

# Stratégie d'intervention en situation conflictuelle : l'apport d'une démarche d'ergonomie de conception

Mario Roy  
Daniel Louis Bilodeau

# ÉTUDES ET RECHERCHES

Février 2003

R-326

RAPPORT





Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

## NOS RECHERCHES *travaillent* pour vous !

### MISSION

- ▶ Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.
- ▶ Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.
- ▶ Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

### POUR EN SAVOIR PLUS...

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour.  
De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement.  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par l'Institut et la CSST.  
Abonnement : 1-817-221-7046

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
2003

IRSST - Direction des communications  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : (514) 288-1551  
Télécopieur : (514) 288-7636  
[publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca)  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

© Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail,  
février 2003.

# Stratégie d'intervention en situation conflictuelle : l'apport d'une démarche d'ergonomie de conception

Mario Roy et Daniel Louis Bilodeau  
Université de Sherbrooke

ÉTUDES ET  
RECHERCHES

RAPPORT

Cliquez recherche  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)



Cette publication est disponible  
en version PDF  
sur le site Web de l'IRSST.

Cette étude a été financée par l'IRSST. Les conclusions et recommandations sont celles des auteurs.

CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document  
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

## Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement notre principal collaborateur à ce projet, monsieur Jean-Guy Richard ergonome de l'IRSST et responsable de l'intervention présentée dans cette étude de cas, qui a accepté généreusement de nous donner accès à ses notes de terrain, de nous rencontrer à de nombreuses reprises en entrevue et de répondre à toutes nos demandes avec le souci constant de nous éclairer. Sans son ouverture et la confiance qu'il nous a témoigné nous n'aurions pas pu rendre compte avec autant de richesse de l'intervention que nous relatons dans les pages qui suivent.

Nous remercions également monsieur Serge Guertin, ergonome consultant ainsi que les responsables de l'entreprise où s'est déroulée l'intervention qui ont accepté que celle-ci puisse faire l'objet de notre étude.

Enfin, nous désirons remercier monsieur Alain Lajoie et madame Denise Granger de l'IRSST pour leurs soutien tout au long de ce projet.

## **Préambule**

L'étude de cas dont nous exposons les résultats dans le présent rapport de recherche est issue d'une volonté des responsables de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail d'approfondir la connaissance des conditions de la pratique ergonomique dans le cadre d'une intervention caractérisée par un contexte de conflit patronal-syndical sur des enjeux de cadence de travail. Comme il est très difficile de procéder à une intervention ergonomique dans un tel contexte, il a été convenu de suivre le déroulement de l'intervention pour en tirer des apprentissages éventuellement transférables à d'autres situations de même nature. Compte tenu des limites de ce mandat, les auteurs ne traitent pas de la place de ce cas dans l'ensemble des connaissances accumulées dans le domaine de l'ergonomie. Le matériel présenté ici par ailleurs pourrait servir d'illustration aux spécialistes de la question qui voudraient procéder à une telle réflexion. Les personnes intéressées à en savoir plus sur l'intervention ergonomique et en particulier sur la pratique professionnelle, pourront consulter les ouvrages proposés en bibliographie au présent rapport.

## SOMMAIRE

Cette étude de cas porte sur une démarche d'ergonomie de conception réalisée par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail dans une usine d'abattage et de transformation du porc. L'intérêt de cette étude repose sur le fait que la démarche des ergonomes responsables de l'intervention se déroule dans un contexte organisationnel difficile caractérisé par les manifestations d'un conflit entre patron et syndicat. Son but est de présenter un cas documenté duquel les décideurs et les intervenants de la pratique ergonomique pourront tirer des apprentissages qu'ils pourront, en les adaptant, réinvestir dans des situations similaires.

L'étude de cas aborde des questions touchant la pratique professionnelle des ergonomes: les conditions qui facilitent ou entravent l'intervention; les actions des ergonomes qui contribuent à faire progresser le projet de réaménagement d'une table de découpe; les difficultés particulières de l'intervention dans un contexte organisationnel difficile; l'apport d'une démarche d'ergonomie de conception dans cette intervention; les rôles que l'ergonome est appelé à jouer en contexte organisationnel difficile caractérisé par des relations conflictuelles entre patron et syndicat.

La méthodologie utilisée est celle de l'étude de cas. La collecte de données s'est faite par la lecture des notes de terrain («log book») de l'ergonome responsable et des entretiens approfondis avec lui pendant la période durant laquelle s'est déroulée la majeure partie de l'intervention. Des entretiens avec l'ergonome ont servi à valider certaines sections du présent rapport. L'histoire constituée à partir de ces sources a ainsi pu être analysée au fur et à mesure et a servi à orienter notre questionnement tout au long de la collecte de données.

Cette étude de cas fournit un éclairage sur la pratique professionnelle des ergonomes qui se retrouvent confrontés à une situation organisationnelle complexe. Elle renseigne sur la nature même de l'intervention ergonomique en soulevant la question de ses frontières: à quoi reconnaître la spécificité de l'intervention ergonomique? Comment une situation organisationnelle complexe et difficile interpelle l'ergonome dans le choix de ses interventions? Ce dernier est-il légitimé d'intervenir dans une situation difficile qui, bien que suscitant chez lui un malaise évident, appelle à une action nouvelle à laquelle il n'est pas nécessairement préparé? Quels choix s'offrent à l'ergonome en pareille situation? Comment entrer dans le monde de l'inexploré, du nouveau et dans quelles conditions? Doit-il abandonner les stratégies connues pour faire face à des situations nouvelles?

Notre étude montre que la démarche d'ergonomie de conception appuyée sur l'approche participative utilisée par les ergonomes a constitué un apport marquant, en particulier au cours des premières étapes du projet. Elle a aussi mis en évidence les dangers d'intervenir en contexte organisationnel difficile ainsi que le besoin d'une vigilance accrue de la part des ergonomes pour une intervention précoce visant à éviter la détérioration d'une situation déjà difficile.

L'intervention en contexte organisationnel conflictuel commande une conception élargie de la pratique professionnelle. Selon cette conception, pour assurer la réussite de son projet, l'ergonome devra pouvoir intervenir à la fois sur les facteurs qui concourent à la réussite de l'intervention et sur ceux qui constituent des entraves à cette réussite; même si ces derniers n'ont pas été prévus dans son plan initial.

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	i
PREAMBULE .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>2</b>
<b>3. METHODES.....</b>	<b>2</b>
La démarche de recherche .....	2
Le contexte de la recherche.....	3
Les méthodes de collecte et d'analyse de l'information.....	3
<b>4. LE CAS .....</b>	<b>5</b>
<b>4.1 Le contexte entourant l'intervention ergonomique .....</b>	<b>5</b>
L'entreprise.....	5
Les relations patronales syndicales .....	5
Le projet d'aménagement .....	6
<b>4.2 Le déroulement de l'intervention .....</b>	<b>7</b>
La demande .....	7
L'offre de service .....	7
La difficile mise en branle de la démarche.....	12
Les études de l'existant et l'élaboration du nouveau concept.....	13
L'analyse des propositions des concepteurs .....	15
L'arrêt des travaux préliminaires de conception.....	17
Le stand by des ergonomes.....	18
Le démarrage .....	21
Les études post-démarrage .....	23
<b>5. DISCUSSION .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1 Apport de la démarche d'ergonomie de conception comme stratégie d'intervention en contexte organisationnel conflictuel.....</b>	<b>24</b>
Le déblocage de l'impasse initiale.....	24
La mobilisation des acteurs concernés.....	25
Une intervention clé en situation critique .....	25
Des installations aux performances améliorées .....	26
Des signes de satisfaction qu'on voit poindre chez les travailleurs .....	26
La santé générale de l'usine mieux assurée.....	26
<b>5.2 Interventions clés en contexte organisationnel conflictuel.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3 Limites de l'intervention des ergonomes.....</b>	<b>29</b>
La rencontre des contraintes professionnelles et organisationnelles .....	30
La conception de la pratique professionnelle.....	31
La démarche et la structure d'encadrement.....	32
La culture organisationnelle .....	34
<b>5.4 Conditions qui facilitent l'intervention dans un contexte de relations conflictuelles.....</b>	<b>34</b>
L'appui des dirigeants et l'accord des acteurs concernés.....	34
Un parti pris pour les interventions constructives.....	34
Le rôle de chacun valorisé par tous .....	35
Privilégier un rôle élargi.....	35
Composer avec une structure souple et légère .....	36
Autres conditions dégagées de l'histoire de cas .....	36

