

Université de Montréal

Effets des changements organisationnels et technologiques  
sur la santé mentale de machinistes

Par

Pierre-Yves Therriault

**Programme en sciences biomédicales (psychiatrie)**

Faculté des études supérieures

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph.D.)  
en sciences biomédicales

Décembre 2002

© Pierre-Yves Therriault, 2002



W

21

U58

2003

v.108

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

Effets des changements organisationnels et technologiques  
sur la santé mentale de machinistes

Présentée par

Pierre-Yves Therriault

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes

Jean-François Saucier  
Ursula Streit  
Jacques Rhéaume  
Jean Leblanc  
Michel Vézina  
Alain Lesage

Président rapporteur  
Directrice de recherche  
Codirecteur de recherche  
Membre du jury  
Examineur externe  
Représentant du doyen

Thèse acceptée le :

© Pierre-Yves Therriault, 2002



## Sommaire

---

Il est de plus en plus admis que le travail, activité singulière à laquelle habituellement l'humain consacre une grande partie de sa vie active, est étroitement lié à la santé mentale. Parmi les différents facteurs externes influençant la santé mentale, la recension des écrits permet de souligner que l'organisation du travail et la technologie utilisée pour réaliser les tâches sont de plus en plus pointées comme contraignantes pour la santé mentale. Le but de cette thèse est de comprendre les liens unissant le travail et la santé mentale, en rapport avec l'organisation du travail et la technologie.

Trois objectifs ont orienté la démarche de recherche. Le premier cherchait à mieux comprendre les liens possibles entre l'organisation du travail dans une usine du secteur aéronautique et les problèmes actuels ou potentiels de santé mentale chez des machinistes. Le deuxième visait à préciser les effets sur la santé mentale de machinistes d'une transformation organisationnelle spécifiquement axée sur le contrôle de la qualité. Enfin, le troisième s'efforçait de comprendre l'effet de changements technologiques sur l'identité de métier de machinistes.

Une étude multianalyses comportant d'une part, une enquête en psychodynamique du travail menée auprès de machinistes dans une usine du secteur de production aéronautique et d'autre part, une analyse de contenu systématique, a été réalisée. À l'origine de l'enquête en psychodynamique du travail, un malaise avait été signalé par des machinistes ayant vécu récemment des transformations organisationnelles et technologiques importantes. Un groupe de chercheurs, dont fait partie l'auteur de la présente thèse, a mené l'enquête auprès de 33 machinistes volontaires. À la suite du dépôt du rapport, certaines questions nécessitaient d'être approfondies afin de mieux circonscrire le phénomène de la santé mentale au travail dans un contexte de changements

organisationnel et technologique. Une analyse de contenu a alors été utilisée.

Cette recherche a permis de constater d'une part, les effets néfastes au niveau de la santé mentale d'un système paradoxal associé à un mode d'organisation du travail mal appliqué et d'autre part, les effets combinés de la technologie et d'un mode de gestion qui bloque le passage d'une identité de métier de machiniste routinisé vers celui d'une identité de métier de machiniste technologue, responsable et autonome. Les résultats permettent de mieux comprendre le choix de stratégies défensives de retrait et d'individualisme par les machinistes. L'approche multianalyses utilisée dans cette thèse a permis d'ajouter des catégories d'analyse à la grille de compréhension de la psychodynamique du travail et de proposer des catégories pour la construction d'outils d'évaluation de l'organisation du travail en fonction des risques qu'elle représente pour la santé mentale des travailleurs.

## **Mots-clés**

---

Organisation du travail ; modèle centré sur le contrôle de la qualité ; technologie ; santé mentale ; psychodynamique du travail ; théorie de la double contrainte ; identité professionnelle.

## Summary

---

The incidence of mental health problems in the workplace has risen sharply in recent years and currently counts as one of the leading causes of worker absenteeism. Among the different external factors that influence mental health, the review of the literature pinpoints that work organization and the use of technology are important ones. The aim of this thesis is to understand the links between work and mental health in relation to work organization and technology.

Three objectives have oriented this research. The first was to understand the possible relationship between the work organization introduced in a factory in the aviation sector and the present or potential mental health problems of the operators. The second one was to specify if the particular model of high quality products may have an effect on the mental health of workers. The last one was to understand the impact of technology on the professional identity of workers.

To realize those objectives, two methods were used. First, an inquiry based on the psychodynamic of work was carried out among machine operators in a factory in the aviation sector. Secondly, a systematic content analysis was conducted. Important management and technological transformations were recently introduced in the factory where the research was conducted. Problems such as absenteeism, burn-out, drug and alcoholism were severe enough to justify a psychodynamic of work inquiry conducted by a group of researchers. The author of this thesis was among them. 33 machine operators participated in the study. After the inquiry, certain questions needed to be examined thoroughly and a systematic content analysis was done.

The results show that the implantation of the high quality management model was not done in an accurate manner. This gave rise to a work

organization that places a double bind situation. This phenomenon also had a major impact on the professional identity. Left with a destructed professional identity, the operators are put in a deadlock situation that creates fear and anxiety. They are obliged to turn to defensive psychological strategies such as individualism and cheating. This study enlightens the inner mechanisms that are at play when a high quality model of management is not correctly implanted and how it can affect the mental health of the workers. The results may serve as a base for future research on evaluation tools regarding the factors of work organization that put mental health at risk.

### **Key words**

Work organization, High quality model, Technology, Mental Health, Psychodynamic of work, Double bind situation, Professional identity

## Table des matières

---

<b>Sommaire</b> .....	<b>iv</b>
<b>Summary</b> .....	<b>vi</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>xii</b>
<b>Liste des sigles et des abréviations</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Problématique</b> .....	<b>6</b>
1.1 Importance des problèmes de santé mentale au travail.....	6
1.2 Organisation du travail, changement technologique et santé mentale.....	9
1.2.1 <i>Organisation du travail</i> .....	9
1.2.2 <i>Changements technologiques</i> .....	11
1.3 Objet de la recherche.....	14
<b>2. État des connaissances</b> .....	<b>16</b>
2.1 Santé mentale au travail.....	16
2.1.1 <i>Paradigme du stress</i> .....	18
Stress et agents liés au travail.....	21
Stress et mécanismes de réactions individuels.....	22
2.1.2 <i>Psychodynamique du travail</i> .....	28
2.1.3 <i>Comparaison entre le paradigme du stress et la psychodynamique du travail</i> .....	35
2.2 Transformations du travail.....	36
2.2.1 <i>La technologie : un monde d'outils, de machines et de techniques</i> .....	37
Outil.....	38
Machine.....	39
Technique.....	40
Évolution technologique.....	42
Technologie et métier.....	42
2.2.2 <i>Organisation du travail</i> .....	47
Différents types d'organisation du travail.....	48
Organisation scientifique du travail.....	48
Approche des relations humaines.....	52
Modèle japonais d'organisation du travail et de gestion de production.....	54

2.2.3	<i>Enjeux découlant du développement technologique et organisationnel</i> .....	60
2.3	Conclusion générale.....	62
<b>3.</b>	<b>Cadre théorique.....</b>	<b>64</b>
3.1	Concepts liés à la psychodynamique du travail .....	65
3.3.1	Prémises théoriques .....	67
	Équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social .....	67
	Travail prescrit et travail réel .....	68
	Collectif de travail.....	68
	Reconnaissance .....	71
	Absence d'équilibre qui crée la souffrance au travail .....	72
	Développement de stratégies défensives pour se protéger de la souffrance .....	74
3.2	Définitions des concepts .....	65
3.2.1	<i>Santé mentale au travail</i> .....	77
3.2.2	<i>Travail</i> .....	79
3.2.3	<i>Organisation du travail</i> .....	82
3.2.4	<i>Technologie</i> .....	83
3.3	Questions de recherche .....	84
<b>4.0</b>	<b>Méthodologie.....</b>	<b>87</b>
4.1	Cadre général de la recherche .....	87
4.2	Premier volet : enquête en psychodynamique du travail.....	90
4.2.1	<i>Psychodynamique du travail : une forme de recherche-action</i> .....	90
4.2.2	<i>Particularités méthodologiques en psychodynamique du travail</i> .....	92
	Implication des travailleurs et des chercheurs en collectif ..	93
	Importance des savoirs d'expérience.....	93
	Recours à la parole.....	94
4.2.3	<i>Enquête en psychodynamique du travail</i> .....	95
	Étape I : Pré-enquête.....	97
	Étape II : Enquête.....	99
4.2.4	<i>Enquête en psychodynamique du travail menée auprès de machinistes</i> .....	101
	Pré enquête.....	101
	Expression d'un malaise .....	101
	Analyse de la demande .....	103
	Sélection des sujets .....	104
	Enquête.....	105
4.3	Deuxième volet : analyse de contenu .....	109
4.3.1	<i>Analyse de contenu</i> .....	109
	Définition.....	110
4.3.2	<i>Descriptions des données produites durant l'enquête en psychodynamique du travail et utilisées pour l'analyse de contenu</i> .....	112
	Évaluation critique des données .....	112
	Description des données utilisées .....	114
4.3.3	<i>Démarche méthodologique poursuivie dans le cadre de la présente recherche</i> .....	116

	Étape I : Codification semi-ouverte .....	118
	Étape II : Codification axiale .....	119
	Étape III : Codification sélective .....	120
4.4	Dimensions éthiques .....	121
4.5	Critères de scientificité .....	123
<b>5.</b>	<b>Corps de la thèse par article .....</b>	<b>126</b>
5.1	Retour sur certains éléments de l'enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes d'un département d'une usine du secteur aéronautique.....	127
5.1.1	<i>Contexte de l'enquête</i> .....	127
5.1.2	<i>Présentation du milieu</i> .....	127
5.1.3	<i>Résultats de l'enquête</i> .....	133
	Image conflictuelle .....	135
	Erreur dans le quotidien du travail .....	137
	Collectif de travail en souffrance .....	138
	Arbitraire de la gestion .....	138
	Règles de promotion d'un grade à l'autre.....	139
	Règles d'assignation à la formation.....	139
	Règles d'affectation à une machine .....	140
	Règles de communication entre les travailleurs ....	142
5.1.4	<i>Stratégies défensives mises en œuvre par les machinistes</i> .....	143
	Stratégies individuelles.....	143
	Stratégies collectives .....	146
5.1.5	<i>Discussion</i> .....	149
5.2	Premier article : Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs.....	151
5.2.1	<i>Résumé</i> .....	151
5.2.2	<i>Introduction</i> .....	153
5.2.3	Problématique.....	154
5.2.4	<i>Méthodologie</i> .....	160
	Premier volet : enquête en psychodynamique du travail .	161
	Pré-enquête.....	161
	Enquête.....	162
	Deuxième volet : analyse de contenu .....	163
	Description des sujets, du milieu et du travail des machinistes .....	164
5.2.5	<i>Résultats</i> .....	167
	1) Injonction paradoxale : sollicitation et obligation à la perfection et à la productivité.....	167
	2) Système de sanction .....	176
	3) Obstacles à la résolution du paradoxe .....	180
	4) Effets de la situation paradoxale : retrait ou impasse ..	185
5.2.6	<i>Discussion</i> .....	185
	Impacts d'une mauvaise application du modèle centré sur la qualité.....	187
5.2.7	<i>Conclusion</i> .....	189
5.2.8	Références .....	189
5.3	Deuxième article : Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologues.....	194

5.3.1	<i>Résumé</i> .....	194
5.3.2	<i>Introduction</i> .....	196
5.3.3	<i>Problématique</i> .....	197
	Ouvrier technologue et qualité totale .....	200
	Identité de métier.....	202
5.3.4	<i>Méthodologie</i> .....	204
	Premier volet : enquête en psychodynamique du travail .....	204
	Pré-enquête.....	205
	Enquête.....	205
	Deuxième volet : analyse de contenu .....	206
	Description des sujets, du milieu et du travail des machinistes .....	207
5.3.5	<i>Résultats</i> .....	210
	A) Évolution du métier de machiniste.....	211
	B) Conséquence : identité de métier en péril.....	220
	C) L'impossible devenir du travailleur .....	224
5.3.6	<i>Discussion</i> .....	226
5.3.7	<i>Conclusion</i> .....	228
5.3.8	<i>Références</i> .....	229
<b>6.0</b>	<b>Discussion générale et conclusion</b> .....	<b>235</b>
6.1	Résultats et éléments de discussion .....	235
	1) Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de producteur : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance .....	235
	2) Situations paradoxales et organisation du travail.....	236
	3) Perte du métier et technologie.....	240
6.2	Conclusion .....	246
6.3	Limites de l'étude.....	248
6.4	Pistes futures de recherche .....	250
	<b>Liste de références</b> .....	<b>252</b>
	<b>Annexe I – Rapport d'enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes du département de l'usine du secteur aéronautique</b> .....	<b>xvii</b>
	<b>Annexe II – Copie du certificat d'éthique</b> .....	<b>xliv</b>
	<b>Annexe III – Exemple de segmentation et de codification des entretiens collectifs</b> .....	<b>xlvi</b>



## Liste des figures

---

Figure 4.1 : Schéma de l'approche multi analyses développée pour la présente recherche.....	88
Figure 4.2 : Schéma général de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail (Dejours, 1993).....	96
Figure 4.3 : Schéma de la démarche méthodologique utilisée pour mener l'enquête en psychodynamique du travail auprès des machinistes .....	102
Figure 4.4 : Exemple d'un schéma d'incitations et de relances : technique utilisée par les chercheurs durant l'enquête en psychodynamique du travail.....	108
Figure 4.5 : Schéma de l'analyse de contenu à partir de thèmes spécifiques .....	117
Figure 6.1 : Représentation de la situation paradoxale à laquelle les machinistes sont confrontés.....	238
Figure 6.2 : Représentation de la situation dans laquelle se retrouve les machinistes suite aux changements technologiques.....	241

## Liste des sigles et des abréviations

---

BIT	Bureau international du travail
CAO	Conception assistée par ordinateur
CFAO	Centre d'usinage
CQSM	Comité de santé mentale du Québec
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
DAO	Dessin assisté par ordinateur
FAO	Fabrication assistée par ordinateur
IRSST	Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec
MO	Machines-outils modernes
MOCN	Machines à commandes ou à contrôle numériques
MSSS	Ministère de la santé et des services sociaux du Québec
OMS	Organisation mondiale de la santé
ROBOT	Machines de fabrication assistée par ordinateur

***À la mémoire de mes parents,  
Monique Lavoie et Laurent Therriault***

## Remerciements

---

Au tout début de cette aventure, il y avait la volonté de réaliser un projet dans le plaisir et à un rythme qui respecte mes aspirations. Le résultat final est le fruit de rencontres des plus enrichissantes et de collaborations stimulantes.

Arrivé à la fin de mon parcours, mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, madame Ursula Streit et à mon codirecteur, monsieur Jacques Rhéaume, pour m'avoir soutenu de façon attentive et constante. Leurs rigueurs et regards critiques m'ont permis de rendre à terme ce projet en conciliant mes choix, mes intérêts et ma démarche. Mes remerciements respectueux vont aussi à madame Marie-Claire Carpentier-Roy avec qui j'ai initié cette démarche de recherche et qui, avec patience m'a initié à la psychodynamique du travail et m'a constamment incité à poursuivre mon projet.

Des remerciements sont aussi adressés d'une part, vers les travailleurs qui ont acceptés de participer à l'enquête en psychodynamique du travail et d'autre part, vers les autres chercheurs engagés dans le processus de recherche-action. Toutes ces personnes qui ont été impliquées dans mes travaux de recherche ont contribué à son aboutissement.

Des remerciements sincères sont aussi dirigés vers une collègue inestimable et une grande amie, madame Micheline Saint-Jean. Son appui indéfectible, son sens de l'humour, ses critiques justes, la sagacité de son jugement m'ont permis de réaliser mon projet et je lui dois énormément.

Merci également à tous les collègues qui m'ont apporté leur soutien et qui m'ont fait profiter de leurs commentaires et suggestions. Merci spécial à

madame Myriam Lavoie pour son assistance et les heures passées à la relecture.

Enfin, de manière plus personnelle, je tiens à souligner le soutien affectif de mes proches. Plus particulièrement, ma conjointe Johanne qui m'a patiemment suivi au quotidien durant tous ces mois d'incertitude et de remise en question, mais aussi Laurence, Yvon, Sylvette, Sylvianne, Pierre, Lucie et Denis, Annette qui par des gestes tangibles et gratuits m'ont offert leur support. Chers amis soyez remerciés pour votre écoute attentive, votre aide précieuse et votre accueil bienveillant.

## Introduction générale

---

Depuis les années 80, il est reconnu que plus du tiers des problèmes de santé mentale est directement lié au travail (Karasek et Theorell, 1990). Au Québec, les données statistiques disponibles indiquent une augmentation significative des demandes de réclamations pour lésions psychiques, au cours des dix dernières années (Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), 2000). Ces problèmes entraînent des pertes financières importantes pour les entreprises (par exemple, coûts pour absence, diminution de la productivité) et entravent le fonctionnement du travailleur tant dans sa vie privée que dans sa vie professionnelle et sociale. Les données de la littérature indiquent que différents facteurs liés à l'environnement de travail influencent l'apparition des problèmes de santé mentale. Les principaux sont l'organisation du travail, la dangerosité de la tâche, les contraintes et les risques.

De nos jours, afin de répondre à des standards de production de plus en plus élevés et à des exigences liées à la mondialisation des marchés, les entreprises s'inspirent souvent du modèle japonais d'organisation du travail orienté sur les principes du contrôle de la qualité. Ce choix organisationnel impose l'application de règles strictes et entraîne une façon de faire différente au niveau de la gestion du travail et des travailleurs (Deming, 1991 ; Oseki et Asaka, 1992). De même, outre les changements dans la culture de l'entreprise, son application s'accompagne de l'introduction de technologies sophistiquées qui impose la mise à jour constante des connaissances des travailleurs (Lechasseur, 1995 ; Legault, 1991 ; Morin, 1997). Enfin, la spécialisation des marchés impose aux entreprises de fabriquer « juste-à-temps » des produits de très haute qualité ajoutant ainsi une pression accrue sur les travailleurs qui ont à exécuter les tâches (Ishikawa, 1987 ; Marty, 1997 ; Shimizu, 1999).

L'application du modèle japonais dans les cultures occidentales ne se fait pas sans heurts (Dejours, 1989a ; Kergoat et Hirata, 1987). Gollac, Greenan et Hamon-Cholet (2001) soulignent que les changements organisationnels et technologiques ne sont pas sans effets sur la santé et la sécurité des travailleurs car il n'est pas possible de changer une culture d'entreprise de façon instantanée. De nombreux auteurs insistent sur l'importance d'impliquer les travailleurs, lors d'une transformation du mode de gestion ou de l'intégration des technologies dans une situation de travail, si l'entreprise désire que le résultat soit optimal (Groupe Innovation de l'Office des ressources humaines, 1992 ; Lemelin, Rondeau et Lauzon, 1992 ; Sylvain, 2001 ; Wilkin et Karnas, 1987).

Plusieurs disciplines cherchent à saisir les facteurs qui peuvent influencer la santé mentale au travail. La psychodynamique du travail s'intéresse pour sa part à comprendre ce qui dans une organisation du travail est propice au développement du travailleur et contribue à son épanouissement et à son équilibre ou, au contraire, est entravant à sa croissance et concourt à fragiliser sa santé mentale (Dejours, 1993). L'ergonomie s'intéresse, quant à elle, aux caractéristiques d'un environnement de travail en lien avec les diverses capacités humaines (Cazamian, Hubault et Moulin, 1996). Ces deux disciplines cherchent à identifier les éléments qui permettent aux travailleurs de répondre à des standards imposés par une tâche. Les données de recherche suggèrent que le travailleur vise à produire le mieux possible et ce, au moindre coût physique et psychologique possible. Ce moindre coût n'est cependant pas sans conséquences pour la santé. C'est pourquoi la plupart des programmes de santé et de sécurité au travail indiquent qu'il faut mettre en place des mesures pour protéger la santé des travailleurs (Direction des communications, 1998 ; Gagnon, 1994 ; Ouellette, 2000). Cependant, peu d'études s'intéressent aux facteurs liés à la santé mentale des travailleurs et s'interrogent sur l'influence des choix organisationnels et des changements technologiques sur la santé mentale des travailleurs.

Cette thèse, qui aborde ce phénomène, comprend six chapitres distincts. Le premier précise la problématique générale en décrivant l'importance des problèmes de santé mentale liés au travail. Il présente ensuite deux facteurs retenus comme source potentielle de problèmes de santé mentale des travailleurs ; ce sont les transformations organisationnelles du travail et les changements technologiques. Enfin, le but de la recherche est décrit.

Le deuxième chapitre présente la recension des écrits pertinents concernant le travail et la santé mentale en regard de l'organisation du travail et de la technologie. De l'abondante littérature sur les différentes façons d'aborder les problèmes de santé mentale liés au travail, deux ont été choisies : d'abord le paradigme du stress et ensuite, l'approche de la psychodynamique du travail. Enfin, les travaux liés aux changements organisationnels et technologiques dans les entreprises sont abordés dans la seconde partie.

Le troisième chapitre de la thèse expose les éléments théoriques liés plus particulièrement à l'approche de la psychodynamique du travail, mais aussi à des concepts complémentaires qui viennent de la littérature des sciences sociales et de la gestion tels l'organisation du travail et la technologie. D'abord, les fondements et l'objet de la psychodynamique du travail sont abordés avant de détailler de façon plus spécifique les éléments de compréhension liés à cette approche par la suite ; des définitions conceptuelles sont présentées pour la santé mentale, le travail, l'organisation du travail et la technologie. Enfin, les questions de recherche sont présentées.

La quatrième partie de la thèse s'intéresse au cadre méthodologique utilisé. La première section décrit le cadre général d'analyse avec ses deux volets et situe la recherche comme une approche qualitative. La seconde section s'intéresse au premier volet de la recherche, soit l'enquête en



psychodynamique du travail et présente les étapes de sa réalisation. La troisième section aborde le deuxième volet de la recherche, à savoir l'analyse de contenu et discute des étapes de sa réalisation. La quatrième section décrit les dimensions éthiques alors que la dernière aborde les critères de scientificité.

Le corps de la thèse par article est présenté en cinquième partie. Il comprend trois parties distinctes. La première s'intéresse à la production des données en tant que telle. Elle consiste en une présentation de certains éléments de l'enquête en psychodynamique du travail menée auprès de machinistes d'un département d'une usine du secteur aéronautique. L'objectif de cette première section du chapitre des résultats est de faire un retour sur l'enquête pour situer le milieu étudié. Cette partie du chapitre fait ressortir les points-clés du rapport d'enquête officiel dont une copie est présentée à l'annexe I.

La section suivante du chapitre consiste en un premier article original qui aborde plus spécifiquement le choix organisationnel et l'impact sur la santé mentale des travailleurs. L'objectif de cet article est de discuter des effets pathogènes sur la santé mentale de machinistes exposés à une organisation du travail qui les soumet à un système paradoxal. Cet article permet de mettre en évidence un système paradoxal verrouillé par l'organisation du travail et les conséquences qui en découlent, notamment un sentiment d'impasse chez les machinistes et des attitudes individualistes.

Enfin, la troisième section du chapitre est constituée d'un second article original qui s'intéresse, quant à lui, aux effets des changements technologiques sur la santé mentale des machinistes. Le but de cet article est de comprendre comment les transformations technologiques peuvent représenter une contrainte et être à l'origine de risques importants pour l'identité de métier.

Le dernier chapitre de la thèse reprend les principaux résultats et les discussions présentés dans les articles et établit des liens entre eux. Enfin, les limites, la portée et les retombées futures de cette étude sont présentées.

## 1. Problématique

---

Avant d'aborder l'état des connaissances sur l'objet de cette recherche, il importe de situer sa problématique générale. Après avoir précisé l'importance des problèmes de santé mentale liés au travail, quelques sources potentielles des problèmes en lien avec le travail sont présentées. Enfin, le champ de la recherche est défini plus spécifiquement dans la dernière partie.

### 1.1 Importance des problèmes de santé mentale au travail

Les problèmes de santé mentale représentent un des enjeux importants des sociétés industrialisées. Au Québec comme à l'étranger, ils correspondent à une des principales causes de morbidité de la population et ils sont en croissance continue depuis plus de vingt ans (Bellerose, Lavallée, Chénard et Levasseur, 1995 ; Bourbonnais et Comeau, 1997 ; Gabriel et Liimatainen, 2000 ; Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS), 1992 ; Vézina, 1996 ; Vézina et Bourbonnais, 2001). L'analyse des données provenant de différents pays industrialisés qui acceptent d'indemniser certains problèmes de santé mentale liés au travail comme les maladies liées au stress ou à l'épuisement professionnel permet de constater une forte augmentation des coûts d'indemnisation (Banham, 1992 ; Conti et Burton, 1994 ; Fisher, 1995 ; Gabriel et al., 2000 ; Karttunen, 1995 ; Vézina, 1996 ; Vézina et al., 2001). Karasek et al. (1990) soulignent que plus du tiers des problèmes de santé mentale peut être directement attribuable au milieu de travail. Au Québec, entre 1990 et 1999, les réclamations pour des lésions psychiques sont passées de 490 à 738 selon les statistiques de la CSST (CSST, 2000).

Différentes hypothèses peuvent être formulées pour expliquer cette augmentation importante des problèmes de santé mentale. Ces dernières, surtout portées sur l'association entre d'une part, des facteurs telle l'organisation du travail qui inclut le contrôle du travail et le soutien offert aux travailleurs et d'autre part, les problèmes de santé mentale comme la dépression et l'anxiété, démontrent l'importance du travail comme opérateur de santé (Johnson, Stewart, Hall et al., 1996 ; Stanfeld, Fuhrer, Head et al., 1997 ; Wilkins et Beaudet, 1998). Plusieurs travaux ont permis d'identifier différents facteurs contribuant à l'augmentation des problèmes de santé mentale au travail (Alterman, Shekelle, Vernon et al., 1994 ; Bobák, Hertzman, Kodová et al., 1998 ; Bosma, Peter, Siegrist et al., 1998 ; Johnson et Hall, 1988 ; Karasek, Gardell et Lindell, 1987 ; Lerner, Levine, Malspeis et al., 1994 ; Söderfeldt, Söderfeldt, Jones et al., 1997 ; Stansfeld et al., 1997 ; Wilkins et al., 1998). Ces principaux facteurs sont : l'inadéquat soutien de la direction, les transformations de l'organisation du travail, les changements technologiques, les rapports conflictuels avec l'autorité et les pairs, le harcèlement, la violence, les dangers et les contraintes liés à l'environnement. Enfin, Vézina (1999) identifie deux raisons majeures pour supporter les liens entre travail et santé mentale : d'une part, le travail représente, en termes de temps, l'activité qui occupe près de la moitié de la vie active d'une personne et d'autre part, supportées par le courant de la mondialisation, les entreprises ont effectué, au cours des dernières années, un virage organisationnel important qui provoque, sans contredit, des changements majeurs dans les méthodes de production, dans les moyens de communication et les modes de gestion qui les soutiennent.

Les problèmes de santé mentale au travail ont des conséquences directes tant pour la personne que pour l'entreprise. Pour le travailleur, en plus de porter entrave à la qualité de vie, au fonctionnement social et familial, à l'apport financier, les problèmes de santé mentale entraînent plus souvent qu'autrement l'exclusion volontaire ou involontaire du milieu de travail

(Kahn, 1993). Pour l'entreprise, les problèmes de santé mentale ont des effets directs sur la compétitivité et l'efficacité, notamment en termes de coûts d'indemnisation et d'absentéisme (Chevalier, Luse, Blanc et al., 1987 ; Johnson, Weissman et Klerman, 1992 ; Stansfelds, et al., 1995).

Il semble que les coûts liés aux problèmes de santé mentale ne représentent que la « pointe de l'iceberg » et ce pour deux raisons principales. Premièrement, la déclaration d'un problème de santé mentale hypothèque considérablement les perspectives de promotion du travailleur au sein d'une entreprise, Deuxièmement, la déclaration a des répercussions socio-économiques en termes de difficultés à trouver un nouvel emploi et d'assurabilité future ; ceci pousse le travailleur à taire ou à cacher la situation plutôt que de l'actualiser publiquement (Gabriel et al., 2000 ; Larsen, 1993). De ce fait, comme le souligne Vézina (1996), il est possible de supposer que les données statistiques officielles disponibles actuellement sous-évaluent l'importance réelle des problèmes de santé mentale liés au travail.

Ces données suggèrent que le milieu de travail doit être considéré comme source possible d'un problème de santé mentale présenté par un travailleur. Cependant, sauf pour l'état de stress post-traumatique qui découle d'un événement spécifique, dans la réglementation, les catégories de lésions psychiques indemnifiables restent peu précises et plutôt associées à l'importance de l'exposition de la personne à une contrainte présente dans le milieu de travail (par exemple, harcèlement, surcharge).

## **1.2 Organisation du travail<sup>1</sup>, changement technologique et santé mentale**

Il est de plus en plus reconnu que les modes de gestion utilisés par les organisations et l'introduction massive de la technologie de pointe sont deux des facteurs pouvant être étroitement liés à l'apparition de problèmes de santé mentale (Aubert et Pagès, 1989 ; Carpentier-Roy, 1995a ; Sylvain, 2001 ; Vézina, 1999). Il a aussi été souligné que les changements organisationnels et les transformations technologiques dans les entreprises ont des répercussions directes sur le contenu des tâches à réaliser et sur les rapports sociaux dans l'organisation (Cren, Dumont, Bardot et al., 1996 ; Gollac et al., 2001 ; Lemelin et al., 1992 ; Vézina, 1999 ; Wilkin et al. 1987).

### *1.2.1 Organisation du travail*

Les transformations des milieux de travail, les principes de rationalité économique et de mondialisation des marchés ainsi que les changements technologiques influencent directement le choix des pratiques managériales des entreprises. Ces choix de pratique les amènent, entre autres, à exiger des travailleurs de plus en plus de polyvalence dans l'exécution de leurs tâches. Pourtant, quelques études ont souligné qu'au-delà de ses effets bénéfiques à court terme (par exemple, une diminution des problèmes musculo-squelettiques reliés à des tâches répétitives), la polyvalence perturbe aussi le métier chez les travailleurs qualifiés et ne valorise pas, de manière générale, le travailleur non qualifié (Carpentier-Roy, 1995a). Dans un contexte de polyvalence, les représentations que le

---

<sup>1</sup> Une définition du concept d'« organisation du travail » sera proposée au chapitre trois de cette thèse.

travailleur a de lui, des autres et de son travail deviennent perturbées. Plus encore, la polyvalence banalise la valeur de l'expérience et du métier et attaque la fierté reliée au jugement de beauté et d'utilité qu'elle peut générer et qui est essentiel à l'estime de soi (Carpentier-Roy, 1995b).

Déjà en 1979, Karasek avait souligné qu'il existe un lien direct entre les facteurs psychosociaux de stress au travail et les indicateurs de santé mentale ou de santé perçue par les travailleurs. Par la suite, à partir du modèle « Demande-Autonomie au travail », Karasek et al. (1990) ont affirmé qu'une organisation du travail caractérisée d'une part, par des demandes excessives accompagnées d'un pauvre contrôle des travailleurs sur la tâche et d'autre part, par le manque de soutien social de la hiérarchie, est directement liée à l'apparition de problèmes de santé mentale. Comme le soulignent Laurent, Buisset, Guisnet et al. (1995), une organisation du travail, conçue par un service spécialisé de l'entreprise, étranger aux travailleurs présente un risque de santé mentale.

D'autres travaux proposent qu'il est possible de considérer que certains problèmes de santé mentale peuvent être abordés sous l'angle de l'organisation du travail, notamment en regard de la demande faite aux travailleurs et du besoin d'autonomie décisionnelle, de reconnaissance et de soutien social au travail (Johnson et al., 1988 ; Karasek, 1979 ; Karasek et al., 1990 ; Siegrist, 1996). Dans leur étude portant sur la relation entre l'organisation du travail et la santé mentale, Cren et al. (1996) soulignent que le vécu au travail est la variable qui a le plus de poids lors de l'analyse des problèmes de santé. Le vécu réfère ici à la souffrance des travailleurs face à des facteurs psychosociaux influençant directement le travail ; par exemple, la monotonie, les possibilités réduites de perfectionnement, les faibles perspectives de promotion au sein de l'entreprise, l'écart entre l'activité et la formation ou l'expérience professionnelle.

Dans les entreprises modernes, les modes de gestion valorisés actuellement sont des modes de management<sup>2</sup> qui forcent l'adhésion des travailleurs aux valeurs prônées (Aubert, 1992 ; Aubert et al., 1989, Aubert et de Gaulejac, 1991). Cette culture de l'exploit et de l'excellence ainsi que la quête du dépassement de soi et des autres sont considérées comme des exigences qui ont des effets sur la santé mentale des travailleurs. Ces exigences ont des répercussions directes sur le comportement, la manière de vivre et de se comporter, au travail comme dans la vie personnelle, car elles impliquent des contraintes et des obligations importantes. L'astreinte<sup>3</sup> qui en découle se manifeste souvent chez le travailleur par une réaction d'insatisfaction marquée, une désillusion et une anxiété accrue (Aubert et al., 1989).

Enfin, Vézina, Derriennic et Monfort (2000) soulignent que l'organisation ne peut s'attendre à un développement de la participation des travailleurs si le travail ne permet pas de développer les capacités de créativité.

### *1.2.2 Changements technologiques*

La technologie est actuellement perçue comme la panacée à la compétitivité et à la productivité des entreprises. Cependant, la mise en place des nouvelles technologies s'accompagne fréquemment d'une réorganisation de la tâche induisant la plupart du temps une division

---

<sup>2</sup> Le management consiste en une série d'activités intégrées et interdépendantes « destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables » (p. 15) (Aktouf, 1994). Le terme management réfère ainsi à l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion choisies et prônées au sein d'une entreprise.

<sup>3</sup> La notion d'astreinte fait directement référence à une sensation vécue par le travailleur. L'astreinte est définie par Spérandio (1988) comme l'ensemble des conséquences de l'activité de travail sur la personne qui l'exerce. L'astreinte est liée à l'investissement physique, mental et psychique d'une personne pour réaliser une tâche qui lui est assignée dans un ensemble de conditions extérieures, déterminées par l'organisation du travail.



accrue du travail, une spécialisation des compétences et l'apparition d'une plus grande insécurité chez les travailleurs (Fitter, 1986 ; Laflamme, 1995).

Il est reconnu que l'utilisation de la technologie dans les milieux de travail a plusieurs effets directs sur la santé physique et mentale d'un travailleur (Dessors, 1996 ; Pujalte et Cézard, 1996). Bien qu'elle permette un allègement des exigences physiques de travail par la diminution des efforts à fournir ou par l'augmentation du confort postural lors de la réalisation d'une tâche, la technologie remet aussi en question les modes opératoires des travailleurs. Par ailleurs, selon Carpentier-Roy (1995a) et Laflamme (1995), dans certains contextes, l'introduction de la technologie permet aux travailleurs d'augmenter leur estime de soi et représente souvent une source de défi et de plaisir.

L'utilisation de la technologie a aussi des effets directs sur la charge mentale et psychique au travail<sup>4</sup> ; elle peut augmenter l'insatisfaction face au travail et le niveau d'anxiété (Gabriel et al., 2000 ; Laflamme, 1995). Guérin (1995) affirme que l'implantation de la technologie dans l'industrie provoque chez les travailleurs différentes réactions négatives. Ces réactions se traduisent, entre autres, par des inquiétudes liées aux possibilités de licenciement, aux déqualifications, aux pertes de salaires, aux déplacements, à la surcharge de travail et à l'accentuation du stress. Enfin, l'utilisation de la technologie par l'organisation provoque souvent une intensification du travail posté, une surveillance renforcée, un rétrécissement des perspectives de carrière ainsi que des efforts accrus d'adaptation et de formation. Face aux nouvelles technologies, les

---

<sup>4</sup> En ergonomie, la charge de travail correspond pour un travailleur donné au coût psychophysiologique de l'activité. La charge de travail comprend trois grandes composantes différentes : la composante physique qui correspond, entre autres, à l'investissement musculaire statique et dynamique, la dépense énergétique, la capacité respiratoire etc. ; la composante mentale qui se manifeste à travers les activités perceptives, cognitives et de communication ; et enfin, la composante psychique qui englobe l'ensemble des réactions affectives résultant des relations avec autrui et découlant des éléments de la situation de travail. Toutes les composantes de la charge de travail sont sollicitées à des degrés divers dans n'importe quelle tâche.

travailleurs sont appelés à se recycler pour s'ajuster aux modifications engendrées.

Dans une revue exhaustive de la littérature portant sur les technologies et la qualité de vie, Lemelin et al., (1992) indiquent que dans un milieu de travail donné, lorsque la mise en œuvre des technologies est réalisée selon une approche centrée sur la technologie, le développement d'une spécialisation accrue des travailleurs dans un nombre de tâches de plus en plus restreint est constaté. Les travailleurs se voient alors imposer l'utilisation de méthodes de travail conçues de l'extérieur qui freinent la créativité, entravent la satisfaction intrinsèque du travail, bloquent la diversité des tâches et limitent les aptitudes requises. Les savoir-faire de métier ainsi que la compétence découlant de l'expérience du travailleur sont souvent faiblement sollicités, sinon complètement évacués. Dans certains cas, l'initiative personnelle du travailleur est même clairement proscrite car le jugement pour faire fonctionner la technologie n'est plus requis. Le travailleur doit plutôt s'en tenir à un processus déjà établi qui se déroule selon des règles strictes déjà inscrites dans le programme de la machine (Paquin, 1986). Dans ce contexte, le changement technologique peut générer des impacts négatifs majeurs en regard de l'autonomie décisionnelle du travailleur et de la satisfaction de ses besoins (par exemple, formation, maîtrise).

Cren et al. (1996) affirment que la satisfaction des travailleurs face à leur emploi repose principalement sur les moyens de faire un travail de bonne qualité avec les outils appropriés. Pour leur part, Billette et Piché (1986) soulignent que dans le réel du travail, l'autonomie et l'intelligence créatrice des travailleurs sont souvent piégées par l'introduction de la technologie. Ces éléments amènent Jacob (1995) à conclure que l'omniprésence de la technologie produit des coûts cachés importants pour la santé mentale.

Fillion (1997) souligne que lors de l'implantation des nouvelles technologies dans l'industrie, le modèle conceptuel habituellement utilisé réfère à une approche technocentriste des milieux de travail. Ce choix fait en sorte que le changement technologique repose davantage sur des considérations reliées à la technologie elle-même plutôt que sur les facteurs individuels et socio organisationnels qui caractérisent l'entreprise.

### **1.3 Objet de la recherche**

Les éléments présentés jusqu'ici permettent de circonscrire le phénomène au cœur de la présente thèse, à savoir : la santé mentale au travail en lien avec les changements organisationnels et technologiques. Le travail correspond à un lieu où se jouent différentes expériences subjectives liées au plaisir et à la souffrance, expériences qui ont des répercussions directes sur la santé mentale des travailleurs. Ainsi, le travail peut être à la fois considéré comme structurant pour la santé mentale, mais aussi comme un élément contraignant. Il correspond à une activité influencée par tout un ensemble de variables souvent hors du contrôle direct des travailleurs.

La santé mentale au travail représente un objet de recherche des plus complexes. De tous les domaines scientifiques qui s'y intéressent, certains restreignent leur étude à l'une ou à l'autre de ses variables alors que d'autres tentent de l'appréhender dans toute sa complexité. Les problèmes de santé mentale au travail peuvent, eux aussi, être abordés de différentes façons : par la psychologie en étudiant des réactions individuelles à divers facteurs de stress tout en tenant compte des facteurs de protection mis en oeuvre, par la psychodynamique du travail en considérant le vécu subjectif, par la sociologie du travail en s'intéressant d'abord aux rapports entre les travailleurs eux-mêmes et l'organisation ou encore par

l'ergonomie en s'attardant aux modes opératoires en lien avec les contraintes de réalisation de l'activité dans un environnement donné.

Les usines modernes se transforment constamment pour assurer la compétitivité dans une perspective de mondialisation. Elles utilisent et adaptent des modèles d'organisation et introduisent la technologie de façon importante pour assurer l'efficacité. Les effets des changements organisationnels et technologiques sur la santé mentale représentent donc un phénomène important à étudier.

Dans l'abondante littérature portant sur la santé mentale au travail, deux approches ont été privilégiées pour décrire le champ de l'étude : le paradigme du stress et la psychodynamique du travail. L'organisation du travail est abordée à partir des champs de la sociologie et des sciences de la gestion alors que la technologie est analysée à partir des champs de la sociologie et de l'ergonomie.

Le point de départ de la recherche correspond à la manifestation d'un malaise par des travailleurs d'une usine du secteur aéronautique. Ce malaise, qui a été exposé par le syndicat des travailleurs, repose sur les préoccupations des travailleurs et des représentants syndicaux face à l'augmentation des cas d'épuisement professionnel, à l'apparition de phénomènes de toxicomanie (par exemple, la consommation de drogue ou d'alcool) ainsi qu'à l'augmentation de la violence entre les travailleurs et certains groupes. Il a fait l'objet d'une demande adressée à des chercheurs. La psychodynamique du travail a été choisie comme méthode d'investigation car il s'agit d'une méthode de recherche-action 1) qui pose comme hypothèse qu'il existe une relation entre le travail tel que vécu et la santé mentale des travailleurs et 2) qui met l'emphase sur un collectif de travailleurs exposés à une même organisation du travail.

## 2. État des connaissances

---

Ce chapitre présente l'état des connaissances sur les liens entre d'une part, le travail et la santé mentale et d'autre part, les changements organisationnels et technologiques et la santé mentale. Il comprend deux grandes parties. La première s'intéresse aux travaux portant sur la santé mentale au travail en s'attardant à deux écoles de pensée parmi toutes celles qui existent : le paradigme du stress et la psychodynamique du travail. La seconde partie aborde le thème du travail et des changements organisationnels et technologiques en discutant séparément les travaux liés à la technologie et ceux concernant l'organisation du travail. Il est évident que la recension des écrits présentée ici ne peut rendre compte de toutes les études faites sur la santé mentale au travail et des effets des changements technologiques. Elle se limite à certaines recherches réalisées en faisant ressortir les aspects théoriques qui ont servi d'assises à la présente étude ainsi que les principaux résultats qu'elle permet de mettre en lumière.

### 2.1 Santé mentale au travail

En 1986, le Comité de santé mentale du Québec (CSMQ) propose d'envisager la santé mentale selon un modèle de vulnérabilité défini autour des axes biologique, « développemental » et contextuel. Dans le même sens, dans un traité de psychiatrie clinique, Grunberg (1988) rappelle que « le concept de santé mentale déborde la notion de maladie mentale proprement dite et se perçoit dans un contexte où l'homme et la femme doivent vivre en équilibre avec leur milieu » (p. 4). Dans cette perspective, la santé mentale se doit d'être étudiée comme un ensemble d'interactions entre des facteurs biologiques, psychologiques et sociaux qui viennent

conditionner à la fois le vécu et le comportement de la personne. Cette conception de la santé mentale oblige ainsi à considérer l'environnement et les activités qui y sont réalisées comme un facteur décisif dans le développement de problèmes de santé mentale chez une personne.

Plusieurs disciplines cherchent à comprendre la santé mentale et les différents facteurs qui l'influencent. Kossek (1990), dans une tentative de circonscrire ces facteurs, propose de les classer selon des critères positifs et négatifs. Les critères positifs à considérer sont, entre autres, l'estime de soi, la satisfaction de vie, le bien-être psychologique, le sentiment de maîtrise alors que les critères négatifs réfèrent, par exemple, à la détresse psychologique ou aux manifestations de la maladie. Cette représentation de la santé mentale conduit à des recherches quantitatives, souvent de type épidémiologique, qui peuvent, entre autres, s'intéresser à la qualité de vie des personnes face à des choix d'activités. Le plus souvent, les résultats de ces recherches renvoient aux capacités des personnes à s'adapter aux exigences de l'environnement en utilisant principalement leurs ressources personnelles et le soutien de leur entourage (Bourbonnais, Comeau, Vézina et al., 1998 ; Kossek, 1990 ; Vézina, Cousineau, Mergler et al., 1992 ; Vézina et al., 2000).

Pour une même personne, plusieurs finalités au travail peuvent être envisageables. Principalement source de revenu, le travail fournit aussi un moyen privilégié d'échange et de socialisation tout en représentant un lieu privilégié d'ancrage à l'estime de soi. Comme le souligne Scarfone (1988), le travail remplit « un rôle essentiel dans l'équilibre psychique » (p. 818). Cependant, même s'il constitue une valeur primordiale au devenir de la personne, le travail n'est cependant pas toujours garant de santé pour ceux qui l'exercent.

Outre les caractéristiques de la personne et du mode de production, plusieurs facteurs physiques et psychosociaux, reliés soit au travail en tant

que tel, soit au milieu dans lequel il s'inscrit, soit encore aux relations sociales dans l'organisation, influencent directement la santé des travailleurs. Les facteurs psychosociaux susceptibles d'engendrer des problèmes de santé mentale dans une situation de travail sont très nombreux. Dans les différentes études sur le sujet, les facteurs de type psychosocial sont souvent corrélés avec certaines maladies mentales et physiques. Ce faisant, aborder les problèmes de santé mentale au travail, c'est reconnaître que leurs sources découlent tant de l'environnement physique que social, que des stimuli en provenance de l'environnement social ont un retentissement sur le psychisme de la personne et que, par ailleurs, ces stimuli dépendent aussi de la représentation que s'en fait la personne et surtout, de son anticipation des événements survenant dans le cadre de sa réalisation.

Les travaux sur les liens spécifiques entre travail et santé mentale sont nombreux et peuvent être regroupés selon différentes écoles de pensée dont : le paradigme du stress et la psychodynamique du travail.

### *2.1.1 Paradigme du stress*

Découlant des sciences expérimentales, de type cause à effet, le paradigme du stress cherche à identifier une série de facteurs de risque relatifs à la source des problèmes de santé mentale au travail. Le concept à la base de ce paradigme, le stress, s'appuie sur un terme emprunté au vocabulaire de l'ingénieur, dans sa terminologie anglo-saxonne (Crespy, 1984). Pour l'humain, le terme « stress » réfère à la capacité innée à résister ou à réagir à une quantité donnée de tension (Wright, 1967). Ce terme est synonyme de l'expression « syndrome d'adaptation générale » (Selye, 1974).

Plusieurs tentatives d'élaboration théorique, dont la plupart reposent sur le principe d'homéostasie de Cannon (1935)<sup>5</sup>, ont été proposées pour décrire le concept de stress (Fletcher et Payne, 1980 ; Goldberg, 1982 ; Selye, 1956). Jusqu'aux années 1980, le concept de stress demeure relativement confus et connaît des applications et des interprétations diverses.

En général, le stress est décrit comme une réponse non spécifique de l'organisme à toute demande (physique, psychologique ou émotionnelle) qui lui est adressée (Selye, 1974). Il résulte de l'interaction entre une force exercée sur un organisme et la résistance de ce dernier à cette force (Aubert et al., 1989). La demande faite à l'organisme provient de divers agents appelés par Selye (1974) les agents stressants<sup>6</sup>. Les agents stressants peuvent être tant d'origine physique (par exemple, le froid ou une brûlure) que psychique (par exemple, la violence ou le harcèlement). Le stress comporte toujours la même réaction, une réaction non spécifique, durant laquelle l'organisme tente de s'adapter à des conditions nouvelles en vue de maintenir un équilibre de base.

Dans ses travaux, Selye (1974) précise les concepts d'« agent de l'état » et il insiste sur le rôle des facteurs prédisposants, susceptibles de modifier la réceptivité d'un organisme. Ces facteurs sont de deux ordres : propres à l'organisme (par exemple, hérédité ou antécédent chirurgical) et de nature externe (par exemple, alimentation ou facteurs social ou

---

<sup>5</sup> Selon le principe d'homéostasie de Cannon (1935), l'organisme est fondamentalement intolérant au changement : au moindre événement, son équilibre a tendance à se rompre. Dans une situation de déséquilibre, l'organisme doit traverser une phase de réparation pour rétablir son homéostasie. C'est durant cette période de réparation que l'organisme de la personne devient vulnérable à toute perturbation pouvant entraîner des conséquences sur sa santé physique et psychologique.

<sup>6</sup> Dans la foulée des travaux de Selye, Murrell (1978) propose une définition de l'expression agent stressant ou « stressor ». Il suggère de l'utiliser pour décrire des situations extérieures à la personne qui exercent une pression sur son équilibre. De même, il souligne qu'il est possible d'identifier différents agents stressants, dit objectifs et de les classer en plusieurs catégories : les facteurs intrinsèques au travail, les problèmes de rôles dans l'organisation, les rapports sociaux, le développement de carrière, la structure ou le climat organisationnel et les facteurs extraprofessionnels.



environnemental). Pour lui, la conjonction des caractéristiques de l'agent stressant et des facteurs prédisposants détermine le degré de vulnérabilité d'une personne en état de stress. Enfin, toujours selon Selye (1974), comme le stress est un processus vital, il en distingue deux types : l'« eustress », c'est-à-dire le stress agréable et positif et la « détresse », le stress désagréable et négatif.

Pour Selye (1974), le stress comporte trois phases : la première correspond à la réaction d'alarme ou d'alerte et est composée de deux réactions spécifiques, le choc et le contre-choc ; la seconde, la phase d'adaptation ou de résistance, constitue l'ensemble des réactions non spécifiques provoquées par l'exposition prolongée de l'organisme à des stimuli nocifs ; enfin, la troisième apparaît si le stimulus nocif se prolonge et elle est appelée la phase d'épuisement. Cette dernière phase caractérise le moment où l'organisme cesse de pouvoir s'adapter à l'agent auquel il est soumis. Le mécanisme du stress met en jeu, au niveau de l'organisme humain, à la fois les systèmes nerveux, hormonaux et immunitaires, par une série de relations biochimiques en cascade (Aubert et al., 1989).

Au sein du paradigme, deux principaux courants de recherche se sont développés simultanément. Ces derniers concernent d'une part, la situation de travail, c'est-à-dire les travaux sur les agents liés au travail qui causent un niveau de stress aux travailleurs et d'autre part, la personne, c'est-à-dire les travaux sur les mécanismes de réaction mis en œuvre par les travailleurs pour faire face aux agents contraignants. Toutefois, de façon générale, ces deux courants renvoient aux capacités de la personne à s'adapter aux contraintes de l'environnement. Afin de mieux cerner les concepts relatifs à chacun, les deux courants sont traités séparément dans la partie suivante.

## Stress et agents liés au travail

Au cours des années 1970 et 1980, de très nombreux chercheurs se sont intéressés à l'application du concept de stress au domaine de la santé mentale au travail. Les principaux travaux sont originaires tant des États-Unis (Maslach, 1976 ; 1978), des pays scandinaves (Karasek, 1979 ; Karasek et al., 1990 ; Siegrist, Siegrist et Weber, 1986 ; Siegrist, Peter, Junde et al., 1990 ; Siegrist, 1996), de Grande-Bretagne (Johnson, 1989 ; Johnson, Hall et Theorell, 1988) et du Canada (Arsenault et Dolan, 1983 ; Chanlat, 1990). Les auteurs français s'intéressent au concept tardivement par rapport aux autres pays industrialisés avec des travaux sur le stress vécu par les dirigeants d'entreprise (Stora, 1985).

La conception psychosociale du stress est basée sur l'hypothèse que l'accumulation d'événements de vie, sources de stress, entraîne une détérioration de l'état de santé. Dans cette conception, le stress correspond d'une part, à une discordance entre les capacités d'une personne et les exigences de sa tâche et d'autre part, une discordance entre les besoins de la personne et ceux pouvant être satisfaits par l'environnement (Dolan et Arsenault, 1980 ; Vézina et al., 1992). Découlant des besoins de la recherche et de l'intervention, différents instruments, souvent des questionnaires et des échelles, ont été développés pour aider les personnes et les organisations à appréhender le phénomène du stress au travail (Freudenberger, 1977 ; Maslach, 1978).

L'analyse du caractère pathogène des agents stressants a été réalisée grâce à des études quantitatives qui mesurent l'importance de la corrélation entre l'un ou l'autre des facteurs et un certain nombre de problèmes de santé physique ou mentale. Pour étudier les phénomènes, les chercheurs utilisent des questionnaires permettant d'établir un portrait des différents facteurs de stress dans une organisation. Les résultats de ces études permettent de proposer des changements souhaitables visant

l'amélioration de la situation de travail (Karasek, 1992). Le recours à un questionnaire peut faciliter par la suite une démarche participative de recherche-action visant à améliorer la capacité de l'organisation du travail à répondre aux exigences du fonctionnement mental de la personne (Landy, 1992). Les travaux de recherche sont souvent fondés sur les théories du développement organisationnel et impliquent la plupart du temps l'intervention d'un consultant externe. Cependant, plusieurs de ces projets d'amélioration de la qualité de vie au travail n'ont pu démontrer de façon significative leur efficacité dans le milieu concerné (Landsbergis, Suhurman, Israel et al., 1993 ; Landsbergis et Vivona-Vaughan, 1995).

### Stress et mécanismes de réaction individuels

À partir des travaux de Dunbar (1947), un des pionniers de la médecine psychosomatique, un autre volet du paradigme du stress s'est développé pour aborder les problèmes de santé mentale au travail. Issu de la psychologie, ce volet est basé sur l'hypothèse que des traits de la personnalité peuvent jouer un rôle spécifique dans le développement d'un problème de santé mentale. Face aux activités professionnelles, ce courant de pensée cherche à démontrer le rôle des caractéristiques de la personnalité dans le déclenchement du processus d'apparition du stress (Lazarus, 1966 ; Lazarus et DeLongis, 1983 ; Lazarus et Launier, 1978).

Les tenants de cette approche considèrent que le stress est le produit d'une transaction entre la personne et son environnement (Lazarus, 1966). L'hypothèse repose sur le fait qu'il existe une relation entre la vulnérabilité de la personne, l'agent de stress et le contexte. Cliniquement, il s'agit de comprendre pourquoi une personne perçoit ou non un événement comme stressant et quels mécanismes elle met en œuvre pour s'y adapter lorsque des réponses automatiques ne sont pas disponibles (Lazarus et al., 1983). Lazarus et al. (1978) soulignent aussi que les modes d'adaptation peuvent

être multiples et leur choix varié, non seulement en fonction de l'environnement, mais aussi, en fonction des caractéristiques individuelles.

Lazarus et Folkman (1984) indiquent que plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte dans les réactions des personnes face au stress et que ceux-ci varient en fonction des variables biologiques et intellectuelles, des caractéristiques de la personnalité, des variables sociales et des expériences vécues. Ces facteurs sont, entre autres : le niveau d'incertitude face à l'avenir, l'importance de la menace, la proximité avec un conflit, le degré de désespoir engendré par un problème.

Selon la théorie développée par Lazarus et son équipe de l'Université de Californie (Berkeley) à partir des années 70, l'évaluation cognitive correspond à un processus qui permet à la personne de déterminer si un événement, survenant dans son entourage, a de l'importance pour elle et, le cas échéant, de déterminer la signification de ce dernier. Cette évaluation cognitive de l'événement se réalise en deux étapes : l'évaluation primaire et l'évaluation secondaire. Lors de l'évaluation primaire, la personne estime ce que l'événement représente pour elle (par exemple, danger, avantage potentiel) alors que dans l'évaluation secondaire, la personne juge si quelque chose peut-être fait pour réagir à l'événement (par exemple, faire face au danger, augmenter ses bénéfices). L'adaptation cognitive (coping) représente le résultat de cette évaluation. Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter et al. (1986) définissent l'adaptation cognitive comme le résultat d'efforts cognitifs et comportementaux mis en œuvre par une personne pour répondre aux demandes externes et internes. L'adaptation cognitive possède deux fonctions principales : la régularisation des émotions de détresse et la modification de la relation personne-environnement perturbée qui cause la détresse. Pour Folkman et al. (1986), l'adaptation cognitive représente un facteur important de la relation entre les événements stressants et l'adaptation à la situation tels les symptômes psychologiques et les

problèmes somatiques présentés par la personne. Enfin, les stratégies d'adaptation<sup>7</sup> de la personne font référence aux efforts cognitifs et comportementaux déployés pour gérer les stressseurs malsains ou susceptibles de menacer le bien-être de la personne.

C'est à partir des domaines scientifiques communs (physiologie, psychologie, etc.) que les travaux sur les modèles cognitifs du stress se sont constitués. C'est aussi dans ces domaines scientifiques que les concepts théoriques et méthodologiques ont été puisés. Malgré leurs différences, les approches cognitives du stress présentent plusieurs similarités. Tout d'abord, elles s'appuient sur les recherches conduites en neuropsychologie et en psychologie cognitive. Ensuite, elles mettent de l'avant l'importance et le rôle que les facteurs psychosociaux ont et jouent dans l'apparition des problèmes de santé au travail. Enfin, elles essaient d'articuler ces facteurs au psychique et au biologique. Comme le souligne Vézina (1996), ces approches visent à comprendre pourquoi certains facteurs contraignants occasionnent des émotions négatives et comment, pour les modifier, il faut en arriver à prendre conscience des pensées qui occasionnent des dysfonctionnements. Dans cette perspective, ce ne sont pas les facteurs contraignants comme tels qui posent problème, mais plutôt les perceptions des personnes qui les subissent (Aubert et al., 1989 ; Kahn, 1993 ; Lazarus, 1966).

Ces perceptions sont influencées par différents éléments, dont l'importance accordée aux facteurs de stress, les répercussions qu'ils ont dans la vie de la personne, la menace qu'ils représentent, le contrôle que la personne pense avoir sur la situation et enfin, l'incertitude et l'imprévisibilité qu'ils contiennent (Chanlat, 1999). Pour les tenants des approches cognitives, une personne stressée est celle qui perçoit de façon

---

<sup>7</sup> Au nombre de huit, les stratégies d'adaptation identifiées par Lazarus et al. (1984) sont la confrontation, la distanciation, le contrôle de soi, l'évitement, la réévaluation positive, la

menaçante son environnement ou sous-estime ses capacités à y faire face. Pour eux, face à une activité professionnelle, la personne présente des difficultés d'adaptation. Il faut alors mettre en place une intervention s'appuyant sur l'analyse des éléments influençant les capacités individuelles d'adaptation à l'environnement stressant. Les programmes d'intervention couvrent l'ensemble des approches cognitives et comportementales destinées à maîtriser, réduire ou tolérer les demandes (Folkman et Lazarus, 1980). De façon plus spécifique, Bradley (1996) souligne que les stratégies mises de l'avant ont pour objectif d'amener la personne à modifier sa perception face aux agents stressants potentiels, à améliorer ses stratégies d'adaptation aux facteurs de stress, ou encore, à adopter de saines habitudes de vie.

Plusieurs recherches ont tenté de démontrer l'influence des caractéristiques personnelles, des croyances et des attitudes face à la vie en général ou au travail en particulier. Ces travaux ont permis d'affirmer que les personnes qui manifestent un sentiment d'impuissance face à ce qui leur arrive ou encore qui font preuve de trop d'obsession ou de compétitivité dans leur travail sont plus vulnérables que celles qui ne manifestent pas ces traits de caractère au préalable (Lefcourt, 1983). Au Québec, une importante recherche réalisée dans le secteur hospitalier (Arsenault et al., 1983) a permis de mettre en relation les styles de comportement et les conditions de travail en tant que sources potentielles de stress et les conséquences de l'interaction entre ces deux ensembles de facteurs sur les plans psychologique (anxiété, irritabilité, ...) et somatique. La combinaison de ces variables a permis de dégager un indice psychosomatique qui est directement influencé par les traits de la personnalité.

Le plus souvent, de tels travaux, centrés sur les perceptions et les attitudes de la personne, conduisent à privilégier des interventions orientées sur la personne plutôt que sur le travail en tant que tel (Vézina, 1996). Il est alors indiqué de diriger l'aide vers la personne en instaurant des mesures comme l'utilisation de la relaxation ou de la gestion du temps, l'amélioration des techniques de communication interpersonnelle ou d'affirmation de soi, la promotion de saines habitudes de vie, l'encouragement à l'activité physique ou à une alimentation saine, la pratique d'activités récréatives et le développement d'un soutien social dans le milieu de vie.

Les interventions de type cognitif visent à aider une personne à changer la façon dont elle conceptualise et évalue une expérience comme potentiellement stressante. Elles cherchent particulièrement à réduire les niveaux de tension physiologique et psychologique et à changer la façon dont la personne interagit avec son environnement en encourageant les comportements qui réduisent le stress. En clinique, il s'agit d'amener la personne à redéfinir la situation en modifiant notamment ses pensées erronées ou irréalistes. Vézina (1996) souligne que l'efficacité de ces techniques n'a cependant pas été évaluée de façon spécifique dans le contexte professionnel. Sauf pour la méditation dont l'efficacité a été démontrée pour réduire l'anxiété et la dépression, l'évaluation des autres techniques d'adaptation au stress n'a pas encore donné de résultats concluants. Cependant certains travaux attestent que des programmes de conditionnement physique, principalement lorsqu'ils sont combinés avec d'autres techniques de gestion du stress, peuvent avoir une certaine efficacité.

À partir de différents axes de recherche psychophysiological, quelques modèles théoriques sur le stress professionnel ont aussi été proposés : le modèle « Demande-Autonomie au travail » de Karasek et al. (1990), le modèle « Déséquilibre : efforts/récompenses » de Siegrist (1996). Malgré

quelques nuances, ces modèles font apparaître les éléments suivants : des agents stressseurs de natures diverses (par exemple, physique, chimique ou psychosociale), des caractéristiques personnelles (par exemple, type de personnalité), des indicateurs de stress (par exemple, symptômes psychologiques, somatiques, physiologiques ou comportementaux), des variables modératrices (par exemple, soutien ou réseau social) et enfin, des conséquences sur la santé de la personne (par exemple, maladie) et sur l'organisation du travail (par exemple, absentéisme, accidents, taux de roulement, productivité, alcoolisme ou violence). L'adaptation cognitive, les modes de réaction et l'adaptation affective représentent des façons de contrer les effets néfastes du stress. La plupart de ces modèles de stress proposent une conception plus ou moins linéaire du problème et impliquent un certain fractionnement des situations de travail (Vézina, 1996). Il devient alors essentiel d'identifier les agresseurs liés au travail pour les éliminer et les facteurs de protection mis en œuvre par les travailleurs pour prévenir l'apparition de la maladie. Les problèmes de santé peuvent se manifester sous forme de réactions psychologiques, physiologiques ou comportementales, ou encore, par des troubles mentaux ou des maladies chroniques (Bourbonnais, Brisson, Moisan et al., 1995 ; Bourbonnais, Brisson, Vézina et al., 1996 ; Bourbonnais et al., 1998 ; Braun et Hollander, 1988 ; Karasek, 1979 ; Landsbergis, 1998 ; Landsbergis, Schnall, Deltz et al., 1992 ; Niedhammer, Goldberg, Leclerc et al., 1998 ; Sauter, Murphy et Hurrell, 1990 ; Stansfeld et al., 1995 ; Vézina, 1996). Les approches de stress conduisent souvent à la mise en place de programmes d'aide ou de gestion du stress qui présupposent de façon erronée que les agents stressseurs sont là pour rester et que la personne doit apprendre à composer avec eux. De plus, ces approches sous-estiment les différences individuelles dans les habiletés à faire face au stress qui sont attribuables aux différences de socialisation et d'expérience parmi les groupes sociaux.



### 2.1.2 *Psychodynamique du travail*

La psychodynamique du travail aborde la problématique de la santé mentale au travail de façon très différente de celle des chercheurs liés au paradigme du stress, ses fondements philosophiques et paradigmatiques étant tout autres et prônant une analyse globale de l'activité. Par sa référence constante au désir du sujet, sa méthodologie spécifique et son « écoute risquée » de la parole des travailleurs à propos de leur histoire de travail, elle s'ouvre à la compréhension du « drame existentiel » toujours rejoué dans les situations professionnelles. L'approche en psychodynamique du travail questionne l'organisation du travail comme lieu possible de plaisir ou de souffrance et d'usure ou comme facteur d'équilibre ou de déséquilibre. Dejours (1996) définit la psychodynamique du travail comme le champ d'analyse des processus intra et inter subjectifs mobilisés par les travailleurs évoluant dans une situation de travail.

La psychodynamique du travail se déploie à la suite du courant de la psychopathologie du travail. Cette dernière est un courant qui s'est développé en Europe, principalement en France, à partir du début des années 50. Ce courant, lié à la mécanisation des tâches, fait à l'époque écho à une préoccupation nouvelle pour des problèmes de santé mentale, comme les « névroses industrielles » et les « frustrations au travail » (Billiard, 1996). Les premiers textes portant sur la psychopathologie du travail sont ceux de Sivadon (1952) et de Le Guillant (1954). Ces deux psychiatres proposent deux visions particulières de la maladie mentale. Sivadon (1952) insiste sur la nécessité d'aménager le travail humain de telle sorte qu'il soit à la mesure des aptitudes nerveuses du plus grand nombre et que les travailleurs se voient confier les tâches qui correspondent à leurs aptitudes et leurs mécanismes adaptatifs. Comme le rapporte Billiard (1996), Sivadon décrit alors la psychopathologie du travail

comme une méthode faisant appel aux connaissances scientifiques de la neurophysiologie, de la psychopathologie, de la phénoménologie et de la psychologie sociale, qui permet de comprendre un certain nombre de faits observés dans un but d'utilisation pratique. Le Guillant (1954) estime, quant à lui, que le travail, tel qu'il est imposé aux travailleurs, c'est-à-dire comme condition sociale et comme condition de travail peut revêtir un caractère pathogène.

Veil (1964) étudie les liens entre l'organisation du travail et la santé mentale. De même, Fernandez-Zoïla (1980) s'intéresse, quant à lui, à la souffrance psychique au travail. En parallèle, des tentatives de Dejours (1980) cherchent à arrimer la psychopathologie du travail à la théorie psychanalytique. La problématique retenue alors pour ces chercheurs consiste, dans une perspective prépathologique, à comprendre le rapport subjectif au travail, à la lumière de la dynamique du désir inconscient.

Durant la décennie suivante, même si les formes de travail se modifient, peu de travaux sont réalisés en psychopathologie du travail. Cependant, comme le souligne Billiard (1996), c'est durant cette période que s'opère l'amorce d'un désengagement de la psychopathologie du travail, de son ancrage à la psychiatrie.

En 1980, Dejours publie l'ouvrage : « Travail, usure mentale », qui a des répercussions importantes sur la psychopathologie du travail. Cette publication relance la recherche dans le domaine. Un corpus de connaissances s'élabore alors autour de trois principaux axes : la souffrance mentale au travail, les stratégies défensives collectives de métier et enfin, l'importance du collectif de travail.

Durant cette période, Dejours (1989a) constate aussi que les taux de maladies mentales liées au travail sont relativement bas compte tenu de la rigidité de l'organisation tayloriste du travail et de ses aberrations potentielles. Face à ce constat, il cherche à comprendre comment font la

plupart des travailleurs pour rester « normaux » malgré les contraintes imposées. En réaction avec la pensée traditionnelle, il propose alors, en regard de l'organisation du travail, une analyse des attitudes et des conduites humaines, qui s'écarte sensiblement du modèle psychopathologique causaliste traditionnel.

En 1992, la psychopathologie du travail devient psychodynamique du travail (Dejours, 1998a). Les raisons motivant le changement d'appellation reposent essentiellement sur la volonté de déplacer le centre des problématiques de la pathologie vers la normalité et le couple souffrance-défense ainsi que pour souligner le primat théorique accordé à la dimension psychodynamique, en particulier les stratégies défensives liées au travail par rapport à toutes les autres dimensions que convoquent les conduites humaines<sup>8</sup> (Dejours, 1998a). Progressivement, les travaux en psychodynamique du travail sortent des frontières de l'Europe et permettent à d'autres chercheurs, au Québec<sup>9</sup> et dans certains pays des Amériques (Argentine, Brésil et Mexique), d'élargir le corpus de connaissances. Un premier symposium international, regroupant des chercheurs de plusieurs nationalités, est organisé à Paris en 1996.

