



Numérisation dans l'industrie : le règne du contrôle



Avant-propos

Le Cefoc a organisé une formation en Éducation permanente avec un groupe d'ouvrières à propos de l'impact de la numérisation, en particulier dans les secteurs des fabrications métalliques et du textile. Une expérience riche en questionnements sur les différentes formes, pas toujours attendues, que prend cette numérisation ainsi que sur ses impacts. Annick Page et Mélanie Louviaux, formatrices au Cefoc, livrent un éclairage à partir des paroles des participant.e.s à la formation. Dans ce second volet, elles montrent les impacts sur les relations humaines ainsi que le contrôle croissant du travail comme des travailleuses.



Le Cefoc (Centre de formation Cardijn) est une association d'Éducation permanente qui organise chaque année une cinquantaine de groupes de formation en Belgique. Ces groupes rassemblent des personnes issues ou solidaires des milieux populaires. Les différentes formations proposées visent à s'interroger sur le sens de la vie, à réfléchir à comment vivre ensemble de manière citoyenne, en agissant dans le sens d'une société plus démocratique et plus solidaire.

Dans le prolongement de ses activités de formation, le Cefoc publie chaque année de courts textes d'analyse et une étude. Les thématiques abordées trouvent leur source dans les réflexions mises sur la table par les participants aux formations. Les textes sont destinés aux acteurs du monde associatif et à tout citoyen à la recherche d'outils de compréhension de la société susceptibles de favoriser l'émancipation et la mobilisation individuelles et collectives.

Un premier volet de cette analyse¹ a montré en quoi la numérisation croissante impacte le métier des ouvriers et ouvrières : les tâches et les compétences qui y sont liées se transforment. La nature-même du travail et le sens de son organisation sont affectés. Ce second volet traite de deux autres niveaux d'impact : d'une part, le contrôle du travail et des travailleurs.euses s'est intensifié. D'autre part, la numérisation modifie également les relations humaines entre les travailleurs.euses et avec leur hiérarchie.

Contrôle des machines, des procédures, du travail... et des travailleurs.euses

Un impact important de la numérisation est le contrôle et le traçage systématique qu'elle permet à la fois des tâches, des produits, des véhicules, du travail... et, par glissement insidieux, des travailleurs.euses. En effet, la numérisation c'est, aussi, un système de pointage (des tâches, des heures, des trajets...) qui est devenu informatisé. Cela permet un contrôle accru et systématique de chacune des tâches en temps réel et à travers tout le processus de production. On parle de « traçage ». Un électro-mécanicien témoigne de ce que ce pointage entraîne comme contrôle de son travail et de sa personne :

« Ce qui me fait peur, c'est l'emprise de la numérisation sur nous. Avec le pointage de chaque tâche, on est contrôlé en permanence. On devra bientôt pointer pour aller aux toilettes. »

Dans le secteur du textile, les vêtements sont désormais tracés du début à la fin de la chaîne ! Si le traçage met une certaine pression sur les personnes, il offre également un meilleur contrôle, en cela qu'il permet aussi l'identification des responsabilités. Ainsi, grâce au système de pointage à chaque étape, une participante témoigne d'une situation dans son entreprise où l'on a pu remonter toute la chaîne et identifier, preuve à l'appui, d'où venait l'erreur. En l'occurrence, c'était le fabricant tunisien qui était en cause et non les ouvrières. Cela invite à remettre la numérisation en perspective : est-elle subie

et imposée par les patrons ou peut-elle être mise au service des travailleurs.euses ?

Surcroît de travail administratif

Certains participant.e.s vivent le système de traçage numérique comme un contrôle accru de leur travail mais aussi comme un surcroît de travail administratif. En effet, ceux qui utilisent des véhicules sur chantier témoignent de la complexité du nouveau système d'encodage.

« Les transporteurs reçoivent désormais un ordinateur et on leur demande d'encoder leur travail. Dès qu'ils quittent leur domicile, dès qu'ils font un chargement, un déchargement, dès qu'ils passent une frontière, ils doivent tout encoder. On charge les travailleurs avec plus de travail administratif et avec plus de responsabilités car s'ils se trompent, c'est de leur faute. »

« Pour une journée sur chantier, le nombre d'encodages que je dois effectuer peut monter à plus de 20 ! »

Cette surcharge de travail administratif pose plusieurs problèmes. D'une part, un glissement de la charge de travail du secrétariat vers les ouvrières puisque c'est désormais à eux-elles que revient tout l'encodage, le secrétariat en étant déchargé. La littérature fait état de la même question dans différents domaines d'activités et pointe que la numérisation donne très souvent le sentiment trompeur de pouvoir se passer des fonctions de support (secrétariat, comptabilité). Or, ces tâches ne sont pas supprimées mais effectuées par les ouvrières eux-mêmes et finissent par les déborder ou concurrencer les tâches principales, celles pour lesquelles ils sont payés et formés. Ce qui induit une nouvelle forme de souffrance au travail².