<b>5.5 Rôles de l'ergonome dans un contexte organisationnel conflictuel</b> .....	37
Un rôle d'expert conseil.....	37
Un rôle de facilitateur .....	37
Un rôle de médiateur.....	37
<b>6. CONCLUSION</b> .....	38
<b>7. LIMITES DE LA RECHERCHE</b> .....	39
<b>8. RETOMBEES EVENTUELLES</b> .....	39
<b>9. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	41

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Principales étapes de l'intervention présentées dans la première version de l'offre de service .....	10
Tableau 2 – Exemples de situations pouvant nécessiter une intervention de niveau 2 avec les acteurs concernés .....	29

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 –	Situation du projet d'aménagement dans le cadre des activités de l'entreprise .....	5
Figure 2 –	Composition des comités de la structure de fonctionnement et d'encadrement de la démarche .....	9
Figure 3 –	Déplacement des responsabilités pendant les étapes de l'ingénierie, la fabrication et l'installation .....	19
Figure 4 –	Variables en jeu dans l'intervention en contexte organisationnel difficile .....	28
Figure 5 –	Transposition d'une logique de conception dans une démarche soumise aux contraintes du réel.....	30
Figure 6 –	Les étapes de l'intervention.....	32
Figure 7 –	Les arrimages entre la démarche ergonomique et le projet d'aménagement .....	33

## 1. Introduction

La question à l'origine de cette recherche porte sur le rôle de l'ergonome dans un contexte organisationnel difficile: celui de relations conflictuelles entre patron et syndicat sur des enjeux de rentabilité économique et de santé et sécurité des travailleurs. Cette question s'est imposée dès le départ compte tenu qu'il était clair pour les responsables de l'IRSST<sup>1</sup> que les deux ergonomes en charge de ce projet allaient être confrontés à des problèmes qu'ils soient de l'ordre des relations interpersonnelles, des relations de travail, des styles de gestion, de la culture organisationnelle, d'interventions de nature politique, etc. c'est-à-dire, toutes choses qui ne sont pas d'emblée prises en compte au moment où les ergonomes négocient les termes de leur offre de service.

Il s'agissait donc pour eux de décider de prendre ou non le risque de participer à un projet de cette sorte tout en sachant qu'une bonne partie du terrain sur lequel ils allaient s'engager leur était inconnue. Ils allaient faire le pari que, confrontés à des situations imprévues, l'expérience personnelle acquise, le bon sens, la qualité de la relation professionnelle et la crédibilité allaient leur fournir la possibilité de tenter des gestes constructifs pour aider les parties dans la résolution des problèmes auxquels elles faisaient face.

Le rôle que joueraient les ergonomes allait être au cœur de l'intervention : un rôle d'expert conseil traditionnel ou un rôle élargi ? Les ergonomes allaient devoir se poser de nombreuses questions difficiles telles: que l'entreprise soit préoccupée de rentabilité économique alors que le syndicat se préoccupe de la santé et de la sécurité des travailleurs, est-ce préjugé ou réalité ? N'y a-t-il que problème d'ergonomie ? À problème d'ergonomie, solution ergonomique ? Si solution nécessaire, est-elle suffisante ? À une problématique complexe dont une des composantes est la dimension ergonomique, la solution de la démarche d'ergonomie de conception est-elle suffisante ? Le pari des ergonomes: que la situation de blocage du projet soit résolue grâce à une approche participative, la participation suffit-elle ? La sortie de l'impasse n'est-elle que le prélude à d'autres blocages ? Quelles autres solutions devront être tentées ? Ces solutions sont-elles à la portée des ergonomes ? Que faut-il à ces solutions pour être opérantes, efficaces ? Les acteurs impliqués qui détiennent les leviers du changement en sont-ils saisis ? Acceptent-ils d'y contribuer ? À quelles conditions ? Quels sont leurs intérêts ? Qui conduira ces nouvelles solutions ? Face au jeu du pouvoir, les ergonomes sont-ils démunis ?

L'étude de cas présentée dans les pages qui suivent expose cette expérience à travers les principaux événements qui se sont produits, les actions réalisées par les ergonomes et les résultats qu'ils ont constatés. Nous tenterons de mettre en lumière le rôle joué par les ergonomes, en particulier l'ergonome responsable, les obstacles rencontrés et les tentatives mises en œuvre pour les surmonter. Quand cela s'y prêtera, nous suggérerons des pistes d'analyse et des moyens alternatifs à ceux utilisés par les ergonomes et ce, dans le but de mieux comprendre le rôle de l'ergonome dans un contexte organisationnel peu propice à la réalisation d'une démarche d'ergonomie de conception.

Le but de l'étude est de permettre au lecteur de déterminer si les apprentissages réalisés dans un contexte particulier, celui du cas, peuvent être applicables ou transférables en procédant aux ajustements nécessaires dans d'autres contextes ou situations. Il ne s'agit pas de situer des nouvelles connaissances acquises dans l'ensemble du corpus des connaissances existantes.

Notre rapport se présente de la façon suivante: nous rappelons les objectifs de la recherche et présentons la méthodologie que nous avons utilisée. Par la suite, nous présentons brièvement l'entreprise où s'est déroulée l'intervention ainsi que le projet d'aménagement et son contexte. Nous exposons ensuite la démarche des ergonomes que nous discutons avant d'exposer nos conclusions sur cette histoire de cas. Enfin, nous traitons de l'applicabilité des résultats et des retombées éventuelles.

---

<sup>1</sup> Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

## 2. Rappel des objectifs de la recherche

La recherche, au point de départ, visait à mieux comprendre le rôle de l'ergonome dans un milieu organisationnel aux prises avec des situations difficiles se traduisant particulièrement dans des relations de travail conflictuelles sur des enjeux de rentabilité et de santé et sécurité du travail.

Plus particulièrement, il s'agissait de fournir sous la forme d'une étude de cas une description de l'intervention réalisée par deux ergonomes afin de mieux comprendre ce qui s'était passé pendant cette intervention. Il s'agissait, de plus, de dégager quelles seraient, dans de semblables situations, les conditions requises pour intervenir, les interventions-clés de l'ergonome, les limites de son intervention et le rôle de celui-ci dans le processus de négociation devant permettre de s'entendre sur des changements visant une augmentation de la productivité et leurs impacts sur les conditions de travail des employés. Enfin, il s'agissait de mettre en lumière l'apport de l'ergonomie de conception dans un contexte d'intervention difficile.

## 3. Méthodes

### La démarche de recherche

La question à laquelle nous allions tenter de répondre s'est imposée à nous en ces termes : une démarche d'ergonomie de conception peut-elle constituer un apport positif dans la recherche d'une entente entre des parties en désaccord, sinon en conflit, sur des changements visant à accroître la rentabilité et à minimiser les impacts négatifs sur les conditions de travail des employés, voire même à obtenir des conséquences positives?

Cette question à l'origine de notre démarche de recherche nous a conduits vers l'exploration de deux questions qui devaient en découler. La première portait sur la démarche d'ergonomie de conception telle qu'envisagée par les ergonomes. Il nous fallait parvenir à exposer en quoi consistait cette démarche qu'ils proposaient en réponse à la demande des parties. Il nous semblait en effet nécessaire de se faire une représentation la plus précise possible du plan des opérations et des actions envisagées par les ergonomes, d'explorer dans quelle mesure ces opérations et ces actions avaient effectivement été réalisées et si les principaux acteurs concernés attribuaient à ces actions des effets recherchés au départ.