À partir de quelques enquêtes menées au Québec, un ouvrage en psychodynamique du travail est publié en 2000 (Carpentier-Roy et Vézina, 2000). Il permet de jeter un nouveau regard sur certains concepts théoriques, particulièrement l'idéologie et les stratégies défensives, et autour d'aspects méthodologiques comme la demande d'une enquête.

---

<sup>8</sup> Les stratégies défensives liées au travail sont comparables, en psychanalyse, aux mécanismes mis en œuvre par la personne pour réagir à l'environnement. En psychodynamique du travail, le sens imposé de l'environnement prend cependant le dessus sur l'aspect individuel.

<sup>9</sup> Au Québec, sous l'impulsion de sociologues de la santé oeuvrant dans le champ du travail, la psychodynamique du travail se développe en insistant sur l'importance de la reconnaissance (des pairs et de l'autorité) et des rapports sociaux entre travailleurs, acteur-sujet, investis dans un même travail (Carpentier-Roy, 1989 ; Brun, 1992).

Dans les travaux associés au courant de la psychodynamique du travail, il est montré que l'organisation scientifique du travail et son objectif, la rationalité productiviste, constituent le nœud des enjeux de la santé mentale. Comme indicateurs de souffrance psychique, l'insatisfaction et l'anxiété au travail sont au cœur des recherches. Le travail peut être considéré comme un opérateur de santé ou, au contraire, une contrainte pathogène. La centralité du travail est visible dans la médiation entre le singulier et le collectif, entre la subjectivité et le champ social. La centralité du travail s'impose alors dans l'articulation entre la sphère sociale et la sphère privée, entre les rapports sociaux de travail et les rapports domestiques (Tosel, 1995).

En psychodynamique du travail, l'organisation du travail est considérée dans son double volet : la division des hommes et des femmes au travail et la division du travail et des tâches. Pour rendre compte du fonctionnement mental des travailleurs et comprendre le sens de l'enquête sur le travail, elle fait appel aux méthodes interprétatives. De même, pour expliquer les liens entre les exigences liées au travail et les stratégies mises en œuvre par les travailleurs, plusieurs notions sont empruntées au corpus de connaissances de la psychanalyse.

Pour la psychodynamique du travail, la question de la souffrance et du plaisir engendrés par l'organisation du travail se pose toujours en termes de rapport social. La personne souffrante n'est jamais dissociée du groupe auquel elle appartient et des rapports que ce groupe entretient avec les autres, dans un cadre de travail précis, notamment avec les représentants des différents niveaux hiérarchiques. La souffrance vécue désigne un vécu particulier résultant d'une situation spécifique liée à une contrainte organisationnelle donnée. Comme le souligne Dejours (1993), « la souffrance commence quand le rapport : homme, organisation du travail, est bloqué, lorsque le travailleur a utilisé au maximum ses facultés

intellectuelles, psychosensorimotrices, psychoaffectives et d'adaptation » (p. 64).

Les différents travaux menés en psychodynamique du travail ont pour thème commun l'organisation du travail et la santé mentale. Tout en s'intéressant aux relations entre ces deux concepts, les travaux de recherche mettent l'accent sur les effets pathogènes affectant la santé, sur les effets découlant des mesures organisationnelles ou sur les actions à prendre en prévention.

Dans la première catégorie qui aborde les aspects pathogènes affectant la santé, les objectifs visés cherchent à établir des liens entre les contraintes découlant de l'organisation du travail et les problèmes de santé présentés par les travailleurs. Ces enquêtes concernent certaines pathologies spécifiques telles la consommation de drogues et d'alcool (Canino, 1998 ; Cru, 1993), l'épuisement professionnel (Davezies, 1999) et les lésions attribuables au travail répétitif (Davezies, Derriennic et Peze, 1997). Ainsi, en regard des problèmes liés à la consommation de substances, les résultats d'enquêtes en psychodynamique du travail soulignent que dans des situations comportant des risques importants d'accidents (par exemple : dans les secteurs de la construction et des forces armées), la consommation de substances est intégrée aux stratégies défensives du collectif de travail, « en exerçant une action anxiolytique dissimulée qui aide les individus à affronter le danger tout en sauvegardant leur virilité et en favorisant la convivialité » (Canino, 1998, p. 38). De même, dans la compréhension de l'apparition de lésions dues à l'exécution d'un travail répétitif, outre le fait de ne pas centraliser l'intervention strictement sur les aspects physiques, le regard posé par la psychodynamique du travail fait ressortir l'influence des facteurs organisationnels comme l'intensification du travail, l'effet des réductions d'effectifs, l'intériorisation des objectifs de production ainsi que la violence et son intériorisation dans le

développement de problèmes de santé par les travailleurs (Davezies et al., 1997).

Plus nombreuses, les enquêtes liées à la seconde catégorie abordent de façon plus particulière les effets des transformations organisationnelles sur l'humain (Carpentier-Roy, 1989 ; 1990 ; 1992 ; 1995b ; Clot, 1994 ; Dejours, 1983 ; 1992 ; 1993 ; 1995a ; Dejours, Dessors et Molinier, 1994 ; Dejours et Molinier, 1997 ; Dessors, 1994 ; Flottès, 1998 ; Molinier, 1995). De façon générale, ces enquêtes interrogent les liens entre les transformations organisationnelles et la santé mentale des travailleurs et amènent leurs auteurs à conclure que par l'utilisation de différents moyens et techniques, la logique organisationnelle peut fragiliser, voire déstabiliser psychiquement les travailleurs. De même, ces enquêtes permettent d'élargir et d'approfondir les éléments théoriques et méthodologiques relatifs à la psychodynamique du travail (Brun, 1992 ; Carpentier-Roy, Saint-Jean, Saint-Arnaud et al., 2000 ; Davezies, 1991 ; 1993 ; Dejours, 1993 ; 1995b ; Dejours et Abdoucheli, 1990 ; Dejours et Dessors, 1993 ; Guiho-Bailly, 1998 ; Maranda, 1997 ; Molinier, 1996 ; Rhéaume, Maranda et Saint-Jean, 2000 ; Torrente et Dessors, 1997 ; Trudel, 1999). Ainsi, les éléments du cadre conceptuel comme le contenu significatif, le collectif de travail, la souffrance et le plaisir ainsi que les stratégies défensives, collectives et individuelles, sont abordés et approfondis à la lumière des différents résultats d'enquête. De plus, les résultats poussent à revoir la démarche méthodologique utilisée lors de l'enquête en psychodynamique du travail, particulièrement en regard de son implantation, de sa durée et de ses répercussions sur l'ensemble du collectif de travailleurs. De façon générale, même si elles n'analysent pas en profondeur l'organisation du travail, les différentes enquêtes menées permettent de mieux comprendre les résistances des travailleurs face aux transformations proposées. Les travaux font, entre autres, ressortir que les résistances des travailleurs ne sont pas de la mauvaise volonté ou de l'inconscience des risques et des dangers liés à la tâche, mais plutôt le reflet d'une expérience ouvrière

forgée et transmise par le collectif de travailleurs. Enfin, d'autres enquêtes menées par Guiho-Bailly (1993a ; 1993b), Guiho-Bailly et Dessors (1997) et Molinier (1993 ; 1995 ; 1996 ; 1997) permettent de mieux comprendre les rapports sexués de travail et de comparer les stratégies défensives déployées et utilisées par chacun des genres.

La troisième catégorie concerne les actions à prendre en prévention. Cette catégorie de travaux de recherche permet à la psychodynamique du travail de s'ouvrir à d'autres champs intéressés par une perspective préventive (par exemple, la santé et la sécurité du travail, l'ergonomie) (Brun, 1992 ; 1993 ; 1995 ; Carpentier-Roy, Simard, Marchand et Ouellet, 2001 ; Cru, 1987a ; 1987b ; Cru et Dejours, 1983 ; Davezies, 1991 ; Dessors, 1994 ; Leboul et Higgins, 1997 ; Trudel, 2000a). En plus de faire ressortir l'importance du métier, des savoir-faire de prudence et du collectif de travail dans les stratégies mises en œuvre pour faire face aux exigences du travail, de façon générale, ces travaux insistent sur les conditions influençant les actions de soutien, de collaboration, de participation directe et de recours aux structures officielles dans l'entreprise (par exemple, comités paritaires, comités conjoints) pour modifier l'environnement de travail et agir sur les risques liés aux tâches à réaliser. Les résultats de ces différents travaux convergent vers la nécessité d'une compréhension des divers facteurs qui passe par une analyse des dynamiques sociale, subjective et organisationnelle au sein desquelles se vivent les rapports sociaux de travail et les rapports aux risques et à la santé-sécurité (Carpentier-Roy et al., 2001).

En résumé, le développement de la psychopathologie du travail vers la psychodynamique du travail repose sur « une reconnaissance de la réalité des situations concrètes, à savoir que le rapport entre l'organisation du travail et l'homme n'est pas un bloc rigide, mais un ensemble en perpétuel mouvement » (Dejours, 1993, p. 214). L'expérience montre que lorsque cette dynamique est entravée ou bloquée, la situation ne dure pas

éternellement car elle conduit inévitablement à l'inefficacité dans le registre de la production, ce qui tôt ou tard se traduit par une crise, c'est-à-dire une rupture de stabilité. Même si elle ne développe pas les différents aspects de l'organisation du travail, l'approche en psychodynamique du travail est à la fois dénonciatrice et compréhensive de la souffrance au travail en explorant les relations pouvant être établies entre le contexte et l'organisation du travail d'une part et la souffrance psychique d'autre part (Molinier, 1995). La psychodynamique du travail critique « l'organisation du travail et les menaces qu'elle fait peser sur l'espace de liberté des travailleurs, au principe de leur singularité et de leur autonomie » (Périlleux, 1995, p. 139).

### *2.1.3 Comparaison entre le paradigme du stress et la psychodynamique du travail*

Cette première partie de la revue de la documentation s'intéressant aux problèmes de santé mentale au travail a permis de s'attarder à deux des grandes approches pour appréhender les problèmes de santé mentale au travail : le paradigme du stress et la psychodynamique du travail.

Le retour sur les travaux associés au paradigme du stress permet de constater la production d'une quantité appréciable de connaissances scientifiques sur l'importance des liens entre des phénomènes sociaux et psychologiques au travail et le développement de différents problèmes de santé mentale. Ces connaissances permettent l'identification de stimuli facilitant l'instauration et l'application de programmes de prévention. Le paradigme du stress se veut, d'abord et avant tout, une approche centrée sur la personne et les moyens qu'elle met en œuvre pour faire face aux contraintes liées au travail. Plus psychologique que sociologique, ce modèle cherche avant tout à ce que chaque travailleur puisse trouver un équilibre et s'adapter à un environnement de travail.



Les travaux considérés pour aborder la psychodynamique du travail montrent qu'elle se veut une approche compréhensive et interprétative impliquant un travail intersubjectif. Dans cette approche, le travailleur est décrit comme un sujet en action dont la qualité de vie psychique au travail est indubitablement liée au groupe et à ses conditions d'existence. Cette approche met spécifiquement l'accent sur un modèle collectif plutôt qu'individuel. Elle se veut centrée sur le métier, sur la culture de métier comme nécessaire lieu d'ancrage de stratégies défensives.

Ces deux grandes approches ne s'opposent pas : en regard de la compréhension des problèmes de santé mentale, il faut les concevoir comme complémentaires. Même si elles ont des référents différents, elles produisent des résultats convergents, la psychodynamique du travail pouvant souvent expliquer les résultats du paradigme du stress.

Dans le cadre de cette recherche, le choix de la psychodynamique du travail a été fait pour comprendre de l'intérieur le vécu subjectif des travailleurs face à des transformations organisationnelles et technologiques. Étant donné que pour la psychodynamique du travail, la santé mentale au travail est considérée comme le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement de la personne, les normes sociales dont il dépend et le travail qui impose une productivité dans des contraintes données, le choix s'avère des plus pertinents.

## **2.2 Transformations du travail**

Depuis la période de l'industrialisation, les milieux de travail ont subi des transformations majeures tant au point de vue des méthodes de gestion que des outils et des machines utilisées pour la production. Ainsi, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles règles et des outils nouveaux sont apparus, sont disparus ou se sont imposés en fonction de

grands courants comme la mondialisation des marchés. Cependant, ces transformations ne sont pas sans effets sur la santé des travailleurs. Suite à des changements, le travail à effectuer n'est souvent plus le même et ce, même s'il est réalisé avec des outils semblables, dans les mêmes lieux, les exigences liées à la tâche ne sont souvent plus les mêmes. Cette deuxième section de la recension des écrits aborde le thème des transformations du travail en regard des concepts qui y sont liés et des influences que l'organisation du travail et la technologie ont sur la santé mentale des travailleurs.

### *2.2.1 La technologie : un monde d'outils, de machines et de techniques*

Roche et Grange (1999) affirment que la technologie est partout, qu'elle fait tellement partie de la vie qu'il est souvent difficile de la séparer de l'humain, mais bien qu'elle soit étroitement liée à la vie de tous les jours, la technologie demeure tout de même difficile à définir.

Il est possible d'affirmer que tout ce qui est fabriqué par l'humain plutôt que par la nature est une technologie, mais cette définition reste beaucoup trop simple tellement sont nombreuses les applications de la technologie (par exemple, le génie génétique). Étroitement liée au développement de l'humain, la technologie peut être aussi définie comme tout objet fabriqué pour aider une personne dans son environnement naturel. Ainsi, le mot technologie peut référer à des inventions modernes comme les ordinateurs, les satellites ou un cœur artificiel, mais la technologie désigne aussi des objets plus simples, comme un ouvre-boîtes, un crayon ou une table.

Boisvert (1980) considère la technologie comme un ensemble de connaissances aussi bien physiques, dans les outils et les équipements de production, qu'intellectuelles, dans le processus et les méthodes pour obtenir des résultats pratiques. En ce sens, au-delà de l'aspect instrumental, la technologie peut être considérée comme l'aboutissement

d'actions qui visent à créer un monde d'objets techniques (par exemple, outils, machines, matériaux) qui sont par la suite réintroduits dans la technique par l'activité humaine.

Ce faisant, très largement, le terme technologie réfère aux machines, aux matériaux, aux outils, aux modes de fabrication, aux façons de faire des techniciens. La technologie inclut aussi le terme technologue en décrivant la personne qui utilise les technologies.

Dans la thèse, le terme technologie est utilisé et réfère à un ensemble cohérent d'outils, de machines et de techniques. Souvent, dans la littérature, le terme technologie est considéré sans distinction comme équivalent.

### Outil

La définition la plus minimaliste et la plus large à la fois de l'outil le considère comme un instrument fabriqué par l'humain pour exécuter un travail manuel. Pour Simondon (1969), plusieurs aspects se dégagent de cette définition, mais l'outil doit d'abord être considéré comme un objet fabriqué, utilisé manuellement ou avec une machine pour réaliser une opération déterminée et qui sert à façonner la matière. L'utilisation qui est faite de l'outil, respectivement et dans le rapport qu'il entretient à l'humain, permet de le distinguer de la machine. La personne fournit l'énergie motrice à l'outil (par exemple, pousser, tirer) alors que la machine dépasse cette capacité énergétique de loin par l'emploi d'énergies telles que la vapeur, l'hydrocarbure, l'électricité. L'humain se sert directement de l'outil, lequel est une sorte de prolongement de son corps, tandis que la machine est quasi autonome, voire tend à le déposséder de certaines de ses facultés (Bassand, Galland et Joye, 1992).

L'utilisation d'un outil est liée à une fonction d'utilité (par exemple, avoir les outils appropriés permet de travailler plus aisément) voire de nécessité et

ce dans une optique de production ou de reproduction. De façon générale, les outils (tels les ustensiles, les marteaux, les scies, les pinces) s'inscrivent dans un processus de production préindustriel, artisanal ou artistique. Ils se rapportent à la main, au geste, à l'action. En effet, il est possible d'établir une analogie entre le geste de l'utilisateur et le résultat de l'action sur la matière.

Au sens figuré, le terme outil est employé pour désigner une activité ou une technique, étape par laquelle il faut passer pour parvenir à un but qui n'est pas en liaison directe avec cette étape. Par exemple, les statistiques sont un outil indispensable pour la gestion. Les statistiques ne sont, bien entendu, pas un outil au sens propre car il ne s'agit pas d'un objet concret, mais, dans cet exemple, les statistiques ne sont pas la finalité du travail, juste une étape utile, voire indispensable, dans l'élaboration de ce travail. Dans cet exemple, l'outil ne désigne pas systématiquement un objet, mais tout ce qui concourt à l'élaboration d'un travail, qui n'est pas une étape déterminante, mais qui est néanmoins très utile à la réalisation de ce travail.

### Machine

Alors que l'outil est utilisé physiquement par un utilisateur, la machine, elle, est censée être activée par automatisme ou mécanisme et ne pas nécessiter de manipulation comme l'outil, mais répondre à des « ordres » prédéfinis ou préconfigurés. La machine correspond à un objet fabriqué, généralement complexe, destiné à transformer un matériau. Pour Simondon (1969), l'humain est assujéti à la machine quand il s'y connecte. La machine est utilisée dans les chaînes de production automatisée et dessert la fabrication en série. Elle se rapporte à l'industrie, à la production de masse (Roche et al., 1999).

Blanchot (1971) rapporte que la « production machinale est essentiellement capable de reproduction : c'est le sens de la machine » (p.

54). Lorsqu'un procédé est mis au point, une fois la première étape passée, le reste suit automatiquement. Cela entraîne l'idée du processus qui, une fois lancé, devient difficile à arrêter avant qu'il n'ait atteint son but.

À la croisée des chemins entre l'outil et la machine, il existe des machines-outils, des sortes d'hybrides. La machine-outil est un outil augmenté de la puissance d'un mécanisme, un outil mû mécaniquement, pour lequel ce n'est plus l'humain qui fournit l'énergie motrice, mais un moteur, plus puissant (Roche et al., 1999).

Élaborée pour sa puissance ou sa précision supérieure, la machine-outil nécessite, de même que l'outil et contrairement à la machine, l'intervention humaine (par exemple, une perceuse électrique, une pelleteuse). En effet, une perceuse électrique est bien une machine-outil, mais cet objet n'est pas indispensable à la personne pour percer un trou ; il peut le faire par d'autres moyens, à l'aide d'un vilebrequin par exemple. De même, une grue ou une pelleteuse simplifient énormément les tâches auxquelles elles sont allouées, mais l'humain n'a pas attendu leur existence pour construire ou pour creuser.

La machine-outil entre dans un processus plus proche de l'activité manuelle, artisanale ou préindustrielle qu'industrielle (Simondon, 1969). En effet, son rôle n'est pas obligatoirement dans la répétition indéfinie de la même tâche, comme le fait une machine, mais de s'adapter comme le fait l'outil à différents cas.

### Technique

Du grec *tekniké*, qui réfère à art et habileté, le terme technique a différentes significations. La technique correspond à un ensemble de procédés dont la mise en oeuvre permet d'obtenir un résultat déterminé. Plus largement, le terme fait aussi référence à l'ensemble des procédés

fondés sur des connaissances scientifiques et employés à l'investigation et à la transformation de la nature.

Pour Deforge (1993), la technique est définie comme étant l'agencement de moyens en vue d'atteindre un but utile ou perçu comme tel (par exemple, le levier mécanique pour soulever un poids lourd). Simondon (1969) souligne, quant à lui, que la technique est une création qui est antérieure à la science même si elle est encore en devenir tellement son objet, à la fois simple et universel, se dérobe au chercheur qui désire en saisir l'ensemble de ses invariants d'applications.

Mathieu (1994) souligne que l'humain est contraint par son intelligence à perpétuellement transformer son travail et son univers et il le fait par et grâce à la technique. L'ergonomie a démontré, à travers plusieurs études sur le terrain, que l'humain est un être porteur de technique, un être intelligent qui cherche à produire à un moindre coût physiologique, psychologique et psychique (Cazamian et al., 1996 ; Salvendy, 1990 ; Wilson et Corlett, 1995). Dans son travail, par sa technique, l'humain cherche à identifier et à mettre en œuvre les meilleurs moyens, la façon la plus simple d'arriver à une finalité satisfaisante pour lui en fonction des exigences imposées par une organisation. Son travail l'oblige ainsi à maximiser sa technique pour satisfaire à une demande.

Bassand et al. (1992) soulignent, quant à eux, que, dans la technique, il y a toujours de l'humain ; il y a une inscription des pratiques singulières et des connaissances éprouvées. Dans la technique, il y a reflet de procédés mentaux, sociaux et culturels et des échanges de savoir-faire. La technique mobilise toujours des enjeux d'identité et réciproquement, la recherche d'une reconnaissance par autrui. Dejours et al. (1994) affirment que l'identité professionnelle est inséparable des actes techniques effectués par un travailleur. Dans le même sens, Davezies (1993) insiste

sur l'importance pour le travailleur de sortir du discours pour se confronter avec le monde réel en posant des actes techniques.

De ce fait, le terme technique réfère à l'humain, à l'acte intentionnel posé volontairement dans un contexte donné par une personne donnée. Dans le monde de la production industrielle, la technique s'inscrit dans un environnement qui prône et qui encourage l'utilisation d'objets techniques simples et complexes. Ces objets ont, en retour, une influence sur le devenir des utilisateurs.

### Évolution technologique

La technologie comprise ici comme un ensemble complexe, intégrant les outils, les machines et la technique, correspond aussi aux connaissances et aux méthodes nécessaires à l'accomplissement de l'activité humaine. Cette conception pousse des auteurs comme Paquin (1986) à affirmer que la technologie est directement liée à la façon dont une organisation utilise des ressources pour produire des biens ou des services.

Laflamme (1995) affirme que la technologie introduite dans la tâche sans en mesurer les effets bouscule la représentation que se fait le travailleur de son activité. Elle peut, dans certaines situations, anéantir la technique même du travailleur. Pour Legendre et Harrison (1998), une introduction sauvage de technologie dans un lieu de travail résulte en des perturbations importantes et souvent inédites dans l'univers organisationnel du travail. De même, cette situation crée un climat d'incertitude et d'insécurité particulièrement préoccupant pour les travailleurs concernés par le changement.

### Technologie et métier

Dans le milieu industriel, les outils et les machines utilisés dans le travail ont subi l'influence des transformations technologiques. Ainsi, l'informatique et ses applications variées en productique et en automatique

ont beaucoup transformé les outils. Pour comprendre l'évolution des technologies, plusieurs auteurs ont proposé divers moyens de classer les technologies industrielles (Hodge et al., 1984 ; Julien et Thibodeau, 1991 ; Mathieu, 1994 ; Paquin, 1986). Celui proposé par Julien et al. (1991), qui s'intéresse aux niveaux de complexité des technologies, apparaît le plus utile pour établir des liens entre travail et santé mentale. Les auteurs proposent ainsi 14 grandes classes de technologies selon trois groupes distincts pour les secteurs de production primaire et secondaire<sup>10</sup> et six types différents pour le secteur tertiaire et les professions horizontales<sup>11</sup>. Les machines-outils modernes (MO)<sup>12</sup>, les machines à commandes ou à contrôle numériques (MOCN)<sup>13</sup> et les machines de fabrication assistée par

---

<sup>10</sup> Les 14 classes permettant de distinguer les différentes technologies sont distribuées selon trois grands groupes. Le premier, celui des « Technologies d'équipements » comprend les classes 1 (Machines et outils modernes), 2 (machines à commandes ou à contrôles numériques (MOCN)), 3 (Véhicules filoguidés, systèmes d'alimentation automatique, d'emballage moderne, de stockage automatique etc.), 4 (Robots), 5 (Technologie de regroupement de pièces ou de matières), 6 (Conception assistée par ordinateur (CAO) ou dessin assisté par ordinateur (DAO) et 7 (Fabrication assistée par ordinateur (FAO)). Le second correspond à celui des « Technologies de systèmes intégrés de production » et regroupe les classes 8 (CFAO ou centre d'usinage), 9 (Ateliers flexibles) et 10 (Gestion de la production assistée par ordinateur ou « productique »). Enfin, le dernier appelé « Technologie de nouvelles matières premières » regroupe les classes 11 (Nouveaux matériaux), 12 (Matériaux composites), 13 (Nouvelles formes d'énergie) et 14 (Biotique) (Julien et al, 1991).

<sup>11</sup> Selon la classification de Julien et al. (1991), les six types de technologies touchant le secteur tertiaire et les professions horizontales sont : 1) informatique générale, 2) technologies « spécifique » à base d'informatique, 3) traitement de texte et autres technologies de secrétariat, 4) logiciels comptables et technologies pour les réceptionnistes et les téléphonistes, 5) systèmes experts et enfin 6) télécommunications.

<sup>12</sup> Ces technologies correspondent aux équipements de type traditionnel (par exemple, perceuse), mais ces derniers sont considérés comme plus performants que l'outil manuel.

<sup>13</sup> Ces technologies réfèrent à des systèmes informatisés de contrôle (avec instructions préenregistrées et codées sur papier perforé ou sur bande magnétique) adjoints aux équipements anciens ou modernes et servant à mieux diriger leur fonctionnement et à donner toutes les informations nécessaires à leur utilisation et à leur entretien. Une MOCN est un couple machine classique-conducteur de machine ; la machine fonctionne automatiquement (ou en partie automatiquement) en suivant des indications transmises par le directeur de commande (Pujalte et al., 1996).



ordinateur (Robot)<sup>14</sup> qui correspondent à des classes du groupe « Technologies d'équipements » de la classification des secteurs de production primaire et secondaire, représentent les technologies qui sont le plus souvent utilisées lors des transformations de la production. Dans l'industrie, les MOCN et les robots sont la plupart du temps jumelés à l'informatique<sup>15</sup>. Actuellement, dans l'industrie, l'innovation est souvent associée à ces nouvelles technologies (Roche et al., 1999). Cependant, la plupart des outils modernes demeurent fondamentalement des machines traditionnelles auxquelles a été ajouté un certain nombre de contrôles électroniques et informatiques (Julien et al., 1991). Ces machines nouvelles sont considérées plus rapides et plus performantes et infaillibles parce qu'elles utilisent des principes de production novateurs (Roche et al., 1999). Certains équipements sont plus ou moins repensés pour utiliser de nouvelles matières premières ou plus de matières à la fois, ce qui ne pouvait se faire auparavant. Pour Pujalte et al. (1996), les technologies qui font appel à des systèmes informatiques complexes sont souvent très polyvalentes, accomplissant plusieurs opérations à la fois ou les unes à la suite des autres et sont servies par des logiciels intégrés à un ordinateur orientant et contrôlant la production et ce, de la conception à la production.

Les transformations technologiques mises en oeuvre dans les nouvelles organisations du travail ont aussi créé diverses catégories de métiers selon que les travailleurs sont ou ne sont pas en contact avec les technologies. Coriat (1990 ; 1995) suggère une classification pour désigner le rapport du travailleur au contexte technologique. Il propose ainsi six

---

<sup>14</sup>Ces technologies sont assimilables à des machines programmables, telles que les machines à contrôle et à commande numérique, mais surtout à l'aide de robots ou de manipulateurs automatiques programmables, soit à structures de commande relativement simples ou répétitives, soit polyvalentes et adaptables (avec plusieurs degrés de liberté). Le robot est un appareil capable de fonctionner sans intervention humaine, pouvant effectuer des opérations de manipulation (Pujalte et al., 1996).

<sup>15</sup>Le jumelage d'une technologie à l'informatique implique l'usage d'un micro-ordinateur ou de tout appareil permettant de recevoir ou d'émettre des informations à un ordinateur.

catégories différentes selon que le lien entre le travailleur et la technologie est plus ou moins important. Cette classification comprend les catégories suivantes : l'ouvrier marginalisé, l'ouvrier capteur, l'ouvrier routinisé, l'ouvrier fabricant, l'ouvrier technologue et enfin, l'ouvrier gestionnaire.

#### Ouvrier marginalisé

La première catégorie, l'ouvrier marginalisé, est définie comme un métier dans lequel le travailleur est exclu des parties automatisées et sensibles du processus de travail. Ce travailleur est exclu de la technologie et relégué à des tâches subalternes, par exemple : l'alimentation de la machine.

#### Ouvrier capteur

Dans la deuxième, l'ouvrier capteur, il y a contact entre le travailleur et la technologie, mais, ce dernier n'a pas accès à l'intelligence des symboles qui lui permet de poser des gestes techniques pour avoir un certain contrôle sur la technologie. Le travailleur évolue, près de la technologie, tel un capteur humain, pour donner l'alerte si la technologie ne fonctionne pas selon la prescription.

#### Ouvrier routinisé

La catégorie suivante est celle de l'ouvrier routinisé. Dans ce contexte, le travailleur est banalisé. Il correspond au véritable ouvrier taylorien à l'époque de l'informatique et de l'automatique. Le travailleur est en contact avec la technologie, mais il n'opère pas sur la matière. Il agit plutôt à partir de boutons et de cadrans et doit obéir à des séries de prescriptions établies par le bureau technique. Ses modes opératoires sont prescrits et répondent à des routines préétablies.

### Ouvrier fabricant

La quatrième catégorie de la classification de Coriat (1990) est celle de l'ouvrier fabricant. Cette catégorie regroupe tous les métiers ou groupes de travailleurs dont l'activité est principalement basée sur une polyvalence horizontale plus ou moins systématique.

### Ouvrier technologue

La cinquième catégorie correspond à l'ouvrier technologue, qui, à contrario des autres, a les capacités d'agir sur la technologie. En plus d'exiger une polyvalence horizontale, les travailleurs de cette catégorie doivent effectuer des tâches directement sur la machine : dépannage, maintenance...

### Ouvrier gestionnaire

Enfin, la dernière catégorie de la classification, l'ouvrier gestionnaire, se distingue de la précédente en exigeant des travailleurs des capacités techniques de gestion d'un atelier. Cette catégorie est aussi liée au métier nécessitant une polyvalence verticale.

Les technologies se transforment dans la perspective d'améliorer l'efficacité des systèmes de production. Ces changements provoquent une modification des liens entre le travailleur et la technologie. Ainsi, moins le milieu est considéré comme « ouvrier », plus le travail exigé des ouvriers en sera un de technologue autonome (Coriat, 1995). Le passage d'un statut d'ouvrier à l'autre devient ainsi un défi de premier plan pour les entreprises.

### 2.2.2 Organisation du travail

Il existe actuellement une certaine ambiguïté entre les termes « organisation du travail » et « modes de gestion ». Pourtant, ces deux termes réfèrent à deux conceptions très différentes d'appréhender le travail. Le premier, l'organisation du travail, s'intéresse à la production, c'est-à-dire à la façon de faire la tâche pour en arriver à une production optimale alors que le second, le mode de gestion, s'intéresse plus spécifiquement aux structures d'autorité et de pouvoir dans les entreprises et correspond en fait à la gouvernance<sup>16</sup>. La gouvernance s'intéresse autant à la production qu'à la gestion. Le premier réfère conceptuellement aux théories des organisations, le second, aux sciences de la gestion.

Aujourd'hui, la croissance des entreprises passe indéniablement par une forte anticipation et une maîtrise des nouvelles technologies. Pour répondre à ce double enjeu, l'entreprise doit évoluer vers une nouvelle forme d'organisation capable d'optimiser l'imaginaire créatif de chaque salarié. Selon Roche et al. (1999), pour ce faire, elle est amenée à fédérer les spécificités de chaque personne autour d'un objectif collectif fondamental : optimiser le potentiel de créativité. De nos jours, les transformations organisationnelles sont associées, la plupart du temps, à l'introduction de nouvelles technologies dont la fonction devient beaucoup plus grande qu'auparavant. Kumar (2000) indique que la vague actuelle de changements technologiques dans les entreprises au Canada et aux États-Unis a commencé au cours des années quatre-vingt et s'est accentuée très rapidement au cours de la décennie suivante. Plus répandues dans l'industrie manufacturière, les transformations

---

<sup>16</sup> Selon Johnson (1997), la gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leur voix.

organisationnelles sont souvent associées à des pratiques de flexibilité de la main d'œuvre (en nombre et en compétence) et entraînent habituellement une réduction des effectifs, la sous-traitance et le travail temporaire. Les enquêtes les plus récentes réalisées au Canada (Ekos, 1998 ; Kumar, Murray et Schetagne, 1998 ; Statistique Canada, 1998) révèlent que plus du quart des entreprises ont déclaré avoir réduit leur personnel, modifié l'organisation du travail et recouru à la flexibilité fonctionnelle, ce qui a touché plus de la moitié de leurs employés. Pour David (2001), ces pratiques sont encore plus fréquentes dans les grandes entreprises.

### Différents types d'organisation du travail

L'organisation du travail peut être abordée sous plusieurs aspects. Depuis la période du développement de l'automatisation et de la mécanisation rigide des années 20 à aujourd'hui, période de l'automatisation flexible ou encore de l'automatisation programmable comme l'appelle Coriat (1995), le monde du travail s'est constamment et profondément transformé. Depuis cette période, au point de vue du contexte technologique, trois principales écoles d'organisation du travail peuvent être identifiées : l'organisation scientifique du travail, l'approche des ressources humaines et le modèle japonais d'organisation du travail et de gestion de production.

#### Organisation scientifique du travail

La première école, l'organisation scientifique du travail ou la direction scientifique des entreprises, a été développée à la fin des années 1800. Cette école raisonne à partir d'un paradigme de production selon lequel la productivité maximale d'un système dépend de la productivité de l'ouvrier individuel à un poste donné (Coriat, 1995).

En Europe, à la fin du XIXe siècle, des constats sur l'épuisement physique des travailleurs provoquent l'apparition de la science du travail

(Arbeitswissenschaft) qui vise principalement à améliorer les conditions de travail. Pour contrer la fatigue dès que se manifestent les premiers signes, des études sur la durée optimale de travail sont menées par des médecins, des physiologistes, des psychologues et des biologistes. Ce développement se réalise parallèlement aux initiatives des gouvernements qui cherchent à régler les conflits de travail et les mouvements ouvriers. La nouvelle science du travail suppose que l'efficacité d'une entreprise bien organisée se manifeste dans une diminution des signes de fatigue chez les travailleurs.

En parallèle, aux États-Unis, des ingénieurs cherchent à donner aux entreprises les moyens d'augmenter leur taux d'efficacité. Deux courants principaux se sont développés à partir des travaux de cette école : le taylorisme et le fordisme.

### Taylorisme

Proposé par Taylor au début du XXe siècle, le taylorisme est décrit comme une méthode de gestion et d'organisation de la production, qui met principalement l'accent sur la rationalisation des processus et des postes de travail et qui aboutit généralement à une très forte parcellisation des tâches. Dans le taylorisme, l'objectif principal de la direction est d'obtenir la prospérité maximale aussi bien pour l'employeur que pour chaque salarié<sup>17</sup>. L'organisation de la production, selon ce modèle, repose essentiellement sur des études de temps et mouvement. La tâche est découpée en petites unités et, par la suite, recomposée pour être assignée à une équipe de travailleurs donnée qui deviennent des spécialistes de cette tâche.

---

<sup>17</sup> Pour Taylor (1967), « la prospérité maximum de chaque salarié ne consiste pas seulement en des salaires plus élevés qu'il n'est d'usage, mais encore – ce qui est de loin le plus important – dans la possibilité pour chacun d'atteindre au niveau le plus élevé d'efficacité. Ainsi, chaque homme est préparé à exécuter le travail le plus difficile que ses

Quatre principes sous-tendent cet objectif de développement. Ce sont : l'étude systématique de l'exécution du travail des travailleurs afin de permettre le choix de la technologie la plus appropriée pour la tâche à effectuer<sup>18</sup>, la sélection de la personne la plus appropriée pour effectuer une tâche particulière<sup>19</sup>, la plus grande collaboration possible entre la direction et les travailleurs afin que le travail soit exécuté de la façon prévue<sup>20</sup> et enfin, le partage de la responsabilité entre les travailleurs et les membres de la direction<sup>21</sup>. Ces principes sont supportés par des valeurs telles que : l'importance du rôle de la hiérarchie, l'unité de commandement et la division des compétences et des responsabilités.

### Fordisme

Le second courant, le fordisme, naît au début du XX<sup>e</sup> siècle avec l'introduction des chaînes de montage dans la fabrication des automobiles à la compagnie Ford. C'est une méthode de production très centrée sur la technologie qui associe le travail à la chaîne et la standardisation des pièces. Pour Paquin (1986), du point de vue de l'organisation du travail, la

---

aptitudes naturelles lui permettent et, comme il en est capable, il accomplit effectivement ce travail » (p. 19).

<sup>18</sup> Il appartient aux membres de la direction (à savoir le management, l'encadrement), de mettre au point la technique d'exécution de chaque élément du travail, les travailleurs ayant seulement à perfectionner les outils et les conditions de travail. Les membres de la direction doivent donc réunir toutes les connaissances empiriques, les classer et les transformer en loi scientifique pour une meilleure production. Dans le taylorisme, c'est à eux que revient la définition des conditions optimales d'exécution d'une tâche et la fixation des normes du travail. Ceci permet d'envisager une approche univoque de la gestion de l'entreprise qui permet de déterminer la meilleure méthode d'exécution d'une tâche.

<sup>19</sup> Les travailleurs doivent être sélectionnés puis entraînés, afin de perfectionner progressivement leurs qualités et leurs connaissances.

<sup>20</sup> En proposant ce principe, Taylor (1967) a la certitude que le travail doit être exécuté conformément aux règles découvertes par la direction qui a dû mettre au point les meilleures méthodes avec les outils les plus appropriés. Ce principe vise une structure d'organisation claire qui facilite une coopération optimale entre le manager et l'ouvrier.

<sup>21</sup> Dans ces conditions, pour Taylor (1967), cette responsabilité du travail est partagée entre les travailleurs et les membres de la direction, si tous les principes prônés sont

chaîne de montage permet des gains importants de productivité dans la fabrication de masse.

Cette variante du taylorisme introduit les modes de gestion dans la planification de la chaîne. Taylor (1967) souligne que les principaux avantages de cette conception sont : 1) d'assurer à la direction que les objectifs de production soient rencontrés, 2) de permettre un flot attendu de produits finis, 3) de forcer les unités de services à accomplir correctement le travail pour éviter d'arrêter la chaîne, 4) de restreindre l'accumulation de travail en cours et enfin, 5) de permettre, grâce aux technologies, une meilleure utilisation de l'espace disponible. Cette introduction du management dans la gestion de la production a un effet plus contraignant pour les travailleurs.

Les deux courants de pensée liés à l'école de l'organisation scientifique du travail misent principalement sur l'utilisation de la machine-outil et laissent peu de place à la diversité de l'acte technique. Les principes utilisés limitent de façon importante le contenu de la tâche. Dans cette première école d'organisation du travail, le contenu de la tâche dévolue à chaque travailleur est défini en fonction de critères de spécialisation, de minimisation des habiletés requises, de limitation de l'entraînement nécessaire, de l'égalisation des charges de travail et de l'assignation d'une charge maximale de travail à chaque travailleur (Paquin, 1986).

Dans son application, l'organisation scientifique du travail porte son attention sur la préparation du processus de production conduisant à une standardisation des pièces qui deviennent interchangeables. Cette interchangeabilité ne compte pas seulement pour les matériaux, les pièces, les outils et les produits finis, mais aussi pour les méthodes de production et les ouvriers.

---

appliqués. Ceci implique une division du travail dans laquelle les responsabilités du manager et celles du travailleur sont clairement déterminées.



## Approche des relations humaines

Née aux États-Unis dans les années 30, le thème central des fondements de cette deuxième école de pensée repose sur la nécessité de porter un intérêt aux facteurs sociaux dans les organisations. Son développement est supporté par Mayo (1949) qui constate une zone de tension entre la rationalité de l'efficacité propagée par la gestion et l'irrationalité des sentiments qui se manifestent parmi les employés. Dans cette approche, au point de vue technique, l'accent est mis sur les méthodes de travail rationnelles alors qu'au point de vue social, l'attention se pose sur les différents aspects irrationnels du comportement humain.

Quatre auteurs principaux vont développer en le critiquant le mouvement des relations humaines. Ce sont Maslow<sup>22</sup>, McGregor<sup>23</sup>, Argyris<sup>24</sup> et

---

<sup>22</sup> Les travaux de Abraham Maslow (1908-1970), un psychologue américain, sont basés sur le constat que les problèmes d'une personne sont souvent imputables à son impuissance à assouvir ses besoins. Sur ce constat, il propose une hiérarchie des besoins (réalisation de soi, estime, appartenance, sécurité et organiques) qui ne sont pas seulement physiologiques et instinctifs, mais aussi culturels et sociaux. Il indique aussi que les besoins engendrent des motivations, des raisons que la personne se donne pour agir. Pour Maslow, les personnes aspirent à se développer dans leur travail. Elles n'envisagent pas seulement la sûreté d'être membre d'un groupe, mais aussi, l'épanouissement et le développement de leurs capacités.

<sup>23</sup> Consultant et psychologue, à partir de ses expériences comme manager, Douglas McGregor (1906-1964) s'intéresse à la dimension humaine dans l'entreprise. Il propose une théorie de la direction à deux volets : « Théorie X » et « Théorie Y », qui a pour raison d'aider les dirigeants à encadrer les travailleurs. Le premier volet, la « Théorie X » repose sur trois hypothèses : 1) le travailleur moyen éprouve une aversion innée pour le travail, 2) étant donné cette aversion, les travailleurs doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si la direction désire qu'ils fournissent les efforts nécessaires à l'atteinte des objectifs organisationnels et 3) le travailleur moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. À cette première théorie, McGregor (1969) propose la « Théorie Y » qui s'oppose point par point à la première. L'image du travailleur dans la seconde est moins pessimiste, ce dernier est disposé à s'investir pour son travail à condition que ce dernier lui donne du plaisir et qu'il en voit l'utilité. Enfin, il souligne l'importance de fournir au travailleur la possibilité de se développer et de mettre l'accent sur le sens des responsabilités en lui donnant plus d'autonomie. Par cette théorie, il montre que les organisations peuvent profiter de la créativité et de l'intelligence des travailleurs.

<sup>24</sup> Chris Argyris (1923-) a mené une partie de sa carrière à la Harvard Business School. Son livre « Integrating the Individual and Organization » (1964) met l'accent sur la zone de tension inévitable entre les désirs individuels des travailleurs et les exigences de

Likert<sup>25</sup>. Ce sont tous des réformateurs importants provenant du domaine de la psychologie. Leurs travaux donnent lieu à un courant qui peut être considéré comme une révision et une intégration partielle entre l'approche de l'organisation scientifique du travail et celle des relations humaines.

Encore aujourd'hui, la théorie des besoins de Maslow, traduite dans des termes psychologiques et psychosociologiques, alimente la réflexion, le discours et l'action des promoteurs de nouvelles formes d'organisation du travail, des services du personnel et des nombreux cabinets de consultation en organisation. Dans cette approche, le profil de la fonction ainsi que les rapports humains sont attentivement examinés et évalués. L'approche est centrée sur la tâche à réaliser. Le travailleur, sujet singulier est resitué dans l'organisation, il vise à développer son talent et à suivre ses motivations en maîtrisant en même temps son entourage social.

#### École sociotechnique<sup>26</sup>

La préoccupation des chercheurs de cette école, des médecins et des psychologues, est de s'occuper de la zone de tension entre le système technique et le système social dans une organisation. À partir d'observations faites sur des victimes de la guerre et de la conscience qu'il y avait dans l'armée un grand fossé entre le niveau de commandement et les soldats, les tenants de cette école de pensée insistent particulièrement

---

l'organisation. Il a cherché à identifier les moyens pour adapter l'organisation d'une entreprise aux besoins des travailleurs.

<sup>25</sup> Rensis Likert (1903-1981), ingénieur, s'est intéressé à la problématique socio psychologique de l'entreprise. Son livre, « New patterns of Management » (1961), met l'accent sur l'importance d'une organisation du travail saine et humaine dans laquelle, il est question d'une collaboration entre les groupes et ou le manager et les ouvriers forment une équipe. Il questionne les niveaux hiérarchiques et les liens et enchaînements possibles. Il insiste aussi sur les effets d'une communication ouverte et optimale en amont et en aval. Il est l'un des pionniers des groupes de gestion participatifs.

<sup>26</sup> Le terme de sociotechnique a été proposé en 1963 par Eric L. Trist, psychologue, l'un des fondateurs de l'Institut Tavistock de Londres. Il exprime l'idée que l'interaction des personnes (le système social) avec les instruments et les techniques (le système technique) est le résultat de choix et non pas une coïncidence.

sur l'interdépendance des facteurs techniques et humains et mettent en pratique leurs idées dans les organisations de la production (Karsten, 1997).

L'école sociotechnique définit l'organisation comme une interaction entre deux systèmes (social et technique) qui forment en eux-mêmes un nouveau système. Ce nouveau système possède une capacité interne d'autorégulation et ce, tant pour les petits groupes que pour les ensembles plus vastes. Il peut ainsi être éprouvé en optimisant les rapports entre technique et organisation, à partir de la connaissance de la technique surtout.

De cette école découlent les groupes autonomes ou semi-autonomes et la polyvalence horizontale. Par différents moyens, les responsables de l'organisation du travail cherchent à amener les travailleurs à coopérer sur des tâches regroupées et à éliminer une partie des temps improductifs et ainsi prévenir l'ennui. Le but visé est de concevoir des procédés de fabrication dans lesquels le temps improductif est reconverti en temps productif<sup>27</sup>. Ce mode d'organisation du travail provoque une redondance des fonctions en créant plusieurs spécialistes de la même fonction au sein de l'entreprise.

#### *Modèle japonais d'organisation du travail et de gestion de production*

Les quatre pionniers de cette école, Shewart<sup>28</sup>, Deming<sup>29</sup>, Juran<sup>30</sup> et Feigenbaum<sup>31</sup>, sont des américains et ont tous œuvré, à un moment ou un

---

<sup>27</sup> Pour Coriat (1995), le fait de regrouper les tâches et de les assigner à des groupes autonomes permet de diminuer les temps de circulation de transferts et d'enchaînements, temps durant lequel, dans les organisations tayloriennes ou fordiennes classiques, les pièces circulent sans être travaillées.

<sup>28</sup> Walter A. Shewart (1891-1967) est chercheur, il a publié deux ouvrages importants « Economic Control of Quality of Manufactured Product » en 1931 et, surtout, « Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control » en 1939. Ces ouvrages marquent profondément les chercheurs qui le suivent. Sa préoccupation principale consiste à

autre, au contrôle de la qualité dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne, près de Chicago. Cette usine, qui fonctionnait selon les principes de la gestion scientifique de Taylor, avait été rendue célèbre par les expériences menées par Mayo, entre 1927 et 1932, pour démontrer les relations possibles entre l'environnement de travail, la motivation des travailleurs et la productivité. Les idées découlant des travaux de ces quatre pionniers ont été appliquées au Japon dans les années 1950 par Ohno<sup>32</sup> et ont contribué au spectaculaire redressement de l'économie de ce pays.

---

comprendre la maîtrise de la qualité d'un produit fabriqué en série. La clef de cette maîtrise réside dans le contrôle statistique des variations des caractéristiques du produit. Si ces variations sont trop grandes, l'utilisateur ne peut être satisfait. Il faut donc chercher les causes des variations et les juguler. Cette recherche requiert la collaboration de nombreuses personnes et de nombreux services dans l'entreprise.

<sup>29</sup> William Edward Deming (1900-1993) est un disciple de Shewart dont il adopte les méthodes permettant d'évaluer dans quelle mesure les objets produits rejoignent des limites de variations acceptables. Il est plus connu que son maître, surtout du fait de l'impact que ses conférences ont eu sur le redressement économique du Japon de l'après-guerre. Il est invité par la Japanese Union of Scientists and Engineers à développer ses idées sur la philosophie de gestion la plus appropriée pour connaître le succès. Il met l'accent sur la nécessité de guider les efforts par une véritable analyse des données tout en s'appuyant sur un système de connaissances profondes faisant appel à la psychologie humaine, à la théorie de l'apprentissage et à la connaissance des variations à l'intérieur du système. Il insistait sur la priorité à donner au client et repoussait la méthode de gestion autoritaire du taylorisme.

<sup>30</sup> Joseph M. Juran (1904-1994) est un ingénieur affecté à l'assurance qualité, puis au bureau des méthodes de l'usine de Hawthorne, il eut l'idée d'appliquer le modèle de Pareto (d'abord conçu pour rendre compte de la distribution des richesses) pour représenter la répartition des défauts d'une production. En 1951, il édita un recueil de textes sur le thème de la qualité, « Quality Control Handbook », qui fut un succès de librairie et qui en fit un conférencier et un consultant recherché tant au Japon qu'en Europe. Il joua un rôle important dans le lancement, en 1962, des « Cercles de contrôle de la qualité ».

<sup>31</sup> Armand V. Feigenbaum (1920- ) est le premier auteur à utiliser l'expression « contrôle de la qualité totale » dans le seul ouvrage qu'il publia, en 1951 « Total Quality Control ». Il y définit la qualité totale comme un système qui intègre efficacement les efforts des divers groupes d'une organisation pour développer, maintenir et améliorer la qualité. Pour lui, les quatre composantes de la qualité totale (technique, administrative, économique, métrique) doivent être prises en compte pour l'atteindre. Conférencier et consultant, il fonde avec Ishikawa et Borel en 1970 l'International Academy for Quality.

<sup>32</sup> T. Ohno, théoricien japonais en organisation du travail, a aussi proposé la méthode du « Juste-à-Temps ». Ses concepts ont été appliqués avec succès dans le secteur de l'automobile aux usines « Toyota » (Ohno, 1989 ; Ohno et Mito, 1992).

Cette école a donné naissance au mouvement de la qualité totale qui fait référence à un courant de pensée orienté vers la promotion de la recherche de la plus grande qualité possible dans toute l'organisation. Cette recherche d'amélioration continue, touche tous les aspects de l'organisation et est orientée vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent alors l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service offert par telle ou telle organisation.

Les principaux outils utilisés par l'organisation sont une approche systémique de l'organisation et à une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. L'entreprise est conçue comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont il est possible d'analyser le fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques.

#### Courant du contrôle de la qualité

La qualité est définie comme l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné. Le contrôle de la qualité est défini comme un ensemble de techniques permettant de produire, dans des conditions économiques satisfaisantes, des biens et des services répondant aux exigences des clients (Ozeki et al., 1992). La charte du mouvement est constituée des quatorze critères proposés par Deming (1991). Ces critères sont les suivants : 1) garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services, 2) adopter la nouvelle philosophie, 3) mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections, 3) mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix, 5) améliorer constamment et toujours le système de production et le service, 6) établir un système de formation, 7) adopter et instituer le leadership, 8) faire disparaître la peur, 9) éliminer les barrières entre les

services, 10) éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs de rendement, 11) éliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés, 12) supprimer les obstacles à la fierté du travail, 13) encourager l'éducation et l'amélioration de chacun et 14) agir pour accomplir la transformation. Pour Deming (1991), ces quatorze critères ne constituent pas une recette magique. Ils sont tous interdépendants et doivent être utilisés concurremment et en conjonction avec ce qu'il nomme un système de connaissances profondes de l'entreprise. Cette connaissance implique une conception de l'entreprise comme un tout organisé et complexe dont les divers éléments sont en interaction les uns avec les autres et avec l'environnement externe. Ce courant a intégré souvent les « groupes autonomes de travail » et les « cercles de qualité » (Lechasseur, 1995 ; Ozeki et al., 1992).

### Méthode Kaizen

En japonais le mot « Kaizen » signifie amélioration continue qui implique tous les acteurs de l'entreprise, des directeurs aux travailleurs et ce, en utilisant surtout « le bon sens commun » de chacun. La méthode repose sur des petites améliorations faites jour après jour, mais constamment ; elle se veut une démarche graduelle et douce (Kélada, 1991).

La méthode Kaizen peut être initiée de différentes manières. La plus commune est de changer les opérations des exécutants pour rendre leur travail plus productif, moins fatigant, plus efficace et sûr. Pour assurer la collaboration des exécutants, ils sont invités à coopérer activement, à repenser le travail avec l'aide de collègues. Un autre objectif de la méthode est d'améliorer les technologies, notamment en installant des systèmes de détrompeurs<sup>33</sup> et en changeant la disposition des machines. La méthode prévoit aussi une révision en profondeur des procédures.

---

<sup>33</sup> Dans la Méthode Kaizen, un détrompeur correspond en fait à un système anti-erreur. La production en moyenne et grande série oblige les travailleurs à réaliser diverses

Dans l'entreprise, le plus souvent, la philosophie Kaïzen est pilotée par des groupes d'amélioration et s'accompagne d'un système de recueil de suggestions sous forme de « boîte à idées », qui permet à tous, quel que soit leur rang, de faire connaître leurs observations et leurs idées. Celles-ci sont évaluées par un comité compétent désigné par l'employeur. Les suggestions retenues et mises en application se voient généralement gratifiées d'un pourcentage sur les gains réalisés remis à l'auteur de l'idée (Marty, 1997).

Une idée d'amélioration peut émerger spontanément ou être la réponse à un problème formulé et auquel une solution doit être identifiée. Le Kaïzen n'est pas une méthode révolutionnaire, mais beaucoup plus un état d'esprit qui est mis en place et vécu par l'implication de l'ensemble des travailleurs d'une usine. Le Kaïzen n'est pas une méthode en soi, car il utilise tous les outils de créativité et de résolution de problèmes classiques. C'est beaucoup plus un environnement incitatif et formalisé.

Les bénéfices des principes du Kaïzen sont multiples. Les solutions privilégient le bon sens commun, des approches à faibles coûts, le réajustement permanent. Les améliorations deviennent possibles et la dynamique est lancée. Dans cette école de pensée, il n'est pas toujours nécessaire d'obtenir l'approbation de la direction pour opérer les changements. La démarche d'amélioration doit être formalisée, pour éviter que dans leur enthousiasme créatif, les travailleurs prennent des initiatives dont ils ne peuvent mesurer toutes les conséquences, à l'insu des spécialistes et des responsables. Si le système prévoit une forme de récompense, il faut être très clair sur les motifs du rejet d'une idée, qui paraît toujours injuste à son auteur. Les agents des méthodes doivent

---

opérations répétitives qui ont une influence directe sur les capacités humaines (par exemple : diminution de l'attention, fatigue et lassitude). Pour Nakamura (1991), la mémoire physique qu'acquiert le corps, les « automatismes », contribuent à la dérive de l'esprit et à la distraction. Afin de pallier ces « faiblesses inhérentes à l'humain », il est suggéré d'installer sur les postes de travail de dispositifs anti-erreurs.

trouver leur place dans ce système, eux dont le métier est précisément d'améliorer en permanence la production (Ozeki et al., 1992).

Le postulat, à la base de l'école centrée sur le contrôle de la qualité, repose sur la déspecialisation des professionnels pour les transformer en travailleurs multifonctionnels (par exemple, professionnel polyvalent ou pluri-opérateur) (Coriat, 1991). La méthode prévoit l'imposition de standards de temps flexibles pour réaliser les tâches. Pour Coriat (1995), elle permet de constituer des postes sur lesquels est opérée une réagrégation plus ou moins prononcée et marquée des différents types de tâches entraînant polyvalence et plurispécialisation, automatisation<sup>34</sup> et autoactivation<sup>35</sup> et réintroduction des tâches de contrôle-qualité au sein des postes de fabrication.

En résumé, cette section du chapitre a permis de constater l'évolution de trois grands modèles d'organisation du travail d'une tâche très parcellisée à un contrôle de la qualité. L'introduction des hautes technologies dans le travail vient remettre en question certains éléments liés à l'un ou l'autre de ces modèles. Plus spécifiquement, la haute technologie oriente les travailleurs vers une sorte de réintégration de la compétence et ce, particulièrement, dans un modèle basé sur le contrôle de la qualité. Dans ce modèle, il est possible de constater une polyvalence des fonctions qui bouscule le sentiment de compétence des travailleurs. Ce constat pose cependant problème car comment prendre en compte la dynamique du psychique dans l'intégration des technologies dans une organisation ?

---

<sup>34</sup> Il s'agit d'un néologisme créé à partir d'automation et d'autonome (en japonais : jidohka) qui correspond à un mécanisme qui arrête automatiquement la production chaque fois qu'une pièce défectueuse est produite. C'est la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème. Cela permet au travailleur de ne pas surveiller constamment la machine et donc, de pouvoir travailler sur plusieurs machines. C'est un instrument qui élève la productivité d'une façon très importante.

<sup>35</sup> Correspond à un ajout à la charge globale de travail en incluant dans la tâche assignée au travailleur l'entretien courant des machines.



Pour arriver à la meilleure efficacité possible, les modèles d'organisation centrés sur la qualité misent sur deux facteurs principaux : le changement technologique et la dimension humaine. Le travailleur, dans ces contextes, se trouve confronté à des objectifs de production liés tant à la qualité qu'à la quantité. Une négociation entre ces deux objectifs doit être effectuée par les travailleurs. Cette négociation représente un enjeu de première importance pour la suite de cette thèse.

### *2.2.3 Enjeux découlant du développement technologique et organisationnel*

Ce retour sur la littérature scientifique permet de constater que tant la technologie que les changements organisationnels sont porteurs de changements qui ont des répercussions directes sur les travailleurs, individuellement ou en groupe.

La technologie, qui réfère à l'objet concret, pousse le travailleur à redéfinir ses façons de faire et à s'engager psychiquement. L'environnement du travailleur, dans lequel s'inscrivent les technologies, le travailleur en tant que tel ainsi que ses pairs, peut ainsi représenter une menace à la santé mentale en forçant une remise en question des façons de faire et des rapports avec les autres. Dans ces situations, les technologies agissent bien souvent comme médiateur entre le travailleur et le groupe.

Selon Pujalte et al. (1996), qui ont étudié les changements technologiques dans le secteur industriel, la technologie est attirante et pose des défis nouveaux car elle a un effet mobilisateur important chez les travailleurs. Ces auteurs soulignent que les machines, particulièrement celles de haute technologie comme les robots, contraignent les travailleurs à appliquer des procédures strictes pour faire le travail. Dans ce contexte, la technologie maintient le travailleur à la fois dans un état de mobilisation et d'incertitude

quant à l'autonomie réelle qu'elle procure. Les technologies complexes contraignent ainsi à appliquer strictement les consignes pour faire correctement le travail.

Dans l'industrie de transformation, les travailleurs qualifiés qui utilisent les nouvelles technologies (par exemple, robot, MOCN) sont plus contraints à des rythmes de travail imposés que ceux qui n'en utilisent pas (Pujalte et al., 1996). Le rythme de travail des utilisateurs est imposé soit par la machine, soit par un collègue qui attend, soit par des normes ou des délais de production.

Lors de l'introduction des technologies, différents travaux de recherche soulignent l'importance pour les travailleurs d'une organisation du travail qui mette en place différents moyens de formation (Laflamme, 1995 ; Trudel, 1999 ; 2000a). De même, la mise à jour des connaissances devrait suivre l'évolution des technologies dans les entreprises. Pour Amabile et Conti (1997) et Roche et al. (1999), quel que soit le contexte technologique, il faut stimuler et favoriser l'innovation et la créativité humaine.

Enfin, selon Bollier (1995), la confrontation quotidienne à la technologie dans le secteur administratif génère de l'anxiété qui se manifeste par une crainte de ne pas être à la hauteur des tâches nouvelles, une diminution de la qualité de vie au travail et enfin, une accentuation du désinvestissement vis-à-vis la carrière, l'indifférence vis-à-vis la tâche ou le sentiment d'aliénation. Les nouvelles technologies perturbent l'intimité, le privé et l'investissement dans les relations avec les autres. Il existe ainsi des liens étroits entre la technologie et le sens que la personne donne à elle-même.

### 2.3 Conclusion générale

Ce chapitre avait pour objectif de recenser les écrits pertinents permettant d'appuyer le phénomène à l'étude dans la présente thèse. D'abord, la documentation scientifique concernant le travail et la santé mentale a été explorée. Plus spécifiquement, parmi les nombreuses approches s'intéressant à comprendre le rapport entre ces deux éléments, le paradigme du stress et l'approche de la psychodynamique du travail ont été détaillés. Le choix du cadre théorique de la psychodynamique du travail s'est imposé parce qu'il s'intéresse d'abord à un groupe de travail exposé à une contrainte dans une perspective subjective de compréhension des rapports sociaux de travail.

Par la suite, la littérature a permis de cerner le terme « technologie » et de le préciser en fonction de ses liens avec la santé mentale au travail. Ainsi, les éléments théoriques retenus ont permis de circonscrire la technologie en fonction d'un ensemble cohérent d'outils, de machines et de techniques. Le regard porté d'une part, sur l'évolution des types de machines en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et d'autre part, en fonction de l'évolution du métier au contact de la technologie, permet d'identifier des critères qui sont à prendre en compte pour comprendre le rapport à la technologie.

Enfin, la dernière partie de cette section, qui s'intéresse à l'organisation du travail, présente l'évolution des courants de pensée selon que l'objet des préoccupations des chercheurs est la technologie, l'humain ou le contrôle de la qualité. Trois principaux types d'organisation du travail sont ainsi explorés en fonction des valeurs et des critères d'application spécifiques prônés. Les auteurs s'étant intéressés à l'un ou l'autre des courants insistent pour mettre l'emphase sur l'un ou l'autre des aspects ; ainsi, pour Taylor (1967), la machine et la tâche qu'elle impose sont mises en relation afin de les assigner au bon travailleur qui deviendra un expert dans cette

fonction spécifique. Les grands modèles d'organisation du travail et les modes de gestion utilisés produisent des effets positifs ou négatifs sur la santé mentale des travailleurs. Ces effets peuvent être abordés selon qu'ils sont liés à l'autonomie et au contrôle du travailleur ou aux modes de gestion directe utilisés par l'organisation. Ainsi, plus une organisation du travail se présente de façon rigide, plus il est difficile aux travailleurs de faire coïncider les modes opératoires avec leurs capacités et leurs désirs et plus la souffrance se manifeste. À l'inverse, plus l'organisation du travail est souple, plus il y a harmonisation des modes opératoires à la demande et plus des pratiques ouvrant sur le plaisir apparaissent chez les travailleurs.

### 3. Cadre théorique

---

Comme il a été constaté dans la recension des écrits, pour les travailleurs, une situation de travail représente un lieu où la santé mentale peut être mise en péril. Planifié par une organisation qui impose des visions et des choix, le contexte de travail offre la possibilité aux travailleurs de s'investir dans le travail et de remettre en question leurs techniques au meilleur de leurs compétences. En collaboration avec autrui, à travers l'activité, chaque personne fait œuvre d'intelligence et de créativité face à la contrainte que représente le travail. L'effort investi dans l'activité et les adaptations aux exigences du travail ont cependant un coût psychique qui est plus ou moins important selon le travailleur. Pour comprendre le réel de la situation de travail et ses effets sur les travailleurs, le cadre d'analyse utilisé est celui de la psychodynamique du travail qui permet d'examiner les effets psychiques du travail réalisé à un moment donné dans un lieu déterminé. Dans une perspective de compréhension, ce cadre apparaît tout indiqué pour appréhender le phénomène de la santé mentale au travail. La psychodynamique du travail permet en effet un éclairage original sur l'expérience de travail, sur les changements organisationnels et technologiques et sur la santé mentale. Ces effets sur le travailleur se manifestent, entre autres, à travers toute une série de stratégies défensives<sup>36</sup> déployées contre la souffrance<sup>37</sup> (par exemple, insatisfaction, peur et anxiété) ou le développement de pratiques collectives ouvrant sur

---

<sup>36</sup> Les stratégies défensives sont définies à la section « Développement de stratégies défensives pour se protéger de la souffrance » de ce chapitre.

<sup>37</sup> La souffrance est un concept propre à la psychodynamique du travail. Elle est conçue comme un espace compris entre la santé et la maladie (Carpentier-Roy, 1995a).

le plaisir<sup>38</sup>. Ce chapitre définit le cadre d'analyse et les concepts relatifs à la présente thèse. Il comprend trois sections distinctes, mais complémentaires. La première aborde l'approche théorique de la psychodynamique du travail et l'articulation de ses différents éléments de compréhension. La deuxième s'intéresse à la définition des concepts de « santé mentale au travail », de « travail », d'« organisation du travail » et de « technologie » au centre de la présente thèse. Enfin, la dernière précise les objectifs visés par cette recherche.

### 3.1 Concepts liés à la psychodynamique du travail

L'approche de la psychodynamique du travail est définie par Dejours (1993) comme « l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail » (p. 207). L'analyse en psychodynamique du travail porte sur les processus psychiques mis en œuvre par les travailleurs dans leur confrontation à une réalité organisationnelle d'un travail spécifique ; réalité souvent contraignante qui pousse les travailleurs à lutter et à résister afin de tirer le meilleur parti possible de la situation. Cependant, cette confrontation se réalise souvent au détriment de la santé.

Pour Molinier (1995), la psychodynamique du travail tente de comprendre ce qui, dans l'organisation du travail, est propice au développement d'un travailleur et contribue à son épanouissement et à sa santé ou, au contraire, est entravant à sa croissance, voire même aliénant et qui concourt à altérer sa santé mentale. La psychodynamique du travail fait l'hypothèse de l'existence d'un lien étroit entre l'organisation du travail, la charge de travail (physique, mentale et psychique) générée par celle-ci et

---

<sup>38</sup> Le plaisir est en psychodynamique du travail entendu dans son acception psychanalytique. Le principe de plaisir est un principe économique qui sert de régulateur au fonctionnement psychique (Laplanche et Pontalis, 1967).

l'équilibre psychologique des travailleurs. Elle se base principalement sur la sociologie du travail, sur la psychologie, sur la psychanalyse et sur l'ergonomie. L'emprunt de certains concepts aide à comprendre les rapports complexes que les travailleurs entretiennent collectivement avec leur travail (Maranda, 1998).

La compréhension en psychodynamique du travail repose sur le fait que l'intelligence et l'ingéniosité manifestées dans l'action sont en avance sur la conscience des travailleurs (Dejours, 1993). Elle s'appuie aussi sur le fait que toute personne saine d'esprit, impliquée dans une situation de travail, cherche à s'accomplir et à relever des défis en mobilisant constamment son intelligence pratique, son inventivité et sa créativité. Le besoin d'accomplissement personnel, lié à la quête d'identité, est directement ancré dans la nécessité d'apporter une contribution singulière à la construction d'une œuvre sociale commune.

Pour comprendre, lors de l'enquête, la psychodynamique du travail fait appel à la fois au mode affectif (compréhension empathique) et au mode intellectuel (compréhension cognitive). Pour Dejours (1995a), c'est à partir du vécu empathique du chercheur qu'il est possible de faire l'analyse psychodynamique du travail et de rejoindre le sens de la situation pour le sujet qui la vit et l'intention qui sous-tend son action. Ce mode de fonctionnement, ce vécu empathique est aussi appelé par Périlleux (1995) « comprendre l'autre par retour sur soi-même ».

Pour Carpentier-Roy (1989), en psychodynamique du travail, tout sujet individuel n'existe que par et dans un collectif. Le processus, par lequel un groupe de travailleurs devient un collectif, passe d'abord par l'établissement de règles, d'actes de langage, d'interactions et de vécus partagés. Le sujet se constitue alors dans un ensemble de rapports avec les autres, avec les groupes et avec les divers niveaux de la hiérarchie.

La psychodynamique du travail tente de conjuguer les corpus théoriques de plusieurs disciplines afin de saisir les rapports complexes qu'entretiennent les travailleurs avec leur travail. Ces corpus théoriques permettent d'aborder, entre autres, les dynamiques intersubjectives et la dialectique acteur-sujet qui agit à différents niveaux de l'organisation du travail.

### *3.3.1 Prémisses théoriques*

Selon Vézina (2000), trois prémisses théoriques sous-tendent cette approche : premièrement, l'équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social est essentiel à la santé mentale, deuxièmement, l'absence d'équilibre peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale et enfin, troisièmement, face à la souffrance, la personne ne reste pas passive, mais va au contraire construire des stratégies défensives pour s'en protéger.

#### Équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social

En psychodynamique du travail, la conception du sujet pose que dans une situation de travail qui laisse suffisamment d'autonomie aux travailleurs, la personne cherche à s'accomplir et à relever des défis par l'utilisation de son intelligence pratique et sa créativité. La confrontation de l'inventivité du sujet dans le travail l'amènera ainsi vers d'autres potentialités et accomplissements (Vézina, 2000). Cette démarche d'accomplissement personnel liée à la quête identitaire poussera la personne à contribuer avec d'autres travailleurs à la construction d'une œuvre commune. Le travail et le fait de travailler offrent ainsi la possibilité aux travailleurs de jouer et de rejouer les enjeux identitaires. L'identité est ici entendue comme la partie de la personne qui n'est jamais définitivement stabilisée et qui, en dépit des invariants de la personnalité, nécessite une confirmation réitérée chaque jour, sans laquelle peut survenir une crise d'identité au



cours de laquelle le sujet ne parvient plus à se reconnaître et sent sa propre continuité menacée (Dejours et al., 1994).

### Travail prescrit et travail réel

Comme en ergonomie et en sociologie du travail, en psychodynamique du travail, le travail n'est pas réduit à une simple exécution technique. Quelle que soit la demande faite à des travailleurs, il y a toujours une différence plus ou moins grande entre le travail prescrit, la tâche et le travail réel, l'activité. Cette différence représente, en fait, un espace de compromis et d'ajustement obligé découlant de la confrontation au réel. C'est dans cet espace que les travailleurs sont confrontés à la variabilité intrinsèque des matériaux et des technologies. D'autres éléments comme la variabilité humaine, les relations avec les collègues de travail viennent aussi influencer la confrontation au réel.

C'est dans la résistance au réel que la subjectivité des travailleurs est mobilisée (Dejours, 1993). Pour Vézina (2000), la résistance peut

« être déstabilisante pour le sujet car elle est génératrice d'inquiétude, de doute, de déception et même d'angoisse ou de découragement, jusqu'à ce que la bonne façon de faire soit trouvée, jusqu'à ce que les efforts d'inventivité et de créativité portent fruits et soient reconnus, jusqu'à ce que l'effort prenne sens » (p. 31).

Pour la psychodynamique du travail, le champ de compromis entre le travail prescrit par la hiérarchie et l'activité réelle des travailleurs peut être source de santé ou de souffrance mentale selon que l'organisation du travail laisse ou non aux travailleurs une marge de manœuvre pour négocier la relation et trouver, par son inventivité, les ajustements nécessaires pour y faire face. Dans ceux-ci, le travailleur mobilise ses habiletés et en développe de nouvelles. Dans cette situation, il développe un sentiment de maîtrise accru et d'accomplissement de soi.

## Collectif de travail

L'appartenance à un collectif de travail défini par un métier et une fonction précise dans une entreprise est le contexte premier et habituel du lien au travail. En psychodynamique du travail, le « collectif de travail » n'est pas synonyme de « groupe de travail ». Cru (1987a) souligne qu'il y a un collectif de travail « lorsque plusieurs travailleurs concourent à une œuvre commune dans le respect des règles » (p. 46). La notion d'œuvre collective est ici très spécifique car elle repose essentiellement sur la reconnaissance des qualifications particulières de chacun des membres et ainsi, sur la coopération entre les travailleurs (Carpentier-Roy, 1995b). Selon Dejourné (1995b), cette notion est celle qui est la plus proche de l'organisation de travail prescrite. Cependant, cette organisation du travail réelle est informelle et horizontale, c'est-à-dire à l'opposé de l'organisation officielle qui elle est formelle et verticale. Le collectif peut ainsi être décrit comme un élément actif de la situation de travail car il fait référence directe au mode de fonctionnement concret des travailleurs.

Les règles auxquelles les participants d'un collectif doivent adhérer sont les règles de métier produites et introduites par les travailleurs eux-mêmes<sup>39</sup>. Ces règles de métier se définissent par opposition aux règlements officiels qui sont dictés de l'extérieur du collectif par le personnel d'encadrement et de gestion.

Cru (1987a) a énoncé quatre conditions essentielles à l'existence d'un collectif de travail. Ces conditions sont les suivantes : 1) présence de plusieurs travailleurs, 2) participation à une œuvre commune, 3) existence d'une ou de plusieurs règles issues ou découlant du métier et enfin, 4) l'adhésion et le respect de ces règles par chacun. Les règles dans un

---

<sup>39</sup> À l'opposé des règlements qui ne peuvent être transgressées, les règles sont plus souples car moins explicites. Les règles de métier peuvent être remises en question et modifiées selon un certain consensus des travailleurs (Carpentier-Roy, 1995b).

collectif de travail ont une fonction de cohésion, de régulation et de protection contre toute attaque venant de l'extérieur du collectif de travail. Elles libèrent les travailleurs qui y adhèrent des hésitations et des décisions à prendre à chaque instant.

Pour Cru (1987b), les règles représentent une contrainte qui est définie et maintenue par les membres du collectif de travail, mais qui libère un espace transitionnel où les désirs inconscients de chacun peuvent s'actualiser. Les règles déterminent les manières acceptables de faire le travail de même que ce qui est juste, ou bien, de faire. Les règles sont le résultat de discussions et d'échanges entre les travailleurs.

L'élaboration des règles présuppose l'existence d'une équipe ou d'une communauté d'appartenance suffisamment structurée et possédant les compétences requises pour juger de la qualité du travail accompli et de son utilité pour l'organisation (Cru, 1987a ; Dejours, 1992). Pour la psychodynamique du travail, les règles sont construites par les travailleurs et évoluent dans le temps en fonction de l'existence d'espaces internes de discussion qui constituent l'embryon d'espaces publics ou un lieu d'exercice de l'apprentissage de la démocratie.

Le collectif de travail permet aussi l'élaboration de savoir-faire de prudence. Ces derniers correspondent à des modes opératoires empiriques, ni conçus, ni enseignés par la gestion, mais qui sont le fruit de l'expérience et de la culture de métier (Brun, 1992). L'objectif du savoir-faire de prudence repose essentiellement sur la diminution des risques et des dangers inhérents à une situation de travail. De plus, le collectif de travail favorise la transmission de normes de conduites défensives et facilite l'élaboration de modes opératoires propres au métier permettant ainsi de maîtriser la peur par la mise en place d'actes de prudence (Brun, 1995).

Enfin, le collectif de travail est aussi le lieu de pratiques langagières qui interviennent dans la construction et le maintien du collectif. Les pratiques langagières sont des instruments agissants et structurants d'une situation de travail. Pour Carpentier-Roy (1992), les pratiques langagières ont une double fonction, d'une part technique en rendant possible la transmission des consignes relatives aux modes opératoires et d'autre part, affective en régulant les rapports affectifs des travailleurs entre eux (Carpentier-Roy, 1992).

### Reconnaissance

La reconnaissance au travail, constitue en fait un gage de la contribution de la personne à la construction d'une œuvre commune et à une création socialement utile. En ce sens, la reconnaissance est un élément déterminant de l'accomplissement de soi et de la construction de l'image de soi d'une personne (Dessors, 1993). Cette reconnaissance offre une issue socialement valorisée aux difficultés et aux problèmes rencontrés par un travailleur dans l'actualisation d'un mandat ou dans la réalisation d'une tâche. Elle est, pour Dejours (1995a) génératrice de sens et de plaisir au travail. De même, Dejours (1993) rappelle que la reconnaissance de la qualité du travail accompli peut s'inscrire au niveau de la personnalité en termes de gain dans le registre de l'identité. En d'autres termes, la rétribution symbolique conférée par la reconnaissance peut prendre sens par rapport aux attentes subjectives quant à l'accomplissement de soi.

En contrepartie, le désaveu ou la non-reconnaissance par autrui de la réalité du travail d'une personne peut être source de souffrance psychique importante. Le maintien de cette situation peut mener le sujet à douter de lui-même et de son image de soi entraînant ainsi une perte d'estime de soi. Dans le travail, le manque de reconnaissance s'exprime souvent par le

refus de laisser aux travailleurs l'autonomie<sup>40</sup> et le pouvoir nécessaires à la réalisation de leur tâche.

Dejours (1993) précise aussi que la reconnaissance passe par deux types de jugement sur le travail accompli : « le jugement d'utilité proféré essentiellement par autrui sur la ligne verticale, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés, éventuellement par les clients et le jugement de beauté, proféré essentiellement sur la ligne horizontale par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe ou les membres de la communauté d'appartenance » (p. 227). Ces jugements portent spécifiquement sur l'activité, c'est-à-dire sur le faire et non sur l'être. Pour Guiho-Bailly (1998), durant l'enquête en psychodynamique du travail, ce qu'il s'agit d'évaluer et de juger, c'est bien le travail et non la personne.

Deux volets distincts sont à prendre en compte en regard du jugement de beauté. Le premier volet concerne la conformité du travail avec les règles de l'art. Ce jugement confère ainsi l'appartenance au collectif ou à la communauté de référence. Il contient toujours un jugement de beauté du travail rendu : c'est un beau résultat, c'est un bel exposé (Dejours, 1995b). Le deuxième volet consiste, au-delà de la reconnaissance de la conformité aux règles de l'art, à apprécier ce qui fait la distinction, la spécificité, l'originalité, voire le style du travail. Ce jugement confère ainsi au travailleur, la reconnaissance de sa contribution singulière, c'est-à-dire ce par quoi celui-ci n'est précisément identique à nul autre (Dejours, 1995b).

#### Absence d'équilibre qui crée la souffrance au travail

La souffrance et le plaisir au travail représentent deux concepts centraux de l'investigation en psychodynamique du travail. Carpentier-Roy (1990)

---

<sup>40</sup> Pour Carpentier-Roy (1995b), l'autonomie est étroitement liée à la reconnaissance. Elle fait directement référence au besoin minimal de toute personne de contrôler l'acte pour lequel elle s'est formée et pour lequel elle s'est responsabilisée.

décrit la souffrance comme un état de lutte que vivent les travailleurs pour ne pas devenir malades. La souffrance représente un espace qui se situe entre la santé ou le bien-être psychique et la maladie mentale. Les manifestations de souffrance psychique sont variables d'un sujet à l'autre et peuvent prendre des formes diverses comme la passivité, l'ennui, la colère, le découragement.

La souffrance est directement reliée au plaisir. Le plaisir en psychodynamique du travail fait référence à un état de bien-être psychique qui repose, entre autres, sur la reconnaissance, la coopération, la solidarité et la confiance (Dejours, 1989b).

Plusieurs facteurs d'équilibre ou de déséquilibre d'une situation de travail peuvent avoir une influence sur le rapport plaisir-souffrance au travail. Le plaisir et la souffrance n'étant pas à priori des dimensions faciles à appréhender directement, il est nécessaire de mettre en place les moyens pour pouvoir les dévoiler. C'est à travers le discours, les pratiques et les comportements des travailleurs que ces dimensions sont progressivement dévoilées en fonction de manifestations d'insatisfaction, d'anxiété ou de peur.

La première manifestation, l'insatisfaction, est assimilée à un sentiment pénible d'être frustré dans ses espérances ainsi que dans ses droits et peut être liée à l'univers du travail réel. Lors de l'enquête, le décalage entre le prescrit et le réel est exploré par rapport au travail et ses représentations. L'absence de contenu peut se manifester, entre autres, dans un sentiment d'inutilité, de la non reconnaissance des compétences et des connaissances, d'un sentiment d'impuissance, d'incapacité ou de la peur de l'échec. Le champ de compromis par rapport à l'objet matériel fait quant à lui référence à la représentation, à l'investissement symbolique, en fonction du parcours professionnel, de chaque travailleur face à la tâche. Le second élément à la source de

l'insatisfaction est lié aux éléments concrets de la situation de travail, c'est-à-dire les contraintes d'activité qui réfèrent à l'organisation matérielle, temporelle et environnementale de la tâche. Les désagréments par rapport au décalage entre le prescrit et le réel peuvent conduire à la souffrance psychique.

La seconde manifestation, la peur et l'anxiété, répond à des aspects de la réalité et exige des travailleurs la mise en place de systèmes défensifs spécifiques. La peur est souvent accompagnée de l'anxiété et peut se manifester sous plusieurs formes dans le discours des travailleurs. Ainsi, elle peut être reliée aux risques réels, présumés ou imaginés. Si elle n'est pas contrée, l'anxiété a des effets destructeurs sur l'équilibre psychique. Elle n'est pas seulement liée aux risques physiques, mais découle aussi des attaques socio affectives, des modes de gestion utilisés ou des objets techniques présents dans la situation de travail.

#### Développement de stratégies défensives pour se protéger de la souffrance

Selon la psychodynamique du travail, pour protéger l'équilibre psychique menacé par la souffrance, les travailleurs mettent en œuvre des stratégies défensives qui servent de moyens d'identification et de conjuration de la souffrance. Les stratégies défensives ont pour objectif principal la diminution de l'anxiété découlant du travail et de la souffrance, générée par les risques et la peur.

Les stratégies défensives sont définies par Carpentier-Roy (1995a) comme des moyens mis en place par une personne ou par un collectif, qui sont souvent une façon de faire face à la souffrance afin de poursuivre le travail et de survivre psychiquement. Les stratégies défensives apparaissent comme très spécifiques aux situations de travail ou à des collectifs de métier (Vézina, 2000). Dans une enquête auprès des monteurs de lignes qui sont exposés à des risques physiques élevés, Brun (1992) a expliqué

comment les travailleurs utilisent des stratégies telles le refus d'inspection et l'exécution de pratiques de travail téméraires et périlleuses pour écarter la peur, apprivoiser les dangers et réduire l'anxiété liés à la réalisation des tâches.

Les stratégies défensives ont plusieurs caractéristiques. D'abord, elles sont construites et entretenues intentionnellement par un ou plusieurs travailleurs de façon implicite et opératrice. Ensuite, elles sont aussi adaptées, ajustées et reliées de façon spécifique à une organisation du travail et à des conditions de travail particulières. Étant donné leurs caractéristiques, les stratégies collectives de défense représentent toujours une contrainte pour les membres d'un collectif. Lorsqu'elles sont efficaces, elles empêchent d'avoir accès à la souffrance. Les stratégies défensives peuvent aussi être révélées par la parole volontaire et authentique des sujets.

De nos jours, face aux transformations technologiques et aux demandes toujours plus importantes des organisations du travail, les stratégies défensives sont utiles et nécessaires aux travailleurs. Dans une situation donnée, les travailleurs peuvent se défendre soit collectivement, soit individuellement. Pour se développer, les stratégies collectives nécessitent généralement la présence d'un collectif de travail et le partage d'une culture de métier. Lorsqu'il n'existe pas de collectif de travail, les travailleurs peuvent mettre en place des stratégies défensives individuelles. Cependant, ces dernières ne sont utiles que pour éviter la dérive vers la pathologie. L'utilisation de stratégies défensives individuelles peut fragiliser les travailleurs en affaiblissant le collectif et en les isolant des autres travailleurs.

Des travaux récents ont permis d'identifier un autre mode de réaction utilisé par les travailleurs : les stratégies défensives individuelles partagées. Ainsi, dans une enquête menée auprès de différents présidents



de syndicats associés à une grande centrale, Rhéaume et al. (2000) ont constaté l'adoption de diverses stratégies d'anticipation et le développement d'une attitude distante et d'un endurcissement face aux menaces et aux attaques chez les travailleurs. Comme le souligne Vézina (2000), en l'absence d'un véritable collectif de travail, mais à l'intérieur d'une même communauté d'appartenance, les stratégies défensives individuelles partagées sont élaborées pour protéger de la souffrance face à une réalité contraignante.

Les stratégies défensives collectives peuvent aussi être dangereuses pour les travailleurs lorsqu'elles dérivent vers l'idéologie défensive de métier<sup>41</sup>. Vézina (2000) définit l'idéologie défensive comme « une radicalisation de la stratégie défensive mise en place au départ pour contrer la souffrance vécue au travail » (p. 150). Elle ne vise pas seulement l'atténuation de la perception du risque, mais valorise plutôt un ensemble de comportements où la défense devient, en soi, un but. L'idéologie défensive représente un moyen très efficace au niveau mental, car elle masque la peur et diminue la souffrance des travailleurs (Dejours, 1987b). Récemment, quelques travaux (Carpentier-Roy et al., 2000 ; Rhéaume et al., 2000) suggèrent que le développement de l'idéologie défensive nécessite en principe la présence d'un collectif de travail, mais qu'elle peut aussi se rencontrer dans des collectifs de travail plus faibles ou en présence d'une communauté d'appartenance.

En résumé, la santé mentale au travail est pour la psychodynamique du travail le résultat d'un équilibre dynamique entre le besoin d'accomplissement de la personne, les normes sociales dont elle dépend et, finalement, le travail qui impose une productivité dans des contraintes données. Dans une organisation spécifique, c'est autour de ces trois dimensions que se construit le sens qu'a le travail pour la personne, c'est-

---

<sup>41</sup> En 1998, dans son ouvrage « Souffrance en France », Dejours indique que l'idéologie défensive est aussi assimilable à une procédure de défense collective.

à-dire un rapport satisfaisant avec son travail (dimension utilitaire), son collectif (dimension intersubjective) et sa propre image (dimension intrasubjective).

### **3.2 Précision des concepts**

La première partie du chapitre a permis de cerner plus spécifiquement le cadre théorique de la psychodynamique du travail et de situer les concepts de « santé mentale au travail » et « travail ». En s'inspirant de sources théoriques complémentaires présentées au chapitre précédent, les deux autres concepts au centre de cette thèse, à savoir « organisation du travail » et « technologie », exigent d'être revus. Pour mieux comprendre la relation entre ces quatre concepts, il faut préciser la définition du concept d'« organisation du travail » à partir de la théorie provenant des sciences de la gestion et celle du concept « technologie » à partir des théories psychosociologiques.

#### *3.2.1 Santé mentale au travail*

La conception de la santé est complexe et ne doit pas être réduite à l'absence de maladie. La santé renvoie plutôt à un état, jamais stable, où les conduites et les comportements « normaux » témoignent d'une lutte perpétuelle pour protéger ou recouvrer la santé. Goldberg (1982) rapporte que l'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé comme un « état de complet bien-être ». Dès le départ, cette définition amène à considérer la santé comme un idéal, un objectif et un but à poursuivre.

Depuis le début du XXe siècle, les chercheurs s'accordent pour affirmer que la vision de la santé, comme étant uniquement fonction des facteurs individuels ou du développement des connaissances médicales, est totalement dépassée (Carpentier-Roy, 1995b ; Dejours, 1996 ; Vézina et al., 1992). En effet, la sociologie de la santé a posé, il y a plusieurs

décennies, la nécessité d'analyser la santé comme un élément inhérent aux rapports sociaux. Ainsi furent mis en évidence, par cette discipline, les principaux paramètres socioculturels, politiques et économiques qui structurent actuellement la santé. Comme le souligne Veil (1999), en dévoilant les interactions multiples entre la personne, son histoire et sa fragilité, les conditions matérielles du travail (et d'existence) ainsi que l'environnement relationnel, l'importance de plusieurs causes influençant la santé peut ainsi être acceptée. Ces facteurs permettent de considérer la santé, d'abord et avant tout, comme un fait social.

Dans cette perspective, la santé ne peut être définie sans référence à la normalité. Cependant, comme le souligne Devereux (1980), cette dernière représente un concept statistique et réfère à une notion de stabilité. De ce fait, la santé d'une personne est considérée comme normale lorsqu'elle rencontre une moyenne statistique d'une population de référence. La normalité représente un moyen utilisé en santé pour mesurer l'état de santé d'une population. Cette perception de la notion de normalité conduit à considérer les éléments qui entourent la santé et la maladie comme des facteurs multiples qui ne sont pas passivement subis par la personne. En d'autres termes, la normalité est un état de référence culturellement construit à travers les rapports sociaux (Carpentier-Roy, 1995b).

Dans leur tentative de définir la santé mentale au travail, Dejours et Molinier (1994) utilisent le concept de « normalité souffrante » pour intégrer la souffrance, concept central de la psychodynamique du travail, qui cohabite avec la normalité. Ainsi, la normalité apparaît non pas comme l'effet passif d'un conditionnement social, d'un quelconque conformisme ou d'une « normalisation » péjorative et méprisable, obtenue par « intériorisation » de la domination sociale, mais comme un résultat conquis de haute lutte contre la déstabilisation par les contraintes de travail.

Ces éléments de compréhension sur la santé et la normalité permettent de problématiser la question de la santé mentale au travail à partir de ce qui en est son pivot central : le concept de soi ou l'identité<sup>42</sup>. Pour Dejours et al. (1994), l'identité est ce par quoi une personne se construit comme unique tout en étant liée à d'autres, ce par quoi l'investissement narcissique vital trouve une satisfaction, ce par quoi elle s'accomplit sous le regard des autres. Le travail représente le lieu d'une quête identitaire qui se poursuit autour dans la confrontation aux autres. Dans le même sens, Sigaut (1989) précise que l'identité naît du lien subjectif qu'entretient la personne avec une réalité donnée. Cependant, l'action de la personne sur le réel doit être reconnue par autrui pour lui conférer un sens. L'objectivation du concept de soi et de la normalité de la personne passe obligatoirement par la reconnaissance (Dejours, 1993).

### 3.2.2 Travail

Étymologiquement, le mot « travail » vient de « trabaculum » sorte de herse faite de poutres assemblées et servant à briser les mottes de terre et de « tripalium » qui désigne un appareil de torture. Ce n'est qu'au XVII<sup>e</sup> siècle, dans presque toutes les langues, que le mot « travail » a donné naissance au mot « travailler » qui fait référence à peine et à souffrance (Veil, 1999). Depuis la naissance du mot, deux sens principaux se dégagent de la définition traditionnelle : d'une part, le produit du travail comme objet concret (œuvre) et utilitaire et d'autre part, le travail comme un labeur, un effort, une peine découlant de la réalisation d'une activité.

Au-delà de toute définition, le travail implique aussi l'existence d'un acteur conscient de travailler. Autrement dit, comme le souligne Le Goff (1992), il n'y a pas de définition possible du travail sans référence à une personne,

---

<sup>42</sup> Le concept de soi réfère à l'idée composite que chacun se fait de son identité psychologique et sociale et qui peut en retour influencer sur son comportement (Bureau international du travail (BIT), 1981).

sujet du rapport à une activité ou à une conduite humaine, socialement définie.

Marx (1965) affirmait que le travail est un acte qui relie l'homme à la nature. À partir de ce constat, Veil (1999) souligne que « le travail est donc vie et création » (p. 16). Il permet d'élaborer un monde d'objets concrets, utiles, mais aussi, de mettre en rapport des personnes qui se construisent et qui évoluent dans et en dehors de leur activité professionnelle.

Dans sa dimension créatrice, le travail s'inscrit comme le mouvement de la vie. Veil (1999) souligne que l'activité, le travail réel, s'oppose au travail entravé, la tâche ou le travail prescrit. La plupart des disciplines s'intéressant au travail soulignent que ce dernier ne peut pas se résumer à une simple prescription. Le travail est réalisation de soi et implique une mobilisation subjective dans un processus de créativité continu. Dans cette perspective, le travail représente une conduite humaine, une activité qui se poursuit de la naissance à la mort et qui s'insère dans l'histoire singulière de chacun.

Pour Dejours (1998), le travail devient ainsi un producteur de santé, mais aussi un producteur de souffrance et de pathologies potentielles telles l'insomnie chronique ou d'autres formes de somatisation, l'épuisement professionnel, le désinvestissement et la démobilité. En effet, le travail présente toujours deux visages opposés : l'un, favorable, positif, source de plaisir, facteur de réalisation et d'épanouissement ou, pour le moins, d'équilibre et l'autre, défavorable, négatif et source de troubles qui se conjuguent dans les phénomènes de la fatigue et de la souffrance.

Dejours (1995a) définit le travail comme l'« activité coordonnée des hommes et des femmes pour faire face à ce qui ne pourrait être obtenu par la stricte exécution de la prescription d'une tâche à caractère utilitaire » (p. 44). Ainsi, le travail ne peut être abordé uniquement dans ses processus élémentaires, dans ses articulations et en fonction de l'efficacité des

conduites humaines. Pour comprendre le travail, il faut aussi considérer le champ des représentations, de l'intentionnalité et des stratégies mises en œuvre pour y faire face.

Le travail comprend aussi deux volets complémentaires, mais opposés dans le concret de la situation de travail. Il y a d'abord le travail défini, la tâche prescrite par quelqu'un de l'extérieur, par une organisation du travail. Pour le travailleur, cette tâche, étroite par définition, correspond à un cadre restrictif imposant des exigences qui viennent contraindre la création et la mobilisation dans l'activité. À l'opposé il y a le réel, l'activité, le lieu de création, d'application de l'intelligence, dans lequel le travailleur s'investit et se mobilise. C'est dans la confrontation au réel de la situation de travail que le travailleur se construit psychiquement et ce, sous le regard des autres. Le travail est donc, d'un côté, la prescription et de l'autre, la mobilisation.

Pour Davezies (1993), « travailler, c'est toujours tenir, d'un côté, la prescription, le calcul, le concept, le discours en somme et de l'autre, la résistance du monde » (p. 37). Dans toute situation de travail, il y a constamment des variations face à l'ordre établi et prescrit. Les outils, les technologies, les matériaux, l'organisation elle-même sont des éléments qui sont soumis à des variations dans le travail. De ce fait, le travail représente pour le travailleur le domaine du défi et de l'imprévu.

Le travailleur devient ainsi celui qui a à maîtriser l'imprévu, à prendre en compte et faire que le travail ait une finalité. Cependant, dans le travail, tout ne peut être prévu et un écart persiste toujours entre ce qui est prescrit et dicté par l'organisation du travail et le réel, c'est-à-dire ce qui est vécu par les travailleurs. Les travaux de la psychodynamique du travail, de l'ergonomie et de la sociologie du travail alimentent cette compréhension du travail qui pousse à croire qu'il ne peut être considéré que comme une simple exécution technique.

Dejours (1995b) affirme qu'étant donné l'impossibilité d'uniformiser tous les procédés de production, d'en anticiper l'intensité pour tous les travailleurs ou de prescrire la coopération au-delà de la coordination, le travail ne peut jamais être réduit à la stricte application de tâches techniques ou à la mise en œuvre d'activités prédéterminées. Il existe toujours une différence plus ou moins importante entre le travail prescrit et le travail réel ouvrant ainsi un espace d'ajustement obligé, un lieu de compromis opératoire. Tant dans le réel que dans le prescrit du travail, il y a toujours mobilisation du travailleur. À partir du moment où le travailleur sait comment faire, qu'il a trouvé la bonne façon de faire, à partir du moment où il invente et crée et que ses efforts sont reconnus, le travail prend un tout autre sens pour le travailleur. Le décalage entre le travail prescrit par la hiérarchie et la situation réelle du travail devient alors source de santé ou de souffrance mentale selon que l'organisation permet ou non au travailleur d'arbitrer le décalage entre la tâche et son activité et de trouver, par son inventivité, les compromis nécessaires à la solution des problèmes rencontrés dans le travail.

### *3.2.3 Organisation du travail*

Depuis le début du siècle, le travail artisanal a été progressivement remplacé par un travail plus mécanisé et spécialisé. Ce travail « nouveau », divisé et spécialisé, est accompagné de phénomènes qui nécessitent la coordination et l'unification. Ces phénomènes ont donné naissance à l'organisation du travail qui, dans un monde compétitif et ouvert, se préoccupe tant des facteurs externes aux travailleurs (centrée sur la gestion, sur la technologie) que des facteurs internes (centrée sur l'humain).

Pour Barnard (1948), les fonctions d'une organisation du travail sont la création, la transformation et l'échange des utilités. Fayol (1966) la définit comme un organisme matériel et social reposant sur un processus

administratif complexe qui entretient une stabilité par l'application de la règle de l'unité de commandement. Enfin, Meunier (1993) définit l'organisation du travail comme une structure composée d'

« une ou plusieurs personnes qui partagent une volonté, un but ou un objectif, des connaissances et expériences, des ressources personnelles et organisationnelles. Elles vont se chercher d'autres ressources de différents types afin de fabriquer leur produit ou rendre leur service à d'autres personnes ou organisations. Elles établissent un partage de fonctions pour atteindre ce but et elles considèrent le tout comme en un lieu » (p. 22).

À partir de ces définitions, il est possible de considérer l'organisation du travail comme un système composé de quatre composantes principales : la première concerne le regroupement de personnes autour d'un objectif, la deuxième, les résultats attendus, la troisième, les apports au système et enfin, la dernière, l'environnement dans lequel elle s'inscrit.

L'objet premier d'une organisation du travail est ainsi de définir les moyens pour atteindre les objectifs, de déterminer comment les résultats doivent s'inscrire, d'identifier comment les travailleurs doivent transformer les matériaux et comment ils doivent utiliser les dispositifs technologiques. L'organisation du travail établit ainsi une prescription du travail.

Pour ce faire, l'organisation du travail réfère à deux volets : la division des tâches et la division des travailleurs. Le premier volet correspond aux modes opératoires, aux cadences de travail, aux contenus de la tâche ; le second réfère à la codification des relations de travail aussi bien horizontales (avec les pairs) que verticales (avec l'autorité ou la clientèle).

#### *3.2.4 Technologie*

Pour Schöffner (1974), dans son sens général, la technologie correspond à l'élaboration et au perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises isolément, en groupe ou dans leur



ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques physiques ou intellectuelles, en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, de la consommation, de l'information, de la communication, des loisirs, de la construction et de la destruction, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique. Dans cette perspective, cet auteur dégage plusieurs catégories de technologies. La description de la catégorie de la technologie instrumentale est celle qui est utilisée pour décrire ce concept.

La technologie instrumentale se développe depuis le tout début de l'humanité et réfère à la création d'objets plus ou moins complexes et utilitaires. Dans cette catégorie, sont classés tant les outils les plus simples que les microprocesseurs les plus élaborés. Ce type de technologie contraint les travailleurs à des modes de fabrication, des façons de faire qui permettent de dresser un inventaire de procédures qui caractérisent le savoir et le savoir-faire qui échappent aux déductions spéculatives, mais reposent sur des connaissances expérimentales (Bobillier Chaumon et Vacherand-Revel, 2001).

Les liens que la personne entretient avec la technologie expriment son originalité, sa singularité et la place au-delà de ce qui la fait semblable aux autres, ce par quoi elle se distingue des autres. Pour Dejours (1995b), la technologie mobilise constamment, chez les travailleurs, des enjeux d'identité. De ce fait, la confrontation avec la technologie implique toujours un rapport avec le réel qui est à la base de la conquête de l'identité et de la recherche de reconnaissance par autrui.

### **3.3 Questions de recherche**

Les modèles d'organisation du travail qui mettent l'emphasis sur la qualité et sur l'excellence de même que sur l'introduction de technologies

sophistiquées pour réaliser les tâches exigent des expertises spécifiques des travailleurs et peuvent représenter une contrainte psychique importante. Les transformations qu'ils impliquent influencent le travailleur lui-même, ainsi que les liens avec autrui et avec le travail. Les travaux de recherche récents indiquent que ces deux facteurs peuvent avoir des répercussions directes sur la santé mentale et même conduire à des problèmes de santé mentale.

Le but général de ce projet de recherche est d'élaborer un cadre de compréhension des rapports sociaux dans un univers organisationnel et technologique sophistiqué. Les travaux recensés poussent à considérer que les effets ne sont pas sans conséquences pour les travailleurs. Les technologies viennent confronter la santé mentale des travailleurs et la façon de les intégrer dans les situations de travail peut déclencher toute une série de stratégies de résistance et de défense. De façon plus spécifique, ce projet de recherche comprend trois objectifs :

**1) Mieux comprendre les liens possibles entre l'organisation du travail dans une usine du secteur aéronautique et les problèmes actuels ou potentiels de santé mentale chez les machinistes d'un département**

Cet objectif consiste à cerner les différents facteurs qui influencent la santé mentale au travail. L'approche de la psychodynamique du travail est utilisée pour situer le contexte dans lequel évoluent les machinistes et pour mettre en perspective les éléments liés au plaisir et à la souffrance dans le travail. Les résultats sont présentés dans le rapport final d'enquête dont une copie est disponible à l'annexe I. Les éléments-clés de cette enquête sont décrits dans la première partie du chapitre des résultats, section 5.1.

**2) Pour des machinistes évoluant dans un département d'une usine du secteur aéronautique, préciser si un modèle d'organisation du travail, centré sur le contrôle de la qualité, peut avoir des effets sur la santé mentale de machinistes**

L'introduction d'un modèle centré sur la qualité entraîne des transformations organisationnelles à tous les niveaux de l'entreprise. Les travailleurs soumis à ce nouveau contexte de travail doivent s'ajuster à des demandes additionnelles et à des modes de gestion différents. Ces changements obligent les travailleurs à redéfinir les rapports sociaux dans le département et à revoir les différentes stratégies pour faire face au nouveau contexte de travail. Cette dimension est principalement abordée dans le premier article original de la thèse, présenté à la section 5.2 du chapitre des résultats.

**3) Comprendre l'effet de changements technologiques fréquents sur l'identité de métier de machinistes d'un département d'une usine du secteur aéronautique**

Les changements technologiques obligent les travailleurs à modifier leurs modes opératoires. Ils forcent aussi à redéfinir les liens entretenus avec la technologie et ont une incidence directe sur l'identité de métier. Dans un contexte où les changements technologiques sont fréquents et s'accompagnent de décisions organisationnelles qui visent l'homogénéisation du statut et des compétences des travailleurs, les effets sur l'identité de métier sont nombreux. Ces effets, à plus ou moins long terme, peuvent avoir des conséquences néfastes sur la santé mentale des machinistes. Cette dimension est abordée dans le deuxième article original de la thèse, présenté à la section 5.3 du chapitre des résultats.

## 4.0 Méthodologie

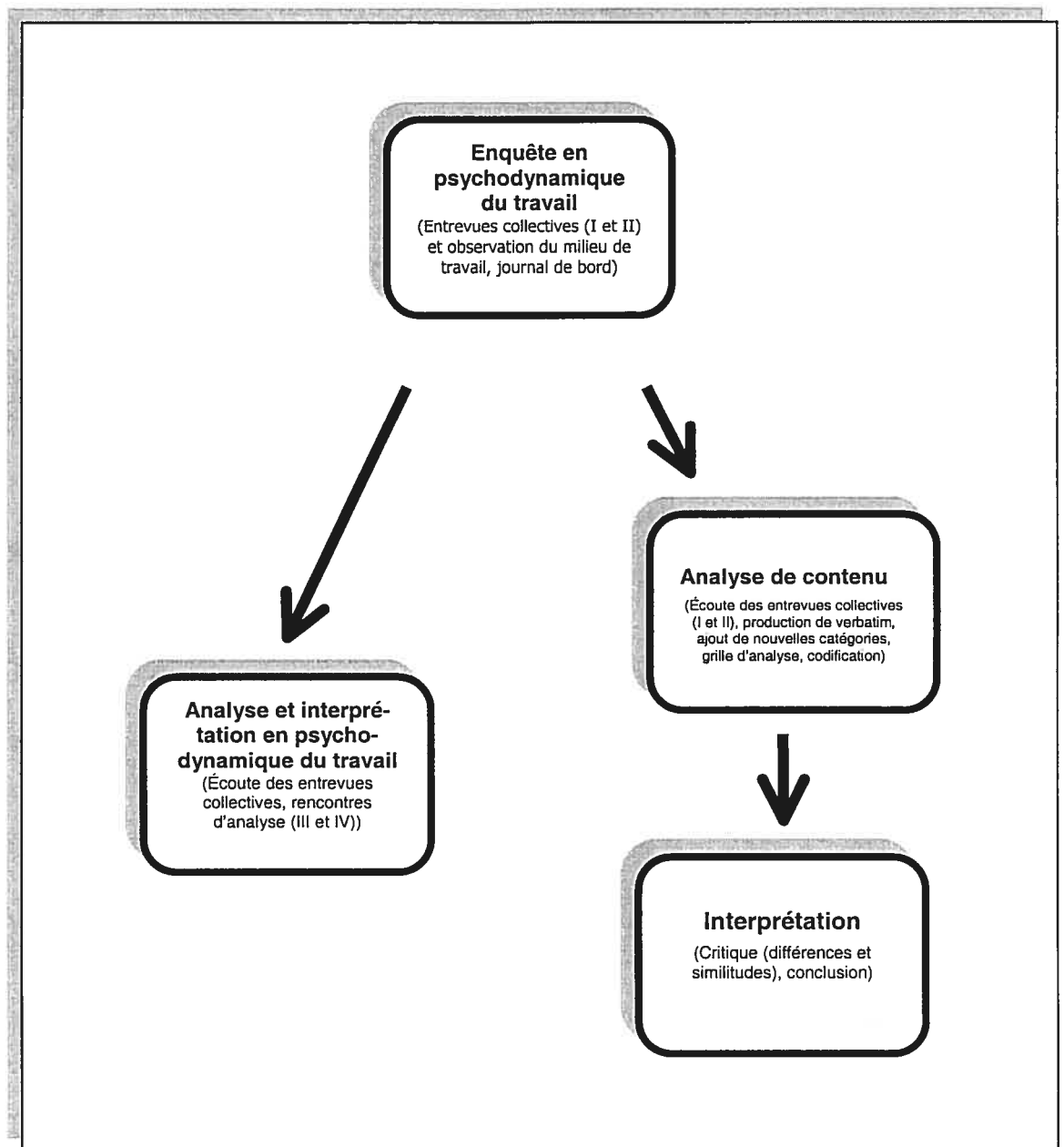
---

Le but général de cette thèse est d'élaborer un cadre de compréhension des rapports sociaux dans un univers organisationnel et technologique sophistiqué. Ce chapitre porte sur la méthodologie et comprend cinq sections distinctes : la première décrit le cadre général de la recherche, la deuxième passe en revue les caractéristiques méthodologiques spécifiques de la psychodynamique du travail, la troisième présente l'analyse de contenu, la quatrième insiste sur les dimensions éthiques et enfin, la dernière aborde les critères de scientificité en recherche qualitative.

### 4.1 Cadre général de la recherche

Le cadre général de la recherche repose sur une démarche qualitative. À partir d'une même méthode de production des données, entretiens collectifs et observation, deux analyses différentes sont utilisées ; d'abord une recherche-action en psychodynamique du travail qui se veut participative et interactive et qui se fait dans un mode intersubjectif et, ensuite, une analyse de contenu permettant de tendre vers plus d'objectivation. L'approche méthodologique, pour cette thèse, est donc de type « multianalyses ». La figure 4.1 présente le schéma du cadre méthodologique général de la thèse. Cette approche permet d'étudier un même objet avec deux analyses différentes.

Figure 4.1 : Schéma de l'approche multianalyses développée pour la présente recherche



Ce type de recherche est utilisé lorsque les concepts susceptibles de permettre la connaissance d'un phénomène ne sont pas totalement développés, qu'ils n'existent pas, ou qu'ils ont été élaborés à partir de contextes différents de ceux qui intéressent le chercheur (Hébert, Saint-Jean et Haché, 1999). Ce type de recherche, fondé sur un processus inductif, vise l'élaboration d'hypothèses explicatives plausibles découlant de l'observation et de l'isolation de phénomènes empiriques qui apparaissent, selon certains critères, pertinents à la compréhension.

Dans la recherche qualitative, l'objectif général d'une étude concernant un phénomène humain est la connaissance du « comment » de ce phénomène et secondairement, du « en vue de quoi » (Mucchielli, 1996). L'approche qualitative permet ainsi de faire émerger les logiques internes d'un phénomène donné et ce faisant, elle favorise la compréhension de l'objet tout en construisant la théorie (Carpentier-Roy, 1995a).

Le premier volet de la recherche a été réalisé par un groupe de chercheurs<sup>43</sup> qui a préparé et mené l'enquête auprès des machinistes en respectant les principes de la méthodologie de la psychodynamique du travail. Ce volet s'est conclu dans une analyse et la préparation d'un rapport final d'enquête. Une copie de ce rapport est présentée à l'annexe I de la présente thèse.

En regard des liens entre les concepts de santé mentale et de travail, l'enquête a fait ressortir deux aspects importants qui n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes au moment de la recherche-action : ce sont les effets de l'organisation du travail et de la technologie sur la santé mentale. Pour traiter de ces deux aspects particuliers, il a été décidé de soumettre les données de l'enquête à une nouvelle procédure d'analyse.

---

<sup>43</sup>L'auteur de la présente thèse était un de ces chercheurs. Durant l'enquête en psychodynamique du travail, il a participé à tous les entretiens collectifs avec les travailleurs.

Ce faisant, le second volet de la recherche a consisté en une analyse de contenu, réalisée à partir des entrevues collectives et des observations faites durant le premier volet. L'objectif visé par cette analyse est, dans un premier temps, d'approfondir les nouvelles questions à travers une réflexion théorique fouillée et à découvrir, le cas échéant, des éléments non résolus par l'enquête et, dans un second temps, de discuter les nouveaux concepts en les situant par rapport au champ de la psychodynamique du travail.

## **4.2 Premier volet : enquête en psychodynamique du travail**

Dans cette section sont d'abord présentées les grandes caractéristiques méthodologiques supportant l'approche de la psychodynamique du travail et les moyens qu'elle préconise pour comprendre et analyser le travail. Ces éléments permettent d'abord de situer la psychodynamique du travail comme une forme de recherche-action et ensuite de discuter de sa démarche méthodologique. Enfin, la section se termine en décrivant comment la méthodologie a été appliquée à la situation de travail étudiée.

### *4.2.1 Psychodynamique du travail : une forme de recherche-action*

Pour réaliser une analyse compréhensive d'une situation de travail, la psychodynamique du travail utilise une méthodologie particulière qui repose sur les éléments théoriques présentés au chapitre précédent. Carpentier-Roy (1995a) indique que « ni la souffrance ni le plaisir ne sont visibles, il faut les décoder tous deux dans le discours, les pratiques et les comportements collectifs » (p. 122). De ce fait, pour appréhender ces variables dans une situation de travail donnée, il faut, à partir de la parole des travailleurs, décrypter le vécu subjectif et collectif.

Dejours (1993) décrit la psychodynamique du travail comme une approche compréhensive. Dans cette approche, les « faits » représentent des expériences portées par des acteurs qui sont engagés dans des rapports intersubjectifs. Ce faisant, au moment de l'enquête, le chercheur doit établir une relation particulière avec les personnes interrogées car ce sont elles qui détiennent la vérité qu'il recherche ; le chercheur doit leur faire confiance. Ainsi, progressivement durant l'enquête, à travers la parole, il pénètre dans le monde subjectif des acteurs, dans le monde du vécu. Dejours (1993) ajoute aussi que la psychodynamique du travail exige une « nécessaire empathie » par laquelle le chercheur peut en quelque sorte être ouvert et sensible à ce qui est vécu par autrui. Comme l'indique Nathan (1986), dans l'intersubjectivité, c'est-à-dire la subjectivité des travailleurs entre eux et celle avec le chercheur, il est possible de faire l'analyse de ce qui est vécu, de donner un sens à la situation et d'en dégager les intentions qui sous-tendent l'action des sujets.

Dans le champ des sciences sociales et des sciences humaines, de multiples formes de recherche-action existent, ce qui en fait un objet méthodologique complexe à cerner. Paillé (1994) indique que, comme elle est très liée aux méthodes qualitatives, l'essence même de la recherche-action est quadruple : une recherche appliquée<sup>44</sup>, une recherche impliquée<sup>45</sup>, une recherche imbriquée<sup>46</sup> et enfin, une recherche engagée<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> L'objet d'étude est le sujet, capable (et souvent désireux) d'action et de collaboration.

<sup>45</sup> Dans la mesure où, par le jeu de la causalité symbolique, le chercheur influe sur le cours des événements observés, qu'il le veuille ou non, dès que par sa présence, il indique que ces événements sont sources d'intérêts.

<sup>46</sup> L'acteur impliqué dans la recherche ne peut demeurer une variable constante. Le terrain d'expérimentation est celui où vit et œuvre cet acteur, d'où les liens étroits qui, forcément, l'unissent au chercheur (Van der Maren, 1995). L'imbrication du chercheur, de l'acteur et des contextes est une caractéristique intrinsèque de la recherche-action.

<sup>47</sup> La recherche-action est une forme de recherche engagée dans une action et non étrangère à celle-ci ou, l'observant à distance et cet engagement peut prendre la forme tant de l'expérimentation pratique que de l'intervention sociale ou politique devenant alors engagement pour l'action.



La psychodynamique du travail se réalise dans une perspective compréhensive et se donne comme but l'explication des rapports que les sujets entretiennent dans et par leur action et met l'emphase sur la parole qui devient alors le médiateur de sens. Comme dans d'autres champs (par exemple, en psychologie, en sociologie), la parole, acte pragmatique du langage, devient le mode d'expression privilégié durant l'intervention. Dans ce contexte, la parole, qui possède deux fonctions principales<sup>48</sup>, ne peut être considérée comme un fait. Pour Dejours (1993), en psychodynamique du travail, la parole comme acte met les travailleurs au centre de l'étude dans la mesure où « ce qui est visé, c'est la possibilité des acteurs de penser leur situation, leur rapport au travail et les conséquences de ce rapport, sur leur vie psychique au travail et hors travail » (p. 192). Comme le souligne Carpentier-Roy (1995b), c'est par la parole-action que les sujets de la recherche, en découvrant le sens de leurs actes, peuvent, s'ils le désirent, élaborer des solutions et des modes d'action pour les rendre opérants.

Ces deux principaux éléments, à savoir l'implication du chercheur dans l'enquête et l'utilisation de la parole comme médiateur, suffisent à positionner la psychodynamique du travail comme une forme de recherche-action.

#### *4.2.2 Particularités méthodologiques en psychodynamique du travail*

La démarche méthodologique en psychodynamique du travail présente certaines particularités et est influencée par trois grandes caractéristiques : la première repose sur l'implication des travailleurs et

---

<sup>48</sup> Les deux fonctions de la parole sont d'abord qu'elle engage un lien entre les travailleurs et ensuite, qu'en même temps, elle a un rôle actif.

des chercheurs en collectif, la deuxième correspond à l'importance des savoirs d'expérience et enfin, la troisième concerne le recours à la parole.

#### Implication des travailleurs et des chercheurs en collectif

En psychodynamique du travail, la méthodologie passe d'abord par l'implication, dans l'enquête, des travailleurs et des chercheurs constitués en collectif d'enquête<sup>49</sup>. Pour leur part, les chercheurs ne s'engagent pas individuellement face aux travailleurs. Ils interviennent en groupe, le collectif de chercheurs,<sup>50</sup> et conservent des liens de confirmation avec un autre collectif plus large, le collectif de référence<sup>51</sup>. Cette démarche vise un travail réflexif élargi sur la totalité de l'action en cours. De ce fait, étant donné les éléments présentés précédemment, chaque enquête en psychodynamique du travail fait évoluer l'ensemble des co-chercheurs, le collectif d'enquête et le collectif de chercheurs.

#### Importance des savoirs d'expérience

La deuxième particularité de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail est l'importance accordée aux savoirs d'expérience. Ces derniers reposent sur le postulat qu'un savoir d'expérience précède un savoir thématique. La grille d'analyse de la psychodynamique du travail permet d'intégrer les savoirs d'expérience à partir du savoir thématique et permet, après une interprétation, d'y donner un sens. Pour Dejours (1993), l'intelligence pratique est en avance sur le savoir réflexif, ce qui fait que, dans le réel, les travailleurs font des actes qui précèdent la pensée explicite. Plus simplement, les savoirs basés sur

---

<sup>49</sup>Dejours (1993) décrit le collectif d'enquête comme la réunion de participants (travailleurs et chercheurs) qui s'investissent dans l'enquête pour explorer une situation de travail donnée.

<sup>50</sup>Dejours (1993) décrit le collectif de chercheurs ou de contrôle comme la réunion des chercheurs qui s'engagent à investiguer la situation de travail donnée.

l'expérience des sujets sont souvent en avance sur la conscience. Dans ce contexte, l'interprétation représente une prise de conscience mise en mots. L'objectivation du vécu subjectif exige donc un travail réflexif et collectif. Ce travail est porté par le désir des travailleurs concernés de se réapproprier ce qu'ils vivent dans leur travail.

### Recours à la parole

Enfin, la troisième particularité concerne le recours à la parole pour faire advenir à la conscience ce qui n'est pas encore du domaine conscient chez les travailleurs. Pour Dejourns (1993), cette particularité réfère obligatoirement à la liberté de la parole<sup>52</sup>. L'objectivation du vécu subjectif a des conséquences majeures sur le rapport au travail et sur la gestion collective de l'organisation du travail, c'est-à-dire, comme le souligne Dejourns (1993), des conséquences à la fois au plan de l'avenir du sujet et de l'évolution des rapports sociaux. C'est pourquoi, les risques et les responsabilités doivent d'abord être connus et assumés volontairement par les sujets avant d'initier l'enquête.

Cette particularité épistémologique a des implications méthodologiques directes sur la finalité de l'enquête. Ainsi, durant l'enquête, pour assurer les conditions les plus favorables possible, les travailleurs sont invités par les chercheurs qui utilisent des questions ouvertes à s'exprimer spontanément sur leur vécu au travail afin de ne pas, entre autres, censurer les émotions ressenties. Les chercheurs entendent alors, soit l'expression d'une parole stratégique, souvent défensive, soit l'expression d'une parole libre, moins construite, moins défensive.

---

<sup>51</sup> Par exemple, un laboratoire de recherche en psychodynamique du travail peut correspondre à un collectif de référence.

<sup>52</sup> Tel que décrit par Dejourns (1993), la liberté de la parole est une condition de la pré-enquête qui donne accès au vécu.

Un obstacle important contraint cependant l'expression de cette parole : le temps imposé par la durée et le nombre des entretiens collectifs. Il est naïf de croire qu'il est possible de tendre à une authenticité de la parole dans un délai aussi court. Bien sûr, durant les entretiens collectifs, il est possible pour les participants de, progressivement, devenir moins défensifs en développant une conscience d'eux-mêmes, mais est-il possible de qualifier cette atténuation des défenses individuelles comme une parole authentique ? Ici, dans le contexte de l'entretien collectif en psychodynamique du travail, l'authenticité prend plutôt le sens de liberté, telle que décrite par Heidegger (1984), concept qui réfère à la liberté d'expérience accompagnée d'un discours de l'expérience. Il y a tout lieu de se demander si c'est plutôt ce discours, cette parole libre, que les participants offrent aux chercheurs en psychodynamique du travail.

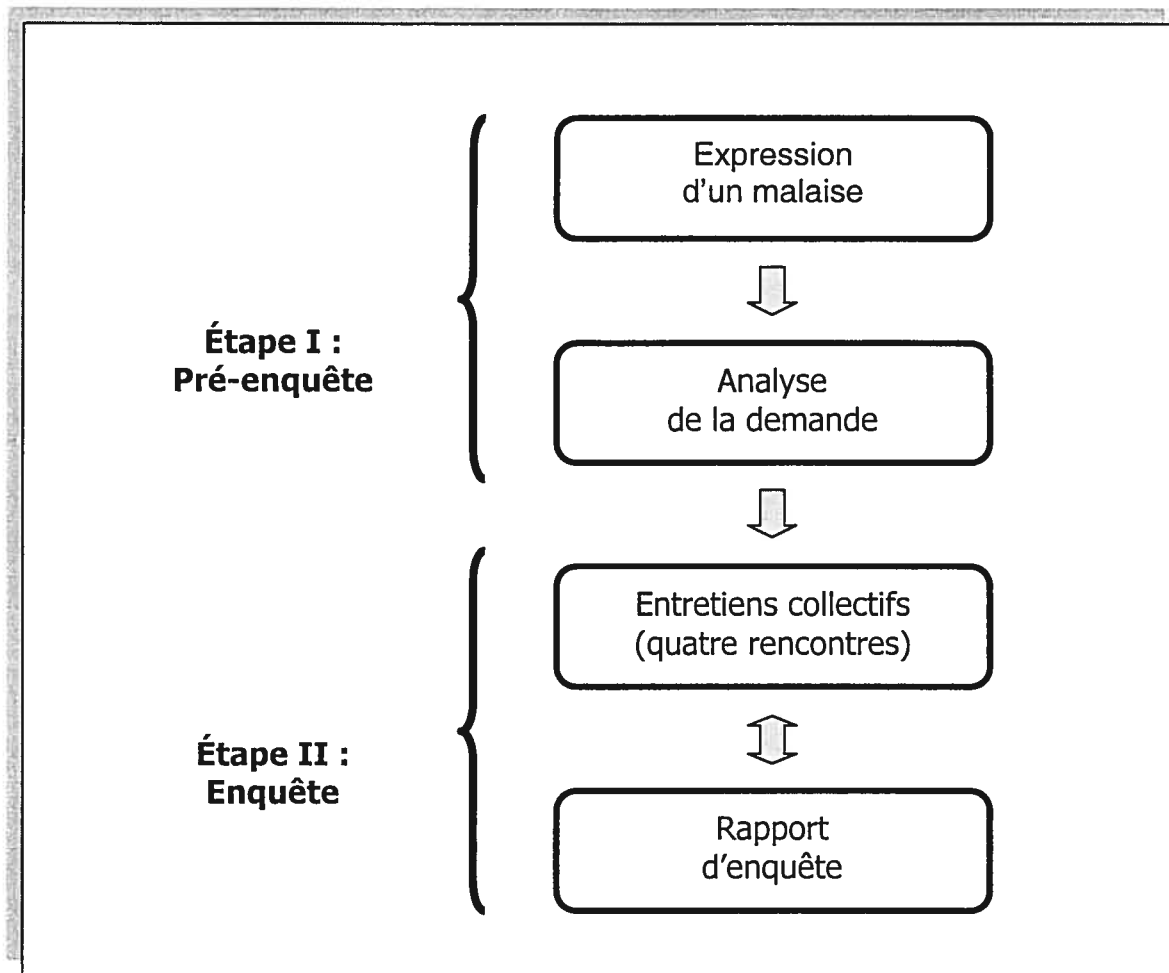
#### *4.2.3 Enquête en psychodynamique du travail*

À partir de plusieurs expérimentations dans différents contextes de travail, Dejours (1993)<sup>53</sup> a proposé une méthodologie pour le champ d'intervention et de recherche qu'est la psychodynamique du travail. Bien que cette méthodologie doive être adaptée aux différents contextes d'intervention, les principes directeurs restent les mêmes. Depuis les premières propositions, la méthodologie en psychodynamique du travail a peu changé. La méthodologie préconisée est essentiellement composée de deux grandes étapes spécifiques et complémentaires : la pré-enquête et l'enquête. La figure 4.2 présente le schéma général de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail.

---

<sup>53</sup> Dans la seconde édition du livre « Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail », Dejours (1993) décrit dans un premier temps la méthodologie propre au domaine de la psychodynamique du travail et dans un second temps discute de son application.

Figure 4.2 : Schéma général de la démarche méthodologique en psychodynamique du travail (Dejours, 1993)



### Étape I : Pré-enquête

Le point de départ de l'enquête en psychodynamique du travail correspond à la manifestation d'un malaise par les travailleurs. Ce malaise doit être transformé et formulé en demande. Cette demande doit être portée par le groupe et avoir une résonance pour l'ensemble des travailleurs. Durant l'analyse de la demande, il est aussi nécessaire de cerner l'engagement volontaire des travailleurs et leurs capacités à prendre position face au malaise identifié initialement.

La pré-enquête représente une étape préalable indispensable à l'enquête. Cette étape débute par la demande et se poursuit jusqu'au début de l'enquête.

La demande peut provenir de différentes sources (par exemple : travailleur, syndicat), reposer sur des indicateurs variés et prendre plusieurs formes. L'objectif principal de la pré-enquête est de préparer l'enquête en tant que telle. La pré-enquête représente le cœur de l'intervention et a une influence considérable sur sa finalité. Il est indispensable de travailler la demande car ce travail influence considérablement la qualité de l'introduction des chercheurs sur le terrain de l'enquête.

Quatre grands critères permettent de justifier une demande en psychodynamique du travail. Ce sont : 1) l'expression d'un malaise, 2) l'intensité du malaise pour les travailleurs, 3) les éléments de compréhension et d'information disponibles et finalement, 4) la liberté de la parole.

### Expression d'un malaise

Le point de départ de toute enquête est l'expression d'un malaise par les travailleurs. Il doit y avoir une prise de conscience et l'expression d'un malaise ou d'une crise dans la vie de travail. C'est l'intensité de cette prise

de conscience qui pousse les demandeurs à faire appel à une aide extérieure.

### Intensité du malaise pour les travailleurs

Deuxièmement, l'intensité de la crise pousse les demandeurs à croire qu'ils ne pourront pas tenir le coup longtemps, si les conditions contraignantes persistent encore dans le contexte de travail.

### Éléments de compréhension et d'information disponibles

Troisièmement, l'échange entre les chercheurs et les sujets est nécessaire pour faire comprendre les enjeux éthiques inhérents à l'enquête et à l'aspect de la responsabilisation des sujets face aux résultats.

L'intervention est vouée à la recherche des moyens nécessaires à la résolution de la situation problématique. Elle est mise en place pour répondre, d'abord et avant tout, aux besoins des travailleurs et non à ceux des chercheurs. Ce critère oriente l'engagement des chercheurs envers les participants et met l'accent sur les participants comme « sujet agissant ».

### Liberté de la parole

Enfin, il est nécessaire de mettre en place les moyens pour faciliter l'expression libre de la parole des participants et de leur droit de veto sur les résultats, le rapport final.

En résumé, la pré-enquête permet de réunir les informations nécessaires à la réalisation de l'étape suivante, l'enquête, et d'inviter les participants potentiels à s'engager activement dans l'enquête.

## Principes pour assurer l'étude des préalables du contexte et du terrain

Avant que ne débute la phase d'enquête à proprement parler, les chercheurs doivent s'introduire progressivement dans l'entreprise. À travers la consultation de la documentation technique, administrative et scientifique ainsi qu'à travers des rencontres avec les demandeurs et les représentants de l'entreprise, ils se doivent de connaître les caractéristiques de la situation de travail et de réunir les informations disponibles sur le travail et ses transformations. Une visite guidée des lieux de travail, avec les travailleurs ou avec les représentants de l'entreprise peut aussi être réalisée. Pour Dejours (1993), cette visite n'est cependant pas indispensable à la finalité de l'enquête.

Dejours (1993) précise aussi que la pré-enquête a pour but « d'acquérir la base concrète nécessaire pour comprendre de quoi parlent les travailleurs participant à l'enquête et d'avoir à sa disposition une représentation imagée des conditions environnementales de la souffrance » (p. 184). Ce faisant, les fonctions principales de la pré-enquête sont d'approcher l'organisation du travail par l'histoire des conflits, des luttes et des incidents qui influencent le travail et d'entrer en contact avec les travailleurs qui participeront éventuellement aux entretiens collectifs.

Le respect de ces règles est essentiel à la création d'un climat de confiance entre les travailleurs et les chercheurs appelés à cheminer à travers une compréhension de la situation de travail.

### Étape II : Enquête

L'enquête, la deuxième grande étape, consiste à étudier les relations qu'il est éventuellement possible d'établir entre d'une part, l'organisation du travail et d'autre part, le plaisir et la souffrance au travail. En partant de la parole, l'enquête consiste à trouver, par analogie, les principales



dimensions théoriques décrites par la psychodynamique du travail. Pour réaliser l'enquête, des collectifs d'enquête, composés de travailleurs et de chercheurs, sont formés. Pour Trudel (2000b), lors de l'enquête, « il y a toujours au moins deux chercheurs et le nombre de travailleurs dans un groupe doit favoriser des échanges fructueux (habituellement pas plus de 15 personnes) » (p. 49).

Une enquête en psychodynamique du travail comprend habituellement quatre rencontres échelonnées sur une période de temps donné (Dejours, 1993). Les premières rencontres permettent de recueillir les éléments liés au vécu du travail. Durant les entretiens collectifs, les chercheurs favorisent l'expression libre des travailleurs sur le plaisir au travail, sur la souffrance et sur les moyens mis en place pour la contrer. Par la suite, un travail de compréhension et d'analyse, réalisé par les chercheurs, est effectué et retourné aux travailleurs pour validation. Enfin, les chercheurs consignent les résultats de leurs travaux d'intercompréhension dans un rapport soumis à la validation des participants lors d'une entrevue dite de restitution.

La méthodologie exige que le chercheur porte un regard sur une situation collective de rapports sociaux de travail à interpréter et non sur des situations individuelles à diagnostiquer ou à traiter. Les participants doivent s'impliquer, risquer leur parole et accepter l'inconfort de glisser dans le récit du plaisir et de la souffrance. En se basant sur le cadre théorique et méthodologique de la psychodynamique du travail, les chercheurs offrent une écoute risquée, c'est-à-dire une écoute qui amène les chercheurs à accepter d'être dérangés par le récit, d'être questionnés dans les référents théoriques et même de devoir en témoigner dans le rapport sans se censurer. Les travailleurs ont un droit de regard sur le contenu du résultat de l'enquête, c'est-à-dire qu'ils peuvent demander de retirer une interprétation ou de ne pas concrétiser l'enquête dans un rapport écrit final.

#### *4.2.4 Enquête en psychodynamique du travail menée auprès de machinistes*

La démarche méthodologique utilisée pour l'enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes du département étudié a respecté les étapes de la méthodologie classique (Dejours, 1993). La figure 4.3 illustre le schéma de la démarche méthodologique développée pour l'enquête. Plus spécifiquement, pour chaque étape, les actions posées sont identifiées.

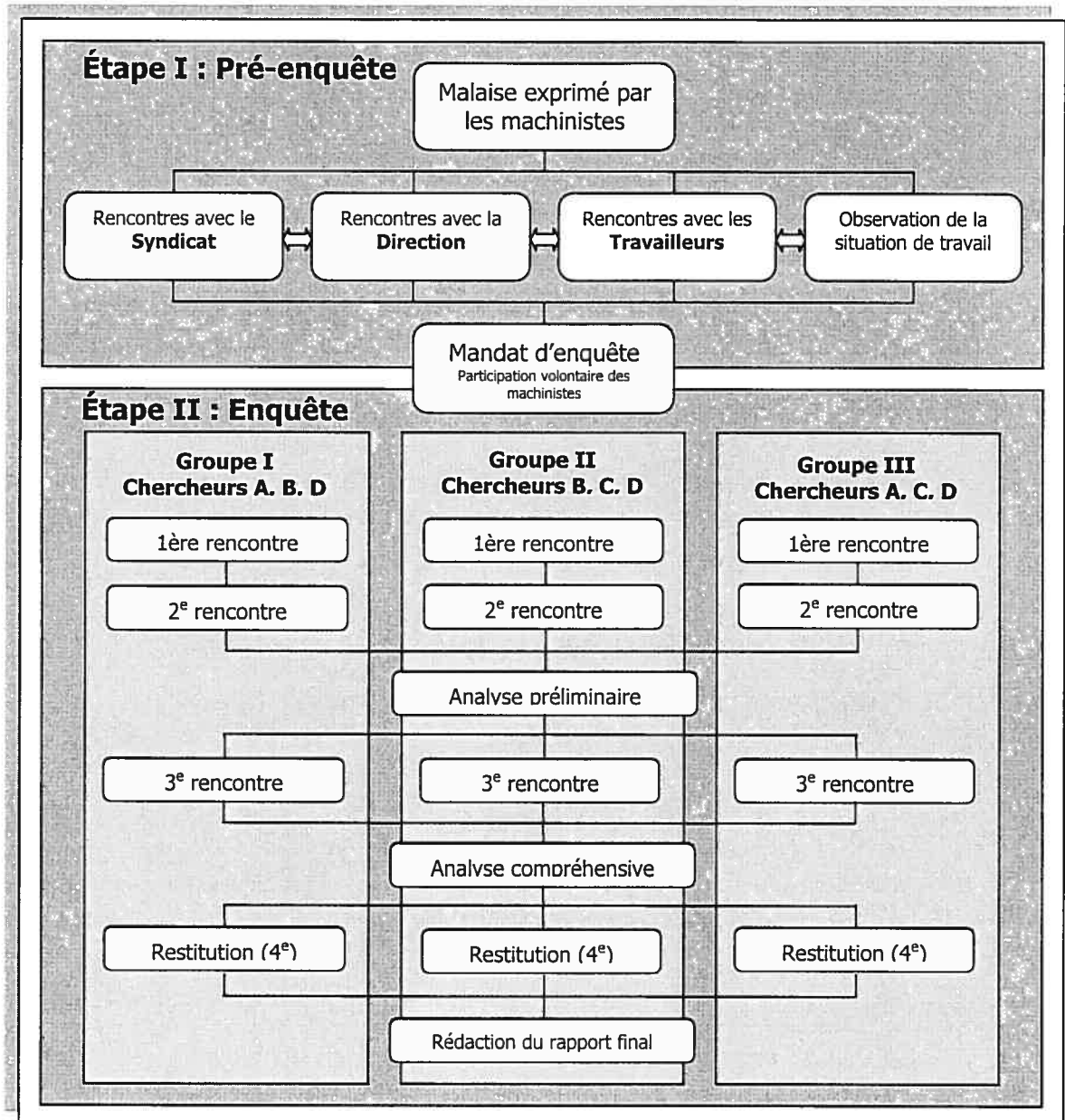
##### Pré-enquête

##### Expression d'un malaise

L'enquête en psychodynamique du travail a été initiée suite à l'expression d'un malaise par les travailleurs. Ce malaise a été porté par le syndicat des travailleurs. Il a fait l'objet d'une demande adressée à des chercheurs.

Dans l'usine visée, les machinistes sont représentés par une organisation syndicale locale affiliée à une grande centrale nationale. La demande d'enquête découlait des préoccupations des travailleurs et des représentants syndicaux face à l'augmentation des cas d'épuisement professionnel, à l'apparition de phénomènes de toxicomanie (par exemple, la consommation de drogue ou d'alcool) et à l'augmentation de la violence entre les travailleurs et certains groupes. Un sondage, effectué auprès des travailleurs de l'usine par le syndicat, de même que des données de santé et sécurité au travail appuient ces observations.

**Figure 4.3 : Schéma de la démarche méthodologique utilisée pour mener l'enquête en psychodynamique du travail auprès des machinistes**



### Analyse de la demande

Cette demande a été adressée à un service universitaire de support à la collectivité. La demande initiale concernait la mise en place d'une recherche portant sur les impacts sur la santé mentale de travailleurs de changements intervenus dans l'organisation du travail depuis quelques années. La demande faisait suite à un sondage effectué par le syndicat dont les résultats montraient un degré important de stress perçu chez les travailleurs de l'usine.

Suite à la réception de la demande, une équipe de recherche (collectif de contrôle) a été constituée. Plusieurs rencontres préliminaires, d'une part avec les divers niveaux de gestion de l'usine et d'autre part, avec les dirigeants du syndicat, ont été nécessaires pour formuler de façon définitive la demande. L'étape de la pré-enquête s'est échelonnée sur plus de six mois entre la manifestation du malaise et le début des entretiens collectifs avec les machinistes.

Cette demande a par la suite été transformée en mandat d'enquête et a fait l'objet d'un contrat officiel de recherche-action entre les parties impliquées. Les signataires de ce contrat sont la haute direction de l'usine, le syndicat représentant les travailleurs et l'institution universitaire.

L'enquête en psychodynamique du travail s'inscrit donc dans un projet doublement conjoint entre d'une part, l'usine et l'institution universitaire et d'autre part, entre le syndicat et la haute direction de l'usine. Le contrat de recherche stipulait, entre autres, que la direction de l'usine assumerait entièrement le financement du projet.

Dès le début de la démarche, les chercheurs ont insisté auprès des responsables syndicaux pour associer la direction de l'usine au projet. Pour le syndicat, la demande initiale devait concerner tous les secteurs et visait à dépasser le niveau de l'identification des sources d'insatisfaction comme le sondage l'avait auparavant permis.

Après plusieurs rencontres de discussion, le syndicat et la haute direction ont accepté que la recherche prenne plutôt la forme d'une enquête en psychodynamique du travail et ont considéré le projet comme une expérience- pilote réalisée dans un seul des départements de l'usine. Tous les partenaires se sont ralliés à cette décision. Le choix du département, un secteur d'excellence du point de vue de l'usine, a été proposé par la direction et accepté par tous les partenaires.

Par la suite, un certificat d'éthique a été obtenu auprès de l'institution universitaire qui encadrait la recherche. Une copie du « Certificat d'éthique » délivré par l'établissement d'enseignement qui encadrait la recherche est présentée à l'annexe II.

