

Nous disposons d'une vidéo de l'INRS intitulée « Le stress, c'est un problème de défaillance individuelle ». Dans cette petite séquence de quatre minutes, nous avons les points de vue des différents ouvriers et de leur chef d'équipe sur leur façon de travailler. Elle se conclue par une morale : « Travailler en permanence dans le stress, même les plus solides s'effondrent ».

Dans ce document, nous allons dans un premier temps décrire nos observations sur cette situation. Ensuite, nous proposerons des solutions afin d'améliorer les conditions de travail dans cet atelier.

De cette situation, nous pouvons dégager de nombreux facteurs de stress. Ce stress a des effets sur la santé des personnes ainsi que sur le fonctionnement de l'organisation. Nous observons ces effets directement dans cette vidéo et allons ensemble les décrypter.

Les facteurs de stress les plus visibles sont les changements réguliers de postes sur la chaîne de production. Les ouvriers passent de machines en machines après de courtes formations. Ils doivent absolument être polyvalents. Dans la vidéo, on les voit douter de leurs capacités, ce qui peut clairement rendre une prise de décision stressante sur une des machines. On entend par exemple « ce n'est pas en trois jours que l'on apprend à régler convenablement une agrafeuse ». Parole d'un technicien à son chef d'atelier qui montre la panique de l'homme et surtout ses doutes sur lui-même à réaliser convenablement la tâche qui lui est confiée.

A force de travailler à différents postes, certains ouvriers ont l'impression de produire un mauvais travail, de ne pas être pleinement efficaces comme ils l'étaient à l'époque après des années sur une même machine. Or, ne pas avoir la satisfaction de la tâche accomplie après une journée de travail peut être un facteur de stress lié à cet emploi. Certain en perd même leur objectif de vue, ils ne savent plus ce qu'ils produisent. On peut pleinement imaginer leur frustration.

Nous voyons également que les hommes expliquent leur mal être à leur supérieur, sans que celui-ci n'en tienne réellement compte. On peut même entendre « Tu sais bien que ce n'est pas moi qui décide ». Bien que ce soit probablement le cas, les équipes peuvent l'interpréter différemment et le prendre comme de la lâcheté de leur superviseur de ne pas remonter les ressentis. Or, ne pas se sentir soutenu par son chef que l'on côtoie tous les jours peut être un point extrêmement stressant. On finira par ne plus du tout s'exprimer et interioriser, ce qui ne peut être que négatif.

Ensuite, nous apprenons que les cadences de travail augmentent. Les ouvriers s'en plaignent à plusieurs reprises. Sous une cadence importante, les blessures et le stress sont plus présents. Les Hommes sont forcés à négliger leur travail et cela se ressent sur leur motivation et implication dans leurs tâches effectuées.

Bien que nous n'ayons aucune remarque à ce sujet dans la vidéo, nous ne pouvons passer à côté du niveau sonore de l'atelier. Autant la salle de repos semble vraiment insonorisée, autant quand les machines sont en route et les ouvriers à côté, cela semble difficile de se concentrer. Nous n'observons pourtant pas d'EPI à ce sujet. Cela veut donc dire que le seuil limite n'est pas dépassé. Mais ne pas atteindre le seuil ne veut pas dire que l'environnement est calme. Or nous savons que le bruit peut être un point stressant au quotidien. En effet, le bruit peut interférer avec la communication et la concentration des employés, entraînant une diminution de la performance cognitive et augmentant la frustration de ceux-ci.

Enfin, bien que nous soyons dans un cadre de travail, nous ne pouvons négliger la vie personnelle de chacun. Il va de soi que le stress de la vie privée peut se reporter au travail (bien que ce ne soit pas toujours le cas). En l'occurrence, dans la situation étudiée, les problèmes personnels de l'ouvrier sont connus des autres membres de l'équipe. Tous tentent de le soutenir, mais même là, cela semble difficile. En effet, à ce stress de fond vient s'ajouter toute difficulté rencontrée au travail et ainsi l'agrandir.