La deuxième question essentielle portait sur la relation conflictuelle entre les parties en présence et qui, on pouvait raisonnablement l'anticiper, allait rendre plus ardue, si elle s'avérait, la recherche d'une entente quant aux changements à apporter. Il s'est imposé à nous que le véritable défi pour les ergonomes consistait à convenir avec les parties d'une approche et d'une démarche favorisant la recherche d'une entente sur des changements qu'ils jugeraient acceptables et à les accompagner dans ce processus.

Pour trouver des réponses à ces questions nous avons cherché à obtenir des informations probantes qui nous permettent de nous représenter et d'exposer l'intervention des ergonomes. Pour y arriver nous avons cherché à savoir comment les ergonomes ont travaillé : quel était leur plan au départ ? Quels étaient leurs objectifs d'intervention ? Selon quelle approche ont-ils choisi de procéder ? Quelles stratégies, quels moyens ont-ils envisagés pour atteindre les objectifs ? Comment se sont-ils adaptés aux événements survenus au cours de leur intervention ?

Pour emprunter ces pistes de recherche, il nous fallait avoir accès à des sources d'information les plus directes possibles. La première et plus importante de ces sources fut l'ergonome avec qui nous avons réalisé douze entrevues au cours d'une période de douze mois amorcée en octobre 2000, quelques semaines après le début de l'intervention. À ces entretiens en face à face, se sont ajoutées des conversations téléphoniques et des échanges de courriel. Des notes de rencontre ont été prises soit au moment même, soit après la rencontre ou les deux à la fois.

L'ergonome nous a également donné accès à son cahier de bord («log book»), dans lequel il a consigné, pendant toute la durée de l'intervention, des notes relatant les principaux événements survenus lors des contacts directs qu'il a eus avec les acteurs directement ou indirectement concernés par l'intervention<sup>2</sup>. Il

<sup>2</sup> La tenue du «log book» par l'ergonome n'était soumise à aucune consigne particulière. Ce dernier indiquait au fur et à mesure l'information qui lui semblait saillante et pertinente.

y a de plus relaté des échanges téléphoniques, par courriel ou par télécopie, ainsi que des commentaires, des réflexions personnelles et des indications sur l'intervention et son déroulement.

Nous n'avons eu qu'un bref contact avec l'ergonome consultant qui a travaillé en étroite collaboration avec l'ergonome à la planification et à la réalisation de la quasi-totalité des étapes de l'intervention. Cette rencontre s'est tenue en décembre 2000, en présence de l'ergonome, au moment où s'achevait l'étape de l'analyse de l'existant et s'est déroulée dans des conditions non favorables à une discussion approfondie. Lors de cette rencontre, l'ergonome consultant a exprimé quelques commentaires sur les difficultés que connaissait l'intervention à ce moment-là. Cela confirmait la présence d'obstacles mentionnés par l'ergonome lors de précédentes rencontres.

Nous avons prévu, au point de départ, interviewer certains des acteurs-clés du projet d'aménagement. Des contraintes d'échéancier ne nous ont pas permis de le faire.

### **Le contexte de la recherche**

Les premiers contacts de l'IRSST avec la Chaire d'étude en organisation du travail remontent au mois de septembre 2000. L'ergonome en charge du projet pour l'IRSST souhaite alors utiliser les services de la Chaire pour faire une analyse de l'intervention. On discute de l'idée d'une étude de cas dans le cadre d'une activité de l'IRSST intitulée « Stratégie d'intervention en situation conflictuelle : l'apport de l'ergonomie de conception ». On s'entend alors sur la forme de collaboration qui s'établira entre l'IRSST et la Chaire. Celle-ci consistera à fournir les services d'un conseiller dont le mandat consistera à faire l'histoire du cas de l'intervention qu'ont entreprise les ergonomes. Il s'agira de rencontrer régulièrement l'ergonome pour suivre le déroulement de l'intervention à partir de son expérience et des notes qu'il a consignées dans son cahier de bord. La Chaire soumet un devis d'activité au début de novembre et amorce à ce moment la démarche de recherche<sup>3</sup>.

Il s'est écoulé environ une année entre le moment de la première rencontre avec l'ergonome et le moment où la décision de mettre fin à la collecte de données a été prise, en octobre 2001. Pendant cette période, l'intervention des ergonomes a connu quelques temps forts (analyse de la demande, définition d'une entente, études de l'existant, études post-démarrage) mais également des périodes creuses liées à des difficultés survenues en cours d'intervention. Notre propre collecte de données en a nécessairement été influencée. Prévue relativement concentrée dans le temps auprès de plusieurs sources d'information, elle s'est finalement étalée sur une plus longue période sans qu'il soit possible de rencontrer les acteurs-clés que nous aurions voulu interviewer.

La majorité des entretiens réalisés avec l'ergonome se sont tenus le lendemain ou dans les quelques jours suivant les rencontres de travail des ergonomes sur le terrain. À ces occasions, l'ergonome était encore habité par les réactions et sentiments que ces événements suscitaient chez lui. Il fut parfois difficile de s'en tenir à des matériaux objectifs. Lors de ces entretiens, le chercheur a parfois eu du mal à conserver sa neutralité, une perspective d'ensemble et le recul que les circonstances auraient exigé de sa part. En contrepartie, la qualité de la relation avec l'ergonome responsable a rendu possible la collecte d'une quantité suffisante d'informations sur les questions qu'on voulait aborder dans le cadre de la recherche.

### **Les méthodes de collecte et d'analyse de l'information**

La méthode choisie pour effectuer la collecte de données a comporté deux volets<sup>4</sup> : un premier qui a consisté à lire et à analyser les notes colligées par l'ergonome responsable dans son « log book » et un second, à réaliser des entretiens en profondeur avec l'ergonome afin d'explorer des questions spécifiques abordées dans le « log book » ou d'autres questions que le chercheur souhaitait approfondir.

L'analyse de l'information s'est faite sur une base continue. D'un entretien à l'autre, le chercheur a pu analyser les informations dont il disposait et préparer des questions à soumettre à l'ergonome responsa-

<sup>3</sup> L'entente prévoit également que l'ergonome en charge du projet pourra bénéficier de l'aide conseil du chercheur compte tenu que l'intervention doit se dérouler dans un contexte organisationnel difficile.

<sup>4</sup> Un troisième volet consistant à interviewer des acteurs-clés a du être abandonné. Ces derniers n'ont pu être impliqués lors de la définition du projet de recherche. L'objet de l'étude, centré sur la démarche d'ergonomie, ne faisait pas parti de leurs priorités du moment.

ble lors de l'entretien suivant. Un dernier entretien en novembre 2001, a permis d'obtenir des réactions et des commentaires de l'ergonome sur certaines sections d'une version de travail du rapport final.

L'histoire du cas rapporté ici s'appuie essentiellement sur des informations que le chercheur a obtenues de l'ergonome. Il s'agit donc d'une description de la chronologie des événements qu'il a constituée à partir de la description de la situation faite au fur et à mesure par ce dernier et qui prend la démarche des ergonomes comme cadre de référence et fil conducteur. Le contexte particulier a fait en sorte que nous n'avons pas eu accès aux autres acteurs qui n'étaient pas partie prenante à la recherche.

Pour les fins de sa présentation, l'intervention a été découpée en neuf parties. Chaque partie est une synthèse développée autour d'un thème qui nous a semblé évoquer l'essentiel des principaux événements qui y sont accolés.

Les neuf parties de l'histoire du cas sont la demande, l'offre de service, la difficile mise en branle de la démarche, les études de l'existant et l'élaboration du nouveau concept, l'analyse des propositions des concepteurs, l'arrêt des travaux préliminaires de conception, le stand-by des ergonomes, le démarrage et les études post-démarrage.