L'objectif de la recherche-action était de mieux comprendre les liens possibles entre les changements dans l'organisation du travail intervenus dans l'usine et les problèmes de santé mentale, actuels ou potentiels, chez les machinistes du département. Les résultats attendus visaient à produire une analyse compréhensive de la situation de travail en identifiant les facteurs favorables ou non au développement de la santé mentale des machinistes. Il a été clairement établi, lors de la pré-enquête, que les actions concrètes à prendre pour changer les composantes de l'organisation du travail qui pourraient en découler ne relèveraient pas des chercheurs, mais plutôt des travailleurs impliqués dans la démarche d'enquête.

### Sélection des sujets

Suite à la signature du contrat de recherche par tous les partenaires, plusieurs rencontres impliquant les chercheurs et les machinistes du département visé se sont tenues, directement sur les lieux du travail. Ces rencontres avaient pour principaux buts de présenter les objectifs du projet de recherche et de solliciter la participation volontaire des machinistes.

Environ les deux tiers des machinistes du secteur ont alors manifesté par écrit leur désir de participer à l'enquête.

Enfin, une visite du département étudié a été réalisée et a permis une observation générale des lieux physiques et des technologies utilisées par les machinistes. L'objectif de cette visite consistait en la compréhension générale des différentes tâches ainsi que l'identification et la disposition des équipements technologiques les uns par rapport aux autres dans l'espace physique dévolu au département dans l'usine.

En résumé, pour cette recherche-action en psychodynamique du travail, la pré-enquête a respecté les étapes de la méthodologie en couvrant les quatre grandes étapes. Il y a eu une demande, reposant sur un malaise et celle-ci a été traitée à travers des réunions multiples avec les parties concernées (direction, syndicat et machinistes du département), une adhésion volontaire et une visite des lieux de travail. Les conditions de réalisation à prôner durant l'enquête ont aussi été identifiées. Ces dernières sont : qu'il n'y aurait pas la présence de patrons lors des entretiens collectifs, que le style des entretiens collectifs était très ouvert, qu'il y avait des garanties minimales de la confidentialité sur le contenu de la parole et enfin, selon l'interlocuteur, que la parole était volontaire. À cet effet, un certificat d'éthique a été demandé et obtenu auprès de l'institution universitaire qui encadrait la recherche.

### Enquête

Pour cette recherche, prenant en compte la distribution des machinistes selon les trois quarts de travail (jour, soir, nuit), le protocole d'enquête prévoyait la constitution de trois collectifs d'enquête différents : Groupe I (regroupant les machinistes du quart de jour), Groupe II (ceux du quart de soir) et Groupe III (ceux du quart de nuit). Chacun des trois groupes a été rencontré à quatre reprises dans une salle de l'usine sur les heures de travail des machinistes. Le groupe de chercheurs était composé de quatre

personnes (A, B, C et D). Les chercheurs étaient regroupés en équipe de trois pour l'animation des entretiens collectifs. Le chercheur D, auteur de la présente thèse, a participé aux 16 rencontres avec les collectifs d'enquête.

Pour chacun des groupes, l'enquête comprenait quatre rencontres avec les machinistes d'une durée variant entre trois et quatre heures. Avant les rencontres, les participants ont été informés d'une part, du moment, du lieu et de la durée approximative de chaque rencontre et d'autre part, des thèmes abordés. Les entrevues collectives se sont déroulées entre mai et décembre de la même année. Les deux premières, en mai, la suivante en septembre et la dernière en décembre. Les deux premières rencontres, rapprochées dans le temps, avaient pour objectif de constituer un espace de parole sur le vécu du travail. Le travail intersubjectif fait lors de ces deux premières rencontres a été, par la suite, enrichi par l'analyse collective des chercheurs. La troisième rencontre consistait en une restitution orale des résultats de l'analyse et d'une discussion sur les éléments de compréhension, faite par les chercheurs. Enfin, la dernière concernait la présentation du rapport final. Lors des entretiens collectifs, les chercheurs utilisaient des questions ouvertes et menaient des entretiens semi-structurés pour favoriser la prise de parole des participants du groupe. Après avoir reçu les commentaires et avec l'accord des machinistes, un rapport révisé a été remis à chacun des participants et au groupe signataire du contrat de recherche, soit la direction du syndicat, la direction de l'usine et l'établissement universitaire.

Lors des entrevues, la démarche de production des données correspondait à la suivante. D'abord, un des chercheurs invitait les machinistes à s'exprimer sur leur vécu au travail en lançant des questions ouvertes générales telles : Pouvez-vous nous parler de votre travail ? Comment le réalisez-vous ? Quels sont les éléments de votre travail qui vous donnent du plaisir ? Quels sont les éléments de votre travail qui provoquent de la souffrance ? Qu'est ce qui se passe quand vous rencontrez des

difficultés ? Pour chaque incitation, des relances étaient effectuées par les chercheurs. La figure 4.4 présente un exemple de schéma d'incitations et de relances.

L'analyse des données s'est faite à partir des éléments de compréhension en psychodynamique du travail, à savoir : les sources de souffrance et de plaisir, le rapport au travail, le collectif et les règles de métier et enfin, les stratégies défensives.

Les entretiens avaient lieu dans une salle fermée de l'entreprise munie d'une table centrale et de chaises. Tous les entretiens ont été enregistrés par le chercheur à l'aide d'un magnétophone à cassettes sur lequel étaient reliés des microphones de table placés bien en vue au centre du groupe. Une transcription sous forme de verbatim<sup>54</sup>, est réalisée suite à chaque entretien par une spécialiste de la transcription. Le chercheur a fait une relecture attentive des transcriptions. Durant les entretiens collectifs, une prise de notes sommaires est réalisée par les chercheurs, dans le but de retenir les thèmes avancés, de noter des propos à clarifier ou de mettre en évidence des éléments émergents.

Après la retranscription sous forme de verbatim, la copie imprimée de même que l'enregistrement audio de ce dernier ont été identifiés (date de l'entretien, numéro d'identification) et conservés à l'intérieur d'une chemise. Ces chemises ont été conservées sous clé dans un classeur.

---

<sup>54</sup> La transcription sous forme de verbatim se décrit comme l'ensemble des informations contenues sur l'enregistrement audio, sans aucun tri de départ (Savoie-Zajc, 1997).



**Figure 4.4 : Exemple d'un schéma d'incitations et de relances :  
technique utilisée par les chercheurs durant l'enquête en  
psychodynamique du travail**

**1<sup>ère</sup> incitation : « Pouvez-vous nous parler de votre travail ? »**

1<sup>ère</sup> relance : oui et puis ?

2<sup>e</sup> relance : quoi encore ?

3<sup>e</sup> relance : qu'est ce qu'on peut encore dire sur ?

4<sup>e</sup> relance : et puis ?

**2<sup>e</sup> incitation : « Comment le réalisez-vous ?**

Mêmes relances

**3<sup>e</sup> incitation : « Quels sont les éléments de votre travail qui vous  
donnent du plaisir qui sont agréables à réaliser ? »**

Mêmes relances

**4<sup>e</sup> incitation : « Quels sont les éléments de votre travail qui sont  
difficiles et qui provoquent de la souffrance ? »**

Mêmes relances

### **4.3 Deuxième volet : analyse de contenu**

Étant donné les questions restées sans réponses suite à l'enquête, il a été décidé de soumettre à nouveau les différentes données de l'enquête à une nouvelle forme d'analyse utilisant une démarche différente et plus objective appelée l'analyse de contenu. Cette section décrit d'abord les aspects théoriques liés à cette analyse, identifie les données utilisées et enfin, aborde la démarche d'analyse de contenu réalisée dans la présente recherche.

#### *4.3.1 Analyse de contenu*

Pour cette recherche, l'approche qualitative qui consiste à décrire les particularités spécifiques d'éléments regroupés selon différentes catégories a été choisie car elle facilite l'élaboration d'un cadre de compréhension des rapports sociaux dans un univers organisationnel et technologique sophistiqué tel que celui dans lequel a été menée l'enquête en psychodynamique à l'origine du questionnement du chercheur. Comme le souligne Bardin (1998), l'analyse de contenu, qui représente une des méthodes qualitatives disponibles, représente un instrument tout désigné qui vise, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des phénomènes, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production et de réception de ces phénomènes. Cette technique est identifiée dans la littérature sous plusieurs appellations : analyse de contenu (Bardin, 1998 ; Deslauriers, 1991), analyse du discours (Bardin, 1993 ; Fontanille, 1996 ; Poupart, 1997) ou sémiotique des textes et des discours (Fontanille, 1996 ; Mucchielli, 1996 ; Poupart, 1997). Quelle que soit l'appellation choisie, le but de l'analyse de contenu est toujours l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production à l'aide d'indicateurs.

### Définition

L'analyse de contenu correspond à une démarche qui permet, à partir du concret, de passer à l'abstrait en cernant les caractéristiques essentielles d'un phénomène. Selon Bardin (1998), elle occupe actuellement une place importante parmi toutes les méthodes existantes en science. Pour Paillé (1996), cette méthode demeure une stratégie indispensable à toute tentative de compréhension.

L'analyse de contenu peut se réaliser à partir de traces verbales, non verbales et synchrétiques. Fontanille (1996) souligne que « tout discours est, non pas un macrosigne ou un assemblage de signes, mais un procès de signification prise en charge par une énonciation »<sup>55</sup> (p. 221). Le chercheur utilisant cette analyse travaille sur des données pertinentes qu'il peut retrouver ou susciter. Ces dernières représentent, en fait, des manifestations d'états ou de phénomènes.

Ce type d'analyse fonctionne par procédures systématiques et objectives de description du contenu. Elle consiste essentiellement à rendre compte des articulations d'un discours en fonction d'un tout significatif en s'attardant à ses différentes structures (sémantiques élémentaires, actantielles, narratives et thématiques et figuratives). À partir des messages, le chercheur tire parti du traitement des messages qu'il manipule pour inférer<sup>56</sup> des connaissances sur l'émetteur du message ou sur son environnement.

Le chercheur travaille sur des indices soigneusement mis à jour par des procédés plus ou moins complexes<sup>57</sup>. En elle-même, l'analyse de contenu

---

<sup>55</sup> Le discours représente le prolongement d'une expérience concrète ou imaginaire qui ne peut prendre en charge de questions causales, mais qui fait plutôt apparaître les processus et les significations.

<sup>56</sup> Le fait d'inférer consiste à déduire de manière logique à partir d'une série de données.

<sup>57</sup> Comme le souligne Bardin (1998), si la description (énumération, résumé après traitement des caractéristiques d'un texte) est la première étape nécessaire et si

ne cherche pas à fournir la clé interprétative d'un contenu. Elle fait plutôt référence à une théorie de l'intentionnalité qui consiste à identifier des conditions minimales de manifestation, de repérage et de saisie de sens.

En recherche compréhensive, l'analyse de contenu est considérée comme une méthode très utile pour poser les préalables à une interprétation. Bardin (1998) affirme que l'analyse de contenu doit permettre de construire une compétence interprétative plus heuristique que la simple compétence intuitive. En cela, l'analyse de contenu obéit à des exigences herméneutiques.

Deslauriers (1991) souligne que dans une analyse de contenu, le contenu manifeste réfère au matériel brut faisant l'objet de l'analyse, laquelle porte alors directement et exclusivement sur ce qui a été ouvertement dit ou écrit, tel quel, par le répondant. Dans l'analyse du contenu manifeste, le chercheur doit postuler que tout le sens, la totalité de la signification, existe déjà dans le matériel tel qu'obtenu.

Enfin, Bardin (1998) souligne que l'analyse de contenu doit faire appel à des inférences pour ainsi permettre de mieux interpréter les données brutes. Ce faisant, l'analyse de contenu ne peut exclusivement se réaliser à partir du contenu manifeste, mais doit aussi se référer aux contenus latents.

Les contenus latents renvoient le chercheur directement aux éléments symboliques du matériel analysé. Pour traiter ce contenu, Deslauriers (1991) indique qu'il faut postuler que la signification réelle et profonde du matériel recueilli réside au-delà de ce qui est ouvertement exprimé. Dans

---

l'interprétation (signification accordée à ces caractéristiques) est la phase ultime, l'inférence est la procédure intermédiaire qui permet le passage, explicite et contrôlé, de l'une à l'autre. Ce que l'analyste cherche à établir c'est une correspondance entre les structures sémantiques ou linguistiques et les structures psychologiques ou sociologiques (par exemple : conduite, idéologie, attitudes) des énoncés.

l'analyse de contenu, il s'agit de découvrir le sens voilé, le sens caché des mots, des phrases et des images que constitue le matériel analysé.

#### *4.3.2 Descriptions des données produites durant l'enquête en psychodynamique du travail et utilisées pour l'analyse de contenu*

Outre les données de l'enquête en psychodynamique du travail, pour effectuer l'analyse de contenu, le chercheur a aussi recueilli d'autres données durant le processus.

#### Évaluation critique des données

Avant de passer à la description des différentes données utilisées pour l'analyse de contenu, il importe d'en faire une critique objective. Cette critique se fait à travers différents points de vérification que sont : le contexte de l'enquête, les sujets, les données, l'équipe de chercheurs, la stratégie de recherche, les concepts-clés et enfin, les critères de scientificité.

#### Contexte de l'enquête

L'enquête a été initiée à la suite d'un malaise ressenti par des travailleurs d'une usine du secteur aéronautique qui a effectué d'importants changements organisationnels et technologiques au cours des dernières années. Ce malaise a été porté par le syndicat vers les services aux collectivités d'une institution d'enseignement. La pré-enquête a permis de transformer la demande en mandat d'enquête qui a fait l'objet d'un protocole de recherche stricte signé par toutes les parties : syndicat des travailleurs, direction de l'entreprise et représentant des services aux collectivités de l'institution d'enseignement.

## Sujets

Les sujets de l'étude étaient tous des machinistes travaillant dans le même département de l'usine, dirigé par le même groupe de contremaîtres. Ils ont été informés des risques liés à la démarche et ils sont tous volontaires. Ils représentent ainsi un échantillonnage par homogénéisation (33 participants répartis dans trois groupes différents).

## Données

Les enregistrements de chaque entrevue sont audibles et ont permis de bien entendre les commentaires des travailleurs. De même, les verbatim sont constitués par une transcription intégrale, mot à mot, des entrevues réalisées.

## Équipe de chercheurs

Celle-ci était composée de trois chercheurs seniors, tous formés en psychodynamique du travail et d'un chercheur junior. Cette équipe était composée de chercheurs provenant des domaines de la psychologie, de la sociologie et de l'ergonomie.

## Stratégie de recherche

Il s'agissait d'une étude de cas multiples avec niveaux d'analyse imbriqués. Les unités d'analyse ainsi que d'observation étaient toutes de sexe masculin, machinistes dans le département ciblé. L'approche préconisée était celle de la psychodynamique du travail, qui est décrite comme une recherche-action basée sur la parole des participants.

## Concepts-clés

Les concepts utilisés pour l'analyse sont ceux de la psychodynamique du travail. Ceux-ci étaient pertinents en fonction du but de l'enquête et de la démarche méthodologique choisie.

### Critères de scientificité

Les chercheurs ont respecté les critères de rigueur en méthodologie qualitative, à savoir : la crédibilité, la cohérence interne et la confirmation externe.

Ce faisant, l'évaluation des données permet de considérer leur qualité et assure un matériel fiable pour la poursuite de la recherche.

### Description des données utilisées

Pour des motifs de faisabilité et étant donné les exigences liées à la méthode, l'analyse de contenu se limite strictement aux données correspondant aux enregistrements de chaque entretien collectif, aux verbatim et notes d'observation, à une liste d'éléments contextuels sur les rencontres, à quelques documents hors enquête et finalement, au journal de bord du chercheur. Tous ces documents, qui rendent compte de la dimension subjective et symbolique des participants, sont essentiels à la compréhension de la problématique à l'étude et ne peuvent être exclus.

### Enregistrements de chaque entretien collectif

Tout en respectant la confidentialité et avec l'accord de chaque participant au début de chaque rencontre, des enregistrements sur bandes magnétiques de chaque entretien collectif ont été réalisés. Ces enregistrements représentent l'élément le plus important de l'ensemble des données utilisées pour établir le questionnement supportant l'analyse de contenu.

### Verbatim et notes d'observation

À la suite de chaque entretien collectif et pour chacune des rencontres, un verbatim et des notes d'observation ont été colligés. Ces données constituaient une part importante des documents utilisés. Les verbatim ont été réalisés par une spécialiste de la transcription à partir de

l'enregistrement des entretiens collectifs. Par la suite, le chercheur a révisé et corrigé ces transcriptions. Comme le souligne Gendron (2002), lors de l'analyse, il a été important de tenir compte de la décontextualisation de la conversation avec les machinistes étant donné l'absence du langage non verbal, des intonations etc.

#### Éléments contextuels sur les rencontres

Étant donné la participation du chercheur à l'enquête de psychodynamique du travail, des données concernant le contexte des rencontres ont été notées à chaque étape. Ces informations sont : la date de la rencontre, l'heure du début et de la fin de l'entretien collectif, le lieu, les thèmes discutés, le nombre de participants. Ces informations ont été recueillies parce qu'elles sont susceptibles de révéler ultérieurement des variables intéressantes.

#### Documents hors enquête

Certaines données qui ne sont pas issues directement des rencontres, ont aussi été colligées (par exemple, journal interne de l'entreprise, mémos, documents administratifs et contextuels remis par les travailleurs ou le syndicat). Elles concernaient les événements qui se sont déroulés dans la vie du département, de l'usine et des participants durant la période où les machinistes se sont engagés dans l'enquête.

#### Journal de bord du chercheur

Un journal de bord, à la fois méthodologique et réflexif, a été produit par le chercheur durant tout le processus de l'enquête et de la recherche. Il contient les pistes suivies quant aux décisions méthodologiques en rapport avec l'enquête et les questions qu'elles suscitaient. Cet outil a aussi permis de suivre le cheminement du chercheur lors de l'analyse des données en l'obligeant à préciser ses positions théoriques. Le caractère réflexif du journal permettait, en plus, une démarche introspective qui a



servi à mettre en relief l'influence et les biais du chercheur. En effet, les impressions subjectives du chercheur, liées tant au processus de recherche qu'au déroulement de l'enquête, de même que ses activités scientifiques et ses lectures se rapportant à l'objet de la recherche, ont été colligées et prises en compte lors de l'analyse des données.

#### *4.3.3 Démarche méthodologique poursuivie dans le cadre de la présente recherche*

Le matériel d'entrevue a été soumis à une analyse de contenu qui a été réalisée sur une base thématique à travers un travail de synthèse, de réorganisation et de classification des données. Dans le contexte de cette recherche, une première analyse en psychodynamique du travail avait permis de repérer deux grands thèmes à explorer. Le premier concerne l'importance de la technologie dans l'établissement et le maintien de rapports entre les travailleurs et le second est lié à des éléments inhabituels constatés dans la façon de gérer le département dans lequel travaillent les machinistes. Étant donné cet état de faits, la démarche pour la nouvelle analyse des données a été inspirée des étapes proposées pour la théorisation ancrée par Strauss et Corbin (1998). Les résultats attendus seront cependant plus orientés que dans la théorisation ancrée traditionnelle.

Trois principales étapes étaient comprises dans l'analyse de contenu : 1) une codification semi-ouverte ou la lecture préliminaire et l'établissement d'une première liste de codes, 2) une codification axiale ou le choix et les définitions des unités de classification et enfin, 3) une codification sélective qui consiste à l'exploitation du matériel. Bien que présentées selon un mode linéaire, les étapes de la démarche sont non exclusives et, comme l'encourage Paillé (1994), permettent un chevauchement important et des aller-retour fréquents d'une étape à l'autre. La figure 4.5 présente le

Figure 4.5 : Schéma de l'analyse de contenu à partir de thèmes spécifiques

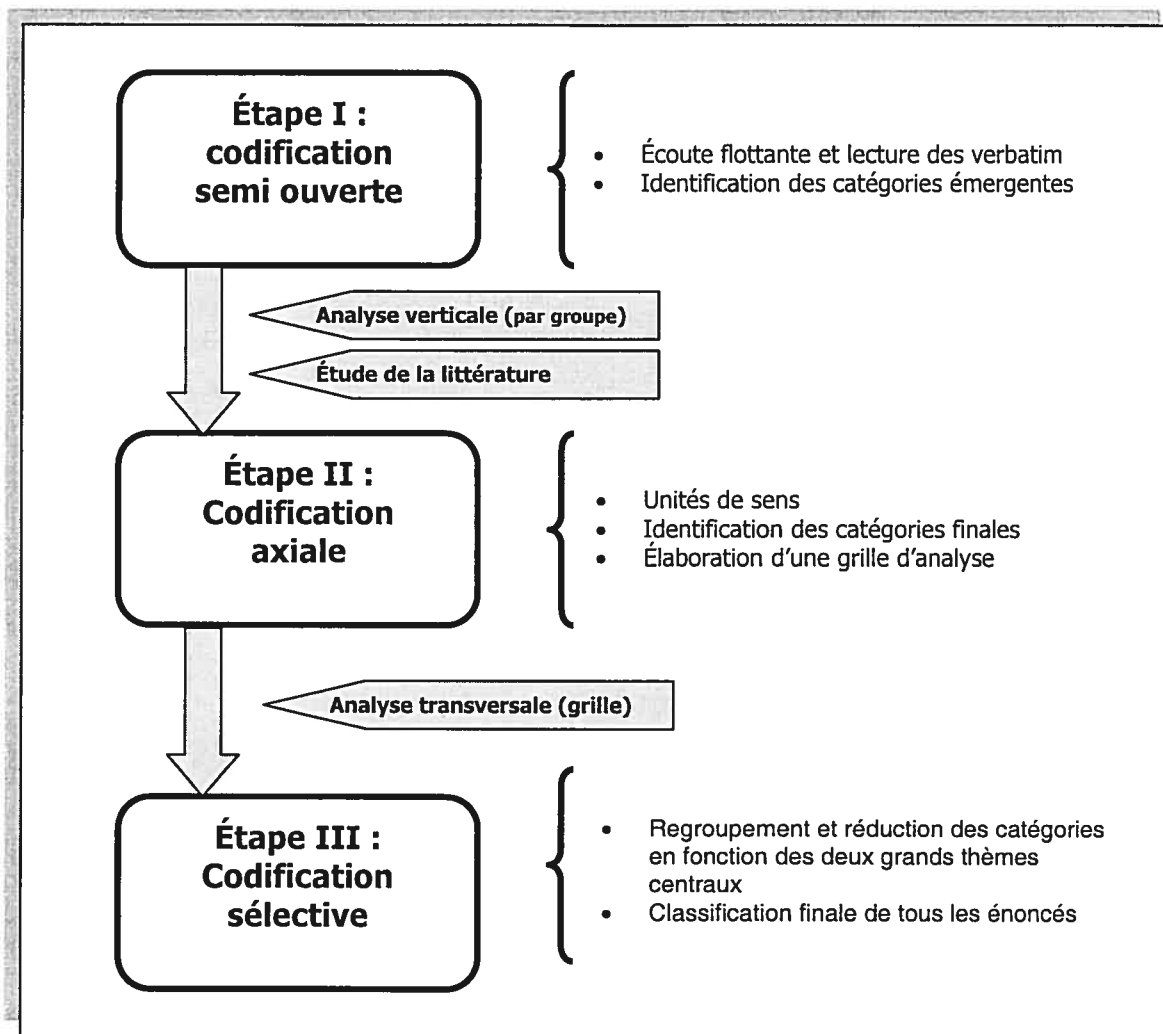


schéma général de l'analyse de contenu poursuivie. Elle précise les étapes et les sous-étapes réalisées en cours d'analyse. Tel que mentionné, la démarche méthodologique développée pour cette partie de la recherche utilisait une logique inductive et procédait du général au particulier.

### Étape I : Codification semi-ouverte

La première étape a consisté, pour chacun des groupes, en des lectures répétées du matériel brut recueilli au cours des trois premiers entretiens collectifs de l'enquête en psychodynamique du travail, à savoir : une écoute flottante des enregistrements audio et la lecture des verbatim des trois rencontres collectives. Cette étape avait pour objectif de faire émerger le plus grand nombre de concepts et de catégories possibles autour de la problématique identifiée, à savoir : les changements organisationnels et technologiques et leurs influences sur la santé mentale de machinistes.

Suite à l'écoute et à la lecture par le chercheur et ses directeurs de recherche, les propos des machinistes ont été attribués à une ou plusieurs catégories leur faisant référence. En effet, ces propos peuvent se retrouver dans différentes catégories distinctes, mais non mutuellement exclusives.

Les catégories retenues sont inspirées, soit des connaissances générales et des expériences personnelles des analystes, soit de la littérature scientifique, soit des propos des travailleurs. Aucune restriction, quant au nombre de catégories, n'a été émise à cette étape de la codification des données.

La recension des écrits, constante du début à la fin du processus de recherche, prend, à cette étape, une grande importance.

## Étape II : Codification axiale

La deuxième étape consiste à faire le choix et à élaborer les définitions des unités de classification dans la perspective d'un découpage du matériel en énoncés plus restreints, à savoir : des unités de sens qui servent, par la suite, à la classification. Un exemple de segmentation et de codification des entretiens collectifs est présenté à l'annexe III.

Ce travail d'analyse verticale pour chacun des groupes a été fait de façon à dégager une logique d'ensemble du matériel autour des deux grands thèmes saillants, à savoir : les changements organisationnels et les changements technologiques. Cette étape s'est concrétisée dans un travail de reconstruction des discours en tenant compte de la séquence des événements, de la façon dont les machinistes ont choisi d'organiser leurs discours et du développement en parallèle des idées.

Le premier thème concerne l'organisation du travail et les réactions des machinistes lorsqu'ils sont soumis à différentes injonctions telles les exigences de perfection et la productivité, lorsque la qualité n'est pas vérifiée. Le second thème est lié à l'atteinte à l'estime de soi en fonction des exigences de qualité extrêmes du produit et des changements continus de technologie. Pour l'un ou l'autre des thèmes, l'unité de contenu pouvait être un paragraphe, une phrase ou quelques mots. Ces unités pouvaient être classées dans plus d'une catégorie ou sous thème.

Les données des entrevues ont été comparées d'un groupe à l'autre par une analyse transversale qui permettait le repérage des séquences et des regroupements thématiques. Progressivement, par un travail de va-et-vient entre la théorie et les données empiriques provenant du matériel d'entrevue, un travail de mise en rapport des thèmes a été réalisé de façon à construire une représentation cohérente de l'ensemble des résultats en fonction de l'objet de la recherche.

### Étape III : Codification sélective

Cette dernière étape de l'analyse renvoie à la mise en relation des différentes catégories pour délimiter de façon précise une catégorie centrale intégrant l'ensemble des données recueillies et pertinentes à la compréhension du phénomène. Ses objectifs sont de pousser plus avant la théorie et d'intégrer davantage les différentes catégories et concepts. Ainsi apparaît une ligne narrative qui décrit mieux un aspect de la santé mentale au travail en lien avec l'organisation du travail ou les changements technologiques.

Cette étape liée à la catégorisation a compris deux sous-étapes distinctes :

a) le regroupement et la réduction des éléments à des catégories distinctives par élimination des catégories redondantes et l'élaboration de définitions à partir du contenu manifeste du matériel et, b) la classification finale de tous les énoncés à partir de la grille d'analyse. En utilisant une grille d'analyse mixte, les données ont été organisées autour des deux grands thèmes en fonction des catégories suivantes :

- 1) organisation du travail,
- 2) injonction paradoxale,
- 3) rapport hiérarchique,
- 4) rapport avec les pairs,
- 5) sentiment de compétence,
- 6) peurs,
- 7) sanctions et,
- 8) rapport aux machines.

Par un travail de va-et-vient avec la théorie et les données empiriques, il a ainsi été possible de construire une représentation cohérente de l'ensemble des résultats.

Cette étape a ainsi permis de dégager des pistes permettant de mieux comprendre les liens entre les problèmes de santé mentale, le travail,

l'organisation du travail et la technologie. Par inférence, des interprétations à partir des questions développées ont permis d'explorer les nouvelles dimensions théoriques. Cette étape de l'analyse consistait à expliciter le ou les sens cachés du phénomène à partir de différents éléments constatés afin de faire apparaître ses divers registres latents. Les autres données à traiter (par exemple, notes d'observation, éléments contextuels) ont progressivement été intégrées à l'analyse durant cette phase. Ainsi, suite à ces trois étapes non linéaires, un travail de théorisation sur certains éléments qui ont fait partie des résultats, a aussi été réalisé en retournant à la documentation scientifique.

En résumé, l'analyse de contenu réalisée à partir des entrevues collectives I et II de l'enquête en psychodynamique du travail répond aux éléments théoriques liés à la méthode. Les données ont été soumises à des relectures afin d'identifier de nouveaux concepts émergents. Ces derniers ont été définis et exploités en fonction des données et de la théorie. À partir de ce traitement, il a été possible de produire de nouvelles pistes de réflexion qui sont présentées sous forme d'articles originaux au chapitre suivant.

#### **4.4 Dimensions éthiques**

Les données utilisées pour réaliser les deux étapes de la recherche proviennent d'une enquête en psychodynamique du travail menée dans une usine auprès de machinistes. Cette enquête a été réalisée selon les critères de la méthodologie spécifique à la psychodynamique du travail. Un certificat d'éthique a été obtenu auprès de l'institution universitaire encadrant l'enquête. Ce dernier prévoyait, entre autres, l'enregistrement des entrevues collectives et l'utilisation ultérieure des données pour fins de recherche.

Avant d'initier l'enquête, les différents enjeux éthiques ont été abordés avec les participants lors de la pré-enquête et avant chaque entretien collectif au moment de l'enquête. Ainsi, les travailleurs qui acceptent de participer ont été informés des retombées potentielles d'une telle enquête. Ces dernières sont multiples : il se peut que rien ne soit trouvé suite à l'enquête, il se peut que le résultat soit tout autre que ce qui était attendu au préalable ou encore, il se peut que des choses pénibles, voire déstabilisantes, soient identifiées.

Les travailleurs qui ont participé aux entretiens collectifs étaient tous volontaires et avaient été rigoureusement informés des risques potentiels.

Étant donné le contexte dans lequel prend place l'enquête, une telle démarche pose cependant certaines questions sur les rapports entre les travailleurs qui décident de participer et ceux qui ne désirent pas s'investir dans l'enquête. Cette décision peut provoquer des phénomènes potentiels d'exclusion, d'un côté comme de l'autre, chez ceux qui veulent participer et ceux qui décident le contraire. Enfin, il faut considérer que la méthode ne prévoit pas de mécanismes de suivi pour ceux qui, au cours de l'enquête, sont déstabilisés par l'un ou l'autre des thèmes abordés durant les rencontres.

Enfin, tel qu'entendu, toutes les données ont été traitées de façon strictement confidentielle et aucune information menant à une possible identification des personnes n'a été transmise tant durant la rédaction du rapport d'enquête, lors de l'analyse de contenu que lors de la rédaction de la présente thèse et des articles qui en découlent. Les données ont été conservées sous clef et dans un endroit différent de celui des cassettes des enregistrements qui ont été également sous clef jusqu'à la fin du processus de recherche.

Deux ans après la fin des travaux, tous les documents seront détruits.

#### 4.5 Critères de scientificité

Il n'est pas possible, dans les approches constructivistes ou qualitatives, d'utiliser les mêmes critères de scientificité que ceux applicables aux approches positivistes ou quantitatives. Cependant, en regard des critères de scientificité classique, pour la recherche qualitative, Guba et Lincoln (1989) suggèrent d'utiliser plutôt des critères de crédibilité (validité interne), de cohérence interne (validité externe) et de confirmation externe (fiabilité).

Le critère de crédibilité réfère dans le paradigme positiviste au critère de validité interne. Dans le paradigme compréhensif, la crédibilité ou l'acceptation interne<sup>58</sup> correspond à un critère de validation, qui désigne le degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité, telle que perçue par les participants de l'étude (Savoie-Zajc, 1997). Durant la réalisation de cette recherche, les techniques utilisées pour répondre à ce critère de crédibilité sont un engagement soutenu, profond et prolongé auprès des travailleurs tout au long de l'enquête, des discussions avec des pairs et une confrontation des résultats à des experts extérieurs au processus d'analyse. De même, durant l'analyse en psychodynamique du travail, lors de la dernière rencontre, au moment de la restitution, lorsque le collectif de contrôle présente le résultat de l'interprétation des données de la recherche aux travailleurs, il applique ce critère de validation. Des moyens, comme le journal de bord du chercheur et la rédaction de notes réflexives qui permettent de considérer le positionnement du chercheur

---

<sup>58</sup> Dans l'abondante littérature scientifique, le critère d'acceptation interne est connu sous plusieurs acceptions. Ainsi, Lincoln et Guba (1985) parlent de « crédibilité », Cohen et Manion (1985) de « validation par les répondants », Van der Maren (1995) de « validité de concordance », Pourtois et Desmet (1988) de « validité de signifiante » alors que Lecompte et Preissle (1993) et Lincoln (1995) d'« authenticité » et de « vraisemblance ».



tant au niveau théorique, qu'émotif ou social, ont aussi permis de tendre vers ce critère.

Le critère de cohérence interne<sup>59</sup> réfère, quant à lui, à l'argumentation logique et fondée que le chercheur communique dans ses résultats et interprétations en fonction des données recueillies et des analyses effectuées. La description précise de l'ensemble du processus de recherche permet sa compréhension et son évaluation en ce qui a trait aux décisions méthodologiques prises. De même, dans le deuxième volet de la recherche, le fait d'utiliser une technique d'analyse additionnelle pour préciser la compréhension renforce ce critère.

Enfin, le processus de recherche doit permettre l'atteinte du critère de confirmation externe<sup>60</sup>. Ce critère de confirmation repose sur la capacité du chercheur à objectiver ses analyses, à les exprimer et à les rendre concrètes. Tout au long de l'enquête, le collectif de chercheurs réfère à un collectif de référence. Ce collectif de référence, élargi, contribue à objectiver l'analyse produite par le collectif de chercheurs menant l'enquête en psychodynamique du travail. De même, une transparence dans les analyses employées pour en arriver à la réflexion obtenue sera maintenue lors de la diffusion des résultats.

Pour tendre vers ces critères de scientificité, les techniques utilisées ont été principalement d'assurer la qualité des données brutes en respectant les principes méthodologiques (réalisation des entrevues collectives et élaboration des verbatim) et techniques (questionnement qui n'entre pas dans la dynamique individuelle et qui tient compte du réel et du vécu des

---

<sup>59</sup> Plusieurs termes existent pour décrire le critère de cohérence interne dans le paradigme compréhensif. Ainsi Guba et Lincoln (1982) utilisent le terme « constance », Pourtois et Desmet (1988) et Lincoln et Guba (1985) parlent de « fiabilité » alors que Lecompte et Preissle (1993) préfèrent celui de « fiabilité interne ».

<sup>60</sup> Le terme « confirmation » est aussi utilisé dans la littérature (Guba et Lincoln, 1982 ; Lincoln et al., 1985).

machinistes) liés à l'approche de la psychodynamique du travail. De même, à partir des mêmes données, un processus de triangulation a été utilisé pour comprendre l'effet des différents facteurs pris en compte. Cette analyse correspond à une démarche qui permet, à partir du concret, de passer à l'abstrait en cernant les caractéristiques essentielles du phénomène à l'étude.

Enfin, il ne faut pas oublier de considérer que le cadre de la demande initiale, qui correspond à l'expression d'un malaise par les travailleurs, représente, en tant que tel, une limite à la scientificité.

## 5. Corps de la thèse par article

---

Le corps de la thèse est composé de trois parties distinctes : un retour sur certains éléments de l'enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes et deux articles originaux entièrement rédigés par le premier auteur. Les deuxième et troisième auteurs ont eu un rôle de supervision critique lors de la rédaction des articles.

Le retour sur certains éléments de l'enquête en psychodynamique du travail est étroitement lié au rapport final dont une copie est présentée à l'annexe I. Ce retour fait ressortir les éléments de l'enquête qui sont à l'origine de la démarche d'approfondissement. Il résume, en fonction des différents éléments de compréhension de la psychodynamique du travail, les principaux résultats d'analyse obtenus par le collectif d'enquête.

Le premier article intitulé « Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs » porte spécifiquement sur les liens qui unissent l'organisation du travail et la santé mentale. Cet article original, soumis à la revue « Santé mentale au Québec » en décembre 2002, présente un des résultats principaux de l'analyse de contenu. Il vise à comprendre les effets pathogènes, sur la santé mentale, d'un système paradoxal induit par une organisation du travail dans un contexte de production donné.

Enfin, la dernière partie du chapitre présente le second article original intitulé « Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques ». Cet article porte sur les relations entre la technologie et la santé mentale. Il a été soumis à la revue internationale d'ergonomie de langue française « Le travail humain » en décembre 2002. Il s'intéresse à d'autres résultats de l'analyse de contenu. Le but de cet article est de mieux comprendre, dans un contexte organisationnel centré sur la qualité, le passage d'une identité d'ouvrier routinisé à une identité d'ouvrier technologue.

## **5.1 Retour sur certains éléments de l'enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes d'un département d'une usine du secteur aéronautique**

Pour comprendre les liens entre la santé mentale et le travail de machinistes soumis récemment à des transformations organisationnelles et technologiques importantes, la psychodynamique du travail a été utilisée. Cette approche impose une démarche de recherche-action spécifique pour réaliser l'enquête qui culmine généralement dans la rédaction d'un rapport final d'enquête. Tel que mentionné, le rapport final de l'enquête menée dans la première partie de la démarche de recherche est présenté à l'annexe I (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 1997). Cette enquête a aussi fait l'objet d'une publication dans un livre récent présentant quelques enquêtes en psychodynamique réalisées au Québec au cours des dernières années (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 2000). L'objectif de cette première partie du chapitre des résultats est de faire un retour sur l'enquête pour en dégager les faits-clés et les éléments qui seront approfondis par l'analyse de contenu.

### *5.1.1 Contexte de l'enquête*

L'objectif de l'enquête en psychodynamique du travail 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 machinistes du département. 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 machinistes.

Le point de départ de la recherche-action correspond à l'expression d'un malaise par des travailleurs d'une usine du secteur aéronautique. Le malaise a été porté par le syndicat des travailleurs de l'usine dont les représentants sont préoccupés par des phénomènes comme une plus grande rivalité entre les machinistes, une expression plus marquée de la violence, une augmentation de cas d'épuisement professionnel et une apparition de toxicomanies (alcools et drogue).

L'enquête réalisée répond aux éléments méthodologiques liés à la psychodynamique du travail. Un collectif d'enquête a été formé de machinistes volontaires. Ces derniers ont été amenés à s'exprimer sur le vécu au travail par un collectif de contrôle qui s'est engagé à respecter l'anonymat des propos et la spontanéité et liberté de parole des machinistes.

### 5.1.2 Présentation du milieu

L'usine dans laquelle l'enquête a été menée est tout à fait caractéristique du secteur industriel des hautes technologies. Elle embauche plusieurs milliers de travailleurs dans différents secteurs notamment, administration, développement, production. Plus spécifiquement, l'enquête a été réalisée auprès de machinistes d'un département qui correspond à une unité de production autonome dans l'usine.

Une récente réorganisation du travail a favorisé l'implantation d'un modèle centré sur le contrôle de la qualité. Ce modèle repose, entre autres, sur la déspecialisation des professionnels pour les transformer en travailleurs multifonctionnels (par exemple, professionnel polyvalent ou pluriopérateur). Cette méthode entraîne une polyvalence et une plurispecialisation des machinistes, une automatisation, une autoactivation

et la réintroduction des tâches de contrôle-qualité au sein des postes de fabrication.

Bien que la direction prône cette méthode, dans la réalité du travail, les principes liés à celle-ci, à savoir, une responsabilisation des travailleurs face à leurs tâches et une formation appropriée pour la conduite des machines, sont peu respectés. Il y a bien, dans le discours des contremaîtres immédiats et des machinistes, un vocabulaire lié à la méthode qui entraîne l'utilisation des termes tels « polyvalence », « formation », « qualité », mais dans les faits, les principes de la méthode sont mal appliqués et mal utilisés. Il existe même un décalage entre les actions de la direction qui sont axées sur l'excellence et celles des contremaîtres immédiats du département qui utilisent une approche de gestion freinant l'atteinte des objectifs. Ce faisant, au niveau du choix et de l'instauration de la méthode d'organisation du travail, il y a une source de problèmes potentiels et de contradictions qui découlent de discours et de messages contradictoires entre, d'une part, la haute direction et, d'autre part, la supervision immédiate des machinistes.

Le concept de qualité totale, qui est en vigueur dans l'usine au moment de l'enquête, correspond à l'application de normes et de standards internationaux, mais réfère aussi à un état d'esprit à acquérir, une mentalité à développer dans l'organisation, une attitude à promouvoir parmi les machinistes et un engagement à prendre envers les clients. Les promoteurs de la qualité totale insistent sur le fait que ce concept correspond à un état d'esprit à acquérir d'abord vis-à-vis la clientèle, mais aussi face à la concurrence, la non-qualité, le personnel, les collaborateurs, les fournisseurs et les partenaires.

Le département étudié<sup>61</sup> regroupe une cinquantaine de travailleurs affectés à plus de 20 catégories différentes de postes de travail, tous relativement indépendants les uns des autres. La haute direction incite chaque machiniste à s'investir afin que le département puisse optimiser la production d'une pièce. La récente transformation organisationnelle du département a aussi introduit le principe de polyvalence des machinistes d'un poste de travail à l'autre. Chaque machiniste est maintenant défini comme « opérateur multimachine » par l'organisation.

La production est planifiée sur trois quarts de travail. Chaque machiniste est soumis à un horaire alternant, avec rotation aux deux semaines, comprenant des activités de jour, de soir et de nuit.

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

Les machinistes du département produisent plus d'une soixantaine de pièces différentes. En moyenne, chaque pièce requiert la réalisation d'une trentaine d'opérations, chacune composée de plusieurs séquences différentes<sup>62</sup>. Ces opérations et séquences sont inscrites sur des feuilles

---

<sup>61</sup> Au cours des trois dernières années, l'entreprise a créé le département étudié en regroupant dans un même lieu physique la plupart des étapes de la production des pièces d'un moteur autrefois réparties dans l'ensemble de l'usine. Seules les tâches relatives à l'approvisionnement et à la planification n'ont pas été intégrées au nouveau département. Ce faisant, le département est considéré par l'usine comme autonome et unique au sein de l'entreprise. Il est devenu un modèle pour la réorganisation future des départements de l'entreprise.

<sup>62</sup> Par exemple, pour un engrenage donné telle une couronne dentelée, la feuille de procédé indique 53 opérations différentes à exécuter. L'usinage de la pièce est réalisé sur neuf machines distinctes et durant le processus de fabrication, cette dernière retournera sur certaines plus d'une fois. Lors du passage à une machine donnée, la pièce est soumise à une séquence de machinage spécifique.

de procédé qui stipulent, entre autres, les tâches à réaliser, les outils à utiliser et les temps d'usinage requis. Ces pièces 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.

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. Aussi, 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 les services techniques. Ces diverses transformations technologiques obligent les machinistes à constamment mettre à jour leurs connaissances et leurs modes opératoires pour effectuer leur tâche les poussant ainsi à revendiquer constamment de la formation pour utiliser les machines de façon optimale et sécuritaire. Ce besoin de formation est aussi supporté par le choix de la méthode d'organisation du travail qui implique que les travailleurs doivent avoir accès à un programme de formation continue en cours d'emploi pour atteindre les critères maxima de qualité des produits.

Le contrôle de qualité en vigueur dans le département intègre à la fois l'utilisation d'outils de mesure informatisés et l'application de vérifications visuelles. Tout au long de la production, la pièce est ainsi soumise à trois différentes étapes d'inspection, toutes réalisées par des machinistes du département. La première, au début du processus de production, correspond à la vérification de la pièce lors de sa réception afin de déterminer si elle est conforme à la feuille de procédé. La deuxième, à la fin de l'usinage de la pièce, culmine avec l'inscription du code personnalisé



du machiniste sur la pièce indiquant ainsi que la séquence prévue a été réalisée selon les normes prescrites. Enfin, la troisième inspection sur une seule pièce d'un lot donné (entre 10 et 15 pièces) est réalisée par un autre machiniste affecté à cette fonction avant que le lot quitte le département.

Tout au long du processus de production, la pièce est traitée avec soin et nettoyée attentivement par les machinistes. La pièce quitte ainsi le département, inspectée, numérotée, signée et emballée, prête à être acheminée au client.

La méthode d'organisation du travail utilisée nécessite une détermination serrée du temps d'usinage de chaque pièce. Un nombre de pièces à produire par quart de travail est ainsi établi par le contremaître pour chaque machiniste. De ce fait, le travail de ces derniers, considéré par les contremaîtres comme un travail d'exécution, s'avère très chargé au niveau des exigences mentales. En effet, les pièces produites représentent des éléments essentiels du moteur d'un véhicule de transport public. Ce faisant, elles exigent de la part des machinistes un très haut niveau de précision et d'attention. En dépit de la standardisation des opérations<sup>63</sup>, la réalisation concrète du travail prescrit exige des machinistes une part non négligeable de savoir-faire pour obtenir la meilleure qualité possible des pièces produites et pour compenser les limites de la technologie.

L'exécution prescrite laisse peu de place à l'erreur humaine ; la déviation admise, par rapport aux normes de production, étant très étroite, souvent de quelques millièmes de centimètre.

Trois contremaîtres supervisent le travail, deux de jour et un de soir. Contrairement aux machinistes, ces derniers travaillent sur des horaires fixes. Le premier, de jour, est présent de 8h00 à 16h30. Le deuxième, de

---

<sup>63</sup> La standardisation des opérations repose, entre autres, sur la feuille de procédé indiquant aussi bien les opérations à exécuter que les équipements à utiliser et les vérifications terminales à faire.

jour lui aussi, a un horaire qui chevauche le quart suivant soit de 11h00 à 19h30. Enfin, le troisième, suit l'horaire du quart de soir, soit de 16h00 à 23h30. Les contremaîtres sont chargés de diriger l'ensemble des opérations et de faire des rapports de production à la haute direction de l'entreprise. Le contrôle des machinistes constitue une part importante de la fonction du contremaître et tout un système de sanctions a été progressivement développé pour encadrer l'activité des machinistes. Il n'y a pas de contremaître durant le quart de nuit.

Le contremaître chargé du quart de jour occupe une place centrale dans la gestion quotidienne du département, les deux autres ayant principalement un rôle de supervision du travail. De façon générale, le quart de nuit est apprécié par les différents machinistes rencontrés car, d'une part, il n'y a pas la présence d'un contremaître et de visiteurs et, d'autre part, les machinistes ne sont pas interrompus dans la réalisation de l'activité par des tests sur les machines ou l'introduction de nouveaux équipements, outils ou procédés.

### *5.1.3 Résultats de l'enquête*

Durant l'enquête, les éléments suivants ont été explorés : le contenu du travail, le plaisir et la souffrance dans le travail, le collectif de travail et enfin, les stratégies défensives.

Au moment des entretiens collectifs, d'entrée de jeu, les différentes expressions de la souffrance au travail se manifestent. D'une voix commune, les machinistes insistent d'abord sur le fait qu'ils doivent constamment s'adapter à de nouvelles technologies et qu'ils ne reçoivent pas la formation nécessaire à la conduite de ces nouveaux équipements sophistiqués. De même, ils soulignent que la supervision immédiate, celle des contremaîtres du département, ne reconnaît pas les exigences liées à

leur travail et à la qualité des résultats finaux, à savoir, des pièces parfaites. Ils soulignent que les contremaîtres mettent plutôt l'emphase sur les erreurs commises par l'un ou l'autre des machinistes en les affichant publiquement au sein du département. Effectivement, une règle administrative stipule que, dès qu'une erreur est constatée par un machiniste, elle doit être déclarée et inscrite par ce dernier dans le cahier de production. Elle est ensuite affichée par un contremaître sur un tableau de performance puis ramenée en réunion pour discussion. Cette procédure est une importante source de souffrance vécue par les machinistes.

En contrepartie, lors des entretiens, des manifestations liées au plaisir sont aussi exprimées. Les machinistes soulignent leur grande fierté de faire partie d'un département de production qui est associé à l'élite des machinistes de l'usine, au secteur que la direction de l'entreprise fait volontiers voir à ses visiteurs, à l'atelier où les ingénieurs font les essais pour développer ou améliorer les produits, au lieu où des investissements financiers importants ont été réalisés au cours des dernières années. La satisfaction dans le travail découle aussi des pièces qui sont décrites comme de beaux objets, difficiles à machiner, mais très satisfaisants à fabriquer et qui représentent un produit final dont le coût de vente est important. Ces pièces sont fabriquées avec des équipements technologiques sophistiqués, sur des machines de plus en plus grosses et belles, de plus en plus modernes et évoluées qu'eux seuls, dans l'usine, peuvent faire fonctionner. Ils sont stimulés par la responsabilité du bel ouvrage, de la réalisation de pièces parfaites ; la vie des usagers des véhicules de transport public sur lesquels les pièces seront ultérieurement installées dépend de la qualité de leur travail.

L'ensemble des machinistes participant à l'enquête intériorise les principes élevés d'exigence de production et de qualité du produit fini. Cependant, lorsque les demandes et les exigences dépassent leurs limites, ils vivent

des menaces à leur équilibre, des atteintes à leur professionnalisme, à leur autonomie et à la qualité de leur travail. Ils sont très sensibles à tout ce qui les empêche de se centrer sur la qualité des pièces.

Lors de l'analyse, le collectif de chercheurs a identifié quatre principaux phénomènes liés au vécu des machinistes du département. Ce sont : l'image conflictuelle, l'erreur dans le quotidien, le collectif de travail en souffrance versus l'individualisme et enfin, l'arbitraire de la gestion.

### Image conflictuelle

Les machinistes soulignent unanimement la fierté retirée de la position qu'ils occupent au sein de l'usine. Cette position est renforcée tant par l'intérêt accordé par les travailleurs des autres départements que par la haute direction de l'usine. Un fort sentiment de satisfaction découle de la fierté ressentie et celui-ci est supporté par différents facteurs tels : la haute qualité du produit fini, les technologies utilisées pour fabriquer les pièces, l'intérêt porté au département et la propreté des espaces de travail. La perception que les machinistes ont d'eux-mêmes est ainsi étroitement liée à l'image qui leur est retournée. La fierté éprouvée peut contribuer à une estime de soi positive et représenter une source de gratification chez la plupart des machinistes. Cette fierté est liée, d'une part, à la culture de l'excellence découlant des messages provenant tant du contexte de l'entreprise que du courant sociopolitique actuel et, d'autre part, par le métier, c'est-à-dire être un bon machiniste.

Faire parti de ce département de pointe exige en retour l'exécution de toute une série de tâches complémentaires, nécessaires, mais peu valorisées par les machinistes. Ces tâches sont l'entretien, le rangement des postes et de l'espace de travail. Ces tâches apparaissent inutiles aux yeux des machinistes, mais, pour la haute direction et les contremaîtres, étant donné la forte probabilité de visiteurs potentiels, tout doit être impeccable pour les recevoir dans le département. Ces tâches, non

directement liées au métier de machiniste, entraînent cependant des perturbations dans le processus opératoire de chacun et représentent une source de frustration.

Ces éléments que sont la position du département, la fierté, la visibilité, les tâches non liées au métier, inscrivent les machinistes dans une image conflictuelle. Par exemple, un matin, un machiniste peut être louangé par un directeur qui fait une visite avec un ministre, mais, lorsque ces derniers ont quitté le département, le contremaître peut souligner avec emphase, devant tous les autres machinistes, une erreur commise par ce dernier ou une tenue vestimentaire ne correspondant pas à ses attentes. De même, une tâche en cours peut être interrompue à tout moment pour répondre à des questions d'un ingénieur qui développe une nouvelle pièce ou qui fait un ajustement sur une machine. La visibilité entraîne obligatoirement un contrôle de l'apparence physique et de l'humeur des machinistes. Ce faisant, en dehors de la « scène », avant ou après le passage des visiteurs, les machinistes ont l'impression d'être manipulés et piégés par leur travail. Louangés par les uns à un moment donné, réprimandés par les autres par la suite, ils sont confrontés constamment à des facettes contraires de leur travail.

Cependant, ce qui blesse encore plus les machinistes, c'est la situation d'hypocrisie découlant de la vitrine qu'est devenu le département suite aux changements organisationnels et technologiques, c'est-à-dire l'aller-retour entre une gestion remplie d'attention en présence de visiteurs qui se traduit par des félicitations, des compliments, des sourires, des formules de politesses et l'estime personnelle des machinistes qui se sentent manipulés et utilisés comme des figurants. La gestion, la supervision au quotidien, est contraire à l'image de marque prônée par la haute direction de l'usine. Les contremaîtres ne voient trop souvent que les aspects négatifs de la performance (par exemple, quantité de pièces, quantité de défauts, rythme de production et respect des temps et des échéanciers) et

reconnaissent peu les aspects positifs du travail. Les machinistes soulignent, avec mépris, l'attitude négative des contremaîtres qu'ils considèrent comme une forme de non-reconnaissance plutôt qu'une forme de reconnaissance de leur qualité professionnelle. Ils vivent cette situation comme une mise en scène supportée par des messages opposés.

### Erreur dans le quotidien du travail

Les machinistes ont constamment à l'esprit l'importance névralgique de la qualité du produit final, à savoir : une pièce de moteur installée sur un véhicule de transport public. Ils sont extrêmement conscients de la nature délicate de la pièce, l'une des plus exposées dans le fonctionnement du moteur et de la nécessité de sa haute qualité et fiabilité. Tout cela est source du fort sentiment de fierté, de responsabilité, mais aussi d'être les auteurs d'un travail et d'un produit utile et fiable pour la société.

Or, les contremaîtres rappellent, la plupart du temps, cette exigence de qualité par la négative en soulevant presque uniquement les erreurs et les défauts de production. Les contremaîtres agissent avec les machinistes comme s'ils n'étaient pas conscients et convaincus du caractère névralgique de leur travail. Pourtant, les machinistes ont intégré et possèdent un sens aigu du travail bien fait. Il leur apparaît inacceptable de ne pas exécuter leur tâche parfaitement. Ils sont très sensibles à l'erreur et éprouvent un fort sentiment de responsabilité face à la qualité des pièces. Cependant, dans le réel du travail, cette responsabilité, qui est encadrée par de fortes contraintes de gestion (par exemple, feuille de procédé, inscription du code personnel sur la pièce), se transforme automatiquement en peur de l'erreur fatale.

Lorsqu'une erreur se produit, les contremaîtres considèrent qu'il s'agit uniquement d'une erreur humaine, la technologie étant jugée précise et infaillible. Ce faisant, l'erreur repose toujours sur les épaules du machiniste qui a commis la faute. De même, la production en quantité réduite, par

petit lot, amplifie l'individualisation de la production. Elle permet de déterminer aisément les dysfonctionnements dans la production et facilite ainsi l'identification de l'auteur des erreurs. Les machinistes vivent difficilement cette insistance sur les erreurs provenant de la direction. Ils sont heurtés par le fait qu'ils sont toujours présumés coupables.

#### Collectif de travail en souffrance

Le choix organisationnel fait lors de la transformation du département entraînerait normalement le fonctionnement en groupes semi-autonomes. Ces groupes devraient, entre autres, amener les travailleurs à coopérer sur des tâches regroupées, à éliminer une partie des temps improductifs et à identifier de meilleures façons de faire le travail. Cependant, en pratique, le résultat est tout autre. D'après les machinistes, il n'existe pas un fonctionnement en groupe dans le département.

L'individualisation de l'erreur et l'accent mis sur la performance individuelle sont deux facteurs qui encouragent un mode de vie au travail et des comportements de type individualiste et découragent toute prise en charge collective de la production. De même, ces deux facteurs ont un effet direct sur toutes les réactions collectives face à l'organisation du travail. Les machinistes sont ainsi privés d'une possibilité de collaboration entre eux et avec les contremaîtres.

#### Arbitraire de la gestion

L'arbitraire de la gestion correspond à la source manifeste de souffrance liée au travail des machinistes dans le département. Quatre formes de manifestation de l'arbitraire de la gestion sont identifiées : les règles de promotion d'un grade à l'autre, les règles d'assignation à la formation, les règles d'affectation à une machine et enfin, les règles de communication entre les travailleurs.

### Règles de promotion d'un grade à l'autre

Le style de gestion utilisé par les contremaîtres est considéré et vécu comme arbitraire, discrétionnaire et autoritaire. Cela se manifeste particulièrement dans le processus de promotion d'un grade à l'autre. Effectivement, même s'il existe des règles de promotion officielles en fonction de l'ancienneté, de l'expérience ou de la formation, ce sont les contremaîtres qui sont chargés de leur application et qui recommandent ou non le passage d'un grade à l'autre. Pour les machinistes, les mécanismes et les critères d'application de ces règles ne sont pas utilisés clairement et équitablement pour l'ensemble des travailleurs du département. Dans ce contexte, pour bénéficier d'une promotion qui leur est due, il leur faut nécessairement passer par la procédure syndicale du grief. Cette procédure entraîne des conflits entre les machinistes et la direction ainsi que des délais pour l'obtention des privilèges liés à un grade. De même, le droit de gérance des contremaîtres ne garantit pas la promotion, qui peut se solder, en bout de ligne, par un transfert dans un autre département de l'usine. Certains machinistes ont même l'impression que l'accès à leur promotion est retardé suite à des commentaires ou des comportements ne convenant pas à un contremaître donné (par exemple, tenue vestimentaire, affirmation d'une opinion).

### Règles d'assignation à la formation

L'arbitraire de la gestion se manifeste aussi dans l'assignation à la formation. Effectivement, les machinistes considèrent que les périodes de formation sont souvent incomplètes et ne suivent pas leur progression professionnelle. Pour la majorité des machinistes, les règles d'affectation à des périodes de formation demeurent un mystère. Entre l'installation d'une nouvelle machine dans le département et l'assignation d'un machiniste à une session de formation lui permettant de la faire fonctionner de façon optimale, il existe un décalage jugé peu fonctionnel par les travailleurs. Par



exemple, lorsqu'un machiniste est assigné à une session de formation pour une machine donnée, il arrive bien souvent que ce dernier 1) a déjà maîtrisé la machine par lui-même, 2) n'est plus affecté à ladite machine ou 3) qu'il a été muté à un autre département de l'usine.

De même, le classement des machinistes en fonction du grade provoque de la compétition entre les travailleurs. Étant donné que l'assignation d'un machiniste à une technologie est soumise à l'arbitraire des contremaîtres, les machinistes sont souvent contraints de confronter leurs connaissances à la machine sans en connaître le fonctionnement spécifique.

L'organisation du travail les oblige ainsi à faire montre de débrouillardise et de savoir-faire tout en leur imposant un ensemble de règles pour exécuter leurs tâches. Cet arbitraire entraîne des conflits entre les machinistes et vient casser les quelques mouvements de coopération et de collectivisation.

La formation sur le tas, c'est-à-dire faite à un poste de travail avec l'aide d'un autre machiniste plus expérimenté ou qui a déjà bénéficié d'une session de formation, semble être la forme prédominante et supplante la formation officielle offerte directement par le service de formation de l'usine. Cette formation officielle est souvent jugée trop brève par les machinistes pour vraiment permettre l'approfondissement de la maîtrise d'une machine.

#### Règles d'affectation à une machine

Les exigences liées à la production viennent parfois en contradiction avec la formation des machinistes. Par exemple, un machiniste peut être appelé à utiliser une machine qu'il ne maîtrise pas. Or, sans formation adéquate, le machiniste vit un fort sentiment d'insécurité et le risque de commettre une erreur devient encore plus important. Ces deux facteurs entraînent une source de souffrance et de tension psychique importante chez les machinistes.

Ce mécanisme de gestion arbitraire a aussi des répercussions sur les rapports horizontaux entre les travailleurs. La compétition entre les machinistes est un sujet difficilement abordé lors des entretiens. Certains machinistes nient l'existence de compétition au sein du département, d'autres la voient comme une source de stimulation alors que d'autres la perçoivent comme étant néfaste. Ne pas prendre de pauses, accélérer la cadence de production, réduire le temps des repas, éviter certaines vérifications, sont quelques exemples de compétition que les machinistes rapportent. Ces comportements expriment la radicalisation de l'individualisation et portent atteinte à des valeurs humaines partagées par plusieurs d'entre eux, des valeurs de justice et d'équité pour un travail bien fait.

Pour les machinistes, la perception globale des rapports de travail est particulièrement sévère et sombre envers les contremaîtres et la haute direction de l'usine. Pour plusieurs, le plaisir au travail se limite à l'activité individuelle de production, au salaire et à la fin de la semaine de travail, le vendredi. Il est rarement fait mention, lors des rencontres, de relations humaines enrichissantes et de pratiques de gestion habilitantes. L'organisation humaine du travail est plutôt présentée comme démotivante et menaçante. Un tel climat de travail ne peut qu'augmenter les tensions entre les machinistes et les contremaîtres. De plus, il constitue une menace importante pour toute forme d'engagement des machinistes dans les projets de l'usine. À moyen et à long terme, ce climat de travail peut se répercuter sur la productivité et la qualité du travail réalisé.

Cette situation provoque aussi une compétition néfaste entre les machinistes. Un travailleur qui maîtrise une machine donnée cherche à être le seul porteur de cette compétence. Il est ainsi en mesure de maintenir un lien direct et soutenu avec la technologie et assure son assignation par les contremaîtres à la même machine.

## Règles de communication entre les travailleurs

Les machinistes font souvent mention que les contremaîtres ne semblent pas apprécier les échanges verbaux entre eux durant la réalisation de leur tâche. Ces échanges sont perçus par les contremaîtres comme des pertes de temps alors que pour les machinistes, ce sont des occasions essentielles pour développer et renforcer des liens entre eux ainsi que pour aborder les problèmes techniques liés à l'utilisation des nouvelles technologies. Les machinistes voient dans cette interdiction un manque de confiance de la part des contremaîtres et critiquent cette pratique comme étant infantilisante et ne favorisant aucunement la coopération.

La communication avec les contremaîtres repose ainsi sur la présence ou l'absence de confiance. Avec les contremaîtres, les machinistes déclarent souffrir de la nécessité d'entretenir un style de communication stratégique, style où le doute règne toujours. Ils soulignent que généralement les échanges qu'ils ont avec les contremaîtres n'ont rien de sincère et qu'ils servent plutôt à protéger leurs acquis.

En résumé, il existe un décalage important entre la nature même du travail, le niveau de responsabilité dans un contexte de précision et enfin, avec la qualité et la nature du mode de supervision auquel les machinistes sont soumis. Les contremaîtres sont dénoncés avec véhémence par les machinistes, comme étant arbitraires, peu rigoureux, injustes, irrespectueux. Pour les machinistes, il s'agit plutôt d'une gestion peu supportante et peu habilitante qui, d'une part, augmente la pression et sanctionne toute erreur et qui, d'autre part, n'offre pas un traitement susceptible d'encourager un travailleur. Aussi, le mode de gestion des contremaîtres n'est pas complémentaire au discours de l'organisation, celui de la haute direction, à propos de l'importance des ressources humaines au sein de l'usine. Enfin, la précision et la finesse du travail technique contrastent avec le peu de rigueur de la gestion. Tout au long de

l'enquête, les machinistes dénoncent l'hypocrisie chez les gestionnaires de l'usine, l'arbitraire des décisions et les privilèges accordés par les contremaîtres qui ne tiennent pas compte des compétences ou de critères objectifs et équitables pour tous. Ces écarts à la rigueur, à la précision, à la qualité sont blessants et vécus difficilement par les machinistes.

#### *5.1.4 Stratégies défensives mises en œuvre par les machinistes*

Pour le collectif de chercheurs, dans ce contexte organisationnel, il existe un conflit important entre la fierté, pour le machiniste, d'appartenir à la compagnie, de fabriquer des pièces critiques avec une grande précision et qualité et un mode de gestion irrespectueux de la compétence et du professionnalisme. Ce conflit est source de profonde souffrance psychique pour les machinistes.

Il a été constaté au cours de l'enquête que, de façon globale, les machinistes adoptent des conduites guidées par un fort sentiment d'individualisme, sentiment qui est encouragé par le mode de gestion. Ainsi, au niveau collectif, les réactions des machinistes sont dominées par l'impuissance collective ; ils réagissent avec passivité et résignation face aux difficultés éprouvées dans le travail. Ce faisant, les machinistes sont amenés à utiliser principalement des stratégies défensives individuelles pour faire face aux insatisfactions et à la peur.

#### Stratégies individuelles

Devant les différentes sources de souffrance, à savoir : le poids de la perfection liée à la tâche et le mode de gestion axé sur le contrôle qui est perçu comme arbitraire, les machinistes adoptent diverses stratégies individuelles d'adaptation. Ces stratégies leur permettent, entre autres, de composer avec les situations contraignantes rencontrées.

Tel que mentionné, les machinistes adoptent principalement des conduites guidées par un fort individualisme. Sauf pour certaines tâches (par exemple, formation sur le tas, inspection des pièces et bris de machines), le travail des machinistes ne nécessite pas une interdépendance, il s'agit plutôt d'une collection d'activités individuelles sur des tâches indépendantes ne laissant aucune place à la coopération.

Cinq différentes stratégies défensives individuelles ont été identifiées suite à l'enquête. Ce sont : « Sauver sa peau », « Être le plus performant possible », « Mettre ses limites », « Travailler pour le salaire » et enfin, « Réclamer de la formation ».

La stratégie défensive individuelle la plus répandue chez les machinistes du département est « Sauver sa peau ». Cette stratégie consiste essentiellement à protéger ses intérêts, à ne pas « se faire avoir » par les contremaîtres et la haute direction et à penser d'abord à soi. Elle prend diverses formes selon l'histoire singulière de chacun des machinistes, son expérience au sein de l'usine, son poste de travail dans le département, la technologie utilisée. Les conduites résultant de la stratégie défensive peuvent ainsi aller du zèle jusqu'au décrochage, en passant par toutes sortes de positions intermédiaires.

La deuxième stratégie défensive individuelle consiste à « Être le plus performant possible » c'est-à-dire, faire montre du plus haut rendement réalisable. Plusieurs machinistes font référence aux jeunes, aux nouveaux qui intègrent le département où à eux-mêmes dans le passé, rarement actuellement, qui s'investissent totalement dans le projet pour travailler le plus possible, le plus vite, en adhérant aux objectifs et aux valeurs prônés par la direction de l'usine. Cette stratégie est directement liée aux promotions, au fait d'avoir la permanence, d'obtenir une sécurité d'emploi. Cependant, cette stratégie défensive individuelle n'est efficace que sur une courte période de temps. Les machinistes ont tous en mémoire une

histoire illustrant les risques et les limites de cette stratégie du zèle et l'importance de ses retombées sur le vécu du travailleur.

« Mettre ses limites » et « Faire juste ce qu'il faut » correspondent aussi à une stratégie défensive individuelle utilisée couramment pour supporter les contraintes de travail. Certains machinistes indiquent comment, progressivement, ils réussissent « à trouver leur rythme », à ne plus se laisser impressionner ou manipuler par les contremaîtres. Ces machinistes ont déjà atteint un statut suffisant ou ne se font, tout simplement, plus d'illusions sur les changements qui peuvent toujours subvenir dans le département. Ils ne sont pas dans le peloton de tête, mais s'inscrivent plutôt dans un groupe ayant un rythme de travail régulier et constant. Ces machinistes ne visent pas la performance et de ce fait, ils ne réussissent pas toujours à éviter les erreurs et les sanctions, ni les menaces de la gestion.

« Travailler pour le salaire » représente une quatrième stratégie défensive individuelle utilisée régulièrement par les machinistes. Elle consiste en un décrochage et une attitude plus radicale face à la situation de travail. Devant les pressions de la gestion et après avoir connu, souvent, des phases d'enthousiasme et une forte stimulation au travail dans le passé, les machinistes se ferment de plus en plus et prennent une distance face à ce qui leur est demandé. Ils ont arrêté de s'inquiéter avec le travail et la gestion. Ils n'adhèrent plus au message de la perfection, de l'excellence ou d'un fort investissement dans le travail, dans le département. Ils essaient d'être imperméables aux discours comme aux blâmes des contremaîtres. Certains d'entre eux ont connu des difficultés personnelles suite à un trop fort investissement au travail, d'autres ont été découragés par les contremaîtres (par exemple, déplacement, remontrance, sanction). Ils ne veulent plus vivre ces situations, sources de souffrance au travail, et s'en éloignent.