Après avoir identifié différents facteurs de stress, voyons comment ces derniers affectent la santé du personnel présent dans la vidéo.

Premièrement, nous voyons et étendons les ouvriers se plaindre de blessures en tout genre. Gerard souffre à la main et Jean Paul à l'épaule. En effet, le stress peut provoquer des troubles musculaires, ce qui peut expliquer ses blessures tellement diverses pour des personnes travaillant aux mêmes postes. Mais ce ne sont pas les seules maladies évoquées dans la vidéo. Nous apprenons que Patrick a des douleurs régulières à l'estomac. Or, nous savons que lorsque le corps est soumis à un stress prolongé, cela peut augmenter la production d'acide gastrique et peut ralentir la guérison des ulcères. De plus, le stress peut également affecter négativement le système immunitaire et donc nous exposer à divers problèmes de santé.

Au-delà des maladies purement détectables, nous observons au sein du service de la fatigue. Si la fatigue est quotidienne et sans raison apparente, elle peut être

due à des troubles du sommeil. Or, dans ce cas, le stress prolongé en serait la cause la plus probable. Les troubles du sommeil sont déjà un problème de santé, mais n'oublions pas qu'à cause de leur fatigue, les Hommes sont moins vigilants. Ils peuvent donc se blesser plus facilement (muscle, plaies etc.).

L'irritabilité peut être considérée comme un symptôme de différents problèmes de santé, tels que l'anxiété ou la dépression. Or, l'irritabilité est clairement observable dans ce service. Dans le cadre de ce devoir, nous pouvons de toute évidence mettre ces problèmes comme potentiellement issus du stress prolongé auquel sont exposés les membres de l'équipe étudiée. D'autant que l'irritation des uns peut augmenter le stress des autres. Surtout quand les personnes se connaissent depuis longtemps.

Les différents facteurs de stress étudiés précédemment impliquent également des problèmes d'organisation au sein de l'atelier. Nous allons en détailler certains.

Le premier ressenti que nous avons en visionnant le contenu donné, est qu'il y a une nette différence d'ambiance entre la salle de pause et l'atelier. En effet, si tout le monde a l'air de bien s'entendre, nous sentons une ambiance très pesante, particulièrement dans l'atelier. Nous avons l'impression qu'au moindre problème, quelqu'un peut éclater. Cela semble même affecter certaines communications au sein de l'équipe entière. Cette ambiance lourde qui affecte l'organisation de l'équipe est en grande partie due au stress accumulé par chacun. En effet, tout le monde essaye de prendre sur lui afin que cela se passe au mieux. Seulement, les non-dits et les émotions intériorisées font parfois encore plus de mal.

Une autre résultante du stress que nous avons évoqué précédemment est les blessures. Or les blessures et maladies affectent grandement l'organisation de l'atelier. En effet, quelqu'un qui souffre sera moins efficace dans ces actions. Il sera ralenti par la douleur de certains mouvements. Et à partir de là, deux conséquences se superposent. Tout d'abord, les ralentissements des uns vont entraîner la compensation des autres. Or si les autres forcent pour suivre le rythme, c'est un risque de blessure considérable. Donc tout le monde se blessera à tour de rôle. Certain par le stress prolongé auquel ils font face, d'autre par le manque d'efficacité de leurs collègues face auquel ils sont impuissants. C'est un cercle infini duquel il est difficile de sortir. La deuxième conséquence du ralentissement de certain qui vient se superposer à cela est l'impression d'être moins efficace. Nous entendons par là que les opérateurs se rendent compte qu'ils ralentissent la chaîne, voire qu'ils surchargent leur collègue. Ils peuvent

s'en vouloir, bien que ce ne soit pas de leur « faute ». Et s'ils se mettent en arrêt, cela peut augmenter cette impression d'être un boulet dans l'équipe. Et donc cela joue sur le stress qu'ils ont par leur travail. C'est un cercle vicieux. Le stress entraîne le stress et leur culpabilité.