## 4. LE CAS

### 4.1 Le contexte entourant l'intervention ergonomique

Les entretiens avec l'ergonome nous ont permis de reconstituer certains éléments du contexte dans lequel s'est déroulée l'intervention que nous rapportons. Ils nous aident à comprendre des événements survenus en cours d'intervention en les situant dans leur contexte général. Ils offrent également des pistes de compréhension pour interpréter les actions des ergonomes qui se sont familiarisés avec l'entreprise et son contexte au fur et à mesure des événements et ont développé progressivement leur perception de la situation d'ensemble.

#### L'entreprise

L'entreprise possède au Québec des usines dans le domaine de l'abattage, de la coupe, de la transformation et de la commercialisation de la viande de porc. Elle a connu une augmentation importante de sa main-d'œuvre depuis les trois dernières années. Les travailleurs de ses usines sont syndiqués et affiliés à la même centrale syndicale. Confrontée à un niveau de productivité considéré trop faible comparativement à d'autres usines canadiennes et américaines, la direction, pour redresser la situation, veut récupérer dans ses usines de porcs plusieurs millions de dollars et pour ce faire, entend uniformiser les méthodes et les cadences de travail. Voulant répondre aux exigences élevées de ses clients, elle s'est fixé des objectifs de qualité élevés et a entrepris des changements importants reposant notamment sur l'introduction et l'utilisation de technologies de pointe. Ces choix se traduiront notamment par un accroissement des cadences dans l'usine où se déroule l'intervention des ergonomes. La figure 1 permet de situer le projet d'aménagement de la table de découpe dans le cadre des activités de l'entreprise et pour lequel cette dernière a fait appel à l'IRSST.

#### Les relations patronales syndicales

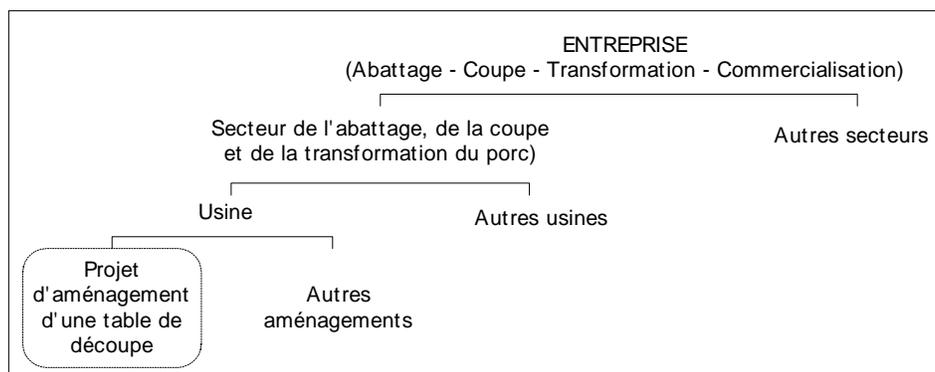


Figure 1 : Situation du projet d'aménagement dans le cadre des activités de l'entreprise

Au moment de son entrée en scène, l'ergonome<sup>5</sup> constate que le climat de travail dans l'usine<sup>6</sup> est à la méfiance. Les changements introduits jusque là, bien que propices à l'amélioration de la productivité, n'ont pas diminué et ont même accru le nombre des irritants dénoncés par les travailleurs et en grande partie attribuables à l'augmentation très importante du nombre d'employés dans l'usine: aménagements de travail inadaptés, manque d'espace dans la cafétéria, manque de facilités et d'espace pour les travailleurs. On entend de la bouche des travailleurs l'expression : « On est moins bien traités que les cochons ». Le style de gestion dans l'usine est décrit comme autoritaire et les employés et leurs représentants syndicaux utilisent une approche de revendication.

L'histoire des relations patronales syndicales dans les usines de porc de l'entreprise est marquée par de nombreux conflits. On a connu plusieurs situations de refus de travail, des arrêts de travail, des boycotts des employés suivis d'injonctions demandées par l'employeur. Le conflit et l'affrontement constituent le mode de relation dominant dans l'usine. L'arrivée récente et en nombre important de nouveaux travail-

<sup>5</sup> Le terme *ergonome* désigne l'ergonome de l'IRSST responsable de l'intervention.

<sup>6</sup> Le terme *usine* désigne le site où s'est déroulée l'intervention des ergonomes.

leurs a mis en évidence la présence de deux groupes d'employés : celui des anciens qui, pour beaucoup d'entre eux, entretiennent une perception négative de l'employeur et sont méfiants envers lui, et celui des nouveaux qui seraient plus disposés envers des changements et davantage prêts à participer à des projets qui rejoindraient les intérêts conjoints des travailleurs et de l'employeur.

Dans le cours des trois dernières années, le syndicat parvient à obtenir gain de cause pour la plupart de ses revendications en faisant front commun devant l'employeur. Compte tenu de la croissance importante et rapide de ses besoins en main-d'œuvre, l'entreprise se sent coincée devant les menaces répétées d'arrêt de travail, de boycott, etc. Le syndicat réussit ainsi à obtenir satisfaction à plusieurs de ses revendications.

Cette situation se traduit par la poursuite chez chacun des protagonistes d'objectifs difficilement conciliables : un employeur qui, seul de son côté, fait des tentatives pour aller de l'avant avec ses projets et un syndicat d'employés et son exécutif qui se tiennent constamment à l'affût des revendications qu'ils pourraient aller défendre pour obtenir le maximum d'avantages.

Au moment où la direction s'adresse à l'IRSST, on peut résumer la perception que les parties ont d'elles-mêmes de la façon suivante : l'employeur cherche à réaliser un projet d'aménagement qui permettra d'augmenter la productivité de son usine en accroissant sensiblement la cadence de travail; quant au syndicat il s'oppose à de pareils projets qui se traduisent par des coupures de postes et compromettent la santé et la sécurité des travailleurs.

### **Le projet d'aménagement**

Par le passé, lors d'expériences semblables, la direction n'a pas favorisé l'implication des employés dans les projets d'aménagement. À titre d'exemple, ce n'est que deux semaines avant son implantation que les employés ont été informés du dernier projet d'aménagement. Mais cette fois-ci, le vice-président à la production souhaite améliorer l'aménagement de la table de découpe par une approche misant sur la transparence et l'implication des employés.

#### *Contexte et historique du projet*

Deux ans plus tôt, on a tenté d'apporter des changements importants à la table de découpe qui auraient impliqué une diminution significative du nombre de postes de travail. Mais les travailleurs les ont rapidement boycottés de telle sorte qu'il a fallu réintégrer autant de travailleurs qu'auparavant. De plus, lors d'une tentative récente pour réaménager une autre table de travail, les résultats ont été décevants : on n'a pas pu atteindre les objectifs de coupures de postes et on a même dû ajouter un nombre supplémentaire de travailleurs. On considère que ces changements résultent en un appauvrissement de la tâche et qu'ils ont été apportés sans la participation des travailleurs.

Mais cette fois-ci, on revient à la charge avec le projet de réaménager la table de découpe et le vice-président à la production qui en est le principal promoteur compte aller jusqu'au bout. Il s'est associé un chef de projet qui possède une solide expérience du terrain et connaît bien l'usine pour y avoir travaillé comme employé et il pourra compter sur une équipe composée du directeur d'usine, du directeur des ressources humaines et du contremaître de la table de découpe.

#### *Les changements visés par le projet*

Le projet qu'on veut mettre de l'avant entraînera des changements dont les plus importants seront l'abandon de la méthode actuelle de découpe en faveur d'une méthode plus efficace en usage dans une autre usine, la conception et la mise en place d'installations de travail ergonomiques et la diminution des risques de contamination bactérienne. Des modifications importantes au niveau du contenu même de la tâche et un accroissement significatif de la cadence de travail accompagneront ces changements à la table de découpe.