Enfin, la dernière stratégie défensive individuelle des machinistes est de « Réclamer de la formation ». La formation représente un des thèmes forts des échanges, c'est le souhait d'une formation individuelle plus adéquate et plus adaptée, ouvrant sur plus de polyvalence et de maîtrise face aux nouvelles technologies. Cette demande peut aussi être liée au désir de réaliser correctement sa tâche. La formation est aussi perçue comme une manière d'éviter les arbitrages de la gestion. Le fait d'avoir des qualifications formelles reconnues par la supervision est, à leurs yeux, un moyen d'esquiver les sanctions injustes des contremaîtres. La formation augmente aussi les chances d'une plus grande sécurité d'emploi pour le machiniste.

Toutes ces stratégies sont de type individuel. Elles indiquent comment chacun a réussi à trouver un ajustement personnel convenable, ou compte le faire, pour contrer la souffrance au travail. L'adoption de ces stratégies individuelles découle de certains éléments de l'organisation des postes de travail comme, par exemple, l'autonomie relative de chaque machine qui nécessite peu d'interactions et le style de gestion, qui décourage les interactions entre les machinistes. Pour le groupe de machinistes ayant participé à l'enquête, il existe peu de place pour un véritable travail collectif ; le travail est plutôt devenu une affaire privée. Les machinistes font preuve de passivité et de résignation face aux modes de gestion des contremaîtres et de la haute direction. Les propos recueillis lors de l'enquête prennent souvent un accent de victimisation dénonçant ainsi une certaine impuissance collective à faire face à la situation vécue. Il y a peu de signes d'engagement et de mobilisation dans le projet d'entreprise.

#### Stratégies collectives

De ce fait, peu de stratégies collectives peuvent être identifiées. De même, peu de réactions impliquant une vie de groupe pour faire face aux difficultés du travail ont été notées. Les réactions de groupe existent

cependant dans quelques cas où il peut être pensé que la menace psychique pour le machiniste devient trop importante. Ces stratégies défensives collectives identifiées lors de l'enquête sont : « Communiquer au travail » et « Contrôler les nouveaux ».

La première, « Communiquer au travail » ou parler durant l'exécution du travail représente une forme de stratégie défensive collective utilisée par les machinistes. Que ce soit entre des travailleurs affectés à des postes de travail voisins ou lors de rencontres informelles, les machinistes échangent des propos pendant et entre les quarts de travail et ce, même si les contremaîtres l'interdisent. Le contrôle de la parole constitue l'un des derniers bastions de résistance des machinistes au sein du département. Ils tiennent mordicus à cette marge de liberté car elle permet, non seulement, de rendre le travail plus humain, mais constitue un moyen essentiel pour résoudre collectivement des difficultés liées à la production. Aux yeux des machinistes, il est clair que les discussions ne sont pas des pertes de temps. Les contremaîtres semblent penser exactement l'inverse et les machinistes se sentent collectivement obligés de réagir à cette interdiction.

La seconde stratégie défensive collective est celle de « Contrôler les nouveaux ». Elle est utilisée lorsque de nouveaux machinistes intègrent le département ou qu'un travailleur fait montre de trop de zèle ou qu'il cherche à se faire valoir aux yeux des contremaîtres. Dans cette situation, les autres machinistes cherchent à neutraliser les travailleurs qui ne respectent pas le rythme du groupe. Ils leur envoient des messages sur leur désaccord face aux comportements utilisés et sur la transformation que ces derniers induisent sur le rythme du travail dans le département. Par l'utilisation de cette stratégie défensive collective, les machinistes cherchent, entre autres, à contrer l'arbitraire. La résistance des machinistes a pour but de ne pas encourager ce mode de gestion des contremaîtres.



L'enquête en psychodynamique du travail n'a pas permis d'identifier d'autres stratégies défensives collectives. Il faut retenir que les stratégies défensives déployées semblent peu efficaces pour agir sur la situation d'ensemble, sur les sources identifiées de malaise et de souffrance, tant au niveau du travail lui-même que du mode de gestion. Dans la mesure où tout reste au niveau individuel, des solutions collectives ont peu de chance de se développer ou d'émerger. Les effets négatifs constatés peuvent alors s'accroître. Pour prendre un exemple, non seulement les « zélés » sont-ils rares, les « machinistes motivés » le sont aussi. Or, comme il faut produire mieux et plus, la situation devient alors plus difficile à supporter. En fait, les modes de gestion dans le secteur n'encouragent pas l'engagement des machinistes et ces derniers développent différentes stratégies individuelles pour ne pas trop s'investir psychiquement dans le travail. En effet, ce désengagement accentue la perte de sens du travail, la reconnaissance de la compétence comme machinistes et accroît ainsi la souffrance.

En résumé, les stratégies défensives individuelles dominent les réactions des machinistes à la non-reconnaissance de leurs compétences et à un mode de gestion arbitraire. L'individualisme s'est installé dans le département et un fort sentiment d'impuissance collective est omniprésent. Il se peut qu'à court terme, les machinistes impliqués ne puissent pas directement modifier une culture d'entreprise fortement hiérarchisée et autoritaire ainsi qu'une gestion relativement traditionnelle. L'enquête en psychodynamique du travail a permis d'exprimer et de nommer les champs de conflits porteurs entre la nécessité d'un nouveau type de machinistes, plus autonome, professionnel, motivé et le caractère obsolète, inutile, dysfonctionnel d'une gestion autoritaire et tatillonne « à l'ancienne ».

### 5.1.5 Discussion

L'analyse du rapport d'enquête menée dans le cadre de la recherche-action en psychodynamique du travail permet de constater que l'intervention a été menée dans le respect de la méthodologie classique et des critères d'éthique liés à la recherche scientifique. Les conditions permettant un travail intersubjectif entre les participants et les chercheurs ont pu être réalisées en toute liberté. De même, les données sont cohérentes avec le cadre théorique et la grille d'analyse.

Le rapport d'enquête fait ressortir, d'une part, un déséquilibre entre le vécu des machinistes, l'univers du travail et le champ social et, d'autre part, une absence d'équilibre entre le travail prescrit et le travail réel. Ces deux éléments permettent de croire que le travail, dans ces conditions, représente un risque pour la santé mentale des machinistes.

Effectivement, pour contrer la souffrance mentale qu'elle suscite, les machinistes élaborent diverses stratégies défensives pour s'en protéger. Cependant, ces dernières sont surtout de type individuel. Il semble que les stratégies défensives accompagnent par ailleurs une certaine paralysie du fonctionnement en groupe. Les stratégies mises en œuvre visent essentiellement à fuir la pression découlant du travail. Dans cette enquête, il a été difficile de nommer et de diagnostiquer la source précise du malaise ressenti par les machinistes.

En contrepartie, le rapport semble avoir peu cerné deux éléments importants qui sont liés, d'une part, à la technologie et, d'autre part, aux modes de gestion qui apparaissent malsains. Le premier élément, la technologie, est présent dans le rapport d'enquête et discuté en fonction de la fierté des machinistes et de la posture d'élite du département. Cependant, le rapport développe peu les effets des changements sur le rapport du machiniste aux pairs et à lui-même. Le second élément, à savoir : les mécanismes de gestion qui apparaissent malsains, est abordé

indirectement en regard de l'arbitraire des contremaîtres, de la gestion des erreurs et des mécanismes de sanction mis en place. De même, le rapport fait ressortir le conflit en fonction de deux logiques de discours présentes dans le département. Les éléments rapportés ne permettent cependant pas d'expliquer de façon satisfaisante la dynamique qui paralyse le fonctionnement des machinistes et insistent surtout sur des conflits avec l'autorité.

Pourtant, le titre du rapport « Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de producteur : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance » montrait bien le potentiel d'analyse. Ce titre suggère des problèmes d'articulation entre des éléments tels : la perfection et la productivité, qui freinent l'action et provoquent un sentiment de détresse chez les machinistes.

Le rapport ne semble pas avoir répondu de façon tout à fait satisfaisante aux questions suivantes : Pourquoi le mode de gestion des machinistes est-il utilisé de cette façon ? Comment le mode de gestion est-il lié à la souffrance mentale ? Quel degré de technologies est-il possible d'introduire sans effets sur la santé mentale ? Quels sont les effets des technologies sur l'établissement et le maintien des rapports sociaux de travail ? Toutes ces questions invitent à considérer d'autres théories et une nouvelle stratégie d'analyse permettant de les circonscrire et de mieux comprendre le phénomène de la santé mentale au travail pour ce groupe de travailleurs.

## **5.2 Premier article : Situation paradoxale dans l'organisation du travail : une menace pour la santé mentale des travailleurs**

Pierre-Yves Therriault, Ursula Streit, Jacques Rhéaume

### *5.2.1 Résumé*

La mondialisation des marchés, la rationalisation économique, la rapidité des moyens de communication, l'introduction des nouvelles technologies ont profondément modifié les entreprises. Ces phénomènes ont remis en question les pratiques de gestion traditionnelles pour faire face à un accroissement de la concurrence et pour atteindre des niveaux de performance et de production optimaux. Ces bouleversements ont aussi des effets directs sur les travailleurs, les exposant à des degrés de tension et à des situations de plus en plus contraignantes au point de vue mental. À partir de l'analyse d'une enquête en psychodynamique menée auprès de machinistes travaillant dans une usine du secteur aéronautique ayant vécu récemment d'importantes transformations organisationnelles et technologiques, la demande excessive de formation manifestée par les travailleurs apparaît rapidement comme une réponse défensive et presque obligée pour contrer la peur et l'anxiété découlant du travail. Cette peur et cette anxiété résultent, entre autres, de l'organisation du travail et des exigences extrêmes de précision et de qualité imposées par les pièces fabriquées, destinées à un moteur de véhicule de transport de passagers. L'analyse de contenu réalisée permet de mettre en lumière une organisation du travail qui place des machinistes devant un phénomène de double contrainte. Ils sont confrontés à une injonction qui leur demande d'être un machiniste excellent et productif dans un environnement fortement sanctionné. À ce paradoxe pragmatique, vient s'ajouter le fait que l'organisation du travail introduit un système de verrouillage qui vient bloquer toutes les voies possibles de résolution du paradoxe. Les

machinistes se retrouvent ainsi dans une impasse. Pris dans ce contexte, comment survivre psychiquement ?

**Mots-clés :** Organisation du travail, santé mentale, injonction paradoxale, changement technologique

For the past decades, in a world of high competition, firms struggle to regain an advantage over foreign competition. Thus, new management trends, usually based on price reduction, high quality products and speed production are now part of strategic reorganization plans of high impact on work organisation particularly in terms of large demands put on workers, and take a heavy toll on workers. Thus the incidence of mental health problems in the work place has risen sharply in recent years and currently counts as one of the leading causes of work absenteeism. A study based on the psychodynamic of work was conducted among machine operators working in a high-technology company in the aviation sector. Important management and technological transformations were recently introduced in the factory. The content analysis of the study shows that the work organization places the operator in a double bind situation. They are caught between an injunction where the capacity of making a high quality product is directly opposed to that demanding speed production. Moreover, severe and arbitrary sanctions are applied when the operators do not comply with either injunction. The operators are put in a deadlock situation that creates fear and anxiety. They are obliged to turn to defensive psychological strategies such as individualism and cheating. Those defensive strategies have negative impacts on social relationships.

**Keys words :** Management transformation, Technology, Double-bind situation, Mental Health

### 5.2.2 Introduction

Les années 90 ont été soutenues par le fort courant de la mondialisation des marchés et de la rationalisation des économies (Askenazy et Gianella, 2000). Au sein des entreprises, elles ont aussi été marquées par l'émergence de moyens de communication instantanée et par l'introduction de toute une gamme de technologies qui ont profondément modifié les modes de gestion et les rapports entre les travailleurs (David, 2001 ; Flottès, 1998 ; Kumar, 2000). Ces phénomènes ont aussi remis en question les pratiques managériales traditionnelles et le type de relations entre les travailleurs et les différents niveaux de l'organisation du travail (Vallery et Caron, 2001). Toutes ces transformations ont été instaurées pour, entre autres, répondre à un accroissement marqué de la concurrence et permettre l'atteinte de niveaux de performance et de production optimaux. Ces bouleversements ont cependant des effets directs sur la santé des travailleurs, les exposant ainsi à des situations de plus en plus contraignantes au niveau mental (David, 2001).

La plupart du temps, lors des transformations, les travailleurs n'ont d'autres choix que de subir les changements organisationnels et technologiques décidés par la direction de l'entreprise. Pourtant, plusieurs travaux de recherche soulignent que les changements provoquent des perturbations importantes dans les modes opératoires, dans les rapports avec autrui et dans les réactions individuelles et collectives face à l'organisation et qu'il est important d'impliquer les travailleurs concernés pour en faciliter l'introduction (Roche et Grange, 1999 ; Spérandio, 1996). Le but du présent article est de comprendre les effets des transformations organisationnelles et technologiques sur la santé mentale de machinistes dans une usine du secteur aéronautique.

Une étude multianalyses comportant, d'une part, une enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes d'un département de cette usine et, d'autre part, une analyse de contenu systématique, a été réalisée. Cet article traite spécifiquement des résultats obtenus suite à l'analyse de contenu. Après avoir situé la problématique, la méthodologie, et résumé certains aspects de l'enquête en psychodynamique du travail, les résultats de l'analyse de contenu sont présentés. Ces derniers mettent en lumière une organisation du travail qui soumet les travailleurs à un système paradoxal ayant des effets néfastes sur les rapports sociaux. Enfin, l'effet des situations paradoxales sur la santé mentale des travailleurs est abordé.

### *5.2.3 Problématique*

Il est reconnu que les modes de gestion utilisés par les organisations actuelles représentent un facteur pouvant être étroitement lié à l'apparition de problèmes de santé mentale (Aubert et Pagès, 1989 ; Cren, Dumont, Bardot et al., 1996 ; Sylvain, 2001 ; Vézina, 1999). D'autres travaux ont aussi démontré que les transformations technologiques dans les entreprises ont des répercussions au niveau du contenu des tâches à réaliser et transforment les rapports sociaux dans l'organisation (Gollac, Greenan et Hamon-Cholet, 2001 ; Laflamme, 1995 ; Lemelin, Rondeau et Lauzon, 1992 ; Wilkin et Karnas, 1987).

Les transformations des milieux de travail, les principes de rationalité économique et de mondialisation des marchés, les changements technologiques, influencent directement le choix des pratiques managériales des entreprises. Ces choix de pratiques amènent, entre autres, les organisations à exiger des travailleurs de plus en plus de polyvalence dans l'exécution de leurs tâches. Pourtant, quelques études ont démontré qu'au-delà de ses effets bénéfiques à court terme (par

exemple, une diminution des problèmes musculo-squelettiques reliés à des tâches répétitives), la polyvalence détruit le métier chez les travailleurs qualifiés et ne valorise pas, de manière générale, le travailleur non qualifié (Carpentier-Roy, 1995a). Dans un contexte de polyvalence, les représentations que le travailleur a de lui-même, des autres et de son travail deviennent perturbées. Plus encore, la polyvalence banalise la valeur de l'expérience et du métier et attaque la fierté qui est essentielle à l'estime de soi (Carpentier-Roy, 1995b).

Karasek et Theorell (1990), qui ont développé le modèle « Demande-Autonomie au travail », soulignent qu'une organisation du travail caractérisée, d'une part, par des demandes excessives accompagnées d'un pauvre contrôle des travailleurs sur la tâche et, d'autre part, par le manque de soutien social de la hiérarchie, est directement liée à l'apparition de problèmes de santé mentale. Comme le soulignent Laurent, Buisset, Guisnet et al. (1995), une organisation du travail conçue par un service spécialisé de l'entreprise, étranger aux travailleurs, heurte de front la vie mentale et plus précisément la sphère des aspirations, des motivations et des désirs des travailleurs.

D'autres travaux proposent qu'il est possible de considérer que certains problèmes de santé mentale peuvent être abordés sous l'angle de l'organisation du travail, notamment en regard de la demande faite aux travailleurs et du besoin d'autonomie décisionnelle, de reconnaissance et de soutien social au travail (Johnson et Hall, 1988 ; Siegrist, 1996). Dans leur étude portant sur la relation entre l'organisation du travail et la santé mentale, Cren et al. (1996) soulignent que le vécu du travail est la variable qui a le plus de poids lors de l'analyse des problèmes de santé. Le vécu réfère ici à la souffrance des travailleurs face à des facteurs psychosociaux influençant directement le travail ; par exemple la monotonie, les possibilités réduites de perfectionnement, les faibles perspectives de



promotion au sein de l'entreprise, l'écart entre l'activité et la formation ou l'expérience professionnelle.

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises ont plus que jamais besoin de travailleurs compétents et motivés et cherchent des modes de management qui forcent l'adhésion (Aubert, 1992 ; Aubert et al., 1989, Aubert et de Gaulejac 1991). Dans ce contexte, la culture de l'exploit et de l'excellence, la quête du dépassement de soi et des autres sont considérées comme des moyens d'atteindre les objectifs de production. Ces moyens deviennent souvent des contraintes, des obligations impossibles à atteindre et ne sont pas sans effets sur la santé mentale des travailleurs ; ils ne donnent que peu d'options aux travailleurs, soit l'adhésion aux valeurs prônées, soit la non-adhésion. Vézina, Derriennic et Monfort (2000) soulignent cependant que l'organisation ne peut s'attendre à un développement de la participation des travailleurs si le travail ne permet pas de développer les capacités de créativité.

De nos jours, plusieurs industries de fabrication font le choix de réorganiser la production à partir des principes liés au contrôle de la qualité. Ce mouvement correspond à un modèle qui est orienté vers la recherche de la plus grande qualité possible à tous les niveaux de l'organisation. Cette recherche d'amélioration constante et continue, touche tous les aspects de l'organisation et, en plus de l'atteinte d'une efficacité maximale, est orientée principalement vers la satisfaction des besoins des clients (Bibeau, 1994).

Les principaux outils de gestion utilisés dans ce modèle d'organisation du travail correspondent à une approche systémique de l'entreprise et à une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. En ce sens, l'organisation est conçue comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont il est possible d'analyser le

fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques (Kélada, 1991, Lechasseur, 1995).

Dans cette perspective, le contrôle de qualité peut se définir comme un ensemble de techniques permettant de produire dans des conditions économiques satisfaisantes des biens et des services répondant aux exigences des clients. Essentiellement, le modèle repose sur quatorze grands critères proposés par Deming (1991), un des pères de cette école de pensée. Ces critères sont les suivants : 1) garder fermement en vue l'objectif d'améliorer les produits et les services, 2) adopter la nouvelle philosophie, 3) mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections, 4) mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix, 5) améliorer constamment et toujours le système de production et le service, 6) établir un système de formation, 7) adopter et instituer le leadership, 8) faire disparaître les craintes, 9) éliminer les barrières entre les services, 10) éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs de rendement, 11) éliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés, 12) supprimer les obstacles à la fierté du travail, 13) encourager l'éducation et l'amélioration de chacun et, 14) agir pour accomplir la transformation. Pour Deming (1991), ces quatorze critères ne constituent pas une recette magique, ils sont tous interdépendants et doivent être utilisés en conjonction avec ce qu'il nomme un système de connaissances profondes de l'entreprise. De même, il souligne qu'il doute de la réussite d'un projet de transformation organisationnelle si ces critères ne sont pas tous appliqués.

Le modèle implique une conception de l'entreprise comme un tout organisé et complexe dont les divers éléments sont en interaction les uns par rapport aux autres et avec l'environnement externe. Ce courant a donné naissance aux cercles de qualité, qui représentent, en fait, des petits groupes d'un même lieu de travail, qui fonctionnent de façon autonome et mènent des activités de contrôle de la qualité (Lechasseur, 1995 ; Ozeki et Asaka, 1992).

Dans ce type d'organisation du travail, dans le réel du travail, les travailleurs font généralement face à une injonction contradictoire. Aubert et al. (1991), suite à une recherche approfondie de type psychosociologique sur l'univers managérial de six grandes entreprises, soulignent comment ces dernières, par les choix et les messages qu'elles transmettent aux travailleurs, ne sont pas seulement pourvoyeuses de succès et de carrière, mais aussi parfois de mal-être et d'angoisse. À partir des travaux de l'École de Palo Alto, les auteurs insistent sur les sollicitations psychiques constantes de comportements ou de sentiments de nature opposée ou qui, pour s'accomplir, impliquent la négation de l'un des termes mêmes qui les sous-tendent. Ils présentent comment les valeurs de l'entreprise sont progressivement introduites dans la pensée des travailleurs, souvent à leur insu, et comment le système de valeurs de l'entreprise devient progressivement celui du travailleur. Aubert et al. (1991) indiquent que les paradoxes génèrent chez les travailleurs des tensions très fortes en les obligeant à gérer en permanence un double mouvement de refoulement et de sublimation.

Pour leur part, à partir d'observations de terrain auprès d'aides-soignantes, Torrente et Bauer-Torrente (1998) présentent deux illustrations qui expliquent comment les paradoxes interdisent l'accès à l'intelligence pratique qui, elle, est à l'origine des ficelles de métier dont tout travailleur a besoin pour exécuter son travail. Les auteurs soulignent que les paradoxes, au sein des organisations, bloquent la mise en œuvre de la sagesse pratique qui est nécessaire à la poursuite de l'activité. Ils insistent sur le fait que les paradoxes agissent directement sur le collectif de travail en plaçant les travailleurs devant un impossible choix et en les conduisant vers la souffrance.

Ces données illustrent comment les paradoxes pragmatiques peuvent avoir des conséquences sur la santé mentale des travailleurs. Watzlawick, Helmick-Beavin et Jackson (1972) de même que d'autres chercheurs de

l'École de Palo Alto avaient constaté un phénomène semblable au niveau de la clinique<sup>64</sup>. En logique, le paradoxe est défini comme une proposition qui est à la fois vraie et fausse. Il a donné naissance à une théorisation qui permet de distinguer plusieurs types de paradoxes<sup>65</sup> qui n'ont pas le même effet de gêne pour l'esprit. Ainsi, plus le paradoxe est profond, plus la question du comment y faire face est sujette à de nombreuses controverses, puisqu'il constitue un indice de la présence de déficiences dans la théorie sous-jacente.

Afin de comprendre les liens entre les pratiques managériales et la santé mentale des travailleurs, peu d'études ont utilisé la « Théorie de la double contrainte » proposée par l'École de Palo Alto. Les travaux de Aubert et al. (1991) et de Torrente et al. (1998) en sont deux exemples récents.

---

<sup>64</sup> L'école de Palo Alto correspond à l'ensemble des chercheurs du Mental Research Institute of Palo Alto, c'est-à-dire pour les plus connus : Bateson, Jackson, Haley, Watzlawick, Weakland. L'étude des conséquences des injonctions sur la santé mentale a constitué la pierre angulaire de leurs travaux, tout d'abord en plaçant les « injonctions paradoxales » de la mère, à l'origine de la future psychose de l'enfant (Bateson, Jackson, Haley et Weakland, 1956), ensuite en utilisant le paradoxe, sous forme de paradoxe pragmatique, comme ressort essentiel des psychothérapies brèves (Watzlawick et al., 1972 ; Watzlawick, Weakland et Frich, 1975). Ainsi, les injonctions contradictoires et paradoxales et sont décrites comme étant des contradictions logiques qui viennent au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses « consistantes » (Watzlawick et al., 1972). Les travaux de l'École de Palo Alto ont été très critiqués car, ils ne prennent en compte qu'une explication cognitive jugée trop pragmatique lorsqu'elle est utilisée pour comprendre d'autres situations à caractère social.

<sup>65</sup> Watzlawick et al. (1972) ont proposé une typologie qui permet de distinguer trois catégories différentes de paradoxe : les antinomies ou paradoxes logicomathématiques, les antinomies sémantiques ou définitions paradoxales et enfin, les paradoxes pragmatiques ou injonctions paradoxales ou prévisions paradoxales. Pour la première catégorie, l'antinomie, la conclusion est exacte, les prémisses aussi, mais une faille bien cachée affecte le raisonnement. Il suffit alors de détecter cette faille, mais cette recherche peut donner des renseignements intéressants sur les modes de raisonnement mathématique et inciter à créer de nouveaux savoirs mathématiques. Pour la seconde catégorie, l'antinomie sémantique, il y a paradoxe parce qu'il y a confusion de deux niveaux de langage appartenant à des niveaux logiques différents, le niveau des énoncés portant sur les choses et les événements et le niveau des énoncés portant sur la qualité logique des premiers énoncés. Il apparaît que les énoncés portant sur les faits sont faux justement parce que l'énoncé portant sur ces énoncés et déclarant qu'ils sont faux est vrai et vice versa (Carontini et Perraton, 1986). Enfin, pour la troisième catégorie, l'injonction paradoxale, il s'agit des conséquences que les deux types de paradoxes peuvent avoir sur le comportement.

La théorie de la double contrainte décrit les injonctions contradictoires et paradoxales comme étant des contradictions logiques qui viennent au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses « consistantes » (Watzlawick et al., 1972). Cette théorie indique que pour qu'une situation soit considérée comme étant de double contrainte elle doit répondre à trois principales caractéristiques : 1) deux ou plusieurs personnes sont engagées dans une relation intense qui a une grande valeur vitale, physique et/ou psychologique pour l'une d'elles, pour plusieurs ou pour toutes, 2) dans ce contexte, un message est émis et est structuré de telle manière que a) il affirme quelque chose, b) il affirme quelque chose sur sa propre affirmation et c) les deux affirmations s'excluent et enfin 3) le récepteur du message est mis dans l'impossibilité de sortir du cadre fixé par ce message, soit par une métacommunication<sup>66</sup> ou une critique de la situation, soit par le repli.

À partir de la théorie de la double contrainte, le but de cette étude est d'analyser les effets des changements organisationnels basés sur la polyvalence et sur le contrôle de la qualité, sur la santé mentale de machinistes.

#### *5.2.4 Méthodologie*

Le cadre général de la recherche repose sur une démarche qualitative en deux volets : une enquête en psychodynamique du travail suivie d'une analyse de contenu. Avant d'aborder l'analyse de contenu en tant que telle, il convient d'abord de revenir brièvement sur le premier volet de la recherche, à savoir : l'enquête en psychodynamique du travail.

---

<sup>66</sup> Watzlawick et al. (1972) définissent la métacommunication comme la capacité d'avoir « recours à des conceptualisations qui ne sont pas une partie de la communication, mais un discours sur la communication » (pp. 35-36).

### Premier volet : enquête en psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail (Dejours, 1993). Selon Vézina (2000), trois prémisses théoriques sous-tendent cette approche : 1) l'équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social est essentiel à la santé mentale, 2) l'absence d'équilibre peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale et, 3) face à la souffrance, la personne ne reste pas passive, mais va au contraire construire des stratégies défensives pour s'en protéger. En psychodynamique du travail, le travail n'est jamais considéré comme une simple exécution technique. Il y a toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 1993). L'« organisation du travail, prescrite » réfère, entre autres, à la division formelle du travail, le contenu de la tâche, les rapports hiérarchiques, les directives et les consignes, les modes opératoires, alors que l'« organisation du travail réelle » correspond à ce que les travailleurs inventent et déploient quotidiennement pour faire face aux lacunes de l'organisation formelle du travail ou pour faire face à l'imprévu. En psychodynamique du travail, « la construction de l'identité s'inscrit aussi dans le champ social en référence au nécessaire regard de l'autre » (p. 33) (Vézina, 2000).

À partir de ce cadre théorique, Dejours (1993) a développé une méthodologie spécifique comprenant deux grandes étapes : la pré-enquête et l'enquête.

#### Pré-enquête

Dans cette recherche, la demande provient du syndicat des travailleurs de l'usine. Dans le respect des principes de la psychodynamique du travail, les chercheurs ont d'abord rencontré l'ensemble des machinistes du département. Lors de ces rencontres, les exigences, le sens, les risques et les limites d'une telle enquête ont été expliqués. Le but de ces rencontres

est de s'assurer que la démarche se réalise de la façon la plus éclairée possible pour les participants afin de permettre un travail intersubjectif le plus fécond possible.

Un collectif d'enquête est constitué de travailleurs qui acceptent de participer aux entretiens volontairement. De même, quatre chercheurs, dont un participe à toutes les rencontres, sont regroupés en équipe de trois pour l'animation des entretiens collectifs.

### Enquête

Prenant en compte la distribution des machinistes selon les trois quarts de travail (jour, soir, nuit), trois groupes différents, composés d'environ une dizaine de machinistes, sont formés. Chacun des trois groupes est rencontré quatre fois au cours de séances de trois à quatre heures. Les deux premiers entretiens collectifs, rapprochés dans le temps, ont pour objectif de constituer un espace de parole sur le vécu du travail. Le travail intersubjectif fait lors de ces deux premières rencontres est enrichi par l'analyse collective des chercheurs. Le troisième entretien consiste en une restitution orale de l'analyse et en une discussion sur les interprétations faites par les chercheurs. Enfin, le dernier entretien concerne la présentation du rapport final. Avec la permission des machinistes, chaque entrevue collective a été enregistrée sur cassette audio et une transcription intégrale, mot à mot, en a été produite<sup>67</sup>.

La première étape de cette recherche a, entre autres, fait ressortir une insistance des travailleurs à obtenir de la formation et un fort sentiment d'impuissance<sup>68</sup>. Cette demande est apparue comme une stratégie

---

<sup>67</sup> Un certificat d'éthique a été obtenu auprès de l'institution d'enseignement encadrant la recherche.

<sup>68</sup> Outre le rapport final de l'enquête (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 1997), les résultats ont aussi été publiés sous la forme d'un chapitre de livre (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 2000).

défensive individuelle pour contrer la peur et l'anxiété liées à l'organisation du travail. Pour comprendre davantage les mécanismes en cause, il a été décidé de soumettre à nouveau les données de l'enquête en psychodynamique du travail à une analyse de contenu systématique.

#### Deuxième volet : analyse de contenu

Bardin (1998) définit l'analyse de contenu comme un instrument qui vise, par des procédures systématiques et objectives de description, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production d'un phénomène.

Les données de l'enquête, enregistrement audio des entretiens collectifs et verbatim, ont été soumises à une procédure de codification en trois étapes : semi-ouverte, axiale et sélective. Bien que présentées sur un mode séquentiel, les étapes de la démarche d'analyse sont non exclusives c'est-à-dire qu'un chevauchement important et des aller-retour fréquents d'une étape à l'autre sont effectués (Paillé, 1994).

Dans un premier temps, deux grandes catégories thématiques ont été identifiées : la technologie et la communication dans l'organisation du travail. Par la suite, une codification semi-ouverte a été réalisée par l'écoute et la lecture attentive des verbatim pour chacun des trois groupes. Ainsi, les propos rapportés par les travailleurs se sont vus attribuer un ou plusieurs codes. L'analyse des différents codes a favorisé l'émergence de catégories conceptuelles portant ainsi l'analyse à un niveau supérieur de catégorisation.

L'étape suivante a permis d'élaborer une grille d'analyse en organisant autour des deux grands thèmes les catégories identifiées :

- 1) organisation du travail ;
- 2) injonction paradoxale ;
- 3) rapport hiérarchique ;



- 4) rapport avec les pairs ;
- 5) sentiment de compétence ;
- 6) peurs ;
- 7) sanctions et,
- 8) rapport aux machines.

Dans la deuxième étape, la codification axiale a favorisé la mise en relation de ces grandes catégories.

Enfin, la codification sélective a permis, par un travail de va-et-vient avec la théorie et les données empiriques, de construire une représentation cohérente de l'ensemble des résultats.

#### Description des sujets, du milieu et du travail des machinistes

Les personnes qui ont participé à l'enquête sont toutes des machinistes, de sexe masculin, travaillant pour la compagnie depuis plus de cinq ans. Bien qu'occupant toutes un poste de machiniste au sein du département étudié, certaines possèdent un diplôme d'études secondaires (11 années de scolarité) alors que d'autres un diplôme d'études collégiales (14 années de scolarité). Au total, 33 machinistes sur 55 ont participé volontairement à l'enquête.

L'usine produit des pièces de moteurs de véhicule de transport public. Cette usine, caractéristique du secteur industriel des hautes technologies, compte environ trois milles travailleurs. Le département qui sert de contexte à l'étude est issu du regroupement dans un même lieu physique de la plupart des étapes de production des pièces du moteur, autrefois réparties dans l'ensemble de l'usine. Il est soumis à une méthode d'organisation du travail qui met de l'avant les principes liés au contrôle de la qualité. Les travailleurs sont affectés à plus de 20 catégories différentes de postes de travail, tous relativement indépendants les uns des autres. Ce département sert aussi de laboratoire pour le service de recherche et développement de l'entreprise. Ainsi, régulièrement, les machinistes sont

sollicités à s'adapter à de nouveaux modèles de pièces et d'équipements technologiques.

Le mode d'organisation du travail est influencé par le courant et les principes de la qualité totale qui implique que chaque machiniste se mobilise afin que le département puisse optimiser la production. La récente transformation organisationnelle a introduit la polyvalence des machinistes d'un poste de travail à l'autre dans le département. Depuis les transformations, chaque machiniste est maintenant défini comme un « opérateur multimachines ». Il n'y a pas de cadence de production officielle, mais la technique « juste-à-temps » est utilisée ; cette technique implique une détermination serrée du temps d'usinage de chaque pièce. La production à réaliser ainsi que l'ordre de priorité (par exemple, type de pièces à usiner, type de machines à utiliser) sont assignés quotidiennement à chaque machiniste par les contremaîtres.

Les travailleurs du département 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<sup>5</sup>. 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 requis. Un nombre de pièces à produire par quart de travail est établi par le contremaître pour chaque machiniste. Ces pièces sont considérées comme des éléments-clés dans la constitution du moteur d'un véhicule de transport public. Le coût des pièces est élevé et peut atteindre jusqu'à plusieurs milliers de dollars.

---

<sup>5</sup> Par exemple, pour un engrenage donné (couronne dentelée), la feuille de route indique 53 opérations différentes. L'usinage de la pièce est réalisé sur neuf machines distinctes et durant le processus de fabrication, elle retourne sur certaines plus d'une fois. Lors du passage à une machine donnée, la pièce est soumise à une séquence de machinage spécifique.

Les équipements technologiques utilisés pour la fabrication des différentes pièces sont imposants. Ils témoignent de l'évolution de la technologie au cours des dernières décennies. Ainsi, dans l'espace de travail ont été disposées des machines de différentes générations ; il y a, à proximité l'une de l'autre, des machines-outils à contrôle numérique de très haute technologie et des machines-outils classiques, moins propres et moins silencieuses. Les plus vieilles machines datent des années 50 (par exemple, rectifieuse d'engrenages, fraiseuse horizontale, machine à tailler et à ébarber), les plus récentes, des années 90, basées sur les systèmes de fabrication assistée par ordinateur (par exemple, machine à commande numérique par calculateur isolé ou à commande numérique directe ou à qualité assistée par ordinateur). Afin de soutenir ses objectifs d'amélioration du travail, régulièrement, l'organisation introduit de nouveaux équipements automatisés. Cependant, ces transformations ne sont pas toujours accompagnées d'un programme de formation spécifique.

Trois contremaîtres supervisent le travail, deux de jour (un responsable et un adjoint) et un de soir (un adjoint). Ils sont chargés de diriger l'ensemble des opérations et de faire des rapports de la production à l'administration de l'entreprise.

Le contrôle de qualité en vigueur dans le secteur implique des appareils de mesures informatisés et des vérifications visuelles par les machinistes eux-mêmes. La pièce quitte le département inspectée, numérotée, signée par le machiniste et emballée, prête à être acheminée au client. Tout au long de la production, la pièce est soumise à trois différentes étapes d'inspection, étapes effectuées par les machinistes. La première correspond à la vérification visuelle par le machiniste de la pièce lors de sa réception afin de déterminer si elle est conforme à la feuille de route. La deuxième, à la fin de l'usinage de la pièce, culmine avec l'inscription du code personnalisé du machiniste sur la pièce indiquant ainsi que la séquence prévue a été réalisée selon les normes prescrites. Enfin, la

troisième se réalise après qu'un machiniste a complété un lot complet de pièces (entre 10 et 15 pièces) ; une vérification est effectuée par un autre machiniste sur une seule des pièces produites.

### 5.2.5 Résultats

Les résultats indiquent que les travailleurs sont soumis à un système paradoxal. Effectivement, les machinistes sont exposés à une injonction qui oblige d'une part, à la perfection et, d'autre part, à l'efficacité à tout prix. L'analyse a permis de démontrer que cette contradiction est renforcée par un discours centré sur l'erreur ou le blâme et à un mécanisme de verrouillage par lequel tous les moyens de se sortir du paradoxe sont enlevés. Ce système place ainsi les machinistes devant une impasse, à savoir, une situation sans issue.

#### 1) Injonction paradoxale : sollicitation et obligation à la perfection et à la productivité

Dans ce contexte de travail, l'injonction avec laquelle les machinistes doivent composer impose deux commandements très précis : la perfection et la productivité.

#### La perfection

Lors de la réorganisation, la direction a choisi un mode de gestion de la production axé sur la qualité totale. Cette méthode prévoit l'imposition de temps standard pour réaliser les tâches et la réintroduction des tâches de contrôle de la qualité au sein des tâches de fabrication.

Le changement de modèle d'organisation du travail a entraîné la planification et l'aménagement du département dans lequel sont regroupés les meilleures machines et les machinistes les plus expérimentés de l'entreprise. Le département représente maintenant un élément central des

relations publiques de l'entreprise. Ainsi, lorsque les visiteurs de marque ou les acheteurs potentiels des pièces s'annoncent, la haute direction, le secteur des ventes, les services techniques n'hésitent pas à les y amener. Un hall d'exposition des produits a même été prévu à proximité du département où sont exhibés divers exemples de pièces fabriquées par l'entreprise. Le département représente ainsi une « vitrine » du savoir-faire technologique et du prestige de l'entreprise.

Lors des visites, rarement annoncées, il est courant que le discours des représentants de l'entreprise fasse ressortir le haut niveau des machinistes et la technologie de pointe qu'ils peuvent utiliser dans la réalisation de leurs tâches. Les machinistes en éprouvent un sentiment de fierté et d'importance. Ils sont les meilleurs, ils oeuvrent dans le secteur névralgique de l'entreprise, ils réalisent des pièces de grande qualité.

Par exemple, en parlant de la position du département par rapport aux autres de l'usine, un machiniste affirme :

*« Au département, au point de vue du travail, nous avons plus de facilité car notre outillage est le meilleur de l'usine. Nous n'avons pas à nous stresser par rapport aux ressources »<sup>69</sup>.*

Parlant des transformations et des investissements, un autre souligne :

*« Le budget de développement de l'usine est tout dépensé dans le département, parce que c'est la vitrine ».*

Enfin d'autres commentaires tels :

*« Le département représente la vitrine de l'usine, parce qu'il est unique et autonome »,*

---

<sup>69</sup> Ce matériel est extrait des verbatim des entrevues I et II de l'un ou de l'autre des trois groupes de machinistes qui ont participé à l'enquête en psychodynamique du travail.

*« Tous les autres machinistes de l'usine veulent être transférés ici parce que le département est très équipé de machines neuves et perfectionnées »*

sont rapportés par les machinistes.

Une des caractéristiques du travail est de produire des objets « parfaits ». Parfait, car les machinistes possèdent un sens moral du travail bien fait, mais surtout parfait, car cet objet correspond à une pièce centrale du moteur d'un véhicule de transport public pour passagers. Chaque machiniste est conscient que la pièce, qui est numérotée et signée, peut être identifiée en tout temps suite à un accident. En posant sa signature sur la pièce, le machiniste aide à l'identification de ses erreurs potentielles. Un machiniste indique même que

*« Lorsqu'un accident de transport survient, je m'empresse de parcourir les journaux à la recherche d'informations me permettant d'identifier la provenance du moteur du véhicule ».*

Il faut ici prendre en compte qu'étant donné le mode de contrôle externe, seulement une pièce d'un lot est inspectée. La gestion de la production est planifiée de façon à ce que le machiniste soit le seul responsable de la qualité. En retombée, le machiniste doit, en tout temps, porter seul le poids de l'objet parfait.

La production de la pièce repose sur trois niveaux d'exigences : 1) des exigences internes, propres au machiniste, 2) des critères externes liés au travail et 3) des exigences à la fois internes et externes. En regard des exigences internes, des commentaires :

*« ... valorisant car, je fabrique des pièces complexes ... si je me compare aux autres machinistes de l'usine, j'ai un bon emploi »,*

*« Nous faisons de quoi de beau, des bien belles pièces »,*

*« Je compare mon travail à celui d'un bijoutier »,*

*« Pour moi ce qui importe, c'est de faire de bonnes pièces, peu importe si ça prend du temps ».*

sont entendus. En regard des exigences externes, les machinistes soulignent :

*« Ce département, c'est un beau département de belles pièces ; c'est agréable de travailler dessus. Il y a un côté très intéressant dans le travail »,*

*« Ils [les contremaîtres] ne veulent plus de déviations, ils veulent la perfection et la production ».*

Enfin, les exigences à la fois internes et externes se traduisent dans des commentaires tels :

*« Les pièces sont très valorisantes à machiner et, elles coûtent très cher »,*

*« C'est attrayant, mais, difficile ».*

La pièce en tant que telle possède un contenu très chargé qui a une résonance au niveau de la responsabilité professionnelle du machiniste. Une fois la pièce chez le client, même s'il en est éloigné, le machiniste éprouve un lien de responsabilité avec l'objet fabriqué, lien qui est maintenu et amplifié par le discours de la perfection véhiculé par la direction. Au-delà de la réalité de son travail quotidien, cette responsabilité induit chez les machinistes une pression hors de l'ordinaire qui, dans la situation, les oblige à négocier la pression découlant directement de la tâche.

Le discours de perfection est cependant constamment animé par le doute. Les machinistes ont toujours en tête la conscience précise du produit final, de la nature névralgique de la pièce, l'une des plus exposées dans le fonctionnement du moteur et de la nécessité de sa haute qualité et fiabilité. Dans ce contexte, la perfection représente une exigence externe, supportée par la nature de la pièce et le discours et, en même temps, cette perfection force à une adhésion, presque une excitation, une intériorisation de la qualité inaltérable (excellence). Les machinistes sont ainsi amenés à adhérer à l'obligation de la perfection.

Ces éléments font que les travailleurs sont très fiers de faire partie du département vitrine qui est associé à l'élite des machinistes de l'usine, au secteur que la direction de l'entreprise fait volontiers voir à ses visiteurs, à l'atelier où les ingénieurs font les essais pour développer ou améliorer les produits, au département où des investissements majeurs ont été réalisés au cours des dernières années. Le plaisir dans le travail découle aussi de l'obligation de produire des pièces parfaites, des pièces qui sont décrites comme de beaux objets, difficiles à usiner, mais très satisfaisantes à travailler et qui représentent un produit final dont le coût d'achat pour le client est important. Ces pièces sont fabriquées avec des équipements technologiques variés, sur des machines-outils et des équipements automatisés de plus en plus gros et beaux, de plus en plus modernes et évolués, que seuls eux, dans l'usine, peuvent faire fonctionner. Ils sont stimulés par la responsabilité du bel ouvrage, de la réalisation de pièces parfaites ; la vie des usagers des véhicules de transport public sur lesquels leurs pièces seront ultérieurement installées dépend de la qualité de leur travail. Ces éléments concourent à poser l'une des obligations de l'injonction qui se traduit par celle d'être les machinistes les plus compétents de l'usine. Les principes de la qualité totale viennent ici renforcer le message de perfection. C'est ce message qui a guidé la création du département étudié.



## La productivité

L'autre volet de l'injonction, l'obligation à la productivité, repose principalement sur les exigences de rapidité et de quantité induites par les contremaîtres.

*« Parfois, il [le contremaître] s'assoit sur notre siège pour nous attendre. Il nous demande où nous étions. Nous ne pouvons même pas prendre de pause, sans se le faire dire ».*

Dans une perspective d'efficacité et d'augmentation de la productivité, avec les services de recherche de l'usine, les machinistes sont amenés à contribuer au développement des pièces et au réglage des machines. Ils sont ainsi impliqués dans le développement de procédures et dans la standardisation des temps de production. Par contre, une fois les temps d'usinage établis, les machinistes sont soumis à ces temps d'usinage sur lesquels leur productivité sera par la suite évaluée.

Les machinistes parlent avec difficulté de la mesure du travail en fonction des temps d'usinage.

*« Une journée pourrie, c'est une journée où tu peux faire de la mauvaise production, que tu as de la misère avec ta mise en marche, que tu n'as pas vraiment de temps de productivité à allouer ; t'as pas vraiment fait de pièces par contre, t'as travaillé comme un fou à essayer de faire ta mise en place, à essayer de partir ta production. Ces jours-là, tu produis une heure ou deux sur une journée de huit heures, mais là, le contremaître, lui qui n'a pas de formation technique, va t'engueuler car il pense que tu as perdu ton temps ».*

D'autres ajoutent :

*« Souvent les pièces à produire demandent le double du temps prévu. Nous n'arrivons jamais dans les temps et, en plus, nous en perdons à remplir des rapports »,*

*« Là, tu prends ton temps pour faire ton travail parfaitement et tu te fais dire d'aller plus vite, tu te fais pousser dans le dos. Donc, fais pas d'erreur et fais ça vite »,*

*« Quand je travaillais sur les machines numéro 3, ils me demandaient de sauter des étapes. Je leur disais que c'était impossible. Je perdais donc du temps à bien faire mon travail ».*

Les machinistes se sentent pris et à la merci des temps imposés. Ils ont l'impression que ces derniers ne reflètent pas leur travail réel.

Dans la dernière année, à quelques reprises, suite à des demandes de clients, il a été nécessaire d'augmenter la rapidité de fabrication des pièces. Cette augmentation impliquait qu'il fallait produire plus de pièces en moins de temps pour répondre à des commandes urgentes. Dans la foulée, durant ces périodes d'intense production, la direction a décidé de servir des beignes et du café directement dans le département.

*« Un vendredi, ils ont commencé à nous récompenser suite à une bonne production que nous avons faite. Dorénavant, si vous faites une bonne production, le vendredi, nous vous payons les beignes. C'est le grand patron qui avait commencé cela parce que nous avons eu un court délai pour faire les pièces ».*

Les machinistes ne sont cependant pas naïfs face à ce moyen mis en place pour les inciter à une meilleure production. Pour les trois groupes, cet épisode est marquant et souligné par la plupart des participants :

*« Tant que tu produis, ça fait leur affaire. Ils ne te tannent pas. Ils te donnent des beignes ».*

*« Moi, je pense que l'histoire des beignes et du café, c'est pour gagner du temps parce que nous n'avons pas besoin d'aller les chercher à la cafétéria. Tu restes dans le département. Ils font de l'argent avec ça ».*

*« Le principe d'avoir du café à tous les jours ce n'est pas dur à comprendre, durant ce temps-là, tu ne te déplaces pas et ne perds pas de temps, tu es toujours à ta machine. C'est avantageux, pour eux-autres, de payer le café. Ne pense pas qu'ils font ça parce qu'ils nous apprécient vraiment, c'est pour faire de l'argent en bout de ligne. À part de cela, ils nous servent des beignes pleins de sucre pour mieux nous accélérer ».*

Ce système soumet aussi les machinistes à une pression constante qui est supportée par différents moyens de contrôle tels les cahiers de procédures qui prescrivent les normes et les temps d'usinage, les mécanismes de vérification du nombre de pièces produites.

*« Dans le département, pour tout, il y a une procédure à suivre, il y a des étapes que nous devons absolument faire en premier : ajuster les contrôles, repérer tous les points stratégiques, mais quand on commence, c'est dur car tout le travail d'apprentissage s'effectue sur des vraies pièces. On ne nous donne pas le temps pour les simulations ».*

*« C'est pas compliqué : notre job, il faut faire ce qui est écrit et, si ça va trop vite, il y a des étapes qui risquent d'être sautées. Tout ça, parce que la pression est là ».*

D'autres commentaires sont faits sur les règles de fabrication de la pièce.

*« Lorsque quelque chose n'est pas conforme, il faut tout de suite aviser le contremaître, lui disant qu'il y a une non-conformité avec ce qui est demandé. Ou bien le problème se règle tout de suite, ou bien nous entamons la procédure »,*

*« Nous avons deux machines à contrôle numérique côte à côte. Cette semaine, il y a une pièce que ni moi, ni mon collègue ne savions comment monter. Nous sommes allés voir le contremaître, qui nous a dit de s'arranger à notre façon. Par après, il est venu voir et nous a dit que ce n'est pas correct, qu'il fallait vraiment le faire selon la procédure ».*

Toutes ces règles sont installées dans une perspective de contrôle et d'augmentation de la production. Elles placent les machinistes dans une situation qui propose que pour être un bon machiniste, il faut produire le plus vite possible le plus grand nombre de pièces et ce, dans un temps prescrit des plus rigides, en suivant une séquence prévue.

#### Intériorisation de l'injonction paradoxale

Comment être à la fois le meilleur et le plus efficace ? C'est le choix paradoxal, à savoir, choisir entre le fait 1) d'être un bon machiniste (niveau de la compétence) qui prend le temps nécessaire et qui fabrique des pièces parfaites ou, 2) d'être un bon machiniste (niveau de l'efficacité) qui sera récompensé parce qu'il produit vite et en quantité.

Dans ce contexte de travail, les machinistes font constamment face à ces deux demandes fortes : à savoir, l'obligation à la perfection et l'obligation à la productivité. La première demande repose sur les conditions de la perfection. Le désir du machiniste de faire des pièces parfaites est renforcé tant par la direction que par la position du machiniste au sein de l'usine, à savoir : avoir été choisi et faire partie du meilleur département. La seconde demande découle directement du choix organisationnel et réfère

à l'efficacité et la rapidité des machinistes. Il est constaté une forte adhésion du travailleur à l'importance de la perfection.

## 2) Système de sanction

L'injonction « sollicitation et obligation à la perfection et à la productivité » représente dans ce contexte une contradiction logique. Cette injonction est renforcée par des sanctions qui se matérialisent, soit autour de l'erreur, soit autour du blâme. Ces deux niveaux créent la situation paradoxale telle que décrite par Watzlawick et al. (1972).

### L'erreur

Un nombre de pièces à produire par quart de travail est établi pour chaque machiniste. En dépit de la standardisation des opérations, la réalisation concrète du travail prescrit exige une part non négligeable de savoir-faire pour obtenir la meilleure qualité possible des pièces produites et pour compenser les limites de la technologie. L'exécution de la tâche laisse peu de place à l'erreur humaine, la déviation admise, par rapport aux normes de production, étant très étroite, souvent de quelques millièmes de centimètre.

L'action du machiniste, par exemple une coupe très précise, est réalisée avec des équipements de différentes générations technologiques. Ces actions forcent bien souvent les machinistes à compenser les limites de la machine semi-automatisée par la mise en œuvre du savoir-faire pratique acquis à travers le temps lors de l'utilisation des machines du département. Un machiniste affirme :

*« Lors d'une erreur, la provenance de la déviation aussi peut jouer sur comment tu te sens. Nous sommes tous pareils, souvent nous sommes gênés d'avouer notre faute, mais ça ne sert à rien de nous cacher, parce que c'est pire d'essayer de faire passer ça sur un autre. Durant tout le quart de nuit, le contremaître m'a dit que c'était*

*de ma faute. J'ai quand même dit au gars du quart de jour de faire attention, je lui ai expliqué pourquoi, sans pouvoir dire ce qui s'était passé. J'ai su par la suite que le gars du quart de jour avait eu le même problème que moi. La machine avait une défectuosité. J'avais bien hâte de revoir mon contremaître quand j'ai su cela ».*

Considérant les machinistes comme des opérateurs multimachines, lors de l'assignation aux machines, la gestion ne permet pas le développement et la stabilisation du savoir-faire pratique. Les contremaîtres peuvent affecter les machinistes sans considérer leurs qualités professionnelles et les exigences de la tâche. Le sentiment de responsabilité des machinistes, qui découle de la fabrication de pièces parfaites, additionné à l'impression de ne pas utiliser les machines et les outils en respectant les consignes du fabricant ou du département technique de l'usine par manque de formation, amène les machinistes à vivre constamment dans un climat d'anxiété flottante et dans la peur de se tromper.

Même s'ils sont considérés comme des machinistes compétents et expérimentés, les travailleurs ne se sentent pas à l'abri d'une erreur. Lorsqu'elle survient, les machinistes considèrent l'erreur comme une blessure narcissique importante car elle atteint leur image de machiniste au sein du « meilleur » département de l'usine, mais aussi parce qu'elle est médiatisée par les contremaîtres auprès des autres travailleurs du département et de l'usine. L'accentuation de la peur, chez les machinistes, devient ainsi un facteur de risque important de santé mentale au travail.

Dans la fabrication de la pièce, le machiniste est exposé à l'erreur.

*« Ils [les contremaîtres] n'acceptent pas l'erreur. Assis dans un bureau à ne rien toucher, tu ne peux pas manquer une pièce. Nous autres, les gars sur la machine, pouvons nous tromper car une erreur, c'est humain ».*

Le machiniste le sait et s'il fait une erreur, par exemple un manque à la perfection du produit, le contremaître affichera son erreur. En même temps, si un machiniste se donne les moyens de ne pas faire une erreur, s'il prend le temps de bien faire son travail, selon le cahier de procédure, la direction lui rappelle qu'il a dépassé le temps standard prévu et lui souligne qu'il n'est pas efficace. Les messages envoyés au machiniste nient la situation et verrouillent le système. Les machinistes ne peuvent plus s'en sortir. Faire partie de l'élite du métier ou quitter la position privilégiée sont les seules postures à tenir pour s'en sortir. Les machinistes soulignent que les contremaîtres ne reconnaissent pas les exigences liées à leur travail et à la qualité du résultat final, à savoir, des pièces parfaites. Ce qui tient le machiniste en fonction, c'est le fait de ne pas faire d'erreur et de contrôler sa capacité à produire d'une façon régulière et stable, mais cette situation l'expose à deux conséquences : s'il ne va pas assez vite, il est déqualifié et s'il fait des erreurs, c'est soit l'accident et la mort possible de passagers du véhicule, soit l'affichage public de ses erreurs.

Dès qu'une erreur est déclarée par un machiniste, elle est inscrite dans un cahier de production, affichée sur un tableau de performance, rappelée en réunion.

*« Quand tu rentres au travail, ton erreur est affichée au milieu du tableau, un endroit où tous les employés de l'usine peuvent la voir. Ils le font par exprès, ils devraient mettre des lumières autour pour être certains que la nouvelle qu'un tel a fait une erreur se transmet. C'est comme à l'école, tu fais une erreur, t'es puni, un petit coup de règle sur les doigts et tu vas dans le coin ».*

Lorsqu'une erreur survient, l'organisation du travail considère aussi qu'il ne peut s'agir que d'une erreur humaine, la technologie étant jugée infaillible. Bien que la haute direction reconnaisse qu'elle a affaire à ses meilleurs

machinistes, les contremaîtres les traitent en adoptant une gestion axée essentiellement sur la surveillance de l'erreur.

Les machinistes vivent ce mode de gestion par l'erreur comme une forme d'injustice à ce qu'ils sont, l'élite, et à ce qu'ils produisent, des pièces parfaites. Ils éprouvent ainsi une grande souffrance face à la peur de l'erreur possible et sont anxieux face à toute sorte de suites désagréables quand celle-ci se produit. Certains vont jusqu'à « rester chez eux une journée » pour absorber le choc, d'autres font état de malaises, par exemple, plus grande nervosité et anxiété.

Les règles prescrites par la direction sont vécues comme des limites à l'action. Ces règles s'accompagnent aussi de messages qui viennent amplifier les craintes des machinistes. Comme le rapporte un autre participant :

*« Nous avons entendu parler, il n'y a pas tellement longtemps, d'un gars qui a été suspendu, deux jours de congé, pour avoir un dossier de pièces non parfaites. C'est un petit monde, l'usine, ce n'est pas long que la nouvelle se répand et, ça ne se passe pas juste à notre département, c'est partout. Les contremaîtres nous disent « Les gars, vous ne devez plus faire de déviations parce qu'elles seront considérées comme des pièces imparfaites et ces pièces peuvent nuire à votre futur ». Interprétez cela de la façon que vous voudrez, nous savons qu'il y a les suspensions de rattachées à cela ».*

Cette affirmation illustre les sentiments partagés par les machinistes face aux exigences extérieures du travail et aux sanctions officielles.

*« La machine est parfaite, seule l'erreur est humaine »*

soulignent plusieurs machinistes durant les entretiens.



## Le blâme

Le mode de gestion mis en place par les contremaîtres s'accompagne aussi de sanctions en regard des erreurs et du non-respect des temps standard. Sauf pour un problème majeur, par exemple, vol, bris de machine, pour lequel des sanctions officielles sont prévues par l'organisation, les sanctions utilisées par les contremaîtres sont de plusieurs types, du simple avertissement verbal aux menaces de congédiement ou nonaccès à une formation ou à une promotion. Comme l'affirme un machiniste,

*« Disons que je suis seul, il m'arrive de quoi et j'ai absolument besoin de faire un ajustement sur ma machine, je suis bloqué, je ne peux rien faire sans le contremaître car je suis certain que ce ne sera pas bon ».*

*« Ils nous poussent dans le dos, nous créent des stress, nous essayons d'aller plus vite, des fois, ce sont les éléments de sécurité qui prennent le bord. Quand arrive un pépin, au lieu de nous supporter, ils nous tombent dessus en disant que nous n'avons pas pris toutes les mesures de sécurité nécessaires. Tu veux bien faire ta part, en essayant de sauver du temps, mais, à un moment donné, tu es au maximum. Lorsqu'il arrive quelque chose, ils te tapent sur la tête ».*

### 3) Obstacles à la résolution du paradoxe

Les machinistes pris dans cette situation de paradoxe font aussi face à des obstacles qui sont liés au mode de gestion. Ces obstacles bloquent les voies à la résolution permettant de sortir du paradoxe. Les quatre principaux obstacles identifiés sont : 1) la formation inadéquate dans un contexte de changement technologique, 2) la collaboration brimée, 3) le discours inconsistant et enfin, 4) le caractère inadéquat de la vérification

externe. L'action combinée de ces obstacles place les machinistes devant une impasse.

Formation inadéquate dans un contexte de changement technologique

Les machinistes signalent d'une voix commune le fait qu'ils doivent constamment s'adapter à de nouvelles technologies et qu'ils ne reçoivent pas la formation nécessaire à la conduite des nouveaux équipements.

*« Maintenant, depuis les changements, nous sommes tous des opérateurs multimachines. Au niveau de la formation, ça implique que s'il y a de nouvelles machines à connaître, ce sont toujours les mêmes gars qui ont l'honneur. Nous autres aussi nous aimerions ça, connaître les machines. Il nous faudrait de la formation afin que tout le monde puisse utiliser les machines ».*

Cette affirmation d'un machiniste traduit bien le désarroi vécu. Les machinistes, encouragés par les promesses attachées au choix organisationnel, n'arrêtent pas de demander de la formation pour opérer les machines avec la meilleure efficacité possible. Cette formation représente, à leurs yeux, un autre nécessaire filet de sécurité pour produire des pièces de qualité.

L'organisation offre des formations, mais, aux yeux des machinistes, ces formations sont peu accessibles et peu efficaces. Différents commentaires attestent ce fait :

*« Le nécessaire nous est dit et nous devons faire avec. Par exemple, si tu prends un cours de conduite, ils vont te dire : le frein est là, l'accélérateur est là, tu tournes à gauche ou à droite. Nous autres, on embarque sur la machine avec des vraies pièces et, même si on sait à quoi servent toutes les commandes, nous ne sommes pas familiers avec, alors ça nous prend plus de temps.*

*Nous avons moins de dextérité, les risques d'erreur sont plus grands et là, nous nous faisons dire que la production n'est pas assez grande, que nous avons fait des erreurs bref, que le travail n'est pas satisfaisant, mais on ne nous indique pas comment ils veulent qu'il soit fait ».*

*« La formation est manquante, nous apprenons sur le tas. Ça nous crée un gros stress. Nous ne sommes pas confiants. Nous ne savons pas si, en mettant les freins, l'arrêt se fera au bon moment ».*

*« Nous avons des outils sophistiqués et nous ne savons pas comment les utiliser. C'est beau de regarder l'autre le faire. Un exemple, je pense qu'il n'y a même pas 60 % des machinistes qui sont formés pour la machine 9 à contrôle numérique. Moi, je n'ai jamais eu de formation, l'avantage que j'ai, vient du fait que je connais bien les ordinateurs parce que j'en possède un à la maison, je n'ai donc pas eu des difficultés à assimiler cela et même si je suis un fanatique des machines, il y a des choses que je ne touche pas tellement elles sont complexes ».*

Confrontés à l'absence de formation et aux changements technologiques fréquents les machinistes vivent la peur et l'anxiété qui s'installent rapidement. Comment arriver à réaliser une pièce parfaite dans ce contexte ? Comment utiliser de façon appropriée les machines et les équipements ? Comment partager des connaissances sur les machines et les équipements avec les collègues sans pouvoir se parler ?

#### Collaboration brimée

Dans un souci de contrôle, les contremaîtres empêchent les machinistes de discuter entre eux lorsqu'ils exécutent leurs tâches. Les machinistes mentionnent qu'étant donné qu'ils doivent souvent apprendre de façon

autodidacte le fonctionnement des machines, cette possibilité de se parler représente à leurs yeux un nécessaire filet de sécurité. En les empêchant de pouvoir partager avec les pairs et apprendre les savoir-faire pratiques, la gestion vient bloquer leur action. Cet empêchement frappe de plein fouet les machinistes qui affirment :

*« Moi, depuis que je suis ici, je trouve qu'ils ont réussi à faire bien du changement, jusqu'à nous empêcher de parler ».*

*« Quand nous voyons le contremaître arriver au bout de l'allée, nous nous taisons »*

ou

*« Ce sont des formes d'intimidation, une semaine de temps sans parler à personne. Nous sommes toujours très surveillés ».*

Les moyens mis en œuvre agissent directement sur la compétence des machinistes car ils ne peuvent pas établir de collaboration pour mieux maîtriser le travail. Ainsi, ils deviennent moins productifs et, par le fait même, ne peuvent pas répondre aux objectifs de productivité exigés par l'organisation du travail.

#### Discours inconsistant

Les pratiques managériales s'inscrivent dans des logiques appuyées par différents discours inconsistants. Ces discours se concrétisent dans les commentaires tels :

*« Un jour, ils nous lancent des fleurs et, le lendemain ils nous font une réunion pour nous dire que nous sommes pourris. Comment veux-tu te sentir dans tout cela ? »*

*« Quand les fleurs viennent, par la suite nous attendons toujours le pot ».*

### Caractère inadéquat de la vérification externe

Enfin, un des derniers facteurs qui crée l'impasse est le fait que l'inspection des pièces repose en grande partie sur les épaules des machinistes.

*« L'inspection a été coupée et toute la responsabilité est maintenant à la charge du machiniste. Cette tâche nous a été ajoutée, nous sommes, à l'origine, des machinistes, pas des inspecteurs. Auparavant, avant de livrer la pièce, il y avait des étapes d'inspection à passer, maintenant, nous faisons la grosse partie de l'inspection et après cela, c'est chez le client ».*

Progressivement, en enlevant des filets de sécurité et des voies de solution aux machinistes, par exemple, l'accès à la formation, un bon contrôle externe, la possibilité de se parler durant le travail, l'organisation du travail verrouille le système paradoxal. Les machinistes se retrouvent ainsi seuls et bloqués devant une situation sans issue. Cette situation se manifeste dans des commentaires tels :

*« Il y a eu des changements depuis le début et ça arrive de tous les bords, tu ne sais pas d'où ».*

*« Il y en a eu et il y en aura encore. Les changements qu'ils apportent sont pour améliorer nos méthodes de travail, mais c'est difficile, nous ne sommes pas capable de suivre, nous manquons souvent d'outillage. Notre méthode est toujours à recommencer, parce qu'il n'y a pas de suivi. Après un mois ou deux, tout est à recommencer ».*

Comment est-il possible de produire si les équipements et les machines sont constamment transformés et que la formation est absente ?

Effectivement, le filet de sécurité que représente la formation amène à

réfléchir sur les possibilités à produire de façon efficace si les machinistes sont placés dans une situation d'incompétence.

#### 4) Effets de la situation paradoxale : retrait ou impasse

À partir de ces éléments, il est possible de mieux comprendre les réactions de retrait et d'impuissance identifiées dans le rapport d'enquête en psychodynamique du travail et surtout d'identifier pourquoi elles prenaient tant d'importance aux yeux des machinistes.

Selon Watzlawick et al. (1972), la personne confrontée à une situation paradoxale peut, pour s'en sortir, métacommuniquer. Elle peut avoir recours à des conceptualisations qui ne sont pas une partie de la communication, mais un discours sur la communication. Dans la situation, l'organisation du travail leur bloque la plupart des voies de solution possibles. Comme il a été rapporté, ils ne peuvent pas se parler pour se soutenir dans leurs efforts ; ils ne peuvent pas faire équipe ; ils ne sont pas formés adéquatement en fonction des machines qui sont constamment transformées ; il n'y a pas de vérification externe suffisante pour soutenir leur production.

Même si quelques tentatives de stratégies défensives collectives persistent, devant cette situation des plus contraignantes au niveau de la santé mentale, les machinistes n'ont d'autre choix que les stratégies individuelles comme le repli ou l'individualisme.

#### *5.2.6 Discussion*

L'analyse des données démontre que les machinistes travaillant dans ce département sont placés devant une situation paradoxale. Ils sont devant une injonction qui leur rappelle constamment qu'ils sont les meilleurs machinistes de l'usine dans le meilleur département pour fabriquer le plus

grand nombre de pièces de grande qualité avec les machines les plus performantes, dans le temps qui vient mettre en péril la qualité. Cette injonction est internalisée par le machiniste : je veux être le meilleur machiniste qui produit le plus grand nombre de pièces complexes dans le temps le plus court possible et cela sans me tromper car la pièce a un caractère névralgique dans le moteur d'un véhicule de transport pour passagers. Cette intériorisation le place, cependant, devant le paradoxe : « je veux être un machiniste compétent et je veux être un machiniste performant ».

Ce système paradoxal est accompagné par des mesures de sanctions appuyées par un discours blessant sur l'erreur et utilisant le blâme. En cela, l'injonction accompagnée par ces mesures de sanction crée un paradoxe pragmatique qui n'est pas sans conséquences pour la santé mentale des machinistes. Cette situation répond en tous points aux trois conditions proposées par Watzlawick et al. (1972).

Des travaux réalisés dans le domaine clinique démontrent les effets nocifs, au niveau de la santé mentale, lorsqu'une personne doit évoluer dans une situation paradoxale (Anzieu, 1975 ; 1981 ; Bateson et al. 1956 ; Watzlawick et al., 1972 ; Watzlawick, Weakland et Fric, 1975). Ces études, qui datent des années 70, indiquent que, prises dans une situation paradoxale, les personnes, pour s'en sortir, n'ont d'autre choix que de critiquer la situation (métacommunication) ou de se replier.

Dans la situation étudiée, à l'injonction de départ, qui est sanctionnée, s'ajoutent des obstacles à la résolution du paradoxe. Ces obstacles sont : 1) la formation inadéquate dans un contexte de changement technologique, 2) la collaboration brimée, 3) le discours inconsistant et enfin, 4) le caractère inadéquat de la vérification externe. Ces obstacles viennent agir comme un mécanisme de verrouillage qui enlève aux machinistes tous les moyens de sortir du paradoxe et qui bloque toutes les

issues possibles. Les machinistes n'ont plus les moyens de négocier les deux volets de l'injonction. Ils se retrouvent ainsi dans l'impasse et sont très vulnérables à une rupture. Devant l'impasse, le machiniste n'a d'alternative que le repli. Comme l'affirme Anzieu (1975), la personne placée devant une injonction paradoxale se trouve dans une position critique au niveau de sa santé mentale : le vrai n'est plus le contraire du faux.