Après avoir identifié des facteurs de stress et leurs conséquences en termes de santé et d'organisation, nous allons maintenant donner des pistes d'amélioration que nous mettrons en place afin d'améliorer la situation au sein de cet atelier.

Tout d'abord, au vu de l'avis de chacun dans la vidéo, il serait préférable d'arrêter la polyvalence forcée. Pour cela, il semble nécessaire de négocier avec des supérieurs au chef d'atelier car ce dernier semblait impuissant. Il est possible que des frais soient engendrés à la suite de ce changement. Peut-être faut-il passer par des embauches.

Toutefois, à la demande des Hommes devant les machines, il nous semble primordiale d'accorder plus de temps aux formations. Si par exemple il n'est pas possible d'arrêter la polyvalence dans le service, alors on ne verrait pas cet atelier continuer sans former chaque personne de façon à ce qu'elle prenne confiance en elle à chaque poste de la chaîne de production. Jusqu'à ce qu'il n'y ait plus aucun doute sur ses capacités à travailler efficacement dessus.

En parallèle et au vu de ses réactions dans la vidéo face aux difficultés, il nous semble important d'apporter au chef d'atelier des formations d'encadrement. En effet, ce n'est pas un exercice simple de gérer des équipes. D'autant que celle-ci est soumise à d'autres contraintes comme l'augmentation des objectifs. Rester présent pour ses collaborateurs et les motiver au mieux s'apprend.

Ensuite, pour éviter toute blessures dues à de l'inattention ou de la fatigue, il nous semble intéressant de faire participer toute l'équipe à différentes formations d'ergonomie sur chacun des postes de travail. Leur but est d'apprendre à se positionner au mieux afin de ne pas se blesser. Les mouvements deviennent ainsi des automatismes et en cas de fatigue, on ne réfléchit même plus à la position que l'on a, elle est naturelle. Peut-être faut-il passer par des exosquelettes pour mieux supporter des charges lourdes dues à l'augmentation de la cadence. Il y a en tout cas toute une étude à porter sur cet aspect.

Bien que le seuil de bruit toléré dans une pièce sans équipement de protection ne semble pas dépassé, il peut être intéressant de tout de même mettre en place des EPI à ce niveau, comme des casques de protection sonore. Ainsi, les ouvriers ne seraient plus dans le bruit continu. Aujourd'hui, il est même possible d'en

trouver avec des micros et oreillette intégrés afin que les opérateurs n'aient pas à élever la voix quand ils veulent échanger entre eux. Cela simule donc un environnement isolé du bruit dans lequel on parle de façon habituelle à nos collègues.

Enfin, pour limiter les effets du stress déjà présent ou pour éviter que le stress ponctuel ne devienne continu, nous proposons à l'atelier d'adopter une salle bien-être. Une salle bénéficiant d'équipement pour se défouler comme des vélos elliptiques. Une salle avec des fauteuils confortable et pas simplement des chaises comme dans la salle de pause. Pourquoi pas même avoir un jour de massage par semaine réalisé par des professionnels.

Pour conclure, la vidéo étudiée nous montrait un atelier et son équipe dans leur quotidien. De cette situation, nous avons dégagés de nombreux facteurs de stress comme les changements de postes, les problèmes d'encadrement, les cadences, le bruit et la vie privée des ouvriers. Nous avons analysé ces facteurs pour en déduire des problèmes de santé et d'organisation visibles dans cette vidéo. Parmi les problèmes de santé, on retrouve notamment des blessures, des maladies ou de la fatigue répété. Concernant les problèmes d'organisation, nous avons à faire à des ralentissements, des compensations, une ambiance plus lourde et de la culpabilité.

Enfin, pour ne pas rester sur des notes si négatives, nous avons proposé des pistes d'amélioration pour cet atelier. Comme la participation à différentes formation ou l'achat de matériel de protection et de bien-être.