D'autre part, si la tâche administrative glisse vers les ouvrières, il en va de même pour la responsabilité qui l'accompagne. Cela génère du stress, d'autant que le risque d'erreur est augmenté. Car une fois cet encodage réalisé, le calcul se fait de manière automatisée et informatisée, faisant perdre à l'ouvrier sa possibilité de contrôle et de vérification.

¹ Numérisation dans l'industrie : paroles d'ouvrières et ouvriers sur la transformation de leurs métiers, A. PAGE et M. LOUVIAUX, Namur, Cefoc, analyse 4, 2023.

² M. LORIOU, Numérisation de l'économie et transformation du travail, Cahiers français n°398, avril 2017, pp.2-4.

« La question de la sécurité, c'est aussi celle d'être payés à temps, que les heures supplémentaires aient été bien comptabilisées... C'est toujours à vérifier car il y a beaucoup d'erreurs d'encodage avec les nouveaux systèmes informatiques. »

« Surveiller si on est bien payé ou pas. On n'a aucune vue sur tout cet encodage. On a pointé mais on a peu de suivi. Le système de pointage électronique n'est pas au point, avec des fiches d'imputation. Mais tous les véhicules ne sont pas dotés de l'appareil de pointage. La modernité et l'amélioration de la fonctionnalité annoncée n'est pas au rendez-vous. »

Perte de transparence et du pouvoir de contrôle : la boîte noire

Si on a commencé par mettre en avant le contrôle des tâches, du travail et des travailleurs.euses, on soupçonne moins facilement la perte de contrôle par le travailleur lui-même. C'est l'histoire d'une soumission et d'une perte d'autonomie progressive au nom du principe d'efficacité. Cela fait penser au principe de la boîte noire : « Un modèle de boîte noire reçoit des entrées et produit des sorties mais son fonctionnement est inconnaissable. Les avancées technologiques, en particulier dans les capacités d'apprentissage automatique, empêchent l'esprit humain d'analyser ou de comprendre précisément comment les modèles de boîte noire produisent leurs conclusions »³. C'est également la force des boîtes noires que de produire automatiquement des résultats sans que l'humain ne doive ré-élaborer à chaque fois le processus de calcul. Pour mieux comprendre, « le contraire d'une boîte noire est une boîte blanche dont les résultats sont transparents et peuvent être analysés par l'utilisateur »⁴. Pour un.e travailleur.euse, la possibilité de contrôle et de vérification des heures de travail encodées est pourtant déterminante puisqu'elle a un impact direct sur son salaire.

Plus de machines et de procédures, moins de liens interpersonnels

Il semble que la numérisation impacte également les relations interpersonnelles, de façon subtile et pourtant bien réelle.

³<https://thepressfree.com/definition-du-modele-de-boite-noire>. Consulté le 19/09/2022.

⁴ *Ibidem*.

Dans certaines situations, on peut souligner une perte de relations avec les collègues, directement liée à l'organisation spatiale, modifiée avec les nouveaux équipements induits par la numérisation : les postes de travail sont plus éloignés les uns des autres, et par conséquent, les collègues aussi !

« Dans les grandes lignes de production, les postes de travail sont plus étalés. Les ouvriers se voient donc moins. On se sent 'chacun dans son coin', ce qui conforte une forme d'individualisme. »

« Avec les robots, il y a moins de personnes dans l'atelier. De plus, ces robots demandent plus de place, ce qui réduit celle dédiée aux personnes. Le deuxième atelier étant plus éloigné, il y a donc moins de contacts entre les ouvriers des deux ateliers. »

Cette perte de relations humaines peut aussi être liée à l'utilisation d'ordinateurs, quasi permanente, que nécessite la numérisation. Rester derrière son PC rend plus rares les déplacements et ainsi les contacts directs entre collègues.

« Il suffit maintenant de suivre les procédures. On bouge moins puisqu'il faudrait le wifi pour l'ordinateur ».

La perte de moments d'échanges entre collègues peut aussi être liée au traçage des tâches et à leur minutage mettant les travailleurs.euses sous pression constante. La nature de la tâche informatisée implique également plus de concentration, ce qui laisse moins de place aux relations informelles :

« Dans le garage, quand le travail est encore 'artisanal', les contacts entre ouvriers restent, on ne voit pas de changement avec la numérisation. Par contre, lorsque le travail est plus technique, on n'a plus le temps de parler, il faut se concentrer sur les procédures. Il y a vraiment une perte de relations humaines. »

Le fait que les réparations puissent se faire désormais à distance a des conséquences sur les relations humaines. On ne côtoie ni ne croise plus le réparateur en chair et en os.