Les résultats de la présente étude portent à penser qu'il peut en être de même pour un ensemble de personnes soumis à un même système paradoxal tel celui qui est vécu par les machinistes du département. L'enquête en psychodynamique du travail avait permis de constater l'utilisation de stratégies défensives individuelles de repli pour faire face à la situation.

#### Impacts d'une mauvaise application du modèle centré sur la qualité

Dans le contexte de travail étudié, le blocage des voies de résolution semble aussi associé à un modèle d'organisation du travail imparfaitement appliqué. La présente étude met en lumière des lacunes majeures dans l'application des critères décrits par Deming (1991), nécessaire lors d'une transformation organisationnelle selon le modèle de contrôle de qualité. Par exemple, en ce qui concerne le critère : « établir un système de formation », bien qu'il existe un système de formation continue, ce dernier n'est pas accessible à tous les machinistes à cause de la gestion des contremaîtres. Les critères : « faire disparaître les craintes », « éliminer les quotas de production et les objectifs chiffrés », « supprimer les obstacles à la fierté du travail » et « encourager l'éducation et l'amélioration de chacun » sont absents dans la situation décrite. Enfin, en regard du critère : « mettre fin à la dépendance à l'égard des inspections », la direction a effectivement mis fin au processus d'inspection des pièces lors de la transformation organisationnelle. Cependant, elle n'a pas mis en



place les mécanismes pour aider le machiniste à ne pas porter seul le poids de la qualité sur les épaules.

Certains résultats indiquent aussi que le premier niveau de supervision, celui des contremaîtres, adopte un mode de gestion liée à un tout autre modèle d'organisation du travail, qu'il est possible d'associer au courant du taylorisme dans lequel le travail est parcellisée, les tâches répétitives et réalisées sous contrainte de temps, la surveillance et le contrôle omniprésents et la place pour l'expression des travailleurs très restreinte. Ce mode de gestion représente probablement un vestige de l'ancien mode d'organisation du travail en vigueur avant le changement organisationnel qu'a subi l'usine.

Dans le contexte étudié, les transformations, permettant le passage d'un modèle d'organisation du travail de type taylorien à un autre, de type centré sur la qualité, n'ont pas été suivies et harmonisées au niveau des pratiques de gestion. Dans ce cas, le type de gestion utilisé a enlevé les voies de résolution. Les modes de gestion prônés par l'organisation entravent la possibilité de construire et d'entretenir un collectif de travail, de donner accès aux moyens nécessaires pour effectuer la tâche (par exemple : formation, outillage), de réintroduire des fonctions connexes à la tâche telle l'inspection des pièces. Les machinistes se retrouvent ainsi devant un état de grande souffrance psychique liée directement à la situation de travail.

Dans les usines d'aujourd'hui, ce paradoxe, que vivent les machinistes, est relativement courant. Cependant, les conséquences de retrait et d'impuissance constatées chez les machinistes ne sont pas habituelles car, normalement, un mode de gestion de contrôle de la qualité appliqué correctement offre des voies de solution du paradoxe. Dans le département étudié, l'adhésion à des formes de gestion de type

taylorienne, représente un obstacle qui empêche les machinistes de sortir du paradoxe.

### *5.2.7 Conclusion*

Cet article aborde, à partir de l'analyse de contenu des données d'une enquête en psychodynamique du travail menée dans une usine de production de pièces de moteur pour des véhicules de transport public, les effets négatifs des transformations organisationnelles sur la santé mentale. L'analyse de contenu utilisée pour approfondir la compréhension a permis de constater que les machinistes doivent évoluer dans une organisation du travail qui les soumet en même temps à une injonction d'obligation à la perfection et à la productivité. Le désengagement et l'individualisme se sont installés dans le département et un fort sentiment d'impuissance collective est omniprésent. Les effets de la double contrainte sur la santé mentale des machinistes sont discutés et montrent comment les modes d'organisation mal appliqués bloquent toute tentative d'émancipation des travailleurs. Même si plusieurs des éléments abordés dans cet article peuvent se retrouver aussi dans d'autres contextes industriels, la généralisation des résultats est limitée à cause de la méthodologie initiale de recueil de données, basée sur le vécu subjectif. De plus, les résultats obtenus sont spécifiques à un département donné d'une entreprise spécifique.

### *5.2.8 Références*

Anzieu, D. (1975). Le transfert paradoxal - De la communication paradoxale à la réaction thérapeutique négative. **Nouvelle revue de psychanalyse**, 12, 49-72.

- Anzieu, D. (1981). La résistance paradoxale : le cas du taureau ratiocineur. Dans D. Anzieu (Ed.) **Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal**. Paris : Dunod.
- Askenazy, P. et Gianella, C. (2000). Le paradoxe de productivité: les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. **Économie et statistique**, 339/340, 219-241.
- Aubert, N. et Pagès, M. (1989). **Le stress professionnel**. Paris : Éditions Klincksieck.
- Aubert, N. (1992). Le management « psychique ». **Revue internationale d'action communautaire**, 27, 161-167.
- Aubert, N. et de Gaulejac, V. (1991). **Le coût de l'excellence**. Paris : Seuil.
- Bardin, L. (1998). **L'analyse de contenu** (9e édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., Weakland, J. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia. **Behavioral Sciences**, 1, 251-264.
- Bibeau, R. (1994). **La qualité totale un état d'esprit et un engagement**. Montréal : EICMQ.
- Carontini, E. et Perraton, C. (1986). **Du côté de la raison...ordinaire – outils pour l'analyse des pratiques de communication** (Texte inédit). Montréal : Département des communications UQAM.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995a). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. **Santé mentale au Québec**, 20, 119-138.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995b). **Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier (Deuxième édition augmentée)**. Montréal : Liber.
- Cren, S., Dumont, M., Bardot, F. et Lasfargues, G. (1996). Relation entre organisation du travail et santé mentale des salariés du tertiaire. **Revue de médecine du travail**, 23, 162-166.
- David, H. (2001). Les mutations récentes du monde du travail. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 1 : Sessions plénières**. Montréal : Auteurs.
- Dejours, C. (1993). **Travail usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail**. Paris : Bayard Éditions.

- Deming, W. E. (1991). **Hors de la crise**. Paris : Economica.
- Flottès, A. (1998). Nouvelles formes de management et souffrance des cadres. **Le Journal des psychologues**, **155**, 39-41.
- Gollac, M., Greenan, N. et Hamon-Cholet, S. (2001). Changements organisationnels, changements techniques, changements dans le travail. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 2 : Les conséquences des changements technologiques et sociaux sur le travail, la santé et la sécurité**. Montréal : Auteurs.
- Johnson, J.V. et Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease : A cross-sectional study of a random sample of the Swedish work population. **American Journal of Public Health**, **78**, 10, 1336-1342.
- Karasek, R. A. et Theorell, T. (1990). **Healthy work : Stress, productivity and the reconstruction of working life**. New-York: Basic Books.
- Kélada, J. (1991). **Comprendre et réaliser la qualité totale**. Dollard-des-Ormeaux : Éditions Quafec.
- Kumar, P. (2000). Rethinking high performance work systems. Dans Commission for Labor Cooperation (Ed.) **Third Seminar on Incomes and Productivity**. Mexico: North American Agreement on Labor Cooperation.
- Laflamme, R. (1995). Changements technologiques et satisfaction au travail: une étude diachronique. **Revue québécoise de psychologie**, **16**, 3, 3-33.
- Laurent, P., Buisset, C., Guisnet, P. et al. (1995). Relation entre résultat au test de santé totale (de T. Langner et R. Amiel) et structure organisationnelle de l'entreprise (d'après H. Mintzberg) dans les activités tertiaires : enquête transversale réalisée dans la région lilloise du 1<sup>er</sup> avril 1993 au 31 mars 1994. **Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail**, **56**, 535-542.
- Lechasseur, C. (1995). **Les processus gérés en juste-à-temps : un point de vue ergonomique**. Québec : Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- Lemelin, M., Rondeau, A. et Lauzon, N. (1992). Technologies et qualité de vie au travail – Le point sur la question. Dans R. Tessier et Y. Tellier (Eds.) **Changement planifié et développement des organisations – Tome 8 : Méthodes d'intervention**

**développement organisationnel.** Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Ozeki, K. et Asaka, T. (1992). **Les outils de la qualité.** Paris : AFNOR Gestion.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. **Cahiers de recherche sociologique**, **23**, 147-181.
- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et Therriault, P.-Y. (1997). **Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance – Protocole UQAM-CSN-FTQ.** Montréal : Services aux collectivités de l'UQAM.
- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et 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. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.
- Roche, L. et Grange, T. (1999). **Innovation et technologie – Créativité, imagination et culture technique.** Paris : Maxima Éditeur.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort low-reward conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, **1**, 27-41.
- Spérandio, J.-C. (1996). L'homme face aux changements du travail contemporain – Réflexion sur le rôle des ergonomes. Dans J.-C. Spérandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain.** Toulouse : Octares.
- Sylvain, H. (2001). Transformation de l'organisation du travail et adaptation collective. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 2 : Les conséquences des changements technologiques et sociaux sur le travail, la santé et la sécurité.** Montréal : SELF-ACE.
- Torrente, J. et Bauer-Torrente, A. (1998). Gestion des paradoxes et sagesse pratique. Dans R. Jacob et R. Laflamme (Eds.) **Stress, santé et intervention au travail – Tome 7.** Montréal : Presses inter universitaires.
- Vallery, G. et Caron, L. (2001). Développement des technologies de l'information et de la communication et transformation de l'organisation du travail : quelques réflexions sur la place et le rôle

de l'encadrement intermédiaire. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 3 : Intervenir dans des contextes en changement.** Montréal : Auteurs.

Vézina, M. (1999). Organisation du travail et santé mentale : état des connaissances et perspectives d'intervention. **Revue de médecine du travail, 26**, 14-24.

Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.

Vézina, M., Derriénic, F. et Monfort, C. (2000). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. **Travailler, 5**, 101-117.

Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J. et Jackson, D. (1972). **Une logique de la communication.** Paris : Éditions du Seuil.

Watzlawick, P., Weakland, J. et Fric, R. (1975). **Changements, paradoxes et psychothérapie.** Paris : Seuil.

Wilkin, L. et Karnas, G. (1987). Introduction des techniques informatiques et télématique dans le secteur tertiaire. Dans A. Larocque, Y. Bordeleau, R. Boulard, B. Fabi, V. Larouche et A. Rondeau (Eds.) **Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail.** Québec : Presses de l'Université du Québec.

### **5.3 Deuxième article : Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques**

Pierre-Yves Therriault, Jacques Rhéaume, Ursula Streit

#### *5.3.1 Résumé*

Dans un département d'une usine qui fabrique les pièces centrales d'un moteur de véhicule de transport public, des machinistes doivent travailler avec des machines qui sont issues de différentes générations technologiques. Ces machines, qui sont régulièrement modifiées, mobilisent des compétences diverses chez les machinistes (par exemple : savoir faire, diplôme, formation). Depuis quelques années, suite à des transformations importantes, l'usine a introduit un mode d'organisation du travail centré sur les principes du contrôle de la qualité. Ces transformations ont, entre autres, entraîné une appellation uniforme des machinistes sous le titre « opérateur multimachines » et a introduit la polyvalence. Une enquête en psychodynamique du travail, menée auprès des machinistes, a permis de comprendre comment le contexte de travail, orienté principalement sur les transformations technologiques, a créé une contrainte importante au niveau psychique et entravé les rapports sociaux. Une analyse de contenu réalisée sur le matériel de l'enquête (verbatim et enregistrement audio des entretiens collectifs) permet de mettre en lumière les effets néfastes, pour les travailleurs, d'un modèle d'organisation du travail mal appliqué dans lequel la technologie occupe une place centrale. L'impact majeur de cette situation correspond à la destruction de l'identité de métier. La situation entraîne, entre autres, des réactions tels l'individualisme et un sentiment de déqualification chez les machinistes.

**Mots-clés :** changement technologique ; santé mentale ; rapports sociaux ; identité de métier.

Machinists working in a plant in the aviation industry are required to use a variety of machines of different technological vintage. These machines are frequently altered and new machines brought in, thus their operation requires constant learning of new skills and adaptation of old ones, including on-the job training and/or obtaining a diploma or certificate. Over the past few years, following extensive restructuring, the plant has re-organized its production line according to quality control principles. Workers, now called “multi-machine operators”, are expected to be able to operate several different machines while continuing to produce a high quality product. A study based on the psychodynamic of work was conducted, with these machinists as participants, to examine the impact of a constantly changing, high technology work environment on their psyche and social relationships. A content analysis of the data (focus group transcripts) revealed that significant constraints are placed on both of these in work environments where technology is placed at the center of its organizational framework. In particular, there is a major impact on the professional identity of workers in that they are expected to acquire new competencies quickly and cannot summon their “old” identity” as it is now outdated. This situation results in workers feeling incompetent and becoming increasingly individualistic and less likely to socialize with others in their environment.

**Keys words:** Technological change, Mental health, Social relationships, Professional identity



### 5.3.2 Introduction

Dans un contexte marqué par la rationalisation économique, la mondialisation des marchés et l'obsolescence rapide des technologies, les entreprises sont amenées à identifier des solutions innovantes qui leur permettent d'obtenir tant des gains de productivité qu'un avantage concurrentiel sur la compétition (Cervantes, 1997). Ces éléments stratégiques créent un contexte dans lequel les entreprises cherchent bien souvent à s'approprier et à introduire le plus rapidement possible les nouvelles technologies sans se soucier des implications humaines et sociales de leur introduction. Le terme technologie réfère ici aux machines et aux outils utilisés par les travailleurs pour exécuter leurs tâches. Bobillier Chaumon et Vacherand-Revel (2001), dans leurs travaux sur les rapports de l'humain à la technologie, insistent sur la remise en cause des acquis opératoires des travailleurs et sur le bouleversement des repères professionnels et organisationnels. Böhle et Milkau (1998) affirment, quant à eux, que les bouleversements liés aux changements technologiques ont des effets directs sur la santé mentale des travailleurs qui, confrontés à des objets technologiques sophistiqués, sont exposés à des niveaux importants de tension et à des situations de plus en plus contraignantes au niveau psychique. De même, ils soulignent que les changements technologiques forcent les travailleurs à apprendre ou à réapprendre rapidement les conduites de travail, les logiques d'activité, les stratégies cognitives qui répondent aux exigences des nouveaux dispositifs de travail, à démontrer des capacités d'insertion dans les nouveaux modèles organisationnels qui se créent, sous peine d'en être exclus et enfin, à redéfinir les façons d'interagir avec l'environnement socioprofessionnel.

Une étude multianalyses comportant d'une part, une enquête en psychodynamique du travail menée auprès de machinistes dans une usine du secteur de la production aéronautique et d'autre part, une analyse de contenu systématique, a été réalisée. Cet article traite des résultats

obtenus suite à cette dernière analyse. L'objectif de cet article est d'identifier et de discuter comment, dans une situation de travail donnée, les changements technologiques représentent un risque à la santé mentale de machinistes d'une usine du secteur aéronautique. Après avoir situé la problématique et la méthodologie, l'article décrit les résultats qui mettent en lumière un contexte de travail représentant des risques qui obligent les machinistes à développer des conduites de résistance face aux changements et qui entraînent des effets nuisibles sur les rapports sociaux. Enfin, les effets néfastes sont discutés en regard de l'identité de métier lorsqu'un modèle de qualité totale est appliqué de façon incomplète.

### *5.3.3 Problématique*

En ce début de millénaire, les problèmes de santé mentale au travail représentent un des enjeux importants pour les entreprises. Au Québec comme à l'étranger, ils correspondent à une des principales causes d'absence prolongée du travail et ils sont en croissance continue depuis plus de vingt ans (Bellerose, Lavallée, Chénard et Levasseur, 1995 ; Bourbonnais et Comeau, 1997 ; Gabriel et Liimatainen, 2000 ; Vézina et Bourbonnais, 2001). L'analyse des travaux provenant de différents pays industrialisés, qui acceptent d'indemniser certains problèmes de santé mentale associés au travail comme les maladies liées au stress ou à l'épuisement professionnel, permet de constater une forte augmentation des coûts d'indemnisation (Banham, 1992 ; Conti et Burton, 1994 ; Fisher, 1995 ; Gabriel et al., 2000 ; Vézina et al., 2001). Au Québec, les réclamations pour des lésions psychiques sont passées de 490 en 1990 à 738 en 1999 selon les statistiques de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (CSST, 2000).

Des travaux ont permis d'identifier différents facteurs contribuant à l'augmentation des problèmes de santé mentale au travail (Karasek,

Gardell et Lindell, 1987 ; Lerner, Levine, Malspeis et al., 1994 ; Söderfeldt, Söderfeldt, Jones et al., 1997 ; Stansfeld, Fuhrer, Head et al., 1997 ; Wilkins et Beaudet, 1998). Entre autres, les facteurs identifiés sont : l'absence de soutien de la direction, l'organisation du travail, les changements technologiques, les rapports conflictuels avec l'autorité et les pairs, le harcèlement, la violence, les dangers et les contraintes liés à l'environnement.

Dans la période de mondialisation des marchés que les entreprises traversent, la technologie est actuellement perçue comme la panacée à la compétitivité et à la productivité. Cependant, la mise en place des nouvelles technologies s'accompagne fréquemment d'une réorganisation de la tâche induisant la plupart du temps une division accrue du travail, une spécialisation des compétences et l'apparition d'une plus grande insécurité chez les travailleurs (Fitter, 1986 ; Laflamme, 1995).

Il est reconnu que l'utilisation de la technologie dans les milieux de travail a plusieurs effets directs sur la santé physique et mentale d'un travailleur (Dessors, 1996 ; Pujalte et Cézard, 1996). Bien qu'elle permette un allègement des exigences physiques de travail par la diminution des efforts à fournir ou par l'augmentation du confort postural lors de la réalisation d'une tâche, la technologie remet aussi en question les modes opératoires des travailleurs. Par ailleurs, selon Carpentier-Roy (1995) et Laflamme (1995), dans certains contextes, l'introduction de la technologie permet aussi aux travailleurs d'augmenter leur estime de soi et représente souvent une source de défi et de plaisir.

L'utilisation de la technologie a aussi des effets directs sur la charge mentale et psychique de travail<sup>70</sup>, influence l'insatisfaction face au travail,

---

<sup>70</sup> La charge de travail correspond pour un travailleur donné au coût psychophysiologique de l'activité. Dans cette perspective, la charge de travail comprend trois grandes composantes différentes : la composante physique qui correspond, entre autres, à l'investissement musculaire statique et dynamique, la dépense énergétique, la capacité

et augmente le niveau d'anxiété (Gabriel et al., 2000 ; Laflamme ; 1995). Guérin (1995) affirme que l'implantation de la technologie dans l'industrie provoque chez les travailleurs plusieurs réactions négatives. Ces réactions se traduisent, entre autres, par des inquiétudes reliées aux possibilités de licenciement, aux déqualifications, aux pertes de salaires, aux déplacements, à la surcharge de travail et à l'accentuation du stress. Enfin, l'utilisation de la technologie par l'organisation provoque souvent une intensification du travail posté, une surveillance renforcée, un rétrécissement des perspectives de carrière ainsi que des efforts accrus d'adaptation et de formation. Face aux nouvelles technologies, les travailleurs n'ont parfois d'autres choix que de se recycler pour s'ajuster aux modifications ou tout simplement pour tenter de reconnaître la nature même de leur travail.

Cren, Dumont, Bardot et al. (1996) affirment que la satisfaction des travailleurs, face à leur emploi, repose principalement sur les moyens de faire un travail de bonne qualité avec les outils appropriés. Pour leur part, Billette et Piché (1986) soulignent que dans le réel du travail, l'autonomie et l'intelligence créatrice des travailleurs sont souvent piégées par l'introduction de la technologie. Ces éléments amènent Jacob (1995) à conclure qu'il existe des coûts cachés importants lorsque la technologie est introduite et omniprésente dans le travail et que ces derniers peuvent souvent être associés aux stratégies de résistance développées par les travailleurs.

L'introduction des nouvelles technologies dans le travail remet en question, entre autres, les façons de faire des travailleurs, c'est-à-dire qu'elle les

---

respiratoire etc. ; la composante mentale qui se manifeste à travers les activités perceptives, cognitives et de communication ; et enfin, la composante psychique qui englobe l'ensemble des réactions affectives, résultant des relations avec autrui et découlant des éléments de la situation de travail. Toutes les composantes de la charge de travail sont sollicitées à des degrés divers dans n'importe quelle tâche par l'action simultanée des systèmes neuromusculaire et sensoriel, des fonctions mentales supérieures et des fonctions psychosociales.

oblige à une modification de leurs modes opératoires. Fillion (1997) souligne que lors de l'implantation des nouvelles technologies dans l'industrie, le modèle conceptuel habituellement utilisé réfère à une approche technocentriste des milieux de travail. Ce choix fait en sorte que le changement technologique repose davantage sur des considérations reliées à la technologie elle-même plutôt que sur les facteurs individuels et socioorganisationnels qui caractérisent l'entreprise.

Dans une revue de la littérature exhaustive portant sur les technologies et la qualité de vie, Lemelin, Rondeau et Lauzon (1992) indiquent que, dans un milieu de travail donné, lorsque la mise en œuvre des technologies est réalisée selon une approche centrée sur la technologie, le développement d'une spécialisation accrue des travailleurs dans un nombre de tâches de plus en plus restreint est constaté. Les travailleurs se voient alors imposer l'utilisation de méthodes de travail conçues de l'extérieur qui freinent la créativité, entravent la satisfaction intrinsèque du travail, bloquent la diversité des tâches et limitent les aptitudes requises. Les savoir-faire de métier ainsi que la compétence découlant de l'expérience du travailleur sont souvent faiblement sollicités, sinon complètement évacués. Dans certains cas, l'initiative personnelle du travailleur est même clairement proscrite car le jugement pour faire fonctionner la technologie n'est plus requis. Le travailleur doit plutôt s'en tenir à un processus déjà établi qui se déroule selon des règles strictes déjà inscrites dans le programme de la machine (Paquin, 1986). Dans ce contexte, le changement technologique peut générer des impacts négatifs majeurs en regard de l'autonomie décisionnelle du travailleur et de la satisfaction de ses besoins (par exemple, formation, maîtrise).

#### Ouvrier technologue et qualité totale

Coriat (1995) souligne que dans les entreprises, les changements technologiques créent diverses catégories de travailleurs selon qu'ils sont

ou ne sont pas en contact avec la technologie. Il propose une classification en six catégories pour désigner le rapport du travailleur au contexte technologique : 1) l'ouvrier marginalisé, 2) l'ouvrier capteur, 3) l'ouvrier routinisé, 4) l'ouvrier fabricant, 5) l'ouvrier technologue et enfin, 6) l'ouvrier gestionnaire. Dans la première, le travailleur est exclu des parties automatisées et sensibles du processus de travail et relégué à des tâches subalternes alors que dans la dernière, les travailleurs doivent développer des capacités techniques de gestion d'un atelier. Dans une entreprise prônant un modèle taylorien, le travail industriel demandé est celui d'un ouvrier routinisé. Ce travailleur obéit plutôt à des prescriptions établies par les services techniques de l'entreprise. De même, dans une entreprise organisée à partir du modèle du contrôle de la qualité, des ouvriers technologues, ceux qui ont les capacités d'agir sur la technologie, sont requis. Ces travailleurs sont capables de polyvalence horizontale et peuvent effectuer des tâches directement sur la technologie tels : le dépannage, la maintenance et l'entretien des machines qu'ils opèrent.

De nos jours, plusieurs industries de fabrication font le choix de réorganiser la production à partir des principes liés au contrôle de la qualité. Ce mouvement correspond à un modèle qui est orienté vers la recherche de la plus grande qualité possible à tous les niveaux de l'organisation. Cette recherche d'amélioration constante et continue touche tous les aspects de l'organisation et, en plus de l'atteinte d'une efficacité maximale, elle est orientée principalement vers la satisfaction des besoins des clients (Bibeau, 1994). Les clients, leurs besoins et leurs attentes, constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service offert par l'entreprise.

Les principaux outils de gestion utilisés dans ce modèle d'organisation du travail correspondent à une approche systémique de l'entreprise et à une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. En ce sens, l'organisation est conçue comme un système complexe et intégré

de fonctions et de relations dont il est possible d'analyser l'articulation et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques (Kélada, 1991, Lechasseur, 1995).

Dans cette perspective, le contrôle de qualité peut se définir comme l'ensemble des caractéristiques ou des performances pouvant servir à déterminer si un produit ou un service répond ou ne répond pas à l'application à laquelle il est destiné. Ce modèle est décrit comme un ensemble de techniques permettant de produire dans des conditions économiques satisfaisantes des biens et des services répondant aux exigences des clients (Ozeki et Asaka, 1992).

Cette connaissance implique une conception de l'entreprise comme un tout organisé et complexe dont les divers éléments sont en interaction les uns par rapport aux autres et avec l'environnement externe. Ce courant a donné naissance aux cercles de qualité qui représentent, en fait, des petits groupes d'un même lieu de travail, qui fonctionnent de façon autonome et mènent des activités de contrôle qualité (Lechasseur, 1995; Ozeki et Asaka, 1992).

#### Identité de métier

Lorsqu'un travail réfère à un ensemble d'habiletés techniques manuelles et intellectuelles qui se développent à travers l'expérience et la maîtrise, pour Cru (1987a), il est assimilable à un métier. Dans l'industrie, le métier est étroitement lié à la technologie, à la machine que les travailleurs vont opérer. Le métier fait référence à des gestes réalisés avec la technologie, qui permettent d'engager l'identité du travailleur (Dejours, Dessors et Molinier, 1994).

Pour Cru (1987b), travailler, c'est partager avec d'autres des règles, un langage, des stratégies, des outils et des équipements pour arriver au meilleur résultat possible sans risque à sa santé. Ainsi, le fait de travailler

implique un investissement de soi pour faire œuvre avec les autres. Dans cette perspective, travailler avec des technologies oblige les travailleurs à revoir leurs règles, leurs outils, leurs gestes, leurs modes opératoires et les façons de réaliser la tâche. Le fait de redéfinir les actes posés avec les technologies engage directement l'identité des travailleurs si cette dernière n'est pas confirmée (Dejours et al., 1994).

La fierté des travailleurs repose sur les qualités intrinsèques qu'ils ont développées par leur expérience dans différents contextes professionnels. La fierté est étroitement liée à l'identité de métier ou à l'identité professionnelle. Le concept d'identité intègre le champ des rapports humains où « un sujet s'efforce d'opérer une synthèse entre les forces internes et les forces externes de son action, entre ce qui est pour lui et ce qui est pour les autres » (p. 319) (Sainsaulieu, 1985). Pour Cru (1987a), l'identité de métier se fonde sur des règles fondamentales qui régissent les rapports entre les travailleurs. L'identité de métier est définie comme l'appartenance d'un travailleur à un groupe spécifique et représente une des constituantes de l'accomplissement de soi. Cru et Dejours (1983) ont souligné l'importance des règles de métier qui vont jusqu'à introduire un art de vivre dans un métier.

Pour Dessors (1996), « la dynamique de la reconnaissance ne s'instaure que cadrée dans un système de règles, les règles de métier, élaborées et débattues collectivement, sans arrêt délibérées, sans arrêt remises sur le métier » (p. 413). Les règles en question vont être à la base du faire en lien avec ce que la procédure exige. Elles vont aussi être à la base des liens sociaux dans la situation et créer l'appartenance à une communauté de machinistes. Carpentier-Roy (1995) et Dejours (1993) insistent sur l'importance du collectif de travail pour que le nécessaire jugement de beauté lié à la reconnaissance puisse opérer.



Le but de cette étude est de mieux comprendre, dans un contexte organisationnel centré sur la qualité, le passage d'une identité d'ouvrier routinisé à celle d'une identité d'ouvrier technologue. Plus spécifiquement, elle s'intéresse aux conditions qui favorisent ou non le passage d'une identité à l'autre.

#### *5.3.4 Méthodologie*

Le cadre général de la recherche repose sur une démarche qualitative en deux volets : une enquête en psychodynamique du travail, suivie d'une analyse de contenu. Avant d'aborder l'analyse de contenu en tant que telle, il convient d'abord de revenir brièvement sur le premier volet de la recherche à savoir l'enquête en psychodynamique du travail.

##### Premier volet : enquête en psychodynamique du travail

La psychodynamique du travail se définit comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail (Dejours, 1993). Selon Vézina (2000), trois prémisses théoriques sous-tendent cette approche : 1) l'équilibre entre le sujet, l'univers du travail et le champ social est essentiel à la santé mentale, 2) l'absence d'équilibre peut générer chez le travailleur de la souffrance mentale et, 3) face à la souffrance, la personne ne reste pas passive, mais va au contraire construire des stratégies défensives pour s'en protéger. En psychodynamique du travail, le travail n'est jamais considéré comme une simple exécution technique. Il y a toujours une différence entre le travail prescrit et le travail réel (Dejours, 1993). L'« organisation du travail prescrite » réfère, entre autres, à la division formelle du travail, le contenu de la tâche, les rapports hiérarchiques, les directives et les consignes, les modes opératoires alors que l'« organisation du travail réelle » correspond à ce que les travailleurs inventent et déploient quotidiennement pour faire

face aux lacunes de l'organisation formelle du travail ou pour faire face à l'imprévu. En psychodynamique du travail, « la construction de l'identité s'inscrit aussi dans le champ social en référence au nécessaire regard de l'autre » (p. 33) (Vézina, 2000).

À partir de ce cadre théorique, Dejourn (1993) a développé une méthodologie spécifique comprenant deux grandes étapes, la pré-enquête et l'enquête.

### Pré-enquête

Dans cette recherche, la demande provient du syndicat des travailleurs de l'usine. Dans le respect des principes de la psychodynamique du travail, les chercheurs ont d'abord rencontré l'ensemble des machinistes du département. Lors de ces rencontres, les exigences, le sens, les risques et les limites d'une telle enquête ont été expliqués. Le but de ces rencontres est de s'assurer que la démarche se réalise de la façon la plus éclairée possible pour les participants afin de permettre un travail intersubjectif le plus fécond possible.

Un collectif d'enquête est constitué de travailleurs qui acceptent de participer aux entretiens volontairement. De même, quatre chercheurs, dont un participe à toutes les rencontres, sont regroupés en équipe de trois pour l'animation des entretiens collectifs.

### Enquête

Prenant en compte la distribution des machinistes selon les trois quarts de travail (jour, soir, nuit), trois groupes différents composés d'environ une dizaine de machinistes sont formés. Chacun des trois groupes est rencontré quatre fois au cours de séances de trois à quatre heures. Les deux premiers entretiens collectifs, rapprochés dans le temps, ont pour objectif de constituer un espace de parole sur le vécu du travail. Le travail intersubjectif fait lors de ces deux premières rencontres est enrichi par

l'analyse collective des chercheurs. Le troisième entretien consiste en une restitution orale de l'analyse et en une discussion sur les interprétations faites par les chercheurs. Enfin, le dernier entretien concerne la présentation du rapport final. Avec la permission des machinistes, chaque entrevue collective a été enregistrée sur cassette audio et une transcription intégrale, mot à mot, de ces dernières a été produite<sup>71</sup>.

La première étape de cette recherche a, entre autres, fait ressortir une insistance des travailleurs à obtenir de la formation et un fort sentiment d'impuissance<sup>72</sup>. Cette demande est apparue comme une stratégie défensive individuelle pour contrer la peur et l'anxiété liées à l'organisation du travail. Pour comprendre davantage le rapport des machinistes à la technologie, il a été décidé de soumettre à nouveau les données de l'enquête en psychodynamique du travail à une analyse de contenu systématique.

#### Deuxième volet : analyse de contenu

Bardin (1998) définit l'analyse de contenu comme un instrument qui vise, par des procédures systématiques et objectives de description, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production d'un phénomène.

Les données de l'enquête, enregistrement audio des entretiens collectifs et verbatim, ont été soumises à une procédure de codification en trois étapes : semi-ouverte, axiale et sélective. Bien que présentées sur un mode séquentiel, les étapes de la démarche d'analyse sont non

---

<sup>71</sup> Un certificat d'éthique a été obtenu auprès de l'institution d'enseignement encadrant la recherche.

<sup>72</sup> Outre le rapport final de l'enquête (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 1997), les résultats ont aussi été publiés sous la forme d'un chapitre de livre (Rhéaume, Brun, Gilbert et Therriault, 2000).

exclusives, c'est-à-dire qu'un chevauchement important et des aller-retour fréquents, d'une étape à l'autre, sont effectués (Paillé, 1994).

Dans un premier temps, deux grandes catégories thématiques sont identifiées : la technologie et la communication dans l'organisation du travail. Par la suite, une codification semi-ouverte a été réalisée par l'écoute et la lecture attentive des verbatim pour chacun des trois groupes. Ainsi, les propos rapportés par les travailleurs se sont vus attribuer un ou plusieurs codes. L'analyse des différents codes a favorisé l'émergence de catégories conceptuelles portant ainsi l'analyse à un niveau supérieur de catégorisation. Cette étape a permis d'élaborer une grille d'analyse en organisant autour des deux grands thèmes les catégories suivantes :

- 1) organisation du travail ;
- 2) injonction paradoxale ;
- 3) rapport hiérarchique ;
- 4) rapport avec les pairs ;
- 5) sentiment de compétence ;
- 6) peurs ;
- 7) sanctions et,
- 8) rapport aux machines.

Dans la deuxième étape, la codification axiale a permis la mise en relation de ces grandes catégories. Enfin, une codification sélective a permis par un travail de va-et-vient avec la théorie et les données empiriques de construire une représentation cohérente de l'ensemble des résultats.

#### Description des sujets, du milieu et du travail des machinistes

Les personnes qui ont participé à l'enquête sont tous des machinistes, de sexe masculin et travaillant pour la compagnie depuis plus de cinq ans. Bien qu'occupant toutes un poste de machiniste au sein du département étudié, certaines possèdent un diplôme d'études secondaires alors que

d'autres un diplôme d'études collégiales. Au total, 33 machinistes sur 55 ont participé volontairement à l'enquête.

L'usine produit des pièces de moteurs de véhicules de transport public. Cette usine, caractéristique du secteur industriel des hautes technologies, compte environ trois milles travailleurs. Le département qui sert de contexte à l'étude est issu du regroupement, dans un même lieu physique, de la plupart des étapes de production des pièces du moteur autrefois réparties dans l'ensemble de l'usine. Il est soumis à une méthode d'organisation du travail qui met de l'avant les principes liés au contrôle de la qualité. Les travailleurs sont affectés à plus de 20 différentes machines, toutes relativement indépendantes les unes des autres. Ce département sert aussi de laboratoire pour le service de recherche et de développement de l'entreprise. Ainsi, régulièrement, les machinistes sont sollicités à s'adapter à de nouveaux modèles de pièces et d'équipements technologiques.

Le mode d'organisation du travail est influencé par le courant et les principes du contrôle de la qualité qui implique que chaque machiniste se mobilise afin que le département puisse optimiser la production. La récente transformation organisationnelle a introduit la polyvalence des machinistes d'un poste de travail à l'autre dans le département. Depuis les transformations, chaque machiniste est maintenant défini comme un « opérateur multimachines ». Il n'y a pas de cadence de production officielle, mais la technique « juste-à-temps » est utilisée ; cette technique implique une détermination serrée du temps d'usinage de chaque pièce. La production à réaliser ainsi que l'ordre de priorité (par exemple, type de pièces à usiner, type de machines à utiliser) sont assignés quotidiennement à chaque machiniste par les contremaîtres.

Les travailleurs du département 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<sup>5</sup>. 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 requis pour faire le travail. Un nombre de pièces à produire par quart de travail est établi pour chaque machiniste par le contremaître. Ces pièces sont considérées comme des éléments-clés dans la constitution du moteur d'un véhicule de transport public. Le coût des pièces est élevé et peut atteindre jusqu'à plusieurs milliers de dollars.

Les équipements technologiques utilisés pour la fabrication des différentes pièces sont imposants. Ils témoignent de l'évolution de la technologie au cours des dernières décennies. Ainsi, dans l'espace de travail ont été disposées des machines de différentes générations : il y a, à proximité l'une de l'autre, des machines-outils à contrôle numérique de très haute technologie et des machines-outils classiques, moins propres et moins silencieuses. Les plus vieilles machines datent des années 50 (par exemple, rectifieuse d'engrenages, fraiseuse horizontale, machine à tailler et à ébarber), les plus récentes, des années 90, et sont basées sur les systèmes de fabrication assistée par ordinateur (par exemple, machine à commande numérique par calculateur isolé ou à commande numérique directe ou à qualité assistée par ordinateur). Afin de soutenir ses objectifs d'amélioration du travail, régulièrement, l'organisation introduit de nouveaux équipements automatisés. Ces transformations ne sont pas toujours accompagnées d'un programme de formation spécifique.

Trois contremaîtres supervisent le travail, deux de jour (un responsable et un adjoint) et un de soir (un adjoint). Ils sont chargés de diriger l'ensemble

---

<sup>5</sup> Par exemple, pour un engrenage donné (couronne dentelée), la feuille de route indique 53 opérations différentes. L'usinage de la pièce est réalisé sur neuf machines distinctes et durant le processus de fabrication, elle retourne sur certaines plus d'une fois. Lors du passage à une machine donnée, la pièce est soumise à une séquence de machinage spécifique.

des opérations et de faire des rapports de la production à l'administration de l'entreprise.

Le contrôle de qualité en vigueur dans le secteur implique des appareils de mesure informatisés et des vérifications visuelles par les machinistes eux-mêmes. La pièce quitte le département inspectée, numérotée, signée par le machiniste et emballée, prête à être acheminée au client. Tout au long de la production, la pièce est soumise à trois différentes étapes d'inspection, étapes effectuées par les machinistes. La première correspond à la vérification visuelle par le machiniste de la pièce lors de sa réception afin de déterminer si elle est conforme à la feuille de route. La deuxième, à la fin de l'usinage de la pièce, culmine avec l'inscription du code personnalisé du machiniste sur la pièce indiquant ainsi que la séquence prévue a été réalisée selon les normes prescrites. Enfin, la troisième se réalise après qu'un machiniste a complété un lot complet de pièces (entre 10 et 15 pièces) ; une vérification est effectuée par un autre machiniste sur une seule des pièces produites.

### *5.3.5 Résultats*

Avant d'aborder les résultats de façon précise, il convient de mettre en contexte certains éléments liés aux transformations qu'a subies le département dans lequel a été faite l'enquête.

Tous les machinistes du département qui ont participé à l'enquête travaillent au sein de l'entreprise depuis au moins cinq ans. Avant les transformations organisationnelles, ces machinistes faisaient partie du département qui a donné naissance au nouveau ou à un des autres départements de l'usine. À cette époque, un machiniste était assigné à une machine et devait produire la même série de pièces avec cette dernière. Ce faisant, le machiniste développait une spécialisation associée

à un type de machine et à un type de pièces. Il acquérait ainsi un sentiment de compétence face à son métier de machiniste et une sécurité face à la réalisation de son travail. Selon la classification de Coriat (1995), il correspondait à un machiniste routinisé.

Lors de la transformation organisationnelle, l'entreprise a regroupé dans un même département toutes les étapes de production des pièces d'un moteur. Elle a investi massivement au niveau des technologies et a organisé la production selon les principes du contrôle de la qualité. Elle a invité les meilleurs machinistes de l'usine, les machinistes qui avaient une forte identité de métier, à venir se joindre au département pour former un groupe de machinistes d'élite pouvant exécuter les tâches les plus complexes.

La restructuration du département, les nouveaux objectifs et les attentes de la production exigent des travailleurs une polyvalence horizontale et des machinistes aptes à effectuer des tâches directement sur la technologie tels le dépannage, la maintenance et l'entretien des machines qu'ils opèrent.

#### A) Évolution du métier de machiniste

Étant donné le contexte de production centré sur la qualité, il devrait y avoir le passage de l'ouvrier routinisé à celui d'ouvrier technologue. Le travail dans le nouveau département aurait dû entraîner chez les machinistes le passage d'une identité de métier basée sur des compétences reconnues, à une identité de métier de technologue plus qualifiée basée sur des compétences différentes et des responsabilités accrues. Cette nouvelle identité devrait être liée à la fierté d'être un des machinistes du meilleur département de l'usine, à une image d'élite.

Les données de l'étude suggèrent que les conditions concrètes du département ne permettent pas l'accès à la nouvelle identité de machiniste



technologue. L'analyse des données permet d'identifier six grands obstacles au passage d'un statut identitaire à l'autre. Ce sont : 1) une polyvalence illusoire des machinistes, 2) un manque de formation pour maîtriser la technologie, 3) un changement constant de technologie, 4) la présence de technologies de générations différentes, 5) une comparaison humain-machine dans laquelle l'humain est toujours perdant et enfin, 6) un mode d'encadrement infantilisant.

### 1) Polyvalence illusoire des machinistes

Les transformations organisationnelles du département entraînent l'assignation d'un titre unique d'opérateur multimachines, multifonctionnel et polyvalent. Cette uniformisation des titres provoque des réactions telles :

*« Pourquoi moi dans ce département je deviens multimachines au même salaire que tout le monde ? »<sup>73</sup>,*

*« Je pense que l'avantage, pour la compagnie, c'est d'avoir du monde multimachines. Pas juste un seul machiniste qui contrôle une machine, une compagnie ne peut pas rouler avec une personne spécifique par machine alors que tout va arrêter de rouler parce qu'il est malade. L'avantage, pour la compagnie, c'est que nous soyons tous polyvalents ».*

Ces deux commentaires suggèrent que les travailleurs questionnent leur métier et la tentative de nivellement du titre qui décrit leurs fonctions dans l'usine. L'exigence posée par l'uniformisation du titre amène un sentiment d'insécurité vécu par les machinistes.

---

<sup>73</sup> Ce matériel est extrait des verbatim des entretiens I et II de l'un ou de l'autre des trois groupes de machinistes qui ont participé à l'enquête en psychodynamique du travail.

Une autre des retombées de la transformation du mode d'organisation est l'introduction de la polyvalence. Cette dernière offre la possibilité aux contremaîtres d'assigner les machinistes à n'importe quelles machines du département car, théoriquement, ils ont tous la compétence nécessaire pour les faire fonctionner. Dans la réalité, pour diverses raisons telles la scolarité de chacun et les compétences pratiques, les machinistes ne peuvent cependant répondre à ce qui est attendu d'eux.

*« Là, il y a un problème parce que sur papier, tout le monde est multimachines, donc capable de travailler sur toutes les machines, mais ce n'est pas vrai, des fois, tu te retrouves sur une machine que tu ne connais pas. Tu as dix jours pour faire une job et tu n'y arrives pas ».*

*« Ils l'ont dit dans une réunion, ils vont former du monde, la quantité qu'ils ont besoin et les mettre où ils en ont besoin. Ça veut dire que s'ils ont besoin d'un gars sur telle machine, ils vont prendre le gars qui leur plaît, ils vont le former et c'est lui qui va travailler dessus, même si c'est quelque chose qu'il n'aime pas. Et il n'y aura pas plus de roulement qu'avant ».*

*« Avant, les machines, c'était séparé. Maintenant, les gars ne peuvent pas tout savoir. Il faut être un opérateur régulier pour savoir comment utiliser toutes les machines ».*

Ces différents exemples montrent que les machinistes ne sont pas vraiment polyvalents. Avant les transformations, les machinistes se considéraient et étaient considérés comme compétents, voire même des machinistes d'élite. La polyvalence contribue au fort sentiment d'insécurité vécu par les machinistes du département.

## 2) Manque de formation pour maîtriser la technologie

Le nouveau titre donne plus de liberté aux contremaîtres pour la gestion des travailleurs en fonction des technologies et des priorités de la production. Il impose que les machinistes doivent maintenant connaître le fonctionnement de plusieurs machines différentes. Étant donné que les exigences pour conduire les machines varient, les machinistes aspirent à recevoir de la formation pour répondre aux demandes des contremaîtres. Lors des entretiens, les machinistes rapportent qu'ils reçoivent une formation parcellaire et qu'ils doivent souvent travailler avec des machines sur lesquelles des modifications sont apportées constamment.

*« Les toutes petites machines qui sont sur la ligne datent de un an et demi, deux ans maximum. Elles sont assez sophistiquées, surtout pour des machines sur lesquelles ils ne te donnent pas de formation. Nous apprenons à les opérer sur le tas ».*

Sachant que la formation est étroitement liée au nouveau mode d'organisation du travail, afin de développer leurs connaissances et leurs capacités à opérer les différentes machines, les travailleurs en réclament.

Plusieurs machinistes rapportent des commentaires tels :

*« Quand l'ouvrage va bien, y a pas de problème, mais quand nous sommes débordés, ils [les contremaîtres] chialent parce nous ne pouvons pas travailler sur toutes les machines. Comment veux-tu le faire si tu ne sais comment ? ».*

*« Même si nous travaillons sur plusieurs machines, il y en a toujours une, que nous connaissons plus. Connaître les contrôles, tous les points stratégiques, ça prend du temps ».*

*« Ce travail demande beaucoup de polyvalence à tous les gars du département, ils doivent être capables de contrôler toutes les*

*machines. Ça fait beaucoup de choses à apprendre, ça peut créer un surplus de pression sur les gars, parce qu'il y en a qui sont bons sur une machine, mais moins sur une autre. Ça peut créer un certain stress ».*

Le mode d'assignation à la formation sous la responsabilité des contremaîtres, en plus d'entraîner une grande souffrance chez les travailleurs, ne permet pas de développer un sentiment de compétence face à la technologie, d'autant plus que les machinistes constatent bien souvent que lorsqu'ils sont enfin assignés à une formation, la technologie est presque devenue obsolète ou qu'ils ont appris à la maîtriser par eux-mêmes. Encore ici, il y a atteinte au métier par la non-possibilité de le développer en l'appuyant par la formation.

### 3) Changement constant de technologie

Les résultats indiquent aussi que le département a beaucoup changé depuis les transformations. Plusieurs nouvelles technologies à contrôle numérique ont été installées, des appareils de mesure sophistiqués ont été achetés, certaines anciennes machines ont été automatisées, d'autres n'ont été que repeintes. Au moment de l'enquête, les machinistes parlent de leurs inquiétudes face à l'arrivée de ces nouvelles technologies, de leurs sentiments par rapport aux différents changements qu'elles entraînent.

*« Les gars qui sont ici vivent constamment avec les changements technologiques. Ils sont fréquents, nous les subissons. C'est le département dans lequel il y a le plus de changements dans l'usine ».*

*« Les machines changent tellement d'année en année, que tu es rapidement dépassé. Plus ça fait longtemps que tu n'as pas opéré une machine et plus tu dois réapprendre ».*

Dans ce nouveau contexte, l'ouvrier technologue devrait être partie prenante aux décisions liées aux changements technologiques. Il ne devrait pas subir les changements, mais plutôt s'y investir pleinement. Dans la perspective d'atteindre un statut d'ouvrier technologue, les machinistes insistent sur le fait qu'ils se sentent bien loin de cette réalité. Tous les choix de machines et les changements technologiques sont décidés à l'extérieur d'eux.

#### 4) Présence de machines de générations différentes

Dans le département, actuellement, plusieurs générations de technologies sont présentes. Étant donné son expérience, chacun des machinistes possède des habiletés particulières qu'il a développées avec le temps. Certaines machines sont simples à opérer, d'autres plus complexes ; étant donné les connaissances, les habiletés et les expériences, les machinistes ne sont pas tous sollicités de la même façon pour répondre aux exigences de la technologie.

Avant les transformations, les machinistes soulignent qu'ils avaient plus de contrôle sur les machines qu'ils opéraient. Les changements ont entraîné la révision des règles de sécurité et la façon de considérer le travail :

*« Avant, sur notre fiche de temps, nous pouvions inscrire le temps pour la maintenance et pour l'installation, maintenant nous ne pouvons plus ».*

*« Avant, j'aimais rentrer travailler, mais maintenant, tous les matins je me pose des questions. Je n'ai vraiment plus d'agréments ».*

*« Au niveau des machines, vous avez à la fois de la haute technologie et de la basse technologie. Vous devez faire du travail manuel autant que de haute précision. Pour un même département, c'est assez varié. Vous avez aussi une variété d'opérations possibles, manuelles et automatiques ».*

Les machinistes indiquent aussi que cette sollicitation exigée pour opérer les machines entraîne parfois un sentiment de déqualification.

*« Ce n'est pas agréable de passer d'une machine à contrôle numérique à une autre de basse technologie. On a l'impression de descendre des échelons ».*

*« Les changements de machines, ça joue sur le moral des gars. Tout le monde ne fait pas la même chose, ça cause des frustrations ».*

Ces commentaires permettent de constater dans quelle situation les machinistes se trouvent. Ils regrettent un passé sécurisant étroitement lié à une identité forte. Ils ont maintenant l'impression d'être dans un vide face aux exigences de leur métier de machiniste multimachines.

5) Comparaison humain-machine dans laquelle l'humain est toujours perdant

Dans ce contexte où la technologie est investie de façon importante par l'organisation du travail, il est facile de lui attribuer toutes les qualités. Ainsi, pour les contremaîtres, la technologie ne peut faire d'erreur, elle est jugée infaillible. Ce faisant, lorsqu'il y a un problème, seul le machiniste est en cause.

*« Les contremaîtres s'arrangent pour sauver leur peau face à la direction et mettent toujours la faute d'une erreur de machine sur l'opérateur. Ça passe mieux, parce que nous sommes considérés efficaces et l'erreur est mieux pardonnée si c'est nous qui la commettons. Si c'est une erreur d'opérateur, ils n'ont rien à justifier, si c'est une erreur de machine, c'est plus compliqué ».*

*« Quand tu sais que la machine a fait une erreur, tu te sens mal, mais tu te dis que ce n'est pas de ta faute. Tu restes professionnel.*

*Tu sais qu'il y a un défaut sur la machine, tu vas essayer de faire réparer la machine quand le contremaître voudra t'entendre. Tu te dis, c'est un bris de machine qui se répare. Tu n'as pas le même poids sur les épaules, mais comme il disait, tant que tu n'as pas prouvé que c'est la machine, le code d'erreur que tu écris sur ton rapport c'est « eo » pour erreur de l'opérateur. Ce n'est pas facile de prouver le contraire ».*

Il y a dans ces commentaires une affirmation montrant que seul l'humain peut faire des erreurs. Les machinistes en viennent à prendre sur leurs épaules les erreurs de la machine. Avec le temps, étant donné que la direction considère les machines comme l'élément le plus important du cycle de production, les machinistes en viennent à assimiler les erreurs de la machine à leurs erreurs, car ils trouvent trop compliqué de revendiquer et de défendre leurs droits face à la technologie. Dans cette situation, comment est-il possible pour un machiniste de développer une identité forte s'il est en compétition directe avec la machine et que celle-ci ne fait pas d'erreur ? Cette perception de la machine par la gestion renforce un écart entre l'idéal attendu et la possibilité réelle de devenir un ouvrier technologue.

#### 6) Mode d'encadrement infantilisant

Les contremaîtres qui dirigent le département font une supervision attentive du processus et effectuent un contrôle serré de la productivité.

*« Il faut que ça marche et ils [les contremaîtres] ne nous lâchent pas d'une semelle. Nous avons eu de bonnes machines, il va falloir les faire fonctionner maintenant. Les contremaîtres tiennent les gars et ne les lâchent pas d'un pouce. Nous sommes rendus des bouche-trous. D'une journée à l'autre, ils nous changent de machine ».*

En fait, suite à la transformation organisationnelle, les machinistes se retrouvent dans une situation dans laquelle ils n'ont aucun autre moyen d'exercer du contrôle sur leur travail. Ils doivent suivre des procédures strictes, ils sont assignés par le contremaître à diverses machines, ils vivent des incitations à une plus grande productivité, ils ne sont pas reconnus et ils sont traités en enfant.

*« Celui qui fait l'assignation décide qu'il y a tant d'épaisseur de coupe, quelle est la vitesse de coupe, il fait l'estimation du temps alloué qui n'est pas toujours réaliste. Si le contremaître met un temps rapide, nous sommes obligés de courir et, s'il met trop de temps, nous flânerons donc, ils nous mettent toujours un temps plus court afin de nous pousser ».*

*« Il faut tout faire très rapidement. Les contremaîtres nous prennent pour des enfants, ils restent debout dans les allées comme des professeurs à nous surveiller. On se sent comme des enfants. Ils sont justes capables de faire cela, ils n'ont aucune compétence, ils ne connaissent rien. Un vrai gardien de cour d'école. La même manière de parler aussi ».*

*« Les contremaîtres ont tendance à penser que tu ajustes une fois ta machine et c'est fini. Ils sont dans les patates, jamais ça ne se passe comme ça. Selon eux, ce n'est jamais compliqué, ce n'est pas dur, tout le monde fait ça. Pourtant, ce n'est pas tout le monde qui peut faire ça, ça prend des connaissances et une tête sur les épaules. Il m'est déjà arrivé une malchance sur une machine, ils ont été obligés de sortir la scie à main. Tu sais, il y a rien là qu'ils disent ».*

*« La production, c'est seulement lorsque les machines marchent. Si elles ne marchent pas, ce n'est pas du temps productif. Si tu fais un montage ou que tu ré pares quelque chose, tu ne produis pas pour le contremaître ».*



Ces exemples montrent que les machinistes du département sont placés devant l'impossibilité d'évoluer vers un rôle de machiniste technologue tel que le contexte organisationnel le demande. Le mode d'encadrement empêche les machinistes d'acquérir l'autonomie nécessaire, d'assumer les responsabilités liées à leurs fonctions et de prendre les décisions appropriées. Ils vivent cette impossibilité de façon encore plus blessante, car ils ne se considèrent plus comme un machiniste compétent, celui d'avant, au niveau identitaire. En intégrant le département, ils ont perdu les liens et le statut qui faisaient d'eux des machinistes experts, dans les autres départements de l'usine.

### B) Conséquence : identité de métier en péril

Les éléments déjà présentés, de même qu'un contrôle excessif de la supervision de premier niveau, amènent les machinistes à questionner les raisons motivant leur présence dans le département. Au départ, suite aux transformations, ils aspiraient à devenir des ouvriers technologues autonomes et compétents. Ils constatent que la réalité est tout autre. Ils n'ont pas de responsabilités liées au choix, à l'évolution, à la correction de la technologie. Comment réagir dans cette situation ?

#### Identification à la machine

Le machiniste est fasciné par la nouveauté que lui procure la technologie. Il investit la machine jusqu'à espérer qu'elle puisse idéalement fonctionner toute seule. Dans cette relation étroite qu'il entretient avec la machine, il y a le plaisir, mais aussi, il y a une perte du contrôle qu'il peut avoir sur la technologie.

La perfection de la machine implique une perte de contrôle sur cette dernière.

*« Quand je dis que je peux faire 480 minutes sans aucune erreur, je suis aussi bon que ma machine. Pourtant, nous ne sommes pas des machines sinon ... ils nous remplaceraient ».*

D'autres travailleurs ajoutent,

*« Pour créer une imperfection sur cette machine, il faut quasiment que je fasse exprès ou que je sois pas là ».*

*« Je n'ai pas eu le choix de m'améliorer, avec la qualité des machines que j'utilise ».*

Certains travailleurs vont jusqu'à assimiler le travail sur des machines moins performantes comme une perte :

*« Revenir à une machine manuelle, je n'aime pas ça. C'est faire de l'artisanat, ça me fait revenir en arrière ».*

Faute de pouvoir développer ses propres compétences le machiniste « emprunte » les compétences de la machine pour devenir un meilleur machiniste. Il y a là un investissement de l'image de l'élite qui est étroitement associée à la sophistication et à la complexité des machines. Il y a dans ce processus un danger de la perte du métier. Les qualités des machines sont alors idéalisées et investies par le machiniste. Ce sont ces dernières qui deviennent la base des nouvelles compétences du machiniste. Il y a dans ce contexte un souhait, une fascination d'identification, mais, en même temps, une perte de contrôle. Le processus d'identification ne peut, dans ces conditions, être complété.

#### Risque de la perte du métier

Dans ce contexte où la machine permet au travailleur de s'identifier, l'important, pour ce dernier, est d'essayer de faire un avec la machine qu'il opère.

*« Moi, j'ai pour mon dire, que si je travaille sur une machine et que pour faire avancer mon travail, j'ai besoin de telle affaire, je ne regarde pas à qui je dois le demander et ni son rang, c'est ça, c'est ça ».*

Les critères professionnels du travailleur deviennent alors le fonctionnement optimal de la machine et ses besoins. Le machiniste fera alors tout ce qui est nécessaire pour faire produire la machine au maximum.

Dans ces conditions, toutes sortes de formes de compétition avec les autres travailleurs peuvent surgir et provoquer des réactions de confrontation et de rivalité. Les commentaires suivants traduisent cette situation :

*« Ici, les gars sont beaucoup trop compétitifs entre eux, c'est terrible. Ils sont toujours à se surveiller, voir lequel en fait le plus, voir s'ils pourraient faire mieux et s'il y en a un qui vise haut et qui en fait plus et bien, il descend tous les autres et ça crée des conflits. Et, tout ça se passe à l'intérieur d'un même quart ».*

*« Ils sont toujours à se surveiller, voir lequel en fait le plus, voir s'il pourrait faire mieux et s'il y en a un qui vise haut et qui en fait plus et bien il abaisse tous les autres et ça crée des conflits ».*

*« Je n'ai pas aimé la manière dont j'ai appris le fonctionnement de toutes ces machines. Ça a été bâclé et en plus, ils mettent de la pression à savoir comment est-il possible que je ne les maîtrise pas encore ! Il y en a qui apprennent un peu plus vite que d'autres. Les contremaîtres pensent que si un apprend à une vitesse, tous les autres le peuvent aussi. Il y a des gars qui, en une journée, peuvent se débrouiller sur toutes les machines, de « a » à « z ». Moi, je n'arrive même pas à en maîtriser une seule. Pour apprendre une*

*machine, je pense que ça prend au moins deux ou trois jours. Et pour bien la connaître, il faut en faire et en refaire des réglages ».*

Ces commentaires montrent comment les machinistes, qui évoluent dans ce département tel qu'organisé, sont amenés à faire le deuil d'être un machiniste avec une forte identité de métier qui connaît les capacités de la machine qu'il opère et qui est à même d'harmoniser son rythme personnel à celui de la machine et du contexte de travail. Les machinistes sont plutôt installés dans un contexte bloqué. Toute tentative pour devenir des ouvriers technologues compétents est entravée par toute une gamme de moyens mis en place par l'organisation du travail. Comme le soulignent des machinistes, différentes positions sont alors possibles pour tenir le coup :

*« Moi, je connaissais seulement une sorte de machine. Ils m'en ont montré une autre. Après une nouvelle machine est rentrée, plus petite et finalement, j'ai dû travailler sur les deux. Sur toutes ces machines, je suis capable de me débrouiller seul. Je ne les connais pas toutes à fond par exemple, mais, je me débrouille en espérant ne pas me tromper ».*

*« Auparavant, c'était une machine par gars. Là, j'en ai quatre à m'occuper. À un moment donné, tu viens la tête tellement pleine, que les gens qui te parlent, tu as juste le goût de les envoyer promener... Aussitôt qu'il y a quelqu'un qui pose une question, je réponds de me sacrer patience. On a la tête tellement pleine, je ne veux plus entendre personne, tu n'as pas le choix de t'isoler ».*

Ces commentaires soulignent comment les machinistes luttent pour maintenir leurs compétences à jour.

Ces réactions entraînent inévitablement un fort sentiment d'individualisme chez les travailleurs. Ce sentiment est particulièrement exprimé dans les commentaires suivants :

*« Lorsque je travaille sur cette machine, je fais mes installations et quand la machine est « partie », il me reste juste à attendre et à lui passer un petit coup de brosse de temps en temps, je la nettoie et la surveille. Tout seul dans mon coin. Ainsi, je ramasse six, sept heures de production parce que cette machine-là est payante, elle me donne des bons temps ».*

*« La haute direction et les contremaîtres sont tous pareils. Ils veulent nous pousser à être individuels, chacun devrait travailler pour soi et se battre contre son collègue. Ils savent que nous sommes souvent divisés, une gang de même et une autre comme ça. Ils savent que ça causent des conflits et ils jouent avec cela ».*

Par rapport au métier de machiniste, l'individualisme réduit le travailleur à se définir de façon solitaire, par lui-même et pour lui-même.

### C) L'impossible devenir du travailleur

La conséquence principale de cette situation pour les travailleurs du département correspond à un blocage au niveau de l'identité de métier. Comme il a été souligné, le travailleur est pris dans une situation dans laquelle il ne peut retourner vers l'identité du machiniste routinisé. Les obstacles liés au contexte organisationnel et technologique le confrontent à trois issues différentes : 1) je n'ai pas la compétence, 2) je ne pourrai jamais être en mesure d'exercer ma compétence et enfin, 3) je n'ai plus de métier si je ne lutte pas.

### 1) Je n'ai pas la compétence

Cette issue correspond à l'idéalisation du métier attendu, celui de machiniste technologue. Dans le contexte, cette issue n'est possible que par une croyance aveugle dans une machine parfaite que le travailleur aspire à contrôler. Le machiniste n'a de valeur qu'en fonction de la machine qu'il opère. Pour l'opérer, il faut cependant qu'il développe les compétences nécessaires, mais, dans le contexte de travail, cela lui est difficile.

### 2) Je ne pourrai jamais être en mesure d'exercer ma compétence

Cette issue découle directement de deux des obstacles du contexte de travail : la polyvalence illusoire et le manque de formation pour maîtriser la technologie. L'organisation du travail est conçue afin de permettre aux contremaîtres d'assigner les travailleurs en tout temps à plusieurs types de machines différentes. Ce faisant, ils doivent maîtriser le fonctionnement de plusieurs technologies et ce, souvent sans recevoir une formation adéquate. Ils sont ainsi continuellement sous tension et les mécanismes pour diminuer cette dernière sont brimés : se parler entre travailleurs, s'entraider etc.

### 3) Je n'ai plus de métier si je ne lutte pas

Il n'y a pas de retour en arrière possible ; l'idéal d'ouvrier technologue est bloqué ; il ne reste plus au travailleur qu'à miser sur lui-même pour essayer de s'imposer dans la situation de travail. Il doit entreprendre une lutte face à l'organisation, face aux collègues pour obtenir des privilèges ou imposer ses idées. Dans ce contexte, le travailleur est appelé à se comparer avec les autres et tenter de tirer le meilleur des situations.

Ces trois issues offertes aux travailleurs du département provoquent et supportent un fort sentiment d'individualisme. Dans le département, quelle que soit l'issue possible, il n'y a pas passage d'une identité de métier à

une autre, mais plutôt, un métier de machiniste menacé. L'obstacle majeur est celui du manque de formation adéquate pour arriver à maîtriser de façon optimale la technologie. Le risque découlant de cette situation est celui de perdre les assises du rapport au travail car les changements technologiques viennent constamment renforcer le besoin de formation.

### *5.3.6 Discussion*

Cette analyse porte sur un contexte de travail ayant vécu des transformations organisationnelles et technologiques importantes au cours des dernières années. Le nouveau discours officiel de l'entreprise en est un centré sur la qualité qui, théoriquement, devrait conduire les machinistes du département vers le statut de machinistes technologues responsables et autonomes, aptes à partager leurs savoirs avec leurs collègues pour améliorer le produit. L'enquête en psychodynamique du travail a démontré que les rapports sociaux entre les machinistes étaient perturbés, que des rivalités s'installaient dans le groupe de machinistes, qu'il n'y avait pas de collectif de travail.

Dans le département étudié, suite aux transformations, les machinistes sont plutôt considérés comme non autonomes et non responsables. En effet, la technologie a entraîné une uniformisation du titre dévolu aux machinistes et une homogénéisation théorique des compétences pour opérer toutes les machines. Les résultats indiquent que les contraintes de la situation bloquent toute possibilité de devenir un machiniste technologue compétent. Les machinistes font face à un blocage identitaire, c'est-à-dire que, dans le nouveau contexte de travail, ils n'ont plus les bases pour construire et faire évoluer l'identité de métier.

Les discours de la direction et de la supervision ne coïncident pas avec les changements technologiques. Au-delà du discours d'élite, d'être le meilleur

machiniste de l'usine, le réel du travail exige de maintenir différents liens avec la technologie assimilable tant à l'ouvrier routinisé qu'à l'ouvrier technologue. Les résultats présentés indiquent que, dans ce contexte de travail, les machinistes ne peuvent pas se rabattre sur les règles de métier développées avant les transformations car elles sont devenues caduques avec le choix du nouveau mode d'organisation du travail. De même, le mode de gestion des contremaîtres entrave l'acquisition et le développement de nouvelles règles de métier liées au nouvel environnement organisationnel.

Les éléments présentés amènent le travailleur à se considérer isolé devant la technologie. Il n'a pas le sentiment d'avoir un contrôle sur la situation de travail dans lequel il évolue et n'a plus de repères pour s'y retrouver. Cette impression provoque des sentiments de non-maîtrise de la technologie, entraînant un sentiment d'insécurité et de l'anxiété.

Le vécu des travailleurs est étroitement lié aux changements technologiques et au manque de soutien et d'encadrement adéquat. Un encadrement adéquat devrait reconnaître les différences singulières des travailleurs découlant de l'expérience, de la formation et des habiletés.

En adoptant des stratégies défensives individuelles, les travailleurs cherchent à récupérer ce qui leur est enlevé par le contexte de travail. L'individualisme représente, pour eux, une façon de sauver un métier ; ils se battent pour sauver leur peau. L'individualisme correspond aussi à une forte quête d'identité de métier.

Les différents obstacles liés au contexte de travail et empêchant le processus d'identification à l'ouvrier technologue n'ont pas tous le même poids. Les deux plus importants sont la polyvalence illusoire et le manque de formation pour maîtriser la technologie. Ces deux obstacles principaux, en combinaison avec l'un ou l'autre des autres, refoulent les travailleurs vers trois issues possibles : l'idéalisation du métier de technologue,



l'aspiration à exercer sa compétence et enfin la compétition pour garder sa place.

Dans la situation vécue par les machinistes, c'est un assujettissement plutôt qu'une identification positive qui opère. Les machinistes ne sont plus responsables ; ils ne sont pas autonomes ; ils sont dépendants de la machine. Les machinistes sont continuellement en lutte pour tenter de maintenir leur compétence. De ce fait, être un bon machiniste, c'est être celui qui sait tirer son épingle du jeu, qui sait aller chercher ce dont il a besoin au détriment des autres. Dans le département étudié, les changements technologiques représentent un risque pour la santé mentale suite à la remise en question de l'identité de métier solide antérieure qui est remplacée par une identité de polyvalence illusoire. Les machinistes sont déqualifiés, leurs images de bons machinistes sont déconstruites. Il y a des exigences nouvelles, une augmentation de la rivalité, de la compétition ; les machinistes se sentent de moins en moins adéquats. Il ne reste que l'individualisme pour se défendre. Cet individualisme est aussi le résultat du fait que les travailleurs peuvent difficilement parler de leur incompetence et de la peur vécue d'une déqualification, avec leurs collègues et l'équipe de travail. Cette situation instaure ainsi une dynamique du secret au sein du groupe de travailleurs.

### *5.3.7 Conclusion*

Cet article aborde, à partir de l'analyse de contenu des données d'une enquête en psychodynamique du travail menée dans une usine de production de pièces de moteur pour des véhicules de transport public, le passage d'une identité de machiniste routinisé à celle d'une identité de machiniste technologue. L'analyse utilisée pour approfondir la compréhension a permis de constater que les machinistes utilisant des technologies sophistiquées sont placés devant toute une série d'obstacles.

La combinaison de ces derniers conduit les travailleurs vers trois issues possibles : l'idéalisation du métier de technologue, l'aspiration à exercer sa compétence et enfin la compétition pour garder sa place. Ces issues soumettent les machinistes à une contrainte psychique importante. Les technologies obligent à une remise en question des travailleurs qui les amène à faire le constat que l'individualisme représente la seule issue possible pour se défendre et affirmer leur métier. Ainsi, pour les machinistes, travailler avec des technologies représente un risque non négligeable pour la santé mentale si une attention n'est pas portée au contexte organisationnel. Même si plusieurs des éléments abordés dans cet article peuvent se retrouver aussi dans d'autres contextes industriels, la généralisation des résultats est limitée à cause de la méthodologie initiale de recueil de données, basée sur le vécu subjectif. De plus, les résultats obtenus sont spécifiques à un département donné d'une entreprise spécifique.