#### *Les premières étapes et l'impasse dans le projet*

Six mois avant l'entrée en scène des ergonomes, des plans d'aménagement de la table de découpe ont été établis et présentés au directeur d'usine, au directeur des ressources humaines et au directeur de

production. Cependant les tentatives d'aller plus avant avec ce projet se sont soldées par un boycott de la part des employés. Le syndicat justifie sa position en alléguant une augmentation des problèmes musculo-squelettiques chez les travailleurs et il craint qu'en collaborant avec l'employeur, les travailleurs en sortent encore une fois perdants.

### *La stratégie pour sortir de l'impasse*

En juillet 2000, cherchant une solution qui lui permettrait de sortir le projet de l'impasse dans lequel il se trouve, la direction de l'entreprise décide de faire appel à l'IRSST. Ayant eu recours aux services de l'Institut dans le passé, elle souhaite que celui-ci pourra, grâce à sa rigueur scientifique et son expertise, aider à remettre le projet sur les rails. Tout en poursuivant l'objectif d'accroître la productivité de la table de découpe, on compte convaincre l'exécutif syndical de l'usine à participer au projet; sinon, la direction est décidée à aller de l'avant de toute façon.

## **4.2 Le déroulement de l'intervention**

Cette étude couvre la période qui débute au moment de la demande initiale adressée à l'IRSST en juillet 2000 et qui se termine le 14 septembre 2001. À ce moment, patron et syndicat ont amorcé une période de négociation devant aboutir à la signature d'une nouvelle convention collective et l'étude post-démarrage que les ergonomes se proposent de faire est reportée à une date indéterminée.

### **La demande**

Le 14 juillet 2000, la direction de l'entreprise adresse à l'IRSST une demande d'intervention. Il y a litige entre la direction de l'entreprise et le syndicat au sujet d'un projet d'aménagement d'une table de découpe. L'augmentation projetée de la cadence de travail jugée inacceptable et l'incidence appréhendée de problèmes musculo-squelettiques chez les travailleurs qui pourraient en résulter, alimentent le refus du syndicat de participer au projet. L'entreprise justifie l'augmentation de la cadence par la nécessité d'accroître la rentabilité de l'usine alors que le syndicat se dit préoccupé par la santé et la sécurité des travailleurs. Dans le but d'explorer la demande et les possibilités d'y répondre, l'ergonome et ses patrons conviennent de participer le 15 août suivant à une rencontre avec le client.

La rencontre du 15 août réunit une quinzaine de personnes : représentants de l'employeur, du syndicat (niveaux local et central) et de l'IRSST. Après un bref rappel de l'historique du dossier par le vice-président à la production, on discute la possibilité d'un soutien de la part de l'IRSST et la forme qu'un tel soutien pourrait prendre. Le vice-président à la production affirme qu'il cherche à changer le climat de méfiance envers la direction qui règne dans l'usine et ce, en travaillant avec une tierce partie neutre pour les supporter dans la démarche.

La veille, l'employeur et le syndicat de l'usine ont signé une lettre d'entente dans laquelle ils ont convenu de retenir les services de l'IRSST et se sont engagés à respecter ses recommandations sur des dossiers qui lui auront été confiés. Cependant, au cours de la rencontre, patron et syndicat ne parviennent pas à présenter une demande commune. D'un côté, le vice-président à la production veut que l'IRSST participe à un comité d'implantation des changements pour identifier les situations actuelles et futures potentiellement à risque auxquelles il s'engage à chercher des solutions. De l'autre côté, la partie syndicale demande que, pour les situations à risque, l'IRSST fasse des recommandations que les deux parties s'engagent à respecter.

Les parties acceptent la suggestion de l'ergonome d'être secondé par un ergonome consultant pour la réalisation du projet. Mais, étant préoccupées par la neutralité du consultant qui sera choisi, elles demandent d'avoir un droit de regard sur le choix de ce dernier. Et, pour être en mesure d'évaluer le travail à effectuer, l'ergonome propose de faire deux visites (une à l'usine et l'autre sur un site de référence où est utilisée la méthode de découpe que l'on veut implanter) et des entrevues individuelles avec les principales personnes concernées des parties patronale et syndicale.

### **L'offre de service**

Cet épisode qui se déroule essentiellement au cours du mois de septembre 2000, amènent les parties à définir les grands paramètres de l'intervention des ergonomes.

### *La collecte des données de base*

Du 29 au 31 août, l'ergonome a planifié, en plus de la visite de l'usine, dix entrevues individuelles : cinq avec la partie patronale et cinq avec la partie syndicale. Sur place, on lui propose une visite du site de référence avec la partie patronale. Pour toutes sortes de raisons (autres priorités, imprévus), les entrevues individuelles avec la partie patronale n'ont pas lieu. Et, ce n'est que dans le cadre d'une brève rencontre en groupe qu'il parvient à rencontrer l'exécutif syndical. Tout en étant déçu de ne pas avoir pu explorer la demande plus à fond, l'ergonome accepte de rédiger une offre de service à partir des informations qu'il a jusque là réussi à ramasser.

### *La première version de l'offre de service*

Du 5 au 7 septembre, l'ergonome élabore l'offre de service qu'il discute successivement avec son patron, l'ergonome consultant ( l'entrée en scène de l'ergonome consultant se fait sans que l'on ait donné suite à la demande des parties, exprimée lors de la rencontre initiale du 15 août, d'avoir un droit de regard sur le choix de celui-ci ) et des conseillers de la centrale syndicale ( l'ergonome entretiendra des contacts avec une conseillère et des conseillers de la centrale syndicale à laquelle est rattaché le syndicat de l'usine à quelques reprises au cours du projet ). Il explique en ces termes l'intervention qu'il envisage: «En partant de l'hypothèse qu'il s'agit d'un processus de ré-ingénierie du système de production, avec comme objectif premier l'augmentation de la productivité, nous pourrions proposer une approche qui s'inspirerait de l'ergonomie de conception centrée sur la participation des futurs utilisateurs. Dans une telle perspective, l'ergonome ne fait pas de recommandation. Il apporte le point de vue de l'activité et ses connaissances de l'humain au travail au sein de l'équipe-projet». Une première version de l'offre de service est envoyée au vice-président à la production le 7 septembre.

L'offre de service contient une brève indication sur le but de l'intervention proposée : «l'intégration des aspects ergonomiques et de la SST dans le projet de réaménagement». Sont ensuite énumérées les conditions posées par l'IRSST pour réaliser l'intervention:

- respect du paritarisme et d'une totale transparence;
- acceptation par l'employeur, les travailleurs et leurs représentants de collaborer au processus de réaménagement;
- possibilité pour les ergonomes de mener les analyses de l'activité existante dans deux situations de référence pour poser un pronostic ergonomique sur les activités futures;
- accès à toutes les informations nécessaires aux études de l'existant et du futur;
- possibilité de valider les résultats des analyses ergonomiques avec le comité opérationnel (représentant des futurs utilisateurs) et prise en compte par le comité de conception;
- décisions relativement à ce qui est ou non acceptable dans les nouvelles situations de travail prises au niveau du comité directeur;
- possibilité pour l'IRSST de mettre fin à l'intervention si les conditions ne sont pas respectées.