« Avant, en cas de panne, on appelait l'électromécanicien. Aujourd'hui, le service réparation travaille à distance, par ordinateur. Il y a donc moins de contacts humains, moins de petits moments d'échanges. »

Pourtant, les relations directes entre collègues contribuent à trouver du sens et

du plaisir au travail, participant au bien-être.

« Pour ma part, j'ai encore un travail où je reste en contact avec beaucoup de gens. Parfois, on déconne, ce qui donne une bonne ambiance. On sent que le côté social joue positivement. »

Enfin, les relations interpersonnelles, ce sont aussi les relations avec la hiérarchie. La communication par *e-mail* modifie les relations, les rendant plus distantes. Cela peut générer des incompréhensions qui étaient résolues, il n'y a pas si longtemps encore, par une proximité et une régularité des rencontres dans les ateliers ou sur chantier.

« Avant, les personnes chargées de la qualité passaient en atelier. Ce n'est plus le cas aujourd'hui puisque tout se fait automatiquement. Donc, on les connaît moins ou pas du tout et on se demande ce qu'ils foutent en réunion. Les nouveaux ne descendent jamais et s'ils viennent en atelier, on ne les connaît pas. La crise Covid a aussi perturbé les équipes. »

« Avant, le patron ou le chef d'atelier passait en atelier. Aujourd'hui, on envoie un mail pour communiquer les infos. Il n'y a plus de contact direct, cela donne une sensation de plus de hiérarchie, plus de distance. Les mails sont impersonnels, ils ne donnent pas le ton de la voix. Chacun peut le prendre différemment et parfois c'est mal pris. »

Ce qui semble se jouer dans les relations sur le lieu de travail, c'est un renforcement de la dimension hiérarchique, entre ceux qui maîtrisent le numérique et ceux qui le subissent. La communication numérique remplace la communication directe supprimant le dialogue, la connaissance et la reconnaissance mutuelles qui étaient pourtant importantes dans la relation à la hiérarchie. On sait que « *l'histoire du travail humain est celle d'une tension constitutive entre l'emploi des outils et leur propriété, entre ceux qui les manipulent et ceux qui en définissent les conditions d'utilisation* »⁵. Cette tension s'accroît avec les outils numériques et n'est pas encore résolue. Elle appelle à la vigilance.

En conclusion

Si tant est qu'il s'agisse d'un progrès technique, « *l'Histoire nous a montré qu'il n'y a pas de lien mécanique entre progrès*

⁵ P-Y. GOMEZ, *Le sens du travail à l'ère numérique*, Revue Projet n°361, 2017, p.37.

technique et progrès social. Il appartient aux hommes de chaque époque d'orienter le progrès technique vers le progrès social. La numérisation de l'économie n'échappe pas à cette règle »⁶. Or, cela demande du temps et des lieux pour la réflexion collective et le débat.

Pourtant, tout se passe comme si la course au numérique n'était pas une option mais une nécessité. Comme si, pour survivre dans un environnement économique changeant, il fallait impérativement que les entreprises soient les plus souples possibles et puissent s'adapter au plus vite. Cette vision largement répandue de la numérisation de l'économie induit pourtant une certaine vision des travailleurs.euses. Ils doivent être capables de s'adapter, de se plier aux machines et aux procédures. Ils sont soumis à l'injonction de suivre des formations conçues et dictées par les besoins du monde économique. Cela induit de nouveaux rapports aux savoirs et souvent une perte d'autonomie, bouleversant la nature-même des métiers et des relations, introduisant une surcharge de travail et une nouvelle forme de souffrance au travail.

Il est donc urgent d'empoigner d'une telle question de société et de rappeler que, contrairement à ce que l'on peut croire, le numérique n'est pas une fatalité ni un instrument neutre. Il semble important de questionner au service de qui, de quoi il est mis. L'idée n'est pas nécessairement de lutter *contre* la numérisation mais de réfléchir aux choix technologiques qui sont faits et à leurs conséquences en entreprise, sur la vie des travailleurs.euses. Il en découle la conviction qu'il est essentiel de s'intéresser aux pratiques et pas uniquement aux discours.

La numérisation constitue un enjeu collectif. Derrière cet enjeu se cachent des choix politiques. Il est important de prendre le temps de questionner le sens de ces choix au regard des impacts déjà bien présents.



Mélanie Louviaux et Annick Page,
Formatrices au Cefoc

⁶ *L'industrie du futur : progrès technique, progrès social ? Regards franco-allemands*, dans *La fabrique de l'industrie*, Sous la direction de V. CHARLET, S. DENHERT, T. GERMAIN, p.5.