### 5.3.8 Références

- Banham, J. (1992). The cost of mental ill health to business. Dans R. Jenkins et N. Coney (Eds.) **Prevention of mental ill health at work**. London : HMSO.
- Bardin, L. (1998). **L'analyse de contenu** (9e édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Bellerose, C., Lavallée, C., Chénard, L. et Levasseur, M. (1995). Rapport de l'enquête sociale et de la santé 1992-1993. Dans Santé-Québec (Ed.) **Et la santé, ça va en 1992-1993 ? (Volume I)**. Montréal : Ministère de la santé et des services sociaux – Gouvernement du Québec.
- Bibeau, R. (1994). **La qualité totale un état d'esprit et un engagement**. Montréal : EICMQ.

- Billette, A. et Piché, J. (1986). **Travailler comme des robots – Enquête auprès des auxiliaires en saisie des données**. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Bobillier Chaumon M.-É. et Vacherand-Revel, J. (2001). Le travail dans la société de l'information : quelles technologies pour quelles mutations du travail? Dans SFP (Ed.) **Centenaire de la Société Française de Psychologie**. Paris : Auteur.
- Böhle, F. et Milkau, B. (1998). **De la manivelle à l'écran : l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques**. Paris : Éditions Eyrolles.
- Bourbonnais, R. et Comeau, M. (1997). Des infirmières qui tiennent bon, mais... **Recherches sur les interactions psychologiques, organisationnelles et sociales dans le travail, 1, 2, 1-2**.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995). **Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier** (Deuxième édition augmentée). Montréal : Liber.
- Cervantes, M. (1997). Diffuser la technologie dans l'industrie. **L'observateur de l'OCDE, 207, 20-23**.
- Conti, D. J. et Burton, W. N. (1994). The economic impact of depression in the workplace. **Journal of Occupational and Environmental Medicine, 36, 9, 983-988**.
- Coriat, B. (1995). Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles. Dans J. Bidet et J. Texier (Eds.) **La crise du travail**. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cren, S., Dumont, M., Bardot, F. et Lasfargues, G. (1996). Relation entre organisation du travail et santé mentale des salariés du tertiaire. **Revue de médecine du travail, 23, 162-166**.
- Cru, D. (1987a). Collectif et travail de métier : sur la notion de collectif de travail. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association pour l'ouverture du champ

d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

- Cru, D. (1987b). Les règles du métier. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).
- Cru, D. et Dejours, C. (1983). Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. **Les cahiers médico-sociaux**, 27, 3, 239-247.
- CSST (2000). **Nombre et fréquence relative des lésions attribuables à la violence en milieu de travail**. Montréal : Direction de la statistique et de gestion de l'information, Service de la statistique, 2 juillet.
- Dejours, C. (1993). **Travail usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail**. Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C., Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. **Documents pour le médecin du travail**, 58, 112-117.
- Dessors, D. (1996). L'individu au travail : identité professionnelle et personnelle. Dans J.-C. Spérandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain** (pp. 411-415). Toulouse : Octares.
- Fillion, R. (1997). **Changement technologique et développement professionnel du personnel de secrétariat du Centre de santé publique de Québec** (Texte inédit). Québec : ENAP.
- Fisher, B. (1995). Comcare Australia's approach to workplace psychological injuries. Dans P. Cotton (Ed.) **Psychological health in the workplace : Understanding and managing occupational stress**. Sydney: The Australian Psychological Society Ltd.

- Fitter, M. (1986). **L'impact des nouvelles technologies sur les travailleurs et les patients dans les services de santé – Stress psychique et psychologique**. Dublin : Loughlinstown House.
- Gabriel, P. et Liimatainen, M.-R. (2000). **Mental health in the work place**. Genève: Bureau international du travail.
- Guérin, G. (1995). Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines : un cadre de référence. Dans R. Jacob et J. Ducharme (Eds.) **Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques**. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Jacob, R. (1995). Le changement technologique : les paradigmes technocentriste et anthropocentrique. Dans R. Jacob et J. Ducharme (Eds.) **Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques**. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Karasek, R., Gardell, B. et Lindell, J. (1987). Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers. **Journal of Occupational Behaviour**, 8, 187-207.
- Kélada, J. (1991). **Comprendre et réaliser la qualité totale**. Dollard-des-Ormeaux : Éditions Quafec.
- Laflamme, R. (1995). Changements technologiques et satisfaction au travail: une étude diachronique. **Revue québécoise de psychologie**, 16, 3, 3-33.
- Lechasseur, C. (1995). **Les processus gérés en juste-à-temps : un point de vue ergonomique**. Québec : Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- Lemelin, M., Rondeau, A. et Lauzon, N. (1992). Technologies et qualité de vie au travail – Le point sur la question. Dans R. Tessier et Y. Tellier (Eds.) **Changement planifié et développement des organisations – Tome 8 : Méthodes d'intervention**

**développement organisationnel.** Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Lerner, D.J., Levine, S., Malspeis, S. et al. (1994). Job strain and health-related quality of life in a national sample. **American Journal of Public Health**, **84**, 10, 1580-1585.
- Ozeki, K. et Asaka, T. (1992). **Les outils de la qualité.** Paris : AFNOR Gestion.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. **Cahiers de recherche sociologique**, **23**, 147-181.
- Paquin, M. (1986). **L'organisation du travail.** Montréal : Les éditions agence d'arc inc.
- Pujate, A. et Cézard, M. (1996). Les nouvelles technologies dans les entreprises : quel impact sur les conditions de travail ? Quelques données d'enquêtes. Dans J.-C. Spérandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain.** Toulouse : Octares Éditions.
- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et Therriault, P.-Y. (1997). **Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance – Protocole UQAM-CSN-FTQ.** Montréal : Services aux collectivités de l'UQAM.
- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et 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. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.
- Sainsaulieu, R. (1985). **L'identité au travail - Les effets culturels de l'organisation** (2<sup>e</sup> édition). Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Jones, K. et al. (1997). Does organization matter ? A multilevel analysis of the demand-control model applied to human services. **Social Science and Medicine**, **44**, 4, 527-534.
- Stansfeld, S.A., Fuhrer, R., Head, J. et al. (1997). Work and psychiatric disorder in the Whitehall II study. **Journal of Psychosomatic Research**, **43**, 1, 73-81.
- Vézina, M et Bourbonnais, R. (2001). **Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Portait social du Québec : données et analyses – Édition 2001**. Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec**. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Wilkins, K et Beaudet, M.P. (1998). Le stress au travail et la santé. **Rapports sur la santé**, **10**, 3, 49-66.

## 6.0 Discussion générale et conclusion

---

Le phénomène au cœur de la présente thèse est la santé mentale au travail en lien avec les changements organisationnels et technologiques. Trois objectifs ont orienté la démarche de recherche. Le premier cherchait à mieux comprendre les liens possibles entre l'organisation du travail dans un département d'une usine du secteur aéronautique et les problèmes actuels ou potentiels de santé mentale chez des machinistes. Le deuxième visait à préciser les effets sur la santé mentale de machinistes d'une transformation organisationnelle spécifiquement axée sur le contrôle de la qualité. Enfin, le troisième avait pour but de comprendre l'effet de changements technologiques sur l'identité de métier de machinistes.

Cette discussion générale reprend d'abord les résultats et les discussions présentés dans le chapitre précédent qui constitue le corps de la thèse en montrant les liens qui existent à travers chacune des parties. Par la suite, une conclusion sur le phénomène à l'étude, les limites, de même que les pistes futures de recherche est présentée.

### 6.1 Résultats et éléments de discussion

#### 1) Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de producteur : le poids de la perfection, le trop de la gestion et l'impuissance

L'enquête en psychodynamique du travail, réalisée avec 33 participants qui ont accepté de participer volontairement aux entretiens de recherche, visait à comprendre les liens possibles entre les changements dans l'organisation du travail intervenus dans une usine du secteur aéronautique et les problèmes, actuels ou potentiels, de santé mentale chez les



machinistes d'un département. L'enquête mise en place résulte d'une demande explicite, portée par le syndicat des travailleurs et la direction de l'usine. Elle s'appuie sur le cadre théorique et méthodologique spécifique de la psychodynamique du travail.

Dans le département étudié, un conflit important est constaté entre, d'une part, la fierté du machiniste de fabriquer des pièces critiques avec une grande précision et qualité et, d'autre part, un mode de gestion irrespectueux de la compétence et du professionnalisme des machinistes. L'enquête a ainsi permis de dégager deux principales sources de souffrance : le poids de la perfection et la gestion dysfonctionnelle. La première source, le poids de la perfection, est directement reliée aux exigences extrêmes de qualité et de précision qui sont sollicitées des machinistes pour fabriquer les pièces. La seconde, une gestion dysfonctionnelle, est dénoncée par les machinistes qui subissent un mode de gestion qualifié par eux comme arbitraire, injuste, irrespectueux et peu rigoureux. Les machinistes du département vivent avec le sentiment d'être les meilleurs, mais ce statut n'est pas reconnu par la gestion du département.

Il a été constaté au cours de l'enquête que, de façon globale, les machinistes adoptent des conduites guidées par un fort sentiment d'individualisme, sentiment qui est encouragé par le mode de gestion. Au niveau collectif, les réactions des machinistes sont dominées par l'impuissance collective ; ils réagissent avec passivité et résignation face aux difficultés éprouvées dans le travail. Ce faisant, les machinistes sont amenés à utiliser principalement des stratégies défensives individuelles pour faire face à la souffrance et à la peur.

## 2) Situations paradoxales et organisation du travail

Une relecture des données a permis une nouvelle compréhension des sources de souffrance. En considérant la « Théorie de la double

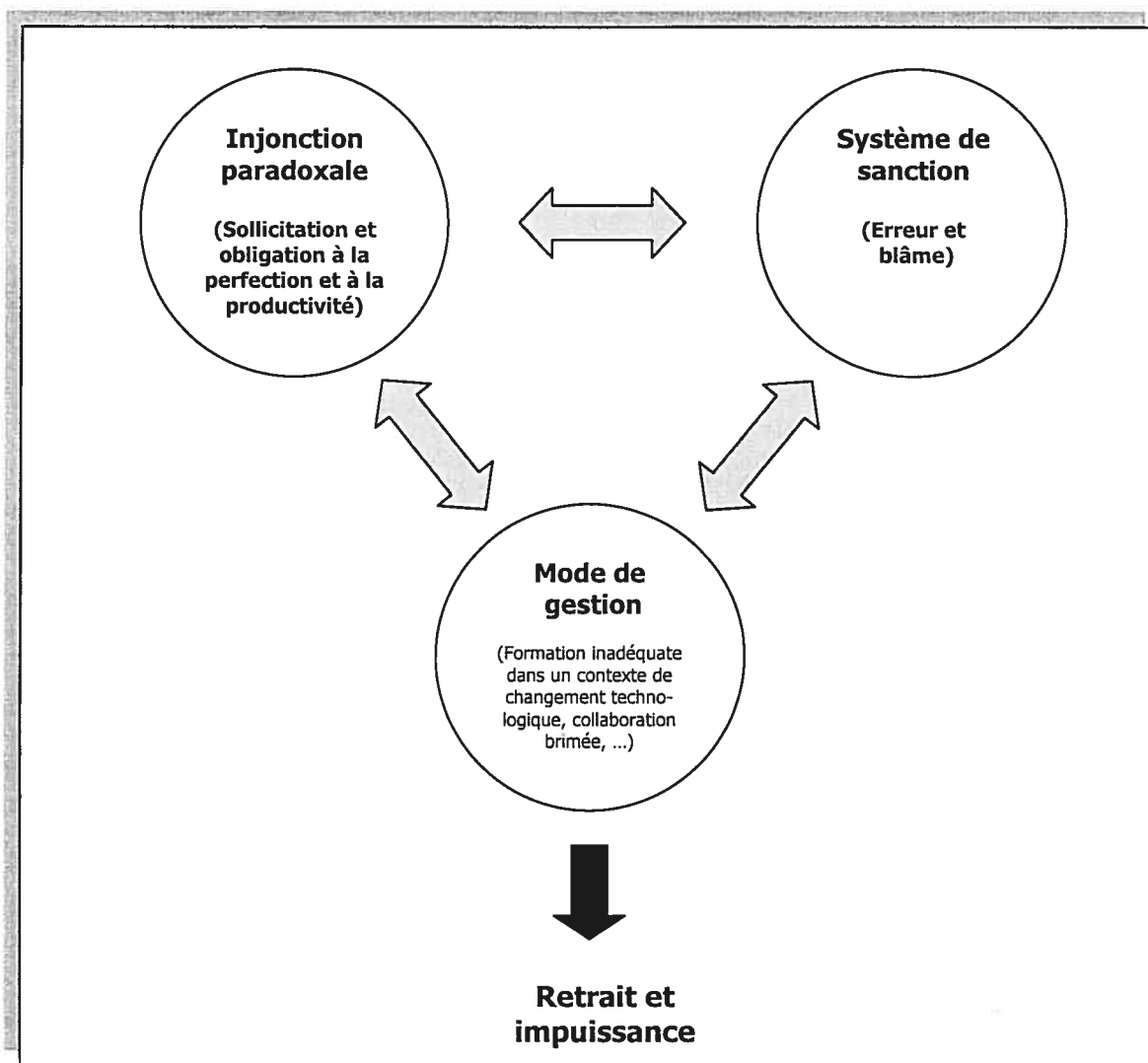
contrainte », proposée par l'École de Palo Alto (Watzlawick et al., 1972), il appert que les deux sources de souffrance identifiées constituent, en fait, des éléments d'une situation paradoxale dans laquelle les machinistes doivent évoluer.

La figure 6.1 illustre la situation paradoxale à laquelle les machinistes sont confrontés. Les résultats de l'analyse montrent que les machinistes travaillant dans ce département sont placés devant une injonction qui, à la fois, les oblige à la perfection et à produire des pièces complexes le plus rapidement possible. Cette injonction leur rappelle constamment qu'ils sont les meilleurs machinistes de l'usine dans le meilleur département pour fabriquer le plus grand nombre de pièces de grande qualité avec les machines performantes, dans le temps le plus court possible. Dans cette situation, l'une ou l'autre partie de l'injonction expose le machiniste à l'obligation d'être à la fois un machiniste compétent et un machiniste performant. En parallèle, les machinistes sont confrontés à un système de sanction gravitant autour de l'erreur et du blâme qui vient restreindre l'action. La combinaison de ces deux éléments crée une situation paradoxale telle que décrite par Watzlawick et al. (1972).

Enfin, les machinistes pris dans la situation paradoxale font aussi face à des obstacles qui sont liés au mode de gestion. Ces obstacles enlèvent la plupart des voies de résolution possibles qui permettraient de sortir du paradoxe. Quatre principaux obstacles ont été identifiés : 1) une formation inadéquate dans un contexte de changement technologique, 2) une collaboration brimée, 3) un discours inconsistant et enfin, 4) le caractère inadéquat de la vérification externe. L'action combinée de ces obstacles verrouille le système paradoxal et place les machinistes dans une impasse.

Le contexte de travail dans lequel évoluent les machinistes répond en tous points aux trois conditions proposées par Watzlawick et al. (1972) pour

Figure 6.1 : Représentation de la situation paradoxale à laquelle les machinistes sont confrontés



décrire une situation paradoxale. Les machinistes reçoivent des ordres de la direction. Dans ses ordres, la direction place les machinistes devant des choix qui ne sont pas en harmonie avec l'une ou l'autre des parties de l'injonction, c'est-à-dire : être un machiniste infallible et être un machiniste produisant un grand nombre de pièces. Les travailleurs se retrouvent dans une impasse ; ils ne peuvent sortir du cadre et résoudre le paradoxe en le critiquant. Ils n'ont que le retrait comme solution et se sentent impuissants. D'un point de vue individuel, cette position de repli représente, selon Anzieu (1975), un risque au niveau de la santé mentale : le vrai n'est plus le contraire du faux.

Des liens peuvent ici être faits avec l'enquête en psychodynamique du travail menée dans la première partie de cette recherche. Sans identifier toutes les différentes constituantes du système paradoxal, dans leur compréhension, les chercheurs ont plutôt mis l'emphase sur des oppositions et des conflits. De façon générale, la notion de conflit est souvent associée à celle de paradoxe. Dans son sens général, soit une contestation entre deux puissances qui se disputent un droit, une compétence ou une affaire, le conflit peut prendre plusieurs acceptions. Au point de vue psychologique, Le Ny (1991) souligne que le conflit représente une situation dans laquelle un sujet se trouve soumis à des tendances cognitives et motivationnelles de sens contraire. Au niveau psychologique, le conflit est vécu ou ressenti lorsqu'il est subordonné à l'action simultanée de motivations incompatibles, lorsqu'il est partagé entre des sentiments ou des exigences contradictoires ou lorsqu'il est influencé par des forces d'ordre morale opposées et de puissance à peu près égale. La notion de paradoxe réfère, quant à elle, à une proposition qui est à la fois vraie et fausse (Watzlawick et al., 1972). Dans la vie de tous les jours, les paradoxes auxquels sont exposées les personnes réfèrent à des injonctions paradoxales.

En utilisant la théorie de la double contrainte, les présents travaux offrent une nouvelle façon de comprendre la situation vécue par les machinistes. Contrairement aux résultats de l'enquête en psychodynamique du travail, qui affirmaient que la souffrance des machinistes découlait d'une image de soi non consolidée, ceux de la présente étude permettent de constater que la souffrance découle plutôt de l'effet combiné de l'injonction et du système de sanction verrouillé par la non-reconnaissance et le non-soutien de la direction. C'est ce système et l'impasse qu'il crée qui fait souffrir les machinistes.

### 3) Perte du métier et technologie

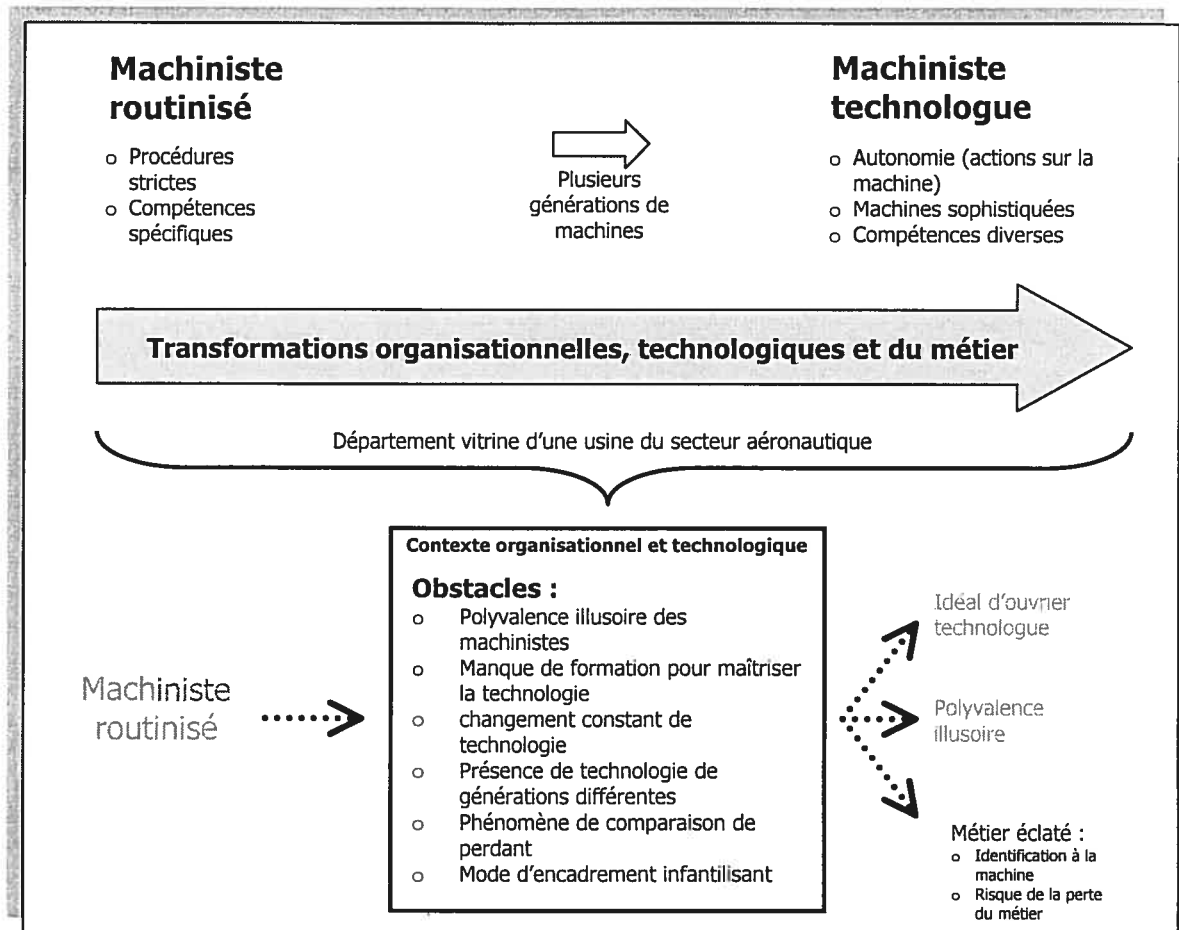
Les résultats de la présente recherche indiquent aussi que les décisions de l'entreprise sont accompagnées de fréquents changements technologiques. Pratiquement, les transformations du travail qu'entraînent ces décisions devraient favoriser chez les travailleurs du département le passage d'un métier de machiniste routinisé vers celui de machiniste technologue, responsable et autonome, apte à partager ses savoirs avec les collègues et avec la direction pour améliorer le produit.

En fonction du contexte technologique, Coriat (1995) souligne qu'habituellement la transformation d'un contexte de travail pousse les travailleurs à redéfinir leurs rapports à la technologie. Dans la remise en question qu'entraîne l'utilisation des technologies, il y a une redéfinition des actes liés au métier par, entre autres, l'acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles règles, de nouveaux savoir-faire de prudence qui, en fait, représentent tous des tentatives d'actualisation du métier.

La figure 6.2 illustre la situation dans laquelle se retrouvent les machinistes, suite aux changements technologiques.

Dans la réalité étudiée, les machinistes sont plutôt considérés comme non autonomes et non responsables par la hiérarchie. Le changement du

**Figure 6.2 : Représentation de la situation dans laquelle se retrouvent les machinistes suite aux changements technologiques**



mode d'organisation du travail orienté vers celui du contrôle de qualité a entraîné une uniformisation du titre dévolu aux machinistes et une homogénéisation des compétences pour opérer toutes les machines de niveaux technologiques divers. Les résultats indiquent que les obstacles de la situation limitent les possibilités de devenir un machiniste technologue compétent. Ce faisant, les machinistes font face à un blocage identitaire, c'est-à-dire que, dans le nouveau contexte de travail, ils n'ont plus les bases pour construire et faire évoluer l'identité de métier.

Dans le réel, les discours de la direction et de la supervision ne coïncident pas avec les changements technologiques. Le réel du travail exige de maintenir différents liens avec la technologie qui ne sont assimilables ni à l'ouvrier routinisé, ni à l'ouvrier technologue. Les résultats indiquent que le machiniste ne peut pas se rabattre sur les règles de métier développées avant les transformations car elles sont devenues caduques avec les changements technologiques. De même, le mode de gestion des contremaîtres, au quotidien, crée des obstacles qui entravent l'acquisition et le développement de nouvelles règles de métier liées au contexte organisationnel. Les obstacles identifiés sont 1) une polyvalence illusoire des machinistes, 2) un manque de formation pour maîtriser la technologie, 3) un changement constant de technologie, 4) la présence de technologies de générations différentes, 5) une comparaison humain-machine dans laquelle l'humain est toujours perdant et enfin, 6) un mode d'encadrement infantilisant.

Ces obstacles font vivre aux machinistes un sentiment d'avoir perdu le contrôle sur la situation de travail dans laquelle ils évoluent. De même, les changements constants entravent les repères permettant de pouvoir opérer les machines avec sécurité. Cette impression agit directement sur les sentiments de non-maîtrise de la technologie, d'insécurité, et provoque l'anxiété.

En plus, dans la situation de travail, les machinistes sont continuellement confrontés au manque de contrôle sur la technologie. Ils ne peuvent bénéficier de l'effet positif lié à la maîtrise de la technologie. Ils font plusieurs tentatives pour la maîtriser, mais en vain ; ils n'arrivent pas à faire corps avec la technologie pour exécuter leurs tâches. Dans ce contexte, la technologie reste étrangère aux machinistes car ils n'arrivent pas à la dominer. De plus, les rapports de travail étant profondément brimés, il n'y a pas de règles de métier sur lesquels les machinistes peuvent se reposer et s'appuyer pour faire le travail. Le résultat direct de ce constat est qu'il n'y a pas de possibilité à l'éclosion et à l'entretien d'un collectif de travail.

Carpentier-Roy (1995b) et Dejours (1993) insistent sur l'importance du collectif de travail pour que le nécessaire jugement de beauté lié à la reconnaissance puisse opérer. L'introduction des technologies provoque des inégalités dans le groupe des machinistes car tous ne pourront accéder à des machines de haute technologie. Par contre, le discours officiel valorise tous les machinistes uniformément en leur attribuant un titre uniforme de multimachinistes. Les règles prescrites font que les machinistes n'arrivent pas à se faire confiance entre eux. Ce faisant, le jugement de beauté ne peut s'appliquer. Il est perverti par l'homogénéisation et l'introduction de rivalité qui créent des rapports de force entre les travailleurs. Tous ces éléments agissent pour éteindre les tentatives d'élaboration de règles de métier et créer un fort sentiment d'incompétence et de dépossession chez les machinistes. Le résultat concret de cette absence de règles prescrites pousse les travailleurs à adopter l'individualisme comme moyen de survie dans la situation de travail.

De plus, dans ce contexte de travail, il n'y a pas de reconnaissance verticale. Tous les mécanismes sont bloqués. Les machinistes n'ont d'alternative que de s'identifier via la machine. Ils n'ont d'autre choix que



d'assimiler leurs capacités à celles de la machine pour montrer qu'ils existent. La machine devient ainsi le lieu de cristallisation de la reconnaissance. Dans la situation vécue par les machinistes, c'est un assujettissement, plutôt qu'une identification positive, qui opère. Les machinistes ne sont plus responsables ; ils ne sont pas autonomes ; ils sont dépendants de la machine. Ils sont continuellement en lutte pour tenter de maintenir leur compétence. Dans le département étudié, les changements technologiques ont ainsi des effets de risques pour la santé mentale. Les machinistes se retrouvent dans une position déqualifiée, leurs images de bons machinistes sont déconstruites. La technologie crée des exigences nouvelles et les machinistes se sentent de moins en moins adéquats face à elle.

Le département étudié n'apparaît pas comme un lieu de transformation et de développement positif pour les machinistes. Les chaînons de la coopération que sont la confiance, la visibilité, l'arbitrage, les accords et les règles de métier n'ont pas lieu d'exister, bloquant en cela toute possibilité d'émancipation des travailleurs. Les résultats indiquent que les réactions des machinistes ne représentent pas une simple résistance aux changements technologiques. Ils sont plutôt devant un blocage du processus identitaire. En cela, travailler comme machiniste dans ce département, de cette usine, représente un risque important à la santé mentale.

Les changements technologiques ne permettent pas aux machinistes d'utiliser les règles de métier développées avant les transformations car elles sont devenues caduques avec le choix du nouveau mode d'organisation du travail. Les machinistes ne peuvent pas non plus atteindre un idéal de machiniste technologue qui est considéré comme nécessaire suite à la transformation du travail. L'individualisme, identifié comme une stratégie défensive contre la souffrance dans l'enquête en psychodynamique du travail, devient ici, en regard de la technologie, un

moyen essentiel pour protéger le métier de machiniste menacé, une tentative de récupérer une identité de métier.

Les changements technologiques nombreux, soutenus et fréquents créent des tensions qui peuvent être associées aux difficultés à établir un lien concret avec une machine. L'enquête en psychodynamique du travail a permis de décrire les exigences de qualité liées à la machine. Cependant, elle n'expliquait pas l'effet de la polyvalence qui a plutôt tendance à détruire le métier. Dans cette perspective, les stratégies défensives ne servent pas seulement de moyen de protection contre la souffrance, mais aussi de quête de métier dans un contexte organisationnel flou et en transformation constante.

Tant dans l'analyse qui considère la situation paradoxale que dans celle centrée sur les liens avec les technologies, le mode de gestion est mis en cause. C'est à ce niveau que les différents obstacles à l'émancipation des machinistes se retrouvent. Ces obstacles prennent plusieurs formes, mais la formation inadéquate, la polyvalence et la procédure d'inspection des pièces en sont les principales.

Enfin, en rapport avec l'organisation du travail comme source de souffrance, il faut conclure que l'analyse en psychodynamique du travail et l'analyse de contenu n'arrivent pas à la même précision dans les résultats. Le rapport d'enquête ne fait que mettre en lumière les problèmes vécus par les machinistes. Ainsi, ils insistent, entre autres, sur la nécessaire harmonisation des messages de la haute direction et des contremaîtres. L'analyse de contenu a éclairé ce point en identifiant le système paradoxal et les manques dans la gestion de la qualité totale, notamment les manques quant au système de formation, à l'élimination des craintes et des quotas de production. La demande de formation des machinistes, présente durant toute l'enquête, trouve ici son explication et exprime le malaise profond découlant de l'absence de porte de sortie au paradoxe

pragmatique posé par la situation de travail. L'analyse systématique permet de mieux expliquer les incohérences et surtout l'inconsistance du discours de la direction.

## 6.2 Conclusion

Les choix organisationnels effectués par les entreprises reposent la plupart du temps sur une volonté d'améliorer leur position face à la concurrence, mais ces choix économiques représentent souvent un risque pour la santé mentale des travailleurs.

Les résultats de cette étude suggèrent qu'il ne faut pas appliquer un modèle d'organisation du travail, particulièrement s'il est accompagné de changements technologiques importants, sans l'accompagner de profondes transformations à tous les niveaux de l'entreprise. Deming (1991), un des spécialistes du modèle du contrôle de qualité, souligne que pour réussir une transformation dans une organisation, il faut agir dans le respect des critères du modèle choisi et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Des auteurs tels Lemelin et al. (1992), Sylvain (2001) et Wilkin et al. (1987) insistent aussi sur la mobilisation des travailleurs et la participation des travailleurs pour assurer le succès d'un changement organisationnel et technologique.

L'enquête en psychodynamique indiquait que l'individualisme était la stratégie défensive privilégiée par les machinistes pour contrer les deux principales sources de souffrance que sont le poids de la perfection et la gestion dysfonctionnelle. Selon les résultats des analyses réalisées, ces deux sources de souffrance constituent plutôt une injonction d'une situation paradoxale qui place les machinistes dans une impasse psychique et comportementale. Dans ce contexte, le retrait apparaît, pour le machiniste, comme la seule stratégie défensive possible pour protéger

la santé mentale. Enfin, l'individualisme comme stratégie défensive contre la souffrance, mis en lumière par l'enquête en psychodynamique du travail, trouve une autre explication soit celle de l'affaiblissement du métier de machiniste. Par contre le retrait, bien que constituant une stratégie défensive, comporte aussi des effets néfastes chez les machinistes : rivalité, violence, consommation d'alcool et de drogues. Pour l'entreprise, cette stratégie peut aussi s'avérer néfaste puisqu'elle pousse les travailleurs à se refermer, à ne pas participer aux transformations et à résister aux changements technologiques. Enfin, cette étude démontre la profondeur de l'impact des changements organisationnels et technologiques lorsque ces derniers sont réalisés et appliqués de façon incomplète.

Les résultats de la présente recherche montrent qu'une mauvaise application d'un modèle spécifiquement axé sur le contrôle de la qualité, accompagné de changements technologiques fréquents, met en péril l'identité de métier des travailleurs, ce qui a un impact négatif sur les rapports sociaux vécus dans l'entreprise. Ces aspects du vécu des travailleurs ont pu être mis en lumière par l'ajout d'autres champs de connaissances à la théorie de la psychodynamique du travail. Dans cette recherche, la théorie de la double contrainte provenant de la psychologie (Watzlawick et al., 1972), de même que celle du rapport au contexte technologique issue de la sociologie (Coriat, 1995) ont été très utiles pour approfondir la compréhension du rapport : travail et santé mentale en lien avec l'organisation du travail et la technologie.

L'approfondissement de concepts a été possible grâce à l'enregistrement audio des entrevues et l'élaboration de verbatim. La littérature en psychodynamique du travail élabore peu sur ce point, favorisant plutôt l'écoute et la prise de notes comme support aux entretiens collectifs (Dejours, 1993). Le fait d'enregistrer chaque entrevue et de dresser des verbatim donne la possibilité d'aborder différemment les données en les

soumettant, par exemple, comme dans cette recherche, à une analyse de contenu systématique. Ces moyens permettent un approfondissement des questions de recherche.

Par ailleurs, l'utilisation d'une observation plus systématique de la réalité du travail facilite la compréhension de la situation de travail en fournissant aux chercheurs des informations qui ouvrent sur certains éléments spécifiques telles, dans ce cas, les types de machines en fonction des exigences demandées aux machinistes. Dejours (1993) n'est pas opposé à une observation des lieux de travail avant ou durant l'enquête. L'analyse du travail préconisée en ergonomie représente un atout intéressant à considérer pour supporter une enquête en psychodynamique du travail.

### **6.3 Limites de l'étude**

Respectant les principes épistémologiques et méthodologiques de la psychodynamique du travail, la qualité de la source première de données de cette recherche (enregistrement audio et verbatim) peut être considérée comme fiable. L'expression de la parole des travailleurs a été réalisée dans les conditions classiques et optimales. Cependant, certaines limites peuvent, quand même, être identifiées face à la production des résultats de cette recherche.

Au départ, comme il a été souligné, pour des raisons de faisabilité, l'étude est limitée à un milieu spécifique, à partir d'une enquête menée dans un seul département de l'usine. Ce faisant, les interprétations, découlant de cette analyse, ne peuvent pas être généralisables à d'autres situations dans l'usine ou à d'autres contextes industriels. Cependant, cela n'empêche pas de partir des résultats pour mettre en place une procédure de validation permettant de déterminer le poids réel des résultats de la présente démarche.

Une des limites importantes de l'étude repose sur le fait que les interprétations sur les phénomènes étudiés restent très subjectives. L'analyse de l'impact des technologies et des modes de gestion sur la santé mentale des travailleurs pose comme difficulté particulière que la démarcation entre le sujet et l'objet est constamment en mouvance. Dans ce type de recherche, le chercheur est à la fois observateur extérieur et participant au processus interprétatif en utilisant ce qui se passe à l'intérieur de lui. La position du chercheur, superposée à celle d'enquêteur, amène la double position d'observateur et de participant à la recherche. La dimension subjective constitue ainsi, non seulement une réalité du phénomène étudié, mais représente aussi un outil, autant pour l'interprétant que pour le chercheur. Cette double subjectivité, qui est au cœur du processus de compréhension, peut biaiser les résultats. L'intervention repose aussi sur l'analyse de l'implication du chercheur dans l'enquête. Durant l'enquête, le chercheur porte son regard sur une situation collective de rapports sociaux de travail à interpréter et non sur des situations individuelles à diagnostiquer ou à traiter. Ce regard représente une position engagée envers les participants où la subjectivité du chercheur est interpellée.

De même, le fait d'enregistrer les entrevues oblige à l'utilisation d'équipements (microphones, appareil d'enregistrement, cassettes) qui peuvent, dans une certaine mesure, freiner, pour certains participants, l'expression de la parole.

En regard de l'enquête en tant que telle, il est aussi important de considérer les impacts de la participation ou de la non-participation à la démarche d'enquête en psychodynamique du travail sur les travailleurs et sur l'organisation. Comment les machinistes réintègrent-ils leur travail après l'enquête ? Quels changements l'enquête provoque-t-elle par la suite sur les rapports sociaux dans le contexte de travail ? La littérature en

psychodynamique du travail est peu développée sur cet aspect de l'enquête.

En terminant, le résultat de l'analyse de contenu pourrait bénéficier d'être validé avec les participants de l'enquête. Cela permettrait une confirmation de nouveaux résultats en fonction de la réalité de travail étudiée.

#### **6.4 Pistes futures de recherche**

Enfin, cette étude permet d'ouvrir sur de nouvelles avenues de recherche. Quelques pistes peuvent être identifiées :

- Les concepts du cadre théorique de la psychodynamique du travail ouvrent de grandes portes pour aider à éclairer les nouvelles réalités de travail. Tel qu'il a été possible de le faire dans cette recherche, l'ajout de connaissances complémentaires comme la théorie de la double contrainte ou les niveaux de rapport à la technologie viennent soutenir la compréhension des exigences de travail au niveau psychique. La poursuite de recherche-action en psychodynamique du travail dans les entreprises permettra de continuer à préciser les éléments du cadre théorique et méthodologique.
- L'approche multianalyses interdisciplinaire, développée dans le cadre de la présente recherche, a permis d'étudier un même phénomène de différentes façons. Elle permet aussi d'ajouter et de documenter des catégories nouvelles à la grille de compréhension de la psychodynamique du travail.
- En regard de l'usine concernée par cette recherche, il serait intéressant d'élargir l'ampleur de la recherche en s'intéressant à d'autres départements. Cela permettrait aussi de remettre en

question les moyens à prendre pour des analyses de plus grande envergure, permettant de multiplier les sites et ouvrir sur des enquêtes plus systématiques à plus grande échelle.

- Dans cette perspective, les catégories détaillées dans cette recherche permettraient d'orienter l'élaboration et la construction de questionnaires d'enquête utilisables dans d'autres devis de recherche.

Enfin, dans la perspective d'analyse d'un contexte organisationnel au point de vue plus macroscopique, cette démarche de recherche permet de poser les bases à certaines interrogations : Est-il nécessaire d'avoir recours de façon systématique, dans une enquête de psychodynamique du travail, à l'enregistrement audio des entrevues et à l'élaboration de verbatim ? Est-il nécessaire d'ajouter des analyses de contenu systématiques à la méthodologie de la psychodynamique du travail ? Ces moyens de recherche fournissent aux chercheurs des informations précieuses pour apprécier les éléments mis en cause dans le travail. De même, ils permettent une analyse plus poussée du matériel recueilli et, ultérieurement, aux auteurs, une relecture appuyée de connaissances théoriques nouvelles lorsqu'elles sont disponibles.



## Liste de références

---

- Aktouf, O. (1994). **Le management : entre tradition et renouvellement**. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.
- Alterman, T., Shekelle, R.B., Vernon, S.W. et al. (1994). Decision latitude, psychologic demand, job strain, and coronary heart disease in the Western Electric Study. **American Journal of Epidemiology**, **139**, 6, 620-627.
- Amabile, T.M. et Conti, R. (1997). Environmental determinants of work motivation, creativity and innovation : the case of R&D downsizing. Dans R. Garud et P.R. Nayyar (Eds.) **Technological innovation : Oversights and foresights**. New-York : Cambridge University Press.
- Anzieu, D. (1975). Le transfert paradoxal - De la communication paradoxale à la réaction thérapeutique négative. **Nouvelle revue de psychanalyse**, **12**, 49-72.
- Anzieu, D. (1981). La résistance paradoxale : le cas du taureau ratiocineur. Dans D. Anzieu (Ed.) **Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal**. Paris : Dunod.
- Argyris, C. (1964). **Integrating the individual and the organization**. New-York: Wiley.
- Arsenault, A. et Dolan, S. (1983). **Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation**. Montréal : Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).

- Askenazy, P. et Gianella, C. (2000). Le paradoxe de productivité: les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation. **Économie et statistique**, 339-340, 219-241.
- Aubert, N. et Pagès, M. (1989). **Le stress professionnel**. Paris : Éditions Klincksieck.
- Aubert, N. (1992). Le management « psychique ». **Revue internationale d'action communautaire**, 27, 161-167.
- Aubert, N. et de Gaulejac, V. (1991). **Le coût de l'excellence**. Paris : Seuil.
- Banham, J. (1992). The cost of mental ill health to business. Dans R. Jenkins et N. Coney (Eds.) **Prevention of mental ill health at work**. London : HMSO.
- Bardin, L. (1998). **L'analyse de contenu** (9e édition). Paris: Presses Universitaires de France.
- Barnard, C. I. (1948). **Organization and management**. Cambridge : Harvard University Press.
- Bassand, M., Galland, B. et Joye, D. (1992). **Transformations techniques et sociétés**. Berne : P. Lang
- Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., Weakland, J. (1956). Toward a Theory of Schizophrenia. **Behavioral Sciences**, 1, 251-264.
- Bellerose, C., Lavallée, C., Chénard, L. et Levasseur, M. (1995). Rapport de l'enquête sociale et de la santé 1992-1993. Dans Santé-Québec (Ed.) **Et la santé, ça va en 1992-1993 ? (Volume I)**. Montréal : Ministère de la santé et des services sociaux – Gouvernement du Québec.

- Bibeau, R. (1994). **La qualité totale un état d'esprit et un engagement**. Montréal : EICMQ.
- Billette, A. et Piché, J. (1986). **Travailler comme des robots – Enquête auprès des auxiliaires en saisie des données**. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Billiard, I. (1996). Les premières formulations de la psychodynamique du travail dans le contexte de l'après-guerre : 1945-1965. **Revue internationale de psychosociologie**, 3, 93-106.
- Blanchot, M. (1971). **Le mal des masses**. Paris : Gallimard.
- Bobák, M., Hertzman, C., Kodová, Z. et al. (1998). Association between psychosocial factors at work and nonfatal myocardial infarction in a population-based case-control study in Czech men. **Epidemiology**, 9, 43-47.
- Bobillier Chaumon M.-É. et Vacherand-Revel, J. (2001). Le travail dans la société de l'information : quelles technologies pour quelles mutations du travail? Dans SFP (Ed.) **Centenaire de la Société Française de Psychologie**. Paris : Auteur.
- Böhle, F. et Milkau, B. (1998). **De la manivelle à l'écran : l'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques**. Paris : Éditions Eyrolles.
- Boisvert, M. (1980). **L'approche socio-technique**. Montréal: Les éditions Agence d'Arc.
- Bollier, D. (1995). **The future of community and personal identity in the coming electronic culture: A report of the Third Annual Aspen Institute Roundtable on Information Technology**. Washington, D.C. : The Aspen Institute, Communications and Society Program.

- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J. et al (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. **American Journal of Public Health**, **88**, 1, 68-74.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Moisan, J. et Vézina, M. (1995) Organisation du travail et santé mentale chez les cols blancx. **Cahiers scientifiques de l'ACFAS**, **81**, 141-158.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M. et Moisan, J. (1996). Job strain and psychological distress in white collars workers. **Scandinavian Journal of Work Environment Health**, **22**, 139-145.
- Bourbonnais, R., Comeau, M., Vézina, M. et Dion, G. (1998). Job strain, psychological distress, and burnout in nurses. **American Journal of Industrial Medicine**, **34**, 18-20
- Bourbonnais, R. et Comeau, M. (1997). Des infirmières qui tiennent bon, mais... **Recherches sur les interactions psychologiques, organisationnelles et sociales dans le travail**, **1**, 2, 1-2.
- Bradley, K. (1996). Review Article: Coping with Heart Disease Video Series, **Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation**, **16**, 1.
- Braun, S. et Hollander, R.B. (1988). Work and depression among women in the Federal Republic of Germany. **Women Health**, **14**, 2, 3-26.
- Brun, J.-P. (1992). **Les hommes de lignes: analyse des phénomènes sociaux et subjectifs dans l'activité de travail des monteurs de lignes électriques** (Thèse de doctorat non publiée). Paris : École Pratique des Hautes Études - Laboratoire d'ergonomie physiologique et cognitive.
- Brun, J.-P. (1993). **Gérer la ligne – Analyse du contexte de travail des contremaîtres de distribution**. Montréal : Rapport de recherche.

- Brun, J.-P. (1995). Work Activity and Subjectivity - A Behind-the-Scenes Look at the Work of Linemen. **Relations industrielles / Industrial Relations**, 50, 4, 811-825.
- Canino, R. (1998). Toxicomanie et travail. **Le Journal des psychologues**, 155, 36-38.
- Cannon, W.B. (1935). **The wisdom of the body**. New-York : W.W. Norton.
- Carontini, E. et Perraton, C. (1986). **Du côté de la raison...ordinaire – outils pour l'analyse des pratiques de communication** (Texte inédit). Montréal : Département des communications UQAM.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1989). **Organisation du travail et santé mentale chez les infirmières en milieu hospitalier**. (Thèse de doctorat non publiée). Montréal : Université de Montréal.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1990). Plaisir et souffrance des infirmières au travail : l'empreinte de l'imaginaire féminin. **Prévenir**, 20, 23-30.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1992). **Organisation du travail et santé mentale chez les enseignants et les enseignantes du primaire et du secondaire**. Montréal : CEQ (Rapport de recherche).
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995a). Anomie sociale et recrudescence des problèmes de santé mentale au travail. **Santé mentale au Québec**, 20, 119-138.
- Carpentier-Roy, M.-C. (1995b). **Corps et âme : psychopathologie du travail infirmier (Deuxième édition augmentée)**. Montréal : Liber.
- Carpentier-Roy, M.-C. et Vézina, M. (2000). **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec**. Québec : Presses de l'Université Laval.

- Carpentier-Roy, M.-C., Saint-Jean, M., Saint-Arnaud, L. et Gilbert, M.-A. (2000). Le travail du conseiller syndical : ne pas mourir, mais mourir presque. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec**. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Carpentier-Roy, M.-C., Simard, M., Marchand, A. et Ouellet, F. (2001). Pour un modèle renouvelé d'intervention en santé au travail dans les petites entreprises. **Relations industrielles / Industrial relations**, 56, 1, 165-194.
- Cazamian, P., Hubault, F. et Noulin, M. (1996). **Traité d'ergonomie** (3<sup>e</sup> édition). Toulouse : Octares Entreprises.
- Cervantes, M. (1997). Diffuser la technologie dans l'industrie. **L'observateur de l'OCDE**, 207, 20-23.
- Chanlat, J.-F. (1990). Théorie du stress et psychopathologie du travail. **Prévenir**, 20, 117-93.
- Chanlat, J.-F. (1999). Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail. Dans I. Brunstein (Ed.) **L'homme à l'échine pliée – Réflexion sur le stress professionnel**. Paris: Desclée de Brouwer.
- Chevalier, A., Luse, D., Blanc, C. et al. (1987) Sickness absence at the french national electric and gas compagny. **British Journal of industrial Medecine**, 44, 101-110.
- Clot, Y. (1994). Licenciements et travail psychique : l'exclusion de l'intérieur. **Chimères**, 22, 71-90.
- Cohen, L. et Manion, L. (1989). **Research methods in education**. London: Routledge.

- Comité de la santé mentale du Québec (1986). **Sortir de l'asile ? : des politiques et des pratiques en pays étrangers : avis sur les services de santé mentale de la France, de la Grande-Bretagne, de l'Italie et des États-Unis**. Québec : Ministère de la santé et des services sociaux.
- CSST (2000). **Nombre et fréquence relative des lésions attribuables à la violence en milieu de travail**. Direction de la statistique et de gestion de l'information, Service de la statistique, 2 juillet.
- Conti, D. J. et Burton, W. N. (1994). The economic impact of depression in the workplace. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 36, 9, 983-988.
- Coriat, B. (1990). **L'atelier et le robot – Essai sur le Fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique**. Paris : Éditions Bourgeois.
- Coriat, B. (1991). **Penser à l'envers – Travail et organisation dans l'entreprise japonaise**. Paris : Éditions Bourgeois.
- Coriat, B. (1995). Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine: l'implication et ses modèles. Dans J. Bidet et J. Texier (Eds.). **La crise du travail**. Paris: Presses Universitaires de France.
- Cren, S., Dumont, M., Bardot, F. et al. (1996). Relation entre organisation du travail et santé mentale des salariés du tertiaire. **Revue de médecine du travail**, 23, 162-166.
- Crespy, J. (1984). Stress et psychopathologie du travail. **Cahier de notes documentaires**, 1493-116-84, 353-362.
- Cru, D. (1987a). Les règles du métier. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association

pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Cru, D. (1987b). Les règles du métier. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). .

Cru, D. (1993). « Aucun risque! » Travail, représentation du risque et prévention. **Éducation permanente**, 117, 75-83.

Cru, D. et Dejours, C. (1983). Les savoir-faire de prudence dans les métiers du bâtiment. **Les cahiers médico-sociaux**, 27, 3, 239-247.

Davezies, P. (1991). **Éléments pour une clarification des fondements épistémologiques d'une science du travail**. Texte d'une communication présentée au « Colloque national de la Société française de psychologie ». Clermont-Ferrand: SFP (6 décembre 1991).

Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. **Éducation permanente**, 116, 33-46.

Davezies, P. (1999). Évolution des organisations du travail et atteinte à la santé. **Travailler**, 3, 87-114.

Davezies, P., Derriennic, F. et Peze, M. (1997). Analyse de la souffrance dans les lésions par efforts répétitifs : épidémiologie, psychosomatique, médecine du travail. Dans CIPPT (Ed.) **Actes du Colloque International de Psychopathologie et Psychodynamique du Travail**. Paris : CIPPT.

David, H. (2001). Les mutations récentes du monde du travail. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour**



**l'ergonomie. Volume 1 : Sessions plénières.** Montréal : SELF-ACE.

Deforge, Y. (1993). **De l'éducation technologique à la culture technique.** Paris : ESF Éditeur.

DeFrank, R.S., Ivancevich, J.M. et Schweiger, D.M. (1988). Job stress and mental well-being: similarities and differences among American, Japanese, and Indian managers. **Behavioral Medicine, 14**, 160-170.

Dejours, C. (1980). **Travail : usure mentale - Essai de psychopathologie du travail.** Paris : Le Centurion.

Dejours, C. (1983). L'organisation du travail entre aliénation et identité. **Approches, 39**, 19-31.

Dejours, C. (1987a). Note de travail sur la notion de souffrance. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Dejours, C. (1987b). La méthodologie en psychopathologie du travail. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail (Tome I)**. Paris : Éditions de l'Association pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique (AOCIP) et Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS).

Dejours, C. (1989a). Intelligence ouvrière et organisation du travail (À propos du modèle japonais de production). Dans H.S. Hirata (Ed.) **Autour du modèle japonais – Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail.** Paris : L'Harmattan.

Dejours, C. (1989b). Travail et santé mentale : de l'homme à l'action. **Prévenir, 19**, 3-19.

- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication, situation de travail et espace public : le cas du nucléaire. **Raisons pratiques**, 3, 177-201.
- Dejours, C. (1993). **Travail, usure mentale – De la psychopathologie à la psychodynamique du travail (Nouvelle édition augmentée)**. Paris : Bayard Éditions.
- Dejours, C. (1995a). **Le facteur humain**. Paris : Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (1995b). Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail. **Le travail humain**, 58, 1-16.
- Dejours, C. (1996). Introduction. **Revue internationale de psychosociologie**, 3, 5, 5-15.
- Dejours, C. (1998a). De la psychopathologie à la psychodynamique du travail. **Le Journal des psychologues**, 155, 23-24.
- Dejours, C. (1998b). **Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale**. Paris : Seuil (L'histoire immédiate).
- Dejours, C., Dessors, D. et Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. **Documents pour le médecin du travail**, 58, 112-117.
- Dejours, C. et Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. **Prévenir**, 20, 127-149.
- Dejours, C. et Dessors, D. (1993). **Répercussions des réformes de structure sur les agents de la distribution (Sambre-Avesnois)**. Paris : CNAM – Laboratoire de psychologie du travail.
- Dejours, C. et Molinier, P. (1994). Le travail comme énigme. **Sociologie du travail**, HS/94, 35-44.

- Dejours, C. et Molinier, P. (1997). Psychodynamique du travail et psychologie clinique du chômage. **Psychologie française**, 42-3, 261-268.
- Deming, W. E. (1991). **Hors de la crise**. Paris : Economica.
- Deslauriers, J.-P. (1991). **Recherche qualitative : guide pratique**. Montréal : McGrawHill.
- Dessors, D. (1994). **Étude réalisée auprès des agents de la Direction nationale du renseignement et des enquêtes douanières**. Paris : Laboratoire de psychologie du travail – CNAM.
- Dessors, D. (1996). L'individu au travail : identité professionnelle et personnelle. Dans J.-C. Spérandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain**. Toulouse : Octares.
- Devereux, G. (1980). **De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement**. Paris: Flammarion - Nouvelle bibliothèque scientifique.
- Direction des communications (1998). **Mutuelles de prévention : guide de l'employeur**. Montréal : Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec.
- Dolan, S. et Arsenault, A. (1980). **Stress, santé et rendement au travail**. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Dunbar, H. F. (1947). **Mind and body : psychosomatic medicine**. New York : Random House
- Ekos (1998). **Using the WES Data study organisational change**. Ottawa: Research Associates Inc.

Fayol, H. (1966). **Administration industrielle et générale**. Paris : Dunod.

Feigenbaum, A. V. (1983). **Total quality control (3e ed.)**. New York : McGraw-Hill.

Fernandez-Zoïla, A. (1980). Introduction à la psychopathologie de l'événement temporel : ruptures temporelles par sommation. **Le Travail Humain**, **43**, 2, 337-351.

Fillion, R. (1997). **Changement technologique et développement professionnel du personnel de secrétariat du Centre de santé publique de Québec** (Texte inédit). Québec : ENAP.

Fisher, B. (1995). Comcare Australia's approach to workplace psychological injuries. Dans P. Cotton (Ed.) **Psychological health in the workplace : Understanding and managing occupational stress**. Sydney: The Australian Psychological Society Ltd.

Fitter, M. (1986). **L'impact des nouvelles technologies sur les travailleurs et les patients dans les services de santé – Stress psychique et psychologique**. Dublin : Loughlinstown House.

Fletcher, B.C. et Payne, R.L. (1980). Stress and work : a review and theoretical framework. I. **Personnal Review**, **9**, 1, 19-29.

Flottès, A. (1998). Nouvelles formes de management et souffrance des cadres. **Le Journal des psychologues**, **155**, 39-41.

Folkman, S., Lazarus, R.S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. **Journal of Health and Social Behavior**, **21**, 219-239.

Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C. et al. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter

outcomes. **Journal of personality and social psychology**, 50, 5, 992-1003.

Fontanille, J. (1996). Sémiotique des textes et des discours. Dans A. Mucchielli, (Ed.) **Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales**. Paris : Armand Colin.

Freudenberger, H.J. (1977). Burn-out : the organizational menace. **Training and Development Journal**, 31, 26-27.

Gabriel, P. et Liimatainen, M.-R. (2000). **Mental health in the work place**. Genève: Bureau international du travail.

Gagnon, P. (1994). **Guide de prévention en cinq étapes à l'intention des spécialistes en santé et en sécurité du travail**. Montréal : Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec.

Gendron, S. (2000). **La recherche qualitative en santé publique**. Notes de cours inédites. Université de Montréal.

Goldberg, M. (1982). Cet obscur objet de l'épidémiologie. **Sciences sociales et santé**, 1, 55-111.

Gollac, M., Greenan, N. et Hamon-Cholet, S. (2001). Changements organisationnels, changements techniques, changements dans le travail. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 2 : Les conséquences des changements technologiques et sociaux sur le travail, la santé et la sécurité**. Montréal : Auteurs.

Groupe Innovation de l'Office des ressources humaines (1992). **La qualité totale – Six facteurs à considérer**. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur.

- Grunberg, F. (1988). Introduction. Dans F. Grunberg et P. Lalonde (Eds.). **Psychiatrie clinique : approche bio-psycho-sociale** (2e éd.). Montréal : G. Morin.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1982). **Effective evaluation**. San Francisco : Jossey Bass Pub.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1989). **Fourth generation evaluation**. Newbury Park: Sage.
- Guérin, G. (1995). Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines : un cadre de référence. Dans R. Jacob et J. Ducharme (Eds.) **Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques**. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Guiho-Bailly, M.-P. (1993a). Identité sexuelle au travail. **Éducation permanente**, **3**, 116, 141-150.
- Guiho-Bailly, M.-P. (1993b). Mutations du travail, mutation des hommes. **Le groupe familial**, **139**, 4, 53-58.
- Guiho-Bailly, M.-P. (1998). La reconnaissance : un concept crucial. **Le Journal des psychologues**, **155**, 32-35.
- Guiho-Bailly, M.-P., Dessors, D. (1997). Questionnement de la stratégie défensive d'un collectif de femmes dans le travail social : ruse de la bêtise et reconnaissance de la plainte. Dans P. Molinier et V. Weber-Hervé (Eds.) **Actes – Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Tome II**. Paris : CNAM - Laboratoire de psychologie du travail.
- Hébert, L., Saint-Jean, M. et Haché, J.-B. (1999). La recherche en ergothérapie : est-ce une question de méthode ? **Revue québécoise d'ergothérapie**, **8,2**,46-49.

- Heidegger, M. (1984). **La « phénoménologie de l'esprit » de Hegel.**  
Paris : Gallimard.
- Ishikawa, K. (1987). **La gestion de la qualité : outils et applications pratiques.** Paris : Dunod.
- Jacob, R. (1995). Le changement technologique : les paradigmes technocentriste et anthropocentrique. Dans R. Jacob et J. Ducharme (Eds.) **Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratiques.** Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Johnson, I. (1997). **La gouvernance: vers une re-définition du concept.**  
Ottawa : Direction des orientations politiques et sociales.
- Johnson, J. (1989). Collective control: strategies for survival in the workplace. **International Journal of Health Services, 19, 3, 469-480.**
- Johnson, J., Hall, E.-M., Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. **Scandinavian Journal of Work Environment Health, 15, 271-279.**
- Johnson, J., Weissman, M. M. et Klerman, G. L. (1992). Service utilization and social morbidity associated with depressive symptoms in the community. **Journal of American Medicine Association, 267, 1478-1483.**
- Johnson, J.V. et Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease : A cross-sectional study of a random sample of the Swedish work population. **American Journal of Public Health, 78, 10, 1336-1342.**

- Johnson, J.V., Stewart, W., Hall, E.M. et al. (1996). Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men. **American Journal of Public Health**, **86**, 324-331.
- Julien, P.-A. et Thibodeau, J.-C. (1991). **Nouvelles technologies et économie**. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Juran, J.M. (1962). **Quality control handbook (2e ed.)**. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Kahn, J.P. (1993). **Mental health in the workplace – A practical psychiatric guide**. New-York: Van Nostrand Reinhold.
- Karasek, R. A. et Theorell, T. (1990). **Healthy work : Stress, productivity and the reconstruction of working life**. New-York: Basic Books.
- Karasek, R. A., Gardell, B. et Lindell, J. (1987). Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers. **Journal of Occupational Behaviour**, **8**, 187-207.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, **24**, 285-308.
- Karasek, R. A. (1992). Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 International case studies. **Conditions of work didgest preventing stress at work**, **11**, 2, 23-41.
- Karsten, L. (1997). **La naissance de la théorie de l'organisation et du management**. Groningen : Université de Groningen - Faculté de Management et Organisation.
- Karttunen, A. (1995). All worked up. Dans Institute of Occupational Health (Ed.) **Work Health Safety 1995**, 34-35.



- Kélada, J. (1991). **Comprendre et réaliser la qualité totale**. Dollard-des-Ormeaux : Éditions Quafec.
- Kergoat, D. et Hirata, H. S. (1987). La psychopathologie du travail dans son approche de la souffrance et du plaisir au travail, peut-elle faire l'économie des rapports sociaux de sexe? Quelques exemples précis. Dans C. Dejours (Ed.) **Plaisir et souffrance dans le travail – Tome II**. Paris : Centre National de la Recherche Scientifique.
- Kossek, V. (1990). **La mesure de la santé mentale dans les populations : théories, modèles et applications** (Thèse de doctorat inédite). Paris : Université de Paris 06.
- Kumar, P. (2000). Rethinking high performance work systems. Dans Commission for Labor Cooperation (Ed.) **Third Seminar on Incomes and Productivity**. Mexico: North American Agreement on Labor Cooperation.
- Kumar, P., Murray, G. et Schetagne, S. (1998). Workplace change in Canada : Union perception of impacts, responses and support systems. **Workplace Gazette**, winter.
- Laflamme, R. (1995). Changements technologiques et satisfaction au travail: une étude diachronique. **Revue québécoise de psychologie**, **16**, 3, 3-33.
- Landsbergis, P.A. (1988). Occupational stress among health care workers: a tests of job demands-control model. **Journal of Organizational Behavior**, **9**, 217-239.
- Landsbergis, P.A. et Vivona-Vaughan, E. (1995). Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency. **Journal of organizational Behavior**, **16**, 29-48.

- Landsbergis, P.A., Schnall, P.L., Deltz et D. Friedman, R.T.P. (1992), The patterning of psychosocial attributes and distress by job strain and social support in a sample of working men. **Journal of Behavior Medecine**, **15**, 4, 379-404.
- Landsbergis, P.A., Svthurman, S.J., Israel, B.A. et al. (1993). Job stress and heart disease : Evidence and strategies for prevention. **New Solutions**.
- Landy, F. J. (1992). Work design and stress panel. Dans G.P. Keita et S.L. Sauter (Eds.) **Work and well-being – An agenda for the 1990s**. Washington : American psychological Association.
- Laplanche, J. et Pontalis, J.B. (1967) **Vocabulaire de la psychanalyse**. Paris : PUF.
- Larsen, R. S. (1993). Ethics and confidentially : Mental health in the organization. Dans J. P. Kahn (Ed.) **Mental health in the workplace – A pratical psychiatric guide**. New-York: Van Nostrand Reinhold.
- Laurent, P., Buisset, C., Guisnet, P. et al. (1995). Relation entre résultat au test de santé totale (de T. Langner et R. Amiel) et structure organisationnelle de l'entreprise (d'après H. Mintzberg) dans les activités tertiaires : enquête transversale réalisée dans la région lilloise du 1<sup>er</sup> avril 1993 au 31 mats 1994. **Archives des maladies professionnelles et de médecine du travail**, **56**, 535-542.
- Lazarus, R. S. (1966), **Psychological stress and the coping process**. New-York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., DeLongis, A. (1983). Psychological Stress and Coping in Aging. **American Psychologist**, **3**, 245-254.
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1984). **Stress, appraisal, and coping**. New-York : Springer.

- Lazarus, R.S. et Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. Dans L.A. Pervin et M. Lewis (Eds.) **Perspectives in transactional psychology**. New-York : Plenum Press.
- Le Goff, J. (1992). Il était une fois le travail. **Panoramiques, 4**.
- Le Guillant, L. (1954). Introduction à la psychopathologie sociale. **Évolution psychiatrique, 1**, 1-20.
- Le Ny, J.-F. (1999). Ambivalence. Dans H. Bloch, R. Chemama, A. Gallo, P. Leconte, J.-F. Le Ny, J. Postel, S. Moscovici, M. Reuchlin et E. Vurpillot, (Eds.) **Grand dictionnaire de la psychologie**. Paris: Larousse.
- Leboul, D., Higgins, R. (1997). De l'utilité des groupes de paroles en milieu hospitalier : quelles règles pour quelles pratiques? Dans P. Molinier et V. Weber-Hervé (Eds.) **Actes – Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Tome I**. Paris : CNAM - Laboratoire de psychologie du travail.
- Lechasseur. C. (1995). **Les processus gérés en juste-à-temps : un point de vue ergonomique**. Québec : Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- Lecompte, M. et Preissle, J. (1993). **Ethnography and qualitative design in educational research**. San Diego: Academic Press.
- Lefcourt, H.M. (1973). **The function of the illusions of control and freedom**. *American Psychologist*. 28-417-425.
- Legault, G. (1991). **Réussir la qualité totale dans une entreprise**. Boucherville : Les Éditions G. Vermette.

- Legendre, C. et Harisson, D. (1998). **Étude sur l'impact du mode de gestion des changements technologiques et organisationnels sur la santé et la sécurité dans la fabrication de produits en métal et de produits électriques et électroniques**. Montréal : Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST).
- Lemelin, M., Rondeau, A. et Lauzon, N. (1992). Technologies et qualité de vie au travail – Le point sur la question. Dans R. Tessier et Y. Tellier (Eds.) **Changement planifié et développement des organisations – Tome 8 : Méthodes d'intervention développement organisationnel**. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lerner, D.J., Levine, S., Malspeis, S. et al. (1994). Job strain and health-related quality of life in a national sample. **American Journal of Public Health, 84**, 10, 1580-1585.
- Likert, R. (1961). **New patterns of management**. New-York: McGraw-Hill Book.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. **Qualitative Inquiry, 1**, 3, 275-289.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills. Sage Pub.
- Nakamura, H. (1991). **Comment rendre une usine frugale en dix-huit mois, le cas d'aluminium Fuji**. Paris : Masson.
- Maranda, M.-F. (1997). Individualisation des stratégies de défense : le cas de travailleurs d'une usine de pâtes et papiers. **Recherches sociographiques, 38**, 1, 35-49.
- Maranda, M.-F. (1998). Compromis fordiste et individualisation des stratégies de défense. Dans R. Jacob et R. Laflamme (Eds.) **Stress**,

**santé et intervention au travail – Tome 7.** Montréal : Presses inter universitaires.

Marty, C. (1997). **Le juste à temps: produire autrement.** Paris : Hermès.

Marx, K. (1965). **Le capital (Tome I).** Paris : Éditions sociales.

Maslach, C. (1976). Burned-out. **Human Behavior**, 5, 9, 16-22.

Maslach, C. (1978). Job burn-out : How people cope. **Public Welfare**, 36, 56-58.

Mathieu, J. (1994). On tient tellement à travailler! Réflexions préalables aux débats sur le partage du travail. **Chimères**, 65-69.

Mayo, E. (1949). **The social problems of an industrial civilization.** London : Routledge and Paul.

McGregor, D. (1969). **La dimension humaine de l'entreprise.** Paris : Gauthier-Villars.

Meunier, J. (1983). L'organisation du travail. Dans M.F. Capet, G. Causse et J. Meunier (Eds.) **Diagnostic, organisation, planification d'entreprise.** Paris : Economica.

Ministère de la Santé et des Services Sociaux (1992). **La politique en santé mentale et du bien-être.** Québec : Gouvernement du Québec.

Molinier, P. (1993). Travail et santé, impact de la précarité et de la précarisation au travail. **Travail**, 30, 119-124.

Molinier, P. (1995). **Psychodynamique du travail et identité sexuelle** (Thèse de doctorat non publiée). Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers - Laboratoire de Psychologie du Travail.

- Molinier, P. (1996). Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle. **Revue internationale de psychosociologie**, 3, 5, 53-62.
- Molinier, P. (1997). Féminité et savoir-faire discrets. Dans P. Molinier et V. Weber-Hervé (Eds.) **Actes – Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Tome II**. Paris : CNAM - Laboratoire de psychologie du travail.
- Morin, P. (1997). **La grande mutation du travail et de l'emploi : emploi juste à temps et travail éclaté dans la société post-industrielle**. Paris : Éditions d'Organisation.
- Mucchelli, A. (1996). **Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales**. Paris : Armand Colin.
- Murrell, H. (1978). **Work stress and mental strain**. Londres : Department of employment – Work research Unit.
- Nathan, T. (1986). **La folie des autres : traité d'ethnopsychiatrie clinique**. Paris : Dunod.
- Niedhammer, I., Goldberg, M., Leclerc, A., Bugel, I., David, S. (1998). Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort. **Scandinavian Journal of Work Environment Health**, 24, 3, 197-205.
- Ohno, K. (1989). **The purchasing power parity criterion for stabilizing exchange rates**. Washington D.C.: International Monetary Fund Middle Eastern Department.
- Ohno, T et Mito, S. (1992). **Présent et avenir du Toyotisme"**, Paris : Masson.