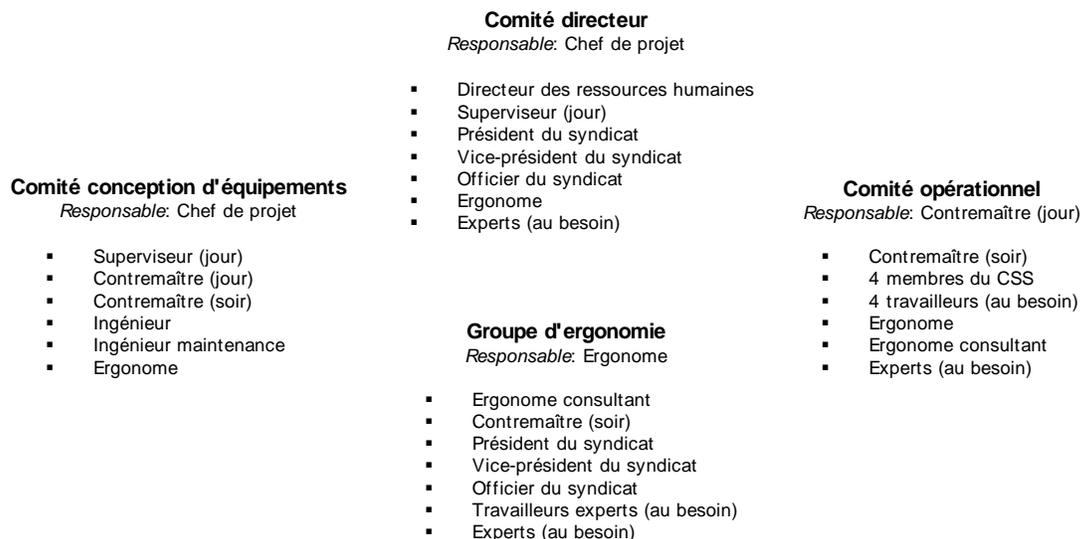


Figure 2 - Composition des comités de la structure de fonctionnement et d'encadrement de la démarche

Les constituantes de la structure de fonctionnement et d'encadrement de la démarche qui ont été discutées avec le chef de projet sont brièvement mentionnées dans l'offre de service. La figure 2 présente un schéma de la composition de chacune de ces constituantes.

L'offre de service précise également les quatre grandes étapes de l'intervention et le temps nécessaire pour la réalisation des activités (Voir le tableau 1).

Enfin, des précisions sont données quant à des activités que l'ergonome juge essentielles à la bonne marche et à la réussite de l'intervention. Il s'agit de ce dont il a besoin pour mener à bien l'analyse ergonomique, en particulier dans deux situations de référence dont une dans une usine où est déjà en usage la méthode de découpe que l'on souhaite implanter; de l'importance de s'entendre sur les modalités de fonctionnement, sur un plan de communication, sur la constitution des différents comités et sur le choix des travailleurs experts; de précisions sur la formation en ergonomie et ceux qui seront invités à y participer; des objets sur lesquels devra porter la prise de données; du but des analyses; de la nécessité de prévoir plusieurs séances de travail pour les validations auprès du groupe d'ergonomie; et enfin, de l'utilité du bilan déposé par les ergonomes à la fin du projet.

Étapes / activités	Usine	Site de référence
<b>INITIER LA DÉMARCHE ET ANALYSER L'EXISTANT</b>	44 jours	33 jours
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancer la démarche</li> <li>▪ Formation en ergonomie</li> <li>▪ Première prise de données</li> <li>▪ Analyses préliminaires</li> <li>▪ Deuxième prise de données</li> <li>▪ Analyses finales</li> <li>▪ Validation auprès du groupe d'ergonomie (Plusieurs fois en cours d'étude)</li> <li>▪ Repères pour la conception et interactions avec le comité conception d'équipement</li> <li>▪ Présentation des résultats</li> </ul>		
<b>PRONOSTIC ERGONOMIQUE</b>	22 jours	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des proposition des concepteurs</li> <li>▪ Pronostics ergonomiques (y compris les validations avec le groupe d'ergonomie et le comité opérationnel)</li> </ul>		
<b>IMPLANTATION ET DÉMARRAGE</b>	6 jours	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérification en cours d'implantation</li> <li>▪ Évaluation lors de la mise en route</li> </ul>		
<b>SUIVI SUITE AU DÉMARRAGE</b>	10 jours	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observations</li> <li>▪ Recueil de commentaires</li> <li>▪ Analyse des données SST</li> <li>▪ Analyses complémentaires (si nécessaire)</li> <li>▪ Bilan du projet et recommandations</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participation au comité directeur</li> </ul>	5 jours	

Tableau 1 - Principales étapes de l'intervention présentées dans la première version de l'offre de service

L'offre de service ne comporte pas d'échéancier des travaux. On y trouve une indication du nombre total de jours/ergonome que requiert l'intervention ainsi qu'une mention indiquant qu'un suivi s'étalant sur une période de deux mois serait apporté après l'introduction des modifications.

#### *Discussions préliminaires autour de l'offre de service*

Le 11 septembre, le vice-président à la production donne son accord pour que des copies de l'offre de service soient acheminées aux principaux intéressés. Il demande à l'ergonome de contacter les conseillers de la centrale syndicale pour les inviter à participer à une rencontre tripartite qui aura lieu le 28 septembre afin d'entériner l'offre de service. Il mentionne que l'étude prévue au site de référence inquiète plusieurs personnes. Malgré qu'il soit disposé à faire certains investissements, il craint que cela suscite des attentes irréalistes. Enfin, il l'informe que l'exécutif syndical vient de démissionner en bloc suite à un vote de non confiance de la part des travailleurs.

Le 18 septembre, l'ergonome apprend du chef de projet que le syndicat local menace de se retirer parce que la direction ne veut pas s'engager à utiliser la même approche —l'exécutif aurait souhaité qu'on utilise les services d'un ergonome dans les autres projets en cours ou à venir— pour des projets d'aménagement semblables dans d'autres secteurs de l'usine. L'exécutif questionne la composition et le rôle du comité directeur, la composition du groupe d'ergonomie et la clause de l'offre de service qui stipule que l'IRSST peut mettre fin à l'entente. On tiendra une rencontre d'information et de pré-négociation le 22 septembre avec les représentants de l'employeur. De son côté, l'ergonome tient la conseillère de la centrale syndicale informée des derniers développements.

Le 19 septembre, l'ergonome et le chef de projet donnent sa forme définitive à la structure de fonctionnement et d'encadrement du projet. Pendant ce temps, la conseillère de la centrale syndicale rencontre les membres de l'exécutif du syndicat local de l'usine pour les convaincre de participer au projet.

Le 20 septembre, l'ergonome apprend de la conseillère de la centrale syndicale que plusieurs préoccupations ont été soulevées par les membres de l'exécutif local. Ils questionnent la composition des comités et la représentativité des personnes qui en feront partie. Ils insistent pour que les comités soient paritaires afin qu'ils ne soient pas seulement des groupes de travail. Ils questionnent également le rôle de ces comités. Ils s'inquiètent de la façon dont seront choisis les travailleurs experts qui participeront aux études, de la confidentialité des données qui seront recueillies en cours d'étude, du choix des postes de travail qui seront l'objet d'une étude, de la durée de la formation ergonomique prévue dans l'offre de service et à qui elle s'adressera. Ils remettent en question l'étude du site de référence dans une autre usine parce qu'ils n'en voient pas la nécessité et ne veulent pas placer leurs collègues de cette usine dans une mauvaise position. Enfin, elle confie à l'ergonome que l'exécutif est conscient qu'il y aura nécessairement des changements, mais qu'il espère faire des gains en réduisant le niveau des coupures de postes que l'employeur entend faire. L'ergonome confirme l'importance que le choix des travailleurs experts se fasse sur des critères comme l'expertise dans les tâches à l'étude et le consentement de la personne. Il considère qu'il faut informer les travailleurs et que le syndicat doit participer au choix de ceux qui participeront à l'étude.

#### *Examen par les parties de l'offre de service*

Le 22 septembre, l'ergonome rencontre le vice-président à la production, le chef de projet et l'exécutif syndical. Ce dernier n'est pas d'accord pour procéder à une étude sur le site de référence et on ne parvient pas à s'entendre là-dessus. Le chef de projet apporte des précisions sur les rôles des comités : le comité directeur aura un rôle de facilitation, d'alignement et d'orientation et, au besoin, il sera décisionnel. On espère que tout se fera par consensus. Les membres de l'exécutif syndical insistent pour que des représentants des deux quarts de travail participent aux travaux des comités et qu'eux-mêmes fassent partie du groupe d'ergonomie. Le chef de projet insiste sur le rôle majeur du comité opérationnel par qui tout doit passer et qui est en quelque sorte le client du comité de conception d'équipements.

Les membres de l'exécutif syndical demandent où en est le projet et si des décisions sont déjà arrêtées. Le chef de projet précise que la cadence et la méthode de découpe sont des décisions arrêtées. Mais pour ce qui est de l'aménagement des postes de travail, il sera conçu pour convenir aux travailleurs de l'usine. Il existe des schémas, mais rien n'est encore fixé.

Les membres de l'exécutif syndical demandent qu'une étude ergonomique soit réalisée pour une autre table de découpe. Le vice-président à la production accepte de signer un engagement pour qu'une étude en parallèle avec la présente étude soit entreprise. On veut que l'IRSST fasse une offre de service. L'ergonome propose qu'une telle offre vienne d'un consultant en octobre. Enfin, on apporte des clarifications concernant la formation ergonomique qui est prévue et on discute des conditions entourant la libération des travailleurs qui participeront à l'étude.

En fin de journée, avant son départ de l'usine, l'ergonome croise à nouveau les membres de l'exécutif syndical qui ramènent la question du temps de libération des travailleurs. Il les invite à régler cette question avec la direction de l'usine. Ceux-ci évoquent une étude ergonomique réalisée il y a quelques années et qui n'a pas donné de résultat et dont un rapport dort quelque part sur une tablette.

### *Révision de l'offre de service*

Le 25 septembre, la conseillère de la centrale syndicale informe l'ergonome que l'exécutif syndical de l'usine s'est dit très satisfait de la rencontre du 22 septembre. Ils discutent de l'offre de service et de la position de l'IRSST quant à l'étude de la table de découpe.

Le 26 septembre, l'ergonome transmet l'offre de service révisée aux parties. Dans sa lettre au vice-président à la production, il indique : « nous avons supprimé toute référence à l'étude ergonomique de l'actuelle table [de découpe du site de référence] », mais il affirme en même temps : « nous considérons toutefois qu'il serait enrichissant (voire indispensable) de pouvoir réaliser cette étude. Nous proposons donc de rencontrer, le plus rapidement possible, la direction et les représentants syndicaux de l'usine [site de référence] pour essayer de s'entendre sur les modalités de collaboration qui permettraient de profiter de leur expérience ». Il précise plus loin l'impact souhaité de l'intervention de l'IRSST en ces termes : « De par son intervention, l'Institut souhaite contribuer au développement d'une démarche et à la mise en place de modalités de fonctionnement (basées sur les approches propres à l'ergonomie de conception) qui vont permettre au personnel [de l'usine] de réaliser et d'implanter toutes modifications futures dans un climat de collaboration ».

### *Signature de l'entente*

Le 28 septembre, l'ergonome rencontre les parties patronale et syndicale à l'usine pour la signature de l'entente. On discute de la possibilité d'une étude sur le site de référence. La direction consent à ce que les représentants syndicaux participent à une visite du site de référence même si ces derniers disent vouloir participer à l'ensemble de l'étude —l'idée d'une telle étude a été auparavant rejetée par l'exécutif syndical et aucune mention relative à celle-ci ne subsiste dans l'offre de service finale. L'ergonome fait valoir que les résultats de cette étude seront à la disposition du groupe d'ergonomie donc à la disposition de tous. On convient également que lors des rencontres individuelles ou de groupe, un délégué syndical pourra être présent si les travailleurs le demandent.

L'ergonome note dans son «log book» : « À plusieurs occasions durant la réunion, le syndicat a exprimé son manque total de confiance envers la partie patronale et même envers l'IRSST (à cause d'expériences passées (...)) Donc méfiance totale ».

### **La difficile mise en branle de la démarche**

L'épisode qui couvre le mois d'octobre 2000 est constitué d'événements difficiles : faux départ, boycott de la démarche, arrêt temporaire du projet, reprise «forcée» de la démarche. On constatera plus loin, que ces obstacles et la difficulté à les gérer, ont entraîné des conséquences importantes sur la suite de la démarche. En particulier, un retard important sur l'échéancier global des travaux, l'abandon de facto de la formation initialement prévue à l'intention des intervenants impliqués dans les études de l'existant et du pronostic ergonomique, une diminution significative du temps accordé aux études de l'existant et à l'analyse des propositions des concepteurs et, par effet d'entraînement, des difficultés d'arrimage accrues entre les ergonomes responsables des analyses de l'existant et les contremaîtres, responsables dans les faits, de la conception du nouvel aménagement.

### *La planification des opérations*

Le 2 octobre, les ergonomes établissent le plan des opérations qu'ils entendent mener à partir de là. Ils concentreront leurs efforts sur trois plans : s'impliquer dans la conception du nouvel aménagement; documenter les exigences des tâches dans le but de se prononcer éventuellement sur la question des cadences, et préparer les activités de formation pour les intervenants qui participeront aux études de l'existant et aux pronostics ergonomiques. On organise ensuite, de concert avec le chef de projet, les premières activités : rencontres avec le comité directeur et avec le comité opérationnel, visite de l'usine et du site de référence, cette dernière étant prévue pour le 10 octobre, l'analyse des données disponibles sur la santé et la sécurité des travailleurs de l'usine et du site de référence, et rencontre d'information avec les travailleurs. On informe le président du syndicat que ces activités se réaliseront les 4 et 5 octobre.

La journée du 4 octobre est premièrement consacrée à prendre contact avec les contremaîtres en compagnie du chef de projet et à discuter du mandat confié à ces derniers. Ils auront le dernier mot quant aux

choix qui seront faits concernant le nouvel aménagement. Ils doivent cependant composer avec les limites suivantes : la cadence à atteindre qui est déjà fixée, la méthode de découpe qui doit être celle utilisée dans une autre usine de l'entreprise et le budget dont l'ordre de grandeur ne leur est pas précisé clairement. Deuxièmement, on précise avec le comité directeur, le rôle qu'il aura à jouer et on aborde des questions comme l'importance d'établir un plan de communication pour les employés et le choix des travailleurs qui participeront aux rencontres d'information. Les représentants syndicaux expriment toutefois leurs craintes concernant les conséquences des changements que le projet va entraîner (accroissement de la cadence, coupures de postes). Une rencontre semblable réunit ensuite les membres du comité opérationnel. On est inquiet des réactions que pourraient avoir les travailleurs lors des rencontres d'information prévues pour le lendemain. On termine la journée par une visite de la table de découpe actuelle et une rencontre avec un étudiant stagiaire qui collaborera à l'analyse des données en santé et sécurité. On poursuivra le lendemain avec les rencontres d'information avec les travailleurs et une rencontre de travail avec le comité opérationnel.

### *Les cafouillages de la mise en branle*

La journée du 5 octobre verra surgir les premières difficultés : la confidentialité des données disponibles sur la santé et la sécurité donnera lieu à des échanges difficiles avec les représentants syndicaux et il faudra parvenir à une solution plus compliquée que prévue afin de procéder; l'organisation de la visite du site de référence s'avère également plus ardue qu'on l'avait espéré et finalement, les ergonomes, le chef de projet et le contremaître responsable du comité opérationnel conviennent qu'une première visite se fera uniquement avec les responsables patronaux et syndicaux et qu'il faudra envisager une deuxième rencontre à laquelle pourraient participer des travailleurs experts; les rencontres d'information prévues pour le début de l'après-midi sont annulées à la dernière minute parce qu'on n'a pas réussi à s'entendre sur qui seraient ceux qui y participeraient et qui, du fait même, seraient payés en temps supplémentaire —on tentera de reprendre ces rencontres le 18 octobre; les discussions en comité opérationnel sont monopolisées par la question de l'accroissement des cadences et les conséquences des changements à un point tel que l'ergonome a l'impression que la démarche même est remise en question. Enfin, la possibilité d'une visite du site de référence apparaît de plus en plus faible.