- Ouellette, N. (2000). **Guide de prévention en milieu de travail à l'intention de la petite et de la moyenne entreprise**. Montréal : Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec.
- Ozeki, K. et Asaka, T. (1992). **Les outils de la qualité**. Paris : AFNOR Gestion.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. **Cahiers de recherche sociologique**, **23**, 147-181.
- Paquin, M. (1986). **L'organisation du travail**. Montréal : Les éditions agence d'arc inc.
- Périlleux, T. (1995). Entre le spectacle de la douleur et l'engagement dans l'action - Sociologie de la souffrance et psychodynamique du travail. **Revue internationale de psychosociologie**, **3**, 127-142.
- Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. Dans J. poupart, J.-P. Deslauriers, L.H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, A.P. Pires (Eds.) **La recherche qualitative – Enjeux épistémologiques et méthodologiques**. Montréal : Gaëtan Morin.
- Pourtois, J. P. et Desmet, H. (1988) **Épistémologie et instrumentation en sciences humaines**. Bruxelles : Pierre Mardaga.
- Pujalte, A. et Cézard, M. (1996). Les nouvelles technologies dans les entreprises : quel impact sur les conditions de travail ? Quelques données d'enquêtes. Dans J.-C. Sperandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain**. Toulouse : Octares Éditions.
- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et Therriault, P.-Y. (1997). **Réorganisation du travail et santé mentale dans un atelier de production : le poids de la perfection, le trop de la gestion et**

**l'impuissance – Protocole UQAM-CSN-FTQ.** Montréal : Services aux collectivités de l'UQAM.

- Rhéaume, J., Brun, J.-P., Gilbert, M.-A. et 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. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.
- Rhéaume, J., Maranda, M.-F. et Saint-Jean, M. (2000). Réorganisation du travail et action syndicale : défis et paradoxes. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.
- Roche, L. et Grange, T. (1999). **Innovation et technologie – Créativité, imagination et culture technique.** Paris : Maxima Éditeur.
- Sainsaulieu, R. (1985). **L'identité au travail - Les effets culturels de l'organisation** (2<sup>e</sup> édition). Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Salvendy, G. (1990). **Handbook of human factors.** New York: Wiley.
- Sauter, S.L., Murphy, L.R., Hurrell, J.J. Jr. (1990). Prevention of work-related psychological disorders – A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health. **American psychologist, 45, 10,** 1146-1158 ;
- Savoie-Zajc, L. (1997). L'entrevue semi dirigée. Dans B. Gauthier (Ed.) **Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données (3<sup>e</sup> ed.).** Sainte-Foy : Presses de l'université du Québec.



- Scarfone, D. (1988). Le chômage. Dans F. Grunberg et P. Lalonde (Eds.). **Psychiatrie clinique : approche bio-psycho-sociale** (2e éd.). Montréal : G. Morin.
- Schöffler, N. (1974). **La nouvelle charte de la ville. La ville cybernétique**. Paris : Denoël/Gonthier.
- Seyle, H. (1956). **The stress of life**. Toronto: McGraw-Hill.
- Seyle, H. (1974). **Stress sans détresse**. Montréal : La Presse.
- Shewhart, W.A. (1980). **Economic control of quality of manufactures product**. New-York: Paperback.
- Shewhart, W.A. et Deming, W. (1986). **Statistical method from the viewpoint of quality control**. New-York: Paperback.
- Shimizu, K. (1999). **Le toyotisme**. Paris : Éditions La Découverte.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort low-reward conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, **1**, 27-41.
- Siegrist, J., Peter, R., Junde, A., Cremer, P. et Siedel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. **Sociology Science Medecine**, **31**, 1127-1134.
- Siegrist, J., Siegrist, K. et Weber, I. (1986). Sociological concepts in the etiology of chronic disease: the case of ischemic heart disease. **Sociology Science Medecine**, **22**, 247-253.
- Sigaut, F. (1989). La naissance du machinisme agricole moderne. **Anthropologie et Sociétés**, **13**, 79-102.
- Simondon, G. (1969). **De l'existence des objets techniques**. Paris : Aubier-Montaigne.

- Sivadon. P. (1952). Psychopathologie du travail. **L'évolution psychiatrique, 3.**
- Söderfeldt, B., Söderfeldt, M., Jones, K. et al.(1997). Does organization matter ? A multilevel analysis of the demand-control model applied to human services. **Social Science and Medicine, 44, 4, 527-534.**
- Spérandio, J.-C. (1988). **L'ergonomie du travail mental.** Paris : Masson.
- Spérandio, J.-C. (1996). L'homme face aux changements du travail contemporain – Réflexion sur le rôle des ergonomes. Dans J.-C. Spérandio (Ed.) **L'ergonomie face aux changements technologiques et organisationnels du travail humain.** Toulouse : Octares.
- Stansfeld, S., North, F. M., White, I. et Marmot, M.G. (1995). Work characteristics and psychiatric disorders in civil servants in London. **Journal of epidemiology community health, 49, 48-53.**
- Stansfeld, S.A., Fuhrer, R., Head, J. et al. (1997). Work and psychiatric disorder in the Whitehall II study. **Journal of Psychosomatic Research, 43, 1, 73-81.**
- Statistique Canada (1998). **The evolving workplace : findings from the pilot workplace and employee survey.** Ottawa: auteur.
- Stora, J.B. (1985). Le stress des dirigeants. **Cahiers de recherche, 270.** Centre HEC-ISA.
- Strauss, A. et Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research (2<sup>e</sup> edition).** Newbury Park: Sage.
- Sylvain, H. (2001). Transformation de l'organisation du travail et adaptation collective. Dans SELF-ACE (Eds.) Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. **Volume 2 : Les conséquences des**

**changements technologiques et sociaux sur le travail, la santé et la sécurité.** (pp 98-103). Montréal : SELF-ACE.

Taylor, F. (1967). **La direction scientifique des entreprises : un retour aux sources du taylorisme.** Verviers : Gérard et Co.

Torrente, J., Dessors, D. (1997). Stratégie de défense de la naïveté et de la candeur et clivage-déresponsabilisation (travail du mal). Dans P. Molinier et V. Weber-Hervé (Eds.) **Actes – Colloque international de psychodynamique et psychopathologie du travail, Tome II.** Paris : CNAM - Laboratoire de psychologie du travail.

Torrente, J. et Bauer-Torrente, A. (1998). Gestion des paradoxes et sagesse pratique. Dans R. Jacob et R. Laflamme (Eds.) **Stress, santé et intervention au travail – Tome 7.** Montréal : Presses inter universitaires.

Tosel, A. (1995). Centralité et non-centralité du travail ou la passion des hommes superflus. Dans J. Bidet et J. Texier (Eds.). **La crise du travail.** Paris : Presses Universitaires de France.

Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H. et Pollock, A. B. (1963). **Organizational choice.** London, UK: Tavistock.

Trudel, L. (1999). **Évaluation interdisciplinaire d'un programme de formation à visées préventives dispensé à des travailleurs avec ordinateur – Analyse ergonomique et psychodynamique du travail** (Thèse de doctorat inédite). Montréal : Université de Montréal.

Trudel, L. (2000a). La psychodynamique du travail pour documenter l'implantation d'un programme de formation à visées préventives. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.

- Trudel, L. (2000b). S'engager dans une enquête en psychodynamique du travail : réflexions méthodologiques. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec**. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Vallery, G. et Caron, L. (2001). Développement des technologies de l'information et de la communication et transformation de l'organisation du travail : quelques réflexions sur la place et le rôle de l'encadrement intermédiaire. Dans SELF-ACE (Eds.) **Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie. Volume 3 : Intervenir dans des contextes en changement**. Montréal : Auteurs.
- Van der Maren, J.M. (1995). **Méthodes de recherche pour l'éducation**. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Veil, C. (1964). **Hygiène mentale du travail**. Paris : Lefrançois.
- Veil, C. (1999). Phénoménologie du travail. **Travailler, 2**, 13-40.
- Vézina, M et Bourbonnais, R. (2001). **Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Portait social du Québec : données et analyses – Édition 2001**. Québec : Institut de la statistique du Québec.
- Vézina, M. (1996). La santé mentale le au travail : pour une compréhension de cet enjeu en santé publique. **Santé mentale au Québec, 21, 2**, 117-138.
- Vézina, M. (1999). Organisation du travail et santé mentale : état des connaissances et perspectives d'intervention. **Revue de médecine du travail, 26**, 14-24.
- Vézina, M. (2000). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. Dans M.-C. Carpentier-Roy et M. Vézina (Eds.) **Le travail et**

**ses malentendus – Enquêtes en psychodynamique du travail au Québec.** Québec : Presses de l'Université Laval.

Vézina, M., Cousineau, M., Mergler, D. et Vinet, A. (1992). **Pour donner un sens au travail : bilan et orientation du Québec en santé mentale.** Québec : Gaëtan Morin Éditeur.

Vézina, M., Derrienic, F. et Monfort, C. (2000). L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. **Travailler, 5**, 101-117.

Vézina, M. et Bourbonnais, R. (2001). **Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Portait social du Québec : données et analyses – Édition 2001.** Québec : Institut de la statistique du Québec.

Watzlawick, P., Helmick-Beavin, J. et Jackson, D. (1972). **Une logique de la communication.** Paris : Éditions du Seuil.

Watzlawick, P., Weakland, J. et Frich, R. (1975). **Changements, paradoxes et psychothérapie.** Paris : Seuil.

Wilkin, L. et Karnas, G. (1987). Introduction des techniques informatiques et télématique dans le secteur tertiaire. Dans A. Larocque, Y. Bordeleau, R. Boulard, B. Fabi, V. Larouche et A. Rondeau (Eds.) **Psychologie du travail et nouveaux milieux de travail** (pp. 637-642). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Wilkins, K, Beaudet, M.P. (1998). Le stress au travail et la santé. **Rapports sur la santé, 10**, 3, 49-66.

Wilson, J.R. et Corlett, E.N. (1995). **Evaluation of human work – A practical ergonomics methodology (2<sup>e</sup> ed.).** New-York: Taylor & Francis.

Wright, H.B. (1967). Stress and Performance. Dans M.D. McLean (Ed.)  
**The Work Is Human.** New-York : Taylor & Francis.

**Annexe I – Rapport d’enquête en psychodynamique du travail menée auprès des machinistes du département de l’usine du secteur aéronautique**

---

**RÉORGANISATION DU TRAVAIL ET  
SANTÉ MENTALE DANS UN ATELIER DE PRODUCTION :  
LE POIDS DE LA PERFECTION,  
LE TROP DE LA GESTION ET L'IMPUISSANCE**

Préparé par

Jacques Rhéaume

Jean-Pierre Brun

Marc-André Gilbert

Pierre-Yves Therriault

Montréal, le 9 décembre 1996



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>Section 1 - Analyse de la demande</b> .....	<b>4</b>
1,1 Demande.....	4
1,2 Objectif de la recherche.....	5
1,3 Cadre théorique de la recherche .....	5
1,4 Démarche poursuivie pour la recherche .....	6
1,5 Plan du rapport.....	6
<b>Section 2 - Informations sur le département</b> .....	<b>7</b>
2,1 Nature du travail .....	7
2,1,1 Département.....	7
2,1,2 Machines .....	8
2,1,3 Processus de production .....	8
2,2 Organisation du travail.....	9
2,2,1 Production .....	9
2,2,2 Supervision.....	10
<b>Section 3 - Modes de gestion et réactions des travailleurs</b> .....	<b>11</b>
3,1 Image de marque conflictuelle.....	11
3,2 Contrôle de la qualité des pièces.....	13
3,3 Erreur.....	13
3,4 Individualisme .....	15
3,5 Opération des machines .....	15
3,6 Style de gestion .....	16
3,6,1 Communication difficile.....	16
3,6,2 Promotion .....	16
3,6,3 Temps de production.....	17
3,6,4 Confiance mise à l'épreuve .....	18
3,6,5 Évaluation individuelle .....	18
3,6,6 Pause suspecte .....	19
3,6,7 Formation au compte-gouttes.....	19
3,6,8 Compétition et zèle.....	19
<b>Section 4 - Éléments de synthèse</b> .....	<b>21</b>
4,1 Poids de la perfection .....	21
4,2 Gestion encombrante et dysfonctionnelle .....	21
<b>Section 5 - Conclusion: Stratégies défensives et risques pour la santé</b> .....	<b>23</b>
5,1 Stratégie individuelle .....	11
5,2 Stratégie collective .....	13

## INTRODUCTION

Nous présentons le rapport final d'une recherche portant sur les relations entre les changements touchant l'organisation du travail et la santé mentale. Cette étude a été réalisée par une équipe de chercheurs dirigée par Jacques Rhéaume, professeur à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cette équipe est multidisciplinaire. Elle comprend, comme cochercheurs, le responsable, Jacques Rhéaume, qui est sociologue, Jean-Pierre Brun, ergonomiste et professeur en management à l'Université Laval (UL), Marc-André Gilbert, psychologue et professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Pierre-Yves Therriault, ergonomiste et ergothérapeute, agissait à titre d'assistant de recherche. La production de ce rapport est le fruit d'un travail et d'une écriture collective. Il est surtout le produit des entrevues réalisées auprès des employés de l'usine où s'est menée l'enquête.

## SECTION 1 - ANALYSE DE LA DEMANDE

Cette recherche porte sur l'organisation du travail d'un département d'une usine<sup>74</sup> de transformation et ses liens avec la santé psychologique ou mentale des travailleurs<sup>75</sup>. Elle résulte d'une demande explicite et s'appuie sur une méthodologie spécifique dont les concepts sont exposés dans cette première section.

### 1,1 Demande

Le syndicat<sup>76</sup> de l'usine s'est d'abord adressé au Service aux collectivités de l'UQAM, en demandant une recherche sur les impacts des changements intervenus dans l'organisation du travail depuis quelques années, sur la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Il avait lui-même effectué un sondage dont les résultats montrent un degré de stress important perçu par les employés de l'usine<sup>77</sup>. Jacques Rhéaume, professeur au Département de communication de l'UQAM, s'est montré intéressé à réaliser cette recherche.

Après quelques rencontres préliminaires et la constitution d'une équipe de recherche<sup>78</sup>, une série de rencontres avec les divers niveaux d'autorité de l'usine et du syndicat aboutissent à la formulation définitive du projet de recherche et d'un contrat signé conjointement par la Direction de l'usine, le syndicat et l'UQAM. Il s'agit d'une recherche doublement conjointe, " usine-université ", " syndicat-direction de l'usine " .

### 1,2 Objectif de la recherche

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*"<sup>79</sup>.

La recherche consiste à produire une analyse de la situation en isolant les facteurs favorables ou non favorables au développement de la santé mentale des travailleurs et des travailleuses. Les suites possibles qui peuvent en découler ne relèvent pas des chercheurs, mais reviennent aux acteurs directement impliqués dans l'usine.

<sup>74</sup> Le terme "usine" est utilisé tout au long de ce rapport afin de protéger la confidentialité du milieu de travail étudié.

<sup>75</sup> Le terme "travailleur" est utilisé tout au long de ce rapport. Ul englobe tous les titres d'emploi présent au département de l'usine étudié.

<sup>76</sup> Le terme "syndicat" est utilisé tout au long de ce rapport afin de protéger la confidentialité du syndicat de l'usine étudié.

<sup>77</sup> Résultats du sondage, Comité des délégués et déléguées sociaux, mars 1995.

<sup>78</sup> Cette équipe comprend: Jacques Rhéaume, chercheur principal (UQAM), Jean-Pierre Brun, co-chercheur (UL), Marc-André Gilbert, co-chercheur (UQTR) et Pierre-Yves Therriault, assistant de recherche (Université de Montréal). Un représentant des Services aux collectivités de l'UQAM, Michel Lizée, du syndicat et de l'usine ont également participé à différentes étapes de ce travail: définition du projet, soutien opérationnel tout au long de la recherche, réception du rapport final etc.

<sup>79</sup> Contrat de recherche, mai 1996.

### 1,3 Cadre théorique de la recherche

Les discussions entre la direction de l'usine, le syndicat et les chercheurs ont conduit à centrer l'étude sur un département, caractérisé par un travail de grande précision et faisant appel à une haute technologie. Ce département comprend une variété suffisante de métiers et d'opérations représentatives du reste de l'usine. Par ailleurs, tous sont d'accord pour reconnaître qu'il s'agit d'un cas précis et particulier et que toute conclusion ultérieure doit tenir compte de cette limite. Les résultats obtenus par cette étude ne sont donc pas automatiquement transférables dans les autres sections de l'usine.

L'approche adoptée s'appuie sur les concepts et la méthode de travail développée à l'origine par des chercheurs français, puis québécois, sous le nom de "psychodynamique du travail".

La *base théorique* de cette approche repose sur l'idée suivante : il s'agit d'établir des liens spécifiques entre la nature d'un travail, la qualité de son mode de gestion, les liens entre les travailleurs ("Collectif de travail") et l'équilibre psychique du travailleur. Les liens se vérifient, entre autres, par l'intensité des défenses que doivent mettre de l'avant les travailleurs pour continuer à travailler "normalement". Plusieurs de ces défenses sont de bons indices permettant de cerner les risques pour la santé des travailleurs.

La *méthode* utilisée repose sur les points suivants:

- Ce sont les travailleurs qui sont les mieux placés pour savoir et dire ce qu'ils vivent dans leur travail.
- Ce sont les travailleurs qui sont les premiers demandeurs de cette réflexion et qui sont les premiers propriétaires des résultats de la réflexion collective produite dans la recherche.
- Les chercheurs et les signataires de cette recherche ont aussi leur responsabilité et leur liberté d'utilisation des résultats ainsi produits.

### 1,4 Démarche suivie pour la recherche

Après signature du contrat, des assemblées, impliquant les chercheurs et les travailleurs du département visé, se sont tenues directement sur les lieux de travail permettant aux chercheurs de présenter le projet de recherche et de solliciter la participation volontaire des intéressés. Environ la moitié des travailleurs ont ensuite signifié par écrit, à la suite de ces assemblées, leur désir de participer.

Trois groupes, d'environ 10 personnes chacun, ont été formés, prenant en compte la distribution des participants selon les quarts de travail.

Les entrevues de groupe suivent les horaires suivants : Groupe 1 de 12h00 à 15h00, Groupe 2 de 15h30 à 18h30 et Groupe 3 de 0h00 à 3h00. La première rencontre a eu lieu les 16 et 17 mai 1996, la deuxième, les 23 et 24 mai 1996. La troisième rencontre a eu lieu les 17 et 18 septembre 1996 et les chercheurs y ont présenté les premières analyses et la structure du rapport final.

Enfin, une quatrième rencontre a été tenue les 9 et 10 décembre afin de soumettre le rapport écrit à tous les groupes et décider du texte final à être diffusé et remis aux différents acteurs impliqués dans l'usine. Suite aux commentaires des travailleurs participants, un rapport révisé est remis à chacun et au groupe signataire du contrat de recherche soit : la direction du syndicat, la direction de l'usine et les Services aux collectivités de l'UQAM.

### **1,5 Plan du rapport**

Dans la section 2, des informations de base, recueillies principalement dans les entrevues avec les travailleurs, permettent d'établir un portrait descriptif du département à l'étude. À la section suivante, section 3, un tableau synthèse est établi, soulignant les points saillants de l'analyse faite à partir d'entrevues. Ce tableau présente les caractéristiques principales de l'organisation du travail du département et les réactions suscitées chez les travailleurs rencontrés. Dans la section 4, les auteurs dégagent les conclusions principales de l'étude reliant l'organisation du travail et la santé mentale au travail. Enfin, la section 5 constitue la conclusion du rapport. Les principaux modes d'action des travailleurs face à l'organisation du travail y sont analysés.

## SECTION 2 - INFORMATIONS SUR LE DÉPARTEMENT<sup>80</sup>

Le département étudié correspond à une unité de production autonome dans l'usine. Il regroupe plus de cinquante travailleurs affectés à plusieurs types de machines. Ce département produit des pièces névralgiques de moteurs pour des véhicules de transport public.

### 2,1 Nature du travail

De toute la gamme des produits fabriqués par l'usine, ces pièces de moteur mobilisent l'attention tant des travailleurs et des techniciens que de la direction de l'entreprise. Le département à l'étude a une image d'excellence et est considéré comme un élément-clé de l'usine. Les pièces, fabriquées par des travailleurs qualifiés, sont de très haute qualité et représentent un élément névralgique du moteur. Le coût des pièces<sup>81</sup> est élevé et ces dernières sont le reflet des critères de qualité de l'usine.

#### 2,1,1 Département

Au cours des trois dernières années, l'usine a créé le département en regroupant dans un même lieu physique toutes les étapes de la production<sup>82</sup>. Cet atelier autonome, unique au sein de l'usine, est devenu un modèle et une unité de fabrication moderne. Le département représente pour l'usine une " vitrine " du savoir-faire technologique. À part l'approvisionnement et la planification, toutes les étapes de production de la pièce sont regroupées suivant un processus continu. Le département regroupe une vingtaine de postes de travail. Ce dernier produit plus d'une soixantaine de pièces différentes. Chaque pièce exige la réalisation d'environ 30 opérations composées d'une dizaine de séquences.

#### 2,1,2 Machines

La production est effectuée sur trois quarts de travail, soit : le jour, le soir et la nuit.

La nature des opérations à réaliser et l'équipement utilisé par les travailleurs désignent les différents postes de travail (Tour VDF, Omnimill, Broach, Drill etc.). Bien que tous regroupés dans un même lieu physique et machinant tour à tour sur les mêmes pièces, les postes de travail sont relativement indépendants les uns des autres.

Les commandes des machines utilisées par les différents travailleurs peuvent être, soit automatiques (Tour VDF à commande numérique, Dainichi, Omnimill etc.), semi-automatiques (Broach, Fellow etc.) ou manuelles (Rectifieuse, Drill etc.). Il y a, à proximité l'une de

---

<sup>80</sup> Les informations présentées dans cette section ont été recueillies à l'occasion des entrevues avec les travailleurs participants à l'étude.

<sup>81</sup> Le plus souvent, les pièces ont un coût estimé à plusieurs milliers de dollars.

<sup>82</sup> Quelques fonctions (approvisionnement de pièces et planification) restent séparées physiquement du département étudié.

l'autre, des machines à contrôle numérique de très haute technologie et des machines à basse technologie, moins propres et moins silencieuses. La technologie utilisée au sein du département a été éprouvée. Tout au long du processus de fabrication, la pièce est nettoyée et ses dimensions inspectées par les travailleurs. Afin de vérifier la qualité de leurs opérations, les travailleurs utilisent des appareils de mesure, informatisés (Computerized Measuring Machine<sup>83</sup> (CMM) ou effectuent des vérifications visuelles.

Les tâches à réaliser exigent, de la part des travailleurs, un très haut niveau de précision. La déviation admise, par rapport aux normes de production, est très étroite, souvent de quelques dixièmes de millième de pouce. Les pièces sont rangées en petits lots dans des cabarets installés sur des chariots à roulettes. Outre les opérations d'usinage, les différentes pièces sont aussi soumises à des transformations manuelles pour l'ébarbage, le polissage et l'inspection. La pièce quitte le département, inspectée, numérotée et emballée, prête à être acheminée au client.

### 2,1,3 Processus de production

Les pièces nécessitent la réalisation de plusieurs séries d'opérations distinctes. Les principales caractéristiques de la tâche des travailleurs du département correspondent à des exigences élevées de précision et d'attention. La fabrication de la pièce laisse peu de place à l'erreur humaine et à l'inattention.

Pour chaque opération du cycle de production, un département de soutien, la "planning", a déterminé des temps d'exécution standard. Les travailleurs sont donc tenus d'exécuter leurs tâches à l'intérieur de limites temporelles déterminées par un département externe au leur.

## **2,2 Organisation du travail**

Selon l'organisation du travail préconisée, il existe une intégration matérielle de toutes les opérations. Malgré l'interdépendance entre les postes et cette intégration matérielle des opérations, il persiste encore une forte individualisation des fonctions. La majorité des travailleurs doit présenter une polyvalence car le titre d'emploi utilisé pour les décrire est celui « *de travailleurs multimachines* ».

### 2,2,1 Production

Les travailleurs sont soumis à des horaires alternants, avec rotation aux deux semaines, comprenant des activités de jour, de soir et de nuit. Le quart de nuit, plus court, est apprécié par plusieurs travailleurs car le contremaître y est moins présent<sup>84</sup> et le personnel de jour, qui fait des tests

---

<sup>83</sup> Des appareils de mesure informatisée, les « Computerized Measures Machines » (CMM), servent à vérifier les dimensions des pièces. Ils ont récemment été implantées dans le département étudié.

<sup>84</sup> Étant donné la répartition des tâches pour le travail d'encadrement, la nuit, il n'y a pas de contremaître durant une certaine période, c'est-à-dire entre 2h00 et 6h00. Il est à noter

sur les machines, est absent. Ainsi, le quart de nuit permet une plus grande autonomie des travailleurs et il semble que les performances de production et de qualité soient toutes aussi bonnes.

La méthode du “ *juste à temps* ” nécessite une détermination serrée du temps d'usinage de chaque pièce. Le nombre de pièces à produire par quart de travail est établi pour chaque travailleur.

L'usine préconise un mode d'organisation du travail appelé : “ *Méthode Kaizen* ”. Cette dernière vise une amélioration continue de la qualité et valorise une approche “pas à pas” de la production. Ce type d'organisation implique que chaque travailleur se mobilise afin que le groupe puisse optimiser la production d'une unité. Selon les principes de ce mode d'organisation, les améliorations issues de l'approche Kaizen ont des origines de groupes de travail spécialisés (Groupe Kaizen), composés de travailleurs volontaires provenant de différents secteurs de l'usine<sup>85</sup>. Ces groupes favorisent la discussion et l'échange entre les travailleurs à partir d'objectifs précis.

Pour conduire une machine avec efficacité, un travailleur doit bénéficier d'une période de formation appropriée, offerte par l'usine. Cette formation repose essentiellement sur un certain nombre de travailleurs spécialisés à un poste et prend la forme de “ *formation sur le tas* ”. D'autres types de formations, plus approfondies, sont offertes par le Service de formation de l'usine. Cette formation répond à un calendrier général qui respecte, en gros, des critères d'ancienneté et d'expérience.

### 2.2.2 Supervision

Trois contremaîtres dirigent le département, deux de jour et un de soir. Ils sont chargés de superviser l'ensemble des opérations. Le contremaître chargé du quart de jour occupe une place centrale dans la supervision de l'ensemble du département<sup>86</sup>. Par ailleurs, ces contremaîtres relèvent directement d'un contremaître qui gère plusieurs départements<sup>87</sup>. Auparavant, trois pièces étaient vérifiées par chiffre. Maintenant, une seule pièce est vérifiée dans une quantité de 10 à 15 pièces.

Au sein du département, le contrôle et la surveillance des pièces est soumis à de constantes modifications. Il est présent à trois principaux moments au cours du processus de production. Le premier moment correspond à la vérification de la pièce par le travailleur lors de sa réception. Le travailleur examine attentivement la pièce avant de l'usiner. À la fin de l'opération, il vérifie la qualité de son travail et inscrit son code

---

que le groupe de travailleurs est moins nombreux la nuit et que récemment, ce quart a subi une forte diminution du nombre de travailleurs.

<sup>85</sup> Les travailleurs soulignent qu'ils sont nommés par le contremaître comme participant au groupe. Ils ne peuvent pas s'absenter lorsqu'un groupe est en marche.

<sup>86</sup> Les activités durant le quart de jour sont plus intenses et variées (expérimentation de nouvelles pièces, visiteur, présence du personnel technique en plus grand nombre etc.).

<sup>87</sup> C'est ce contremaître qui est responsable des activités de planification relatives au département étudié.



personnalisé sur la pièce indiquant que la tâche prévue a été réalisée selon les normes prévues. Enfin, lorsqu'il a complété un lot de pièces (entre 10 et 15 pièces), une vérification externe est effectuée par un autre travailleur du département sur une seule pièce. Le contrôle de qualité doit être effectué, même si le travailleur n'a pas reçu la formation nécessaire.

## **SECTION 3 - MODES DE GESTION ET RÉACTIONS DES TRAVAILLEURS**

Tel que décrit dans la section précédente, face à ce type d'organisation du travail, les travailleurs font état de tout un ensemble de sentiments, d'émotions, de commentaires référant tant aux sources de plaisir que de souffrance dans leur travail et aux relations avec leurs pairs et la gestion.

Tous les travailleurs intègrent les principes de niveau élevé d'exigence de production et de la nécessité de la qualité du produit fini, éléments correspondant à la finalité de leur action face aux machines et aux pièces. Cette exigence du travail entraîne une charge plus ou moins normale pour le travailleur. L'excès de la charge de travail, tel que perçu et vécu par les travailleurs, devient un élément de surcharge qui vient menacer l'équilibre de la personne, la qualité de son ouvrage, son professionnalisme et sa santé mentale. Étant donné les réactions qu'elles suscitent chez les travailleurs, six dimensions de l'organisation du travail ont été identifiées comme sources possibles de surcharge. Ce sont ces réactions qui sont examinées ici, c'est-à-dire une image de marque conflictuelle, le contrôle de la qualité des pièces, l'erreur, l'individualisme, l'opération des machines, le style de gestion.

Le tableau 1 décrit les différents éléments influençant la surcharge psychique vécue par les travailleurs du département. Dans la colonne de gauche se retrouvent les six dimensions de l'organisation du travail, auxquelles correspondent, dans la colonne de droite, six types de réaction des travailleurs.

### **3,1 Image de marque conflictuelle**

Au départ, les travailleurs sont fiers d'être des personnes considérées comme « top niveau »; ils font partie du département « étoile » de la compagnie; ils effectuent leurs tâches sur des machines la plupart du temps sophistiquées : « devant les visiteurs », ils sont les meilleurs. En contrepartie, ils sont obligés de faire des tâches d'entretien, de rangement et de tolérer la présence régulière de visiteurs. Ces obligations entraînent des tâches supplémentaires au travail habituel d'où découlent des conditions souvent déplaisantes : interruption de l'activité en cours, contrôle de son apparence physique et de ses humeurs etc. ; mais surtout, c'est que ce statut d'excellence disparaît au retour du travail quotidien.

En effet, leur vision de la gestion quotidienne est contraire à l'image de marque mise de l'avant par la haute direction. La reconnaissance de leur travail par la supervision est extrêmement réduite et ne porte que sur l'utilité de leur performance (quantité de pièces, quantité de défauts, rythme de production, respect des temps et des échéanciers etc.). Les travailleurs vivent cela comme une forme de non-reconnaissance plutôt qu'une forme de reconnaissance de leur qualité professionnelle. Cette pratique de gestion est fortement démobilisante et mine le climat de travail et de confiance.

**Tableau 1 - Éléments influençant la surcharge psychique**

Modalités de gestion	OPÉRATIONS PIÈCES	Réactions des travailleurs
Département vitrine  Accent sur le contrôle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps de production</li> <li>• Senior = Relais du contrôle</li> </ul>	<b>1. Image de marque conflictuelle</b>  <b>2. Contrôle de la qualité des pièces</b>	Conflit: gestion «traditionnelle» et fierté d'être le département de pointe «L'hypocrisie de la vitrine», Hyper conscience du rôle critique de la pièce <ul style="list-style-type: none"> <li>• Défi</li> <li>• Plaisir</li> <li>• Responsabilité professionnelle</li> </ul>
Insistance sur l'erreur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compilation</li> <li>• Menace</li> <li>• Affichage</li> <li>• Personnalisation</li> </ul>	<b>3. Erreur</b>	Peur de l'erreur <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erreur humaine et ses conséquences pour le statut professionnel et la sécurité d'emploi</li> </ul>
Individualisation <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté d'entraide</li> <li>• Performance</li> <li>• Responsabilité</li> <li>• Production</li> </ul>	<b>4. Individualisme</b>	Individualisme <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétition</li> <li>• «Après un certain nombre d'années dans l'usine nous sommes tous pareils»</li> </ul>
Machines <ul style="list-style-type: none"> <li>• Affectation à une machine</li> </ul>	<b>5. Opération des machines</b>	Attrait de la haute technologie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Source de plaisir</li> </ul>
Gestion discrétionnaire <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation</li> <li>• Horaire de travail</li> <li>• Promotion / Passage de catégories</li> <li>• Codes d'erreur privilégiés</li> </ul>	<b>6. Style de gestion</b>	Infantilisation par la gestion <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violence verbale / surveillance des paroles entre les travailleurs</li> <li>• Manque de respect</li> <li>• Reconnaissance ambivalente</li> </ul>
<b>NIVEAU DE PRODUCTION QUALITÉ</b>		

Il se développe ainsi un conflit important entre le discours officiel sur le département, la performance et la gestion quotidienne, un conflit entre être traités de temps en temps comme les meilleurs, puis par la suite, perçus comme des « pas bons ». C'est ce que les travailleurs appellent : « l'hypocrisie de la vitrine ».

### **3,2 Contrôle de la qualité des pièces**

« Nous serons jamais assez bons pour eux »

Les travailleurs ont toujours en tête la conscience précise du produit final, « une pièce de moteur installée sur un véhicule qui transporte des passagers », de la nature névralgique de cette pièce, l'une des plus exposées dans le fonctionnement du moteur et, de la nécessité de sa haute qualité et fiabilité. À plusieurs reprises, les travailleurs soulignent les effets possibles d'accidents de transport, de coûts énormes pour des pièces défectueuses etc. De plus en plus, la compagnie peut se féliciter d'une bonne performance d'ensemble sur ce type de produit. Les travailleurs citent des expériences où leurs unités, au Québec, ont obtenu une meilleure performance que d'autres. Tout ceci est source d'un sentiment légitime de défi et de fierté, de responsabilité et aussi d'être les auteurs d'un travail et d'un produit utile et fiable.

Or, la supervision rappelle constamment cette exigence de qualité en faisant comme si les travailleurs n'en étaient pas déjà conscients et convaincus.

« Ils ne sont jamais satisfaits de ce que nous faisons et ils nous surveillent tout le temps ».

Étant donné les spécifications des clients, à ceci s'ajoutent des pressions accrues pour augmenter régulièrement la quantité et la vitesse de production des pièces. Cet état de fait vient souvent en contradiction avec un travail de qualité.

Ne pas reconnaître la conscience professionnelle des travailleurs face à la qualité du produit et exiger des compromis pour atteindre les objectifs de production: voilà une autre source de déplaisir et de souffrance vécue par les travailleurs. Les aspects quantitatifs du travail prennent vite le dessus sur les critères de qualité.

### **3,3 Erreur**

Les travailleurs sont en majorité des personnes avec une formation technique, des professionnels d'expérience dans l'exécution de leurs tâches. Ils possèdent un sens aigu du travail bien fait. Mal faire leurs tâches leur est, au départ, inacceptable. De plus, ils ont une conscience professionnelle précise de l'importance de la qualité du produit. Alors, ils sont très sensibles à l'erreur. Ils vivent un fort sentiment d'insécurité face à la qualité des pièces produites. Ce dernier est renforcé par la méconnaissance des machines (CMM etc.) et l'absence d'outils de mesure adéquats.

La supervision insiste sur le fait qu'il ne faut pas d'erreur dans la production. Lorsque qu'il y en a, elle considère qu'il s'agit uniquement d'une erreur humaine. De manière générale, les travailleurs rejettent ce jugement très négatif des erreurs qu'ils peuvent commettre. Comme un des travailleurs l'a mentionné :

« Il faut être parfait, sans reproches. Il faut travailler 480 minutes par jour sans aucune erreur humaine. Le zéro défaut est exigé ; pour un être humain, c'est presque impossible ! »

Travailler avec des machines si perfectionnées, qui ne peuvent pas faire d'erreurs, implique qu'en situation de problème, la faute repose essentiellement sur les épaules du travailleur. La production en quantité réduite, quelques pièces à la fois, rend encore plus visible l'erreur ou la défectuosité. Une erreur sur un lot de cinq pièces est plus visible qu'une sur un lot de trente. Dans toute situation d'erreur, le travailleur est présumé coupable. L'erreur est presque toujours considérée comme une négligence ou une distraction réalisée par un travailleur qui ne porte pas attention à son ouvrage.

L'erreur, quand elle se produit, est rendue publique suivant une procédure détaillée. Les erreurs sont déclarées par le travailleur, mises à jour par les contremaîtres et un suivi serré est effectué (affichage de graphiques de performance sur le tableau du département, rappel en réunion, inscription dans un cahier etc.). Les victimes d'une erreur sont ainsi mises sur la sellette et tous les autres travailleurs du département, informés. Ce mode de gestion des erreurs est offensant pour les travailleurs. Ils sont tout à fait d'accord avec l'importance d'identifier la moindre erreur, leur responsabilité professionnelle en fait foi. Toutefois, ils considèrent que la mise en public des erreurs commises frappe de plein fouet leurs valeurs professionnelles et leur estime de soi. Ils se sentent diminués et soumis à un processus de gestion par la honte.

Les travailleurs vivent ce mode de gestion comme « une forme d'injustice », par rapport à ce qu'ils sont et font. Ils éprouvent de la peur face à l'erreur possible et font état de toutes sortes de suites désagréables quand celle-ci se produit. Certains vont « rester chez eux une journée » pour absorber le choc. D'autres font état de malaises physiques (nervosité, anxiété etc.). Dans ce contexte, la dévalorisation publique du travailleur peut être associée à une expression de mépris de la part de la gestion. Là encore, il s'agit d'une pratique de gestion axée sur le contrôle et la surveillance plutôt que sur la reconnaissance. La création d'un climat de méfiance, le secret sur les erreurs sont des conséquences prévisibles de la gestion axée sur le contrôle et la surveillance. Par exemple, les travailleurs sont amenés à se surveiller entre eux : il vaut mieux bien évaluer sa pièce au départ, sinon « c'est toi le coupable », la faute repose sur le dernier travailleur qui touche à une pièce défectueuse ; « si tu fais une erreur, tu es fait ! ». Ce climat de tension entre les travailleurs est un des points majeurs de surcharge psychique et de conflit avec la gestion.

### 3,4 Individualisme

La supervision met l'accent sur la performance individuelle. Chaque opération est calculée et contrôlée par la gestion permettant ainsi de mesurer et de comparer les performances de chacun des travailleurs dans un même quart et entre les différents quarts de travail. Ceci encourage un mode de fonctionnement de type individualiste. Les travailleurs sont ainsi privés d'une possibilité de collaboration entre eux et avec la supervision de premier niveau.

Nombreux sont les travailleurs qui ne se sentent pas solidaires, qui n'ont pas l'impression de travailler à un projet commun. Une différence de statut existe entre certains sous-groupes (par exemple, les travailleurs de la finition versus ceux des machines à contrôle numérique) provoquant ainsi une hiérarchie sociale nuisible au sein du département et une rivalité entre les travailleurs. Les contremaîtres viennent renforcer ces distinctions en accordant des traitements particuliers à certains, entraînant un sentiment d'iniquité.

« Pendant dix ans tu prends un café avec un gars, le pire c'est que tu ne lui fais pas confiance ».

Les travailleurs ont l'impression, qu'avec l'instauration de la « Méthode Kaïzen », tout ce qui était « humain », a été évacué ; l'accent est exclusivement placé sur la productivité et sur la performance individuelle. Cette orientation est associée à un but visé par la gestion de l'usine. Ces constats des travailleurs se traduisent par des commentaires tels:

« Tout est individuel parce que nous ne savons pas ce que pensent les autres, nous ne nous parlons pas »,

« La plus grosse peur de la compagnie, c'est que les gars se tiennent ensemble ».

Ces commentaires montrent les effets nocifs de ce type d'orientation.

### 3,5 Opération des machines

L'affectation aux postes de travail soulève plusieurs réactions chez les travailleurs. De façon globale, ils apprécient les améliorations technologiques des dernières années.

Le rapport à la machine est à la base de l'identité professionnelle au sein du département. « Être multimachines » ou « Machiniste polyvalent » représente une source de défi et de motivation au travail. La réalité apparaît tout autre.

Seulement, un petit nombre de travailleurs ont accès aux machines jugées « les plus intéressantes ». Ceci découle de l'affectation aux machines par les contremaîtres qui décident qui va travailler sur quelle machine ou d'une insuffisance de maîtrise de la machine, faute de formation adéquate. Certaines machines plus « manuelles » peuvent être très monotones.

La rotation aux machines ne suit pas une procédure systématique. Rares sont les travailleurs qui ont eu l'occasion d'opérer toutes les machines du département.

Le travail sur les machines est très individualisé. Les contremaîtres découragent même les conversations et les échanges entre des postes de travail à proximité l'un de l'autre. L'entraide spontanée est rare et peu encouragée, sauf dans le cas de stages de formation, trop brefs et trop peu fréquents selon les travailleurs.

Ces divers facteurs font que le lien avec l'outil principal de travail, la machine, entraîne souvent de la déception et de la frustration. Cela peut conduire à une perte d'intérêt pour le travail comme le traduit ce commentaire maintes fois prononcé :

« Nous aimons nos jobs, mais si nous n'avions pas besoin de la paie, nous ne sommes pas sûr que nous serions ici. »

### **3,6 Style de gestion**

Beaucoup des commentaires précédents convergent dans la même direction : le style de gestion, en particulier celui des contremaîtres immédiats, qui est jugé arbitraire, discrétionnaire et autoritaire. Il est possible de relever plusieurs occasions où les réactions des travailleurs sont critiques par rapport au mode de gestion.

#### Communication difficile

La gestion de premier niveau ne semble pas apprécier les échanges entre les travailleurs. Ces échanges sont perçus par les contremaîtres comme des pertes de temps, alors que pour les travailleurs, ce sont des occasions pour développer et renforcer des liens entre eux et aussi aborder les problèmes techniques.

Les travailleurs y voient un manque de confiance de la part de la supervision et critiquent cette pratique comme étant infantilisante. L'espace de parole est très peu développé au sein du département. Il y a des réunions de département, mais elles sont vécues comme des « talk-down » où les gars ont peu l'occasion de s'exprimer ou, quand ils le font, ils ont l'impression que leurs idées demeurent sans suite.

« S'ils nous laissaient plus de latitude, ça irait mieux. Il y a un échelon vers le haut, mais on dirait que ça ne se rend pas en haut, nos affaires. »

#### Promotion

Les promotions sont une autre occasion de méfiance envers la gestion. Il existe des règles de promotion en fonction de l'ancienneté, de l'expérience ou de la formation, mais ce sont les contremaîtres qui sont chargés de leur application en recommandant ou non le passage d'un grade à un autre. Les mécanismes et les critères d'application de ces règles n'apparaissent pas clairs pour l'ensemble des travailleurs. Pour eux, cette application leur apparaît largement arbitraire. Les traitements de

faveur ne sont pas rares. Plusieurs soulignent que, pour bénéficier d'une promotion qui leur est due, ils doivent recourir à la procédure de grief. Certains ont même l'impression que l'accès à leur promotion est retardée suite à des comportements ne satisfaisant pas un contremaître. Lors de l'affichage d'un poste, les travailleurs considèrent que plus tu entretiens de bonnes relations avec le contremaître, meilleures sont les chances d'avoir le poste.

Cela a pour effet que plusieurs travailleurs ne croient plus que s'ils font un bon travail, qu'ils respectent les délais de production et qu'ils participent à la vie du département, ils pourront espérer à une promotion juste et équitable. Ici encore, la gestion perd de la crédibilité aux yeux des travailleurs.

### Temps de production

« Nous nous faisons toujours dire que l'on n'en fait pas assez, c'est toujours la même rengaine. »

Les temps de production semblent toujours sous-estimés, il y a presque constamment du dépassement.

Les travailleurs dénoncent que les temps d'usinage prévus par le « *planning* » sous-estiment, de façon systématique, le temps réel de production. Selon les travailleurs, il apparaît évident que les temps prévus par le « *planning* » ne prennent pas en compte des pépins qui surviennent inévitablement dans tout processus de production. Les travailleurs le soulignent régulièrement et crient que la gestion en est consciente. Ils ont l'impression que cette course impossible contre le temps sert à la gestion pour augmenter la production générale du département, ils ont le sentiment d'être trompés et volés car des pièces sur lesquelles ils ont oeuvré sont reconnues à un autre travailleur.

En plus, les autres opérations connexes tels : ajustements, préparation des machines, entretien etc., ne sont pas reconnues alors que les travailleurs considèrent qu'elles font partie intégrale du processus de production. Ils ne peuvent faire reconnaître des journées de dur labeur consacrées principalement à ces tâches.

Ils critiquent le fait que la gestion entretienne, voire accentue les écarts entre les temps planifiés de production et les pratiques réelles. Pour eux, cette conduite est injustifiée et ils la qualifient d'hypocrisie. De plus, ils s'expliquent mal que le temps de production ne tienne pas compte de l'ensemble de l'activité.

### Confiance mise à l'épreuve

La communication avec les contremaîtres repose sur la présence ou l'absence de confiance entre le travailleur et son supérieur.

Les travailleurs déclarent souffrir de la nécessité d'entretenir un style de communication « *stratégique* » avec les contremaîtres de premier niveau, c'est-à-dire une communication s'éloignant de l'authenticité, plus particulièrement, quand il s'agit d'un problème rencontré dans le cadre de



leur travail. Ils soulignent que leur propos n'a rien de sincère dans le but de protéger leurs acquis.

Certains contremaîtres savent protéger les travailleurs qui se retrouvent en situation difficile, alors que d'autres vont les sanctionner, voire les dénoncer. Dans ce dernier cas, il y a rupture de la confiance envers le contremaître. Une fois la confiance minée, la perception de l'ensemble du travail du contremaître s'en trouve affectée irrémédiablement. Les travailleurs déplorent que les contremaîtres avec lesquels une communication authentique s'est établie sont ceux qui ont été facilement remplacés.

Selon les travailleurs, cette situation entraîne un fort désinvestissement personnel face à leur travail.

« Les boss qui ont notre confiance partent toujours. »

### Évaluation individuelle

« Ici, il y a un principe : le boss, il ne fait de compliments à personne. »

Les rapports quotidiens avec les contremaîtres sont inconstants ; un jour, ils apprécient un travailleur, le lendemain, c'est le contraire. De façon générale, les travailleurs reçoivent peu de reconnaissance dans leur travail.

Sur une base annuelle, il existe une forme d'évaluation régulière de la performance individuelle. Les travailleurs soulignent que ces évaluations annuelles ne sont jamais très positives : les contremaîtres trouvent toujours le moyen d'y inclure des éléments négatifs et ce sont ces derniers que les travailleurs retiennent.

### Pauses suspectes

La libéralisation des temps de pause et des temps de repas offre à chaque travailleur une certaine souplesse dans l'organisation de son travail. Elle engendre une impression de liberté, mais, à chaque jour, la souplesse au niveau des temps de pause et de repas devient alors pour chaque travailleur un sujet de débat interne.

« Dois-je prendre une pause ? »

« Combien de temps ? »

« Dois-je aller à la cafétéria ou manger à ma machine ? »

En raison des pressions des contremaîtres à la production, sans égard aux pépins qui surviennent en cours de route, les décisions concernant les pauses et les temps de repas sont ainsi soumises aux exigences de la production. Les travailleurs prennent leur pause ou leur temps de repas, mais ils doivent le faire au prix d'une certaine culpabilité ou d'un sentiment de déloyauté envers l'entreprise.

Certains jours, l'entreprise prévoit une collation prise directement aux postes de travail. Les employés voient dans cette pratique une manière détournée pour éviter les déplacements et les absences aux machines et ainsi accroître leur temps de production.

Il y a alors un envahissement du travail dans des espaces qui devraient être des espaces privés, du temps pour soi. Ce contrôle indirect des pauses constitue une autre source de surtension psychique.

### Formation au compte-gouttes

D'une façon générale, les travailleurs considèrent que les périodes de formation sont incomplètes et sujettes à l'arbitraire des contremaîtres. Les règles d'affectation des travailleurs à la formation demeurent un mystère pour la majorité d'entre eux. Ils sont contraints à confronter leurs connaissances à une machine sans en connaître le fonctionnement. Ils doivent faire montre de débrouillardise.

Entre l'installation d'une nouvelle machine dans le département et l'assignation par les contremaîtres d'un travailleur à une session de formation, il existe souvent un décalage peu fonctionnel. Par exemple, lorsqu'un travailleur est assigné à une session de formation, parfois, ce dernier n'est plus affecté à la machine visée ou est changé de département.

La formation sur le tas, c'est-à-dire faite à un poste de travail avec l'aide d'un autre travailleur expérimenté, semble être la forme prédominante et supprime la formation officielle offerte directement au Service de formation de l'usine. Cette formation est jugée souvent trop brève pour vraiment approfondir la maîtrise d'une machine.

Les exigences de la production viennent parfois en contradiction avec la formation. Par exemple, un travailleur peut être appelé à utiliser une machine qu'il ne maîtrise pas. Or, sans formation adéquate, il y a un sentiment d'insécurité et le risque d'erreur devient plus important, ce qui est une source de tension psychique.

### Compétition et zèle

La compétition entre les travailleurs est un sujet difficilement abordé. Certains vont jusqu'à nier l'existence de la compétition. D'autres la voient comme source de stimulation, alors que d'autres la perçoivent comme étant néfaste. Ne pas prendre de pauses, accélérer la cadence, réduire le temps des repas, sauter certaines vérifications, sont quelques exemples de zèle que plusieurs rapportent.

Les comportements compétitifs entre les travailleurs portent atteinte à un idéal humain partagé par beaucoup d'entre eux, un idéal de justice et d'équité pour un travail bien fait. Or, la perception que certains travailleurs tirent la couverture de leur côté, aux dépens des autres, est une source de souffrance dont la compétition est le moteur. Quand certains travailleurs font trop de zèle, ils sont perçus comme « visant à obtenir une faveur ultérieure » ou « têteux de boss ».

**En résumé, une gestion improductive**

La perception globale des rapports de travail est ainsi particulièrement sévère et sombre envers le type de gestion. Pour beaucoup, le plaisir au travail se limite à l'activité de production, à la paie et au départ le vendredi. Il est très rarement fait mention de relations humaines enrichissantes et de pratiques de gestion habilitantes. L'organisation humaine du travail est plutôt présentée comme démotivante et menaçante. Un tel climat de travail ne peut qu'augmenter les tensions entre les travailleurs et la gestion. De plus, il constitue une menace importante pour toute forme d'engagement des travailleurs dans les projets de l'usine. À moyen et à long termes, ce climat de travail se répercute aussi sur la productivité et la qualité.

Les travailleurs perçoivent de l'hypocrisie découlant des contradictions inhérentes à l'organisation du travail. Les travailleurs doivent être polyvalents, mais dans la réalité, ils ne le sont pas ; la formation est requise, mais elle est inaccessible ; les temps de production globaux sont sous-estimés ; etc. Un haut degré de précision est exigé, mais les travailleurs sont considérés de façon grossière, ne sont pas reconnus dans leur compétence et sont infantilisés.

Au cours des entretiens, deux commentaires revenaient souvent :

« Si seulement, ils pouvaient nous dire bonjour, sincèrement, quand on arrive. »

« S'ils arrêtaient de nous traiter comme des enfants de neuf ou dix ans ».

## SECTION 4 - ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE

Une trame générale se dégage du tableau dépeint dans les parties précédentes. Elles se résument dans les quelques propositions suivantes.

### 4,1 Poids de la perfection

De façon générale, la tâche des travailleurs du département est conditionnée par des exigences extrêmes de précision et de qualité. Les travailleurs ont très peu de marge de manoeuvre ou de possibilité de déviation et ce, que la machine soit performante ou non. Ils ont l'impression que la pression est de plus en plus importante sur eux. Les travailleurs sont maintenus, mentalement, dans un univers de qualité et de vigilance extrême. D'une part, il leur est demandé de travailler à leur rythme pour un produit de qualité et d'autre part, ils doivent augmenter constamment leur productivité.

De manière générale, les travailleurs parviennent à vivre avec ce contexte de production : jamais ils n'ont fait mention d'une réduction des critères de précision et de qualité, mais, comme nous le verrons plus loin, il n'en va pas de même des modes de gestion. Ce que nous constatons est que s'ils ne contestent pas les contraintes de la production, ils considèrent que le mode de gestion de cette production est extrêmement défaillant.

Les exigences de qualité sont intégrées dans toutes les activités de production. Le contrôle de la qualité est omniprésent. Ces exigences correspondent à un haut degré de conscience professionnelle chez les travailleurs pour qui la qualité représente une valeur intégrée à leur compétence. Faire une déviation est alors ressenti comme une atteinte à leur estime de soi. Faire une « *scrap* » correspond à une blessure identitaire encore plus grande. Cette blessure atteint les valeurs personnelles du travailleur, son niveau de professionnalisme, sa réputation auprès de ses collègues et des contremaîtres. Plus la machine est sophistiquée, plus la blessure identitaire est importante, plus l'erreur fait mal. Les travailleurs vont donc, d'eux-mêmes, tenter d'éviter le plus possible les « *scrap*s », les déviations. Ils sont sensibles à un travail le plus parfait possible. Or, il semble que la gestion de premier niveau ait une toute autre image de leur compétence et de leur professionnalisme.

### 4,2 Gestion encombrante et dysfonctionnelle

Dans l'ensemble, il existe un décalage important entre la nature même du travail des travailleurs, leur niveau de responsabilité dans un univers de précision et de qualité et la nature du mode de supervision auquel les travailleurs sont soumis. Cette gestion est dénoncée avec véhémence, par les travailleurs, comme étant arbitraire, peu rigoureuse, injuste, irrespectueuse. Dit autrement, il s'agit d'une gestion peu supportante et peu habilitante, qui augmente la pression et sanctionne toute erreur, qui n'offre pas un traitement susceptible d'encourager le travailleur. Pour les travailleurs, ce mode de gestion ne cadre pas avec le

discours de l'organisation à propos de l'importance des ressources humaines.

La rigueur et la finesse du travail technique contraste avec le peu de rigueur de la gestion. Les travailleurs dénoncent l'hypocrisie chez les gestionnaires, l'arbitraire et les privilèges accordés qui ne tiennent pas compte des compétences ou de critères objectifs et équitables. Ces écarts à la rigueur, à la précision, à la qualité sont vécus difficilement par les travailleurs.

Il apparaît ainsi une contradiction importante entre la fierté, pour les travailleurs, d'appartenir à une telle compagnie, de fabriquer des pièces aussi critiques et avec une telle précision et une telle qualité et, un mode de gestion aussi irrespectueux de leur compétence et de leur professionnalisme. Cette contradiction est une source profonde de souffrance psychique.

Les travailleurs ont peu de marge de manoeuvre dans leur horaire car seuls les temps d'usinage des pièces sont notés. Parce qu'il n'a pas de valeur rajoutée, le temps nécessaire à l'ajustement et à l'entretien des machines n'est pas considéré comme du temps de production. Les travailleurs soulignent qu'à certains jours, la machine qu'ils conduisent nécessite un temps de réglage ou de réparation plus important. Ces journées impliquent un taux de production (nombre de pièces usinées) à la baisse. Cette diminution entraîne des réprimandes de la part des contremaîtres qui insistent sur les temps prévus par le « planning ». Ils sont devant un paradoxe : les journées où le taux de production est le plus faible correspondent aux journées où ils ont le plus travaillé puisque les bris, les ajustements, les vérifications occupent une part importante du temps de travail et interfèrent directement avec le temps de production.

À la lumière des analyses développées plus haut, le niveau de souffrance apparaît important et, il découle de l'association entre d'une part, l'exigence de perfection issue de la production au travail à faire et, d'autre part, des pressions provenant du mode de gestion. Après analyse, il est constaté que les travailleurs parviennent à composer relativement bien avec les exigences de production. Ils demeurent nettement plus insatisfaits du mode de gestion des contremaîtres.

Il reste à voir maintenant comment réagissent les travailleurs pour supporter, réduire ou éliminer cette souffrance au travail. Ces réactions sont examinées dans la prochaine section.

## SECTION 5 - CONCLUSION: STRATÉGIES DÉFENSIVES ET RISQUES POUR LA SANTÉ

De façon globale, les travailleurs adoptent des conduites guidées par un fort individualisme, ce qu'encourage le mode de gestion. Au niveau collectif, les réactions des travailleurs sont dominées par l'impuissance collective. Ils réagissent avec beaucoup de passivité et de résignation face aux difficultés éprouvées au travail. Ils utilisent surtout des stratégies individuelles de défense et très peu de stratégies collectives. Leurs discours, comme groupe, prend souvent un accent misérabiliste, signe d'une certaine impuissance collective à faire face à l'organisation du travail. Il y a peu de signes d'une mobilisation dans les projets d'entreprises.

### 5,1 Stratégie individuelle

Devant les différentes sources de souffrance, à savoir : le poids de la perfection liée à la tâche et un mode de gestion axé sur le contrôle qui est perçu comme arbitraire, les travailleurs adoptent diverses stratégies individuelles d'adaptation. Nous indiquons celles qui nous ont été exprimées dans les groupes.

- *Chacun pour soi*: cette réaction est la plus répandue. Elle consiste pour chacun à « sauver sa peau », à faire attention à ses intérêts, à ne pas se faire avoir etc. Elle prend diverses figures selon l'histoire de chacun, son expérience, son poste. Les conduites vont ainsi aller du zèle jusqu'au décrochage, en passant par toutes sortes de positions intermédiaires.
- *Maintenir un bonne performance*: plusieurs font référence à ces « jeunes qui arrivent », où à eux-mêmes dans le passé (rarement actuellement) qui « mettent le paquet » pour travailler le plus possible, le plus vite, « pour se faire voir », en adhérant aux objectifs de l'usine. C'est la façon qu'ils prennent pour avoir des promotions, avoir une permanence, une sécurité. « Ils ne peuvent pas durer longtemps comme ça » disent cependant les travailleurs : chacun a en mémoire un cas illustrant les risques et les limites de cette stratégie du zèle. Ralentir la production comme moyen de pression.
- *Faire ce qu'il faut et mettre des limites*: d'autres indiquent comment, progressivement, ils réussissent « à trouver leur rythme », à ne plus « se laisser impressionner ou charrier ». Ils ont déjà atteint un statut suffisant ou ils ne se font plus d'illusions sur les changements qui peuvent toujours subvenir. Ils ne sont pas dans le peloton de tête, mais sont solides dans un travail régulier et compétent. Ils ne visent pas la perfection et ils ne réussissent pas toujours à éviter les erreurs et les sanctions, ni les menaces de la gestion qui en « voudrait plus ».

- *Je travaille pour la paie et je décroche*: plusieurs autres montrent une attitude plus radicale face à la situation. Devant les pressions et après avoir connu souvent des phases d'enthousiasme et une forte stimulation au travail dans le passé, ils se ferment de plus en plus et prennent leur distance. Ils ont arrêté de trop s'en faire avec le travail et la gestion: « Je suis ici uniquement pour la paie » diront-ils, pour indiquer qu'ils n'embarquent pas ou plus dans le « trip » de la perfection ou du gros investissement dans le travail, dans le département. « J'ai hâte de partir le vendredi », diront-ils. Ils deviennent ainsi imperméables « aux beaux discours » comme aux blâmes. Certains d'entre eux ont connu des difficultés personnelles suite à un trop fort investissement à l'ouvrage, d'autres se « sont fait écoeurer » par la supervision : déplacements, remontrances, sanctions ; ils ne veulent plus vivre ces situations.
- *Au moins, si on pouvait se former*: un des thèmes forts des échanges, c'est le souhait d'une formation individuelle plus adéquate afin d'être plus polyvalent, prêt aux nouvelles machines, plus sûr de pouvoir faire correctement sa tâche. La formation est aussi perçue comme une manière d'éviter les arbitraires de la gestion. Le fait d'avoir des qualifications formelles reconnues par la gestion est, à leurs yeux, un moyen d'esquiver les contraintes injustes des contremaîtres. La formation augmente aussi les chances d'une plus grande sécurité d'emploi.

Dans tous ces cas, ils s'agit de réactions individuelles qui indiquent comment chacun a réussi à trouver son ajustement personnel, ou compte le faire pour contrer la souffrance.

Beaucoup restent sceptiques, cependant, sur un changement réel de la situation globale.

« On aimerait vivre mieux au travail, on voit pas trop comment ».

Il semble donc que les travailleurs aient capitulé face aux possibilités de transformation des modes de gestion.

## 5,2 Stratégie collective

Au niveau du département, il existe peu de place à un véritable travail collectif. Ceci est dû, répétons-le, tant à certains éléments structurels, par exemple, l'autonomie relative de chaque poste de travail qui nécessite peu d'interactions, qu'au style de gestion qui décourage les interactions entre les travailleurs. Le développement d'attitudes individualistes vient boucler ces tendances. Ainsi, peu de « stratégies collectives » peuvent être identifiées, peu de réactions impliquant une vie de groupe pour faire face aux difficultés du travail sont notées. Ces réactions de groupe existent cependant dans quelques cas, en réaction aux menaces provenant des contremaîtres. Elles portent sur deux points : la communication au travail et le contrôle des nouveaux.

- Communication au travail ou « *Parler sur la job* » :  
« Nous parlons sur la job, même si c'est interdit ». Que ce soit entre des postes de travail voisins ou à d'autres rencontres informelles, les travailleurs « jasant » et échangent pendant et entre les quarts de travail et ce, même si « ça ne fait pas l'affaire des contremaîtres qui interviennent pour l'empêcher ». Le contrôle de la parole constitue l'un des derniers bastions de résistance des travailleurs. Ils tiennent mordicus à cette marge de liberté car elle permet non seulement de rendre le travail plus humain, mais constitue un moyen de résoudre collectivement des difficultés de production. Aux yeux des travailleurs, il est clair que ces discussions ne sont pas des pertes de temps, mais les contremaîtres pensent exactement l'inverse.
- Contrôle des nouveaux ou « *Contrôler les zélés* » : quand il y a des travailleurs, des « nouveaux » le plus souvent, qui font trop de zèle ou se font valoir aux yeux des contremaîtres etc., les autres travailleurs s'arrangent « pour les neutraliser ». Ils envoient des « messages » sur leur désaccord quant au « têtage de boss » et sur leur rythme exagéré de travail. Ces zélés entrent dans le jeu des contremaîtres ; ils entretiennent l'arbitraire. La résistance des travailleurs a donc pour but de ne pas encourager ce mode de gestion des contremaîtres.

Enfin, quelques stratégies opératoires ont aussi pu être identifiées. Nous voulons désigner par le terme « stratégie opératoire », des façons de faire créatrices, adaptatrices, qui permettent de corriger des déficiences au niveau des équipements ou des opérations techniques. Il s'agit de trucs du métier que des travailleurs développent à travers leur expérience individuelle et collective. Elles sont souvent l'indice d'une solidarité de métier prenant en charge les difficultés du travail.

Ainsi, plusieurs ont fait état de pratiques les amenant fréquemment à régler les machines au-delà des spécifications techniques pour s'assurer d'un bon résultat sur la pièce. D'autres ont aussi montré comment ils pouvaient, dans certains cas, utiliser différents codes d'erreurs pour sortir de sanctions portées toujours sur les « erreurs d'opérateurs ». Cette dernière pratique semble toutefois plus difficile à utiliser maintenant.



**En résumé, des réactions dominées par l'impuissance collective**

Les stratégies de réponse aux pressions de la situation de travail sont surtout individuelles. Il faut retenir principalement qu'elles semblent peu efficaces pour agir sur la situation d'ensemble, sur les sources identifiées de malaise, tant au niveau du travail lui-même que du mode de gestion. Dans la mesure où tout reste au niveau individuel, des solutions collectives ont peu de chance de se développer. Les effets négatifs constatés peuvent alors s'accroître. Pour prendre un exemple, non seulement les « zélés » sont-ils rares, les « professionnels motivés par leur travail » aussi. Or, comme il faut produire mieux et plus, la situation devient plus difficile. En fait, l'organisation du travail dans le département n'encourage pas l'engagement des travailleurs et ces derniers développent des stratégies individuelles pour ne pas trop s'engager dans le travail. Il s'agit là de ce qui peut être qualifié de cercle vicieux de désengagement. En effet, ce désengagement accentue la perte de sens du travail, la reconnaissance de sa compétence comme travailleur et accroît la souffrance que l'on voulait éviter ou étouffer.

**Annexe II – Copie du certificat d'éthique**

---



Université du Québec à Montréal

Case postale 8888, succursale Centre-Ville  
Montréal (Québec) Canada  
H3C 3P8

Département de psychologie

Le 12 décembre 1997


Monsieur Jacques Rhéaume  
Professeur  
Département des communications

Objet :       Projet de recherche : « *Les changements organisationnels du travail  
et leurs impacts sur la santé mentale des travailleurs*  
                  Certificat d'éthique.

Monsieur,

La présente est pour vous informer, qu'après examen, votre protocole de recherche a été jugé conforme aux règles usuelles de protection des droits des individus et répond aux normes de l'éthique de la recherche établies par notre Politique institutionnelle.

Je vous prie de recevoir mes salutations les plus distinguées.

  
Thérèse Bouffard  
Présidente du Comité institutionnel  
d'éthique de la recherche de l'UQAM

c.c. : M. Claude Magnan, Directeur des Services aux collectivités

L'UQAM  
une force  
novatrice

**Annexe III – Exemple de segmentation et de codification  
des entretiens collectifs**

---

## Segmentation et codification des données

Le discours des machinistes a d'abord été regroupé à l'intérieur de huit grandes catégories : 1) organisation du travail, 2) injonction paradoxale, 3) rapport hiérarchique, 4) rapport avec les pairs, 5) sentiment de compétence, 6) peurs, 7) sanctions et, 8) rapport aux machines. À leur tour, chacune de ces huit catégories a été découpée en sous-catégories. Par exemple, la grande catégorie : « rapport à la machine » comprend des sous-thèmes tels : compétition, capacité de faire fonctionner, identification, plaisir à opérer, ...

L'unité de contenu peut être un paragraphe, une phrase ou quelques mots. Ces unités peuvent être classées dans plus d'une catégorie ou sous-thème. Afin d'illustrer le processus de codification, d'abord, la définition des grandes catégories sera présentée et par la suite, des extraits de verbatim seront présentés pour l'une d'entre elles.

### Présentation des catégories :

**1) Organisation du travail** : réfère au modèle de gestion des travailleurs et aussi du système de production. Peut comprendre la structure hiérarchique et la structure de production, les règles formelles de procédure, les mémos et les objectifs à atteindre.

**2) Injonction paradoxale** : correspond aux commandements verbaux et non verbaux qui sont en contradiction les uns par rapport aux autres.

**3) Rapport hiérarchique** : concerne la perception par les machinistes des différents niveaux de supervision et de gestion. Ces rapports peuvent être perçus soit négativement, soit positivement ou encore de façon neutre.

**4) Rapport avec les pairs** : réfère à deux grandes sous catégories : rapports liés au travail en tant que tel et rapport sociaux. La première fait référence à la collaboration, au partage des savoirs, l'autre aux activités telles : repas partagés, anniversaire etc.

**5) Sentiment de compétence** : correspond à la perception qu'ont les machinistes d'être capable ou non d'exécuter leur travail.

**6) Peurs** : comprend toute expression face à des événements ou éléments du travail comme, par exemple : peur de l'erreur, peur d'une sanction, peur d'un collègue, peur d'un superviseur.

**7) Sanctions** : se rapporte spécifiquement aux moyens mis en œuvre par la gestion. Ces sanctions peuvent être officielles ou non. Cette catégorie comprend aussi les réactions des machinistes face aux sanctions par exemple : révolte, évitement, ...

**8) Rapport aux machines** : comprend à la fois le mode opératoire et le rapport affectif du machiniste à sa machine. Par exemple : compétition, capacité de faire fonctionner, identification, plaisir à opérer, ...

#### **Extraits de verbatim pour la catégorie « Rapport hiérarchique »**

« Ici, c'est diviser pour mieux régner. Tu peux pas te fier à ce qu'ils disent ».

« Ils connaissent notre taux de production à partir de nos cartes de temps ; le contremaître enregistre tout ».

« Notre problème, c'est le contremaître. Il me semble que ce n'est pas difficile de voir comment ça marche ».

« Les gars ne mangent pas les beignes et ils ne comprennent pas le message ».

« Le matin, ils sont trois contremaîtres, ils se sentent fort ».

« Pour s'entraider, il faut le faire vite parce qu'on se fait avertir de ne pas parler ».

« Ici, il n'y a pas de respect pour les travailleurs, même pas de bonjour ».

« Quand tu rentres dans le département, tu marches vite et les fesses serrées ».

« Il faut que ça marche avec un fouet ».

« Ils font circuler des rumeurs sur nous, ce qui fait de la compétition entre les opérateurs ».