Le 10 octobre, quelques heures avant de se rendre sur le site de référence pour une visite des installations, l'ergonome est avisé que celle-ci est annulée et qu'il est même question que la démarche soit arrêtée. Mais le 16, on lui annonce que la démarche reprend comme prévu. Il y a eu le 13 octobre, des manifestations de la part des travailleurs et on doit procéder à des mises à pied.

Le 18 octobre, les ergonomes retournent à l'usine. Le moral est plutôt bas. En effet, autant chez la partie patronale que la partie syndicale, on considère que les chances de poursuite du projet sont très faibles. On amorce tout de même la collecte des données en santé et sécurité et on tient les rencontres d'information avec les travailleurs de jour et de soir.

Le 19 octobre, les ergonomes se préparent à entreprendre les rencontres avec des travailleurs experts. Au moment où ils commencent la première entrevue, on vient leur annoncer que le syndicat boycotte la démarche. Avec le directeur d'usine et le directeur des ressources humaines, on convient d'arrêter la démarche. On espère que la situation reviendra sous contrôle et on espère être en mesure de poursuivre la démarche à compter du 26 octobre.

Le 24 octobre, la situation n'ayant pas évolué, les journées de travail prévues pour le 26 et le 27 octobre sont annulées. Le 25, les dirigeants de l'usine ayant obtenu une mise en demeure contre le syndicat, ce dernier est forcé d'arrêter le boycott. On demande donc aux ergonomes de poursuivre la démarche interrompue le 19. Ces derniers ne pourront pas se rendre à l'usine avant le 1<sup>er</sup> novembre.

### **Les études de l'existant et l'élaboration du nouveau concept**

L'épisode que nous faisons débuter le 1<sup>er</sup> novembre 2000, voit s'amorcer, à une journée d'intervalle, deux séries d'opérations qui mèneront d'une part à des constats et repères pour la conception découlant de l'analyse de l'existant et d'autre part à l'élaboration du nouveau concept de la table de découpe.

### *Les études de l'existant*

Les études de l'existant se font essentiellement à partir de l'analyse des données en santé et sécurité qui sont disponibles à l'usine même et celles provenant de l'usine de référence —où on utilise déjà la méthode de découpe que l'on veut implanter—, d'observations directes des installations en place, d'entrevues avec des travailleurs experts et d'enregistrements vidéo.

Une large part de l'analyse des données disponibles à l'usine au sujet de la santé et de la sécurité sont faites par un stagiaire en ergonomie à partir du 18 octobre 2000. Il remet aux ergonomes son rapport intitulé *Analyse des données santé et sécurité basées sur les déclarations d'accident 1999-2000 et du temps de travail* le 12 janvier 2001 qui vient s'ajouter aux données provenant de l'usine de référence que les ergonomes ont en main depuis la fin du mois de novembre. À plusieurs occasions en cours de démarche, ils procèdent à des observations directes des installations mais plus intensivement pendant la période de novembre et décembre 2000. Ils se rendent à l'usine à sept reprises, entre le 2 et le 30 novembre, et réalisent des entrevues avec 28 travailleurs experts provenant de sept postes de travail différents. Pendant cette même période, ils procèdent à des enregistrements vidéo à chacun des sept postes de travail à l'étude.

Les résultats des analyses des données en santé et sécurité permettent aux ergonomes d'identifier les postes de travail les plus à risque et de concentrer leurs études sur ceux-ci. Les contraintes de temps forcent également les ergonomes à limiter leurs études à un nombre de postes de travail plus restreint qu'ils l'auraient souhaité. De plus, ils se sentent coincés dans le temps au début décembre, alors que s'amorce, avec le comité opérationnel l'analyse des plans proposés par les concepteurs. En effet, contrairement à ce que les ergonomes avaient espéré, les travailleurs experts n'auront pas en main tous les éléments d'information —constats et repères de conception— pour procéder aux analyses critiques des plans. Ils tentent quand même de fournir aux membres du comité opérationnel le maximum d'éléments qu'ils ont réussi à produire.

Les arrêts et soubresauts survenus en octobre de même que l'accélération rapide des opérations en novembre, ont eu, entre autres, comme conséquence l'annulation de la formation en ergonomie pour les travailleurs experts qui allaient participer à la démarche. Par cette formation, les ergonomes souhaitaient fournir aux personnes concernées un langage et des outils pour en faire des interlocuteurs plus avertis et mieux en mesure de participer activement aux travaux sur l'analyse de l'existant et l'étude des plans des concepteurs.

Devant cet état de fait, les ergonomes ont décidé que, lors des rencontres avec les travailleurs experts, ils joueraient eux-mêmes, de façon plus active, un rôle d'expert; et cela, contrairement à ce qu'ils avaient prévu au départ. Il en résulte des conséquences négatives sur la façon dont les ergonomes sont perçus à ce moment-là par les gens de la partie patronale. Une mention de l'ergonome dans son «log book» nous fournit des indices en ce sens : «[le chef de projet] avance que l'exécutif syndical est venu chercher l'IRSST pour se décharger de sa responsabilité dans le projet de réaménagement». On comprend par là que les ergonomes sont perçus comme jouant le rôle des représentants syndicaux.

Pendant la période de l'analyse de l'existant, les membres de l'exécutif syndical se font très discrets. Ils participent aux rencontres du comité opérationnel du 23 et du 30 novembre de même qu'à la rencontre du 30 novembre avec le comité directeur, mais à chaque occasion, l'ergonome note qu'ils sont «silencieux».

### *L'élaboration du nouveau concept*

Parallèlement aux travaux d'analyse de l'existant, l'élaboration du nouveau concept se met en branle. Le 1<sup>er</sup> novembre, se tient la première rencontre du comité «conception d'équipements». Il s'agira de la première et dernière réunion formelle que tiendra ce comité; elle servira avant tout à faire le point sur l'état d'avancement du projet au moment où les contremaîtres se mettent à développer le nouveau concept de la table de découpe.

Ils entreprennent donc rapidement, à compter du mois de novembre, leurs travaux de conception des plans du nouvel aménagement. Ils travaillent avec un ancien directeur d'usine et un dessinateur qui se sont joints à eux pour accélérer les travaux. Le 9 novembre, les ergonomes et les contremaîtres se ren-

contrent et discutent du concept élaboré par ces derniers. Les contremaîtres souhaitent consulter rapidement les travailleurs à partir des plans qu'ils ont en main, mais l'ergonome tente de les convaincre d'attendre que le comité opérationnel en ait été informé.

Une nouvelle version des plans est disponible dans la semaine du 14 novembre. L'ergonome note alors dans son «log book» qu'il craint de manquer le train «conception». Le 17 novembre, les contremaîtres reviennent à la charge et souhaitent consulter les travailleurs avec les nouveaux plans. Cette fois, l'ergonome obtient l'accord du chef de projet pour attendre avant de présenter les plans au comité opérationnel. Le 23 novembre, lors d'une réunion du comité opérationnel, les contremaîtres s'approprient rapidement les constats et repères de conception que présentent les ergonomes et s'engagent à modifier les plans en fonction de la plupart des éléments apportés. Les contremaîtres sont toutefois déçus par l'attitude distante des membres de l'exécutif syndical suite à la présentation du concept de la nouvelle table de découpe. Maintenant que le comité opérationnel a pu se pencher sur les plans, les contremaîtres entendent procéder aux consultations avec les travailleurs; d'autant plus que le vice-président à la production veut rencontrer le conseil d'administration de l'entreprise en décembre pour lui présenter les plans et obtenir le financement requis pour aller de l'avant avec les nouvelles installations.

À la fin novembre, les ergonomes n'ont pas complété les analyses de l'existant. Le 6 décembre, ils compléteront des fiches sur l'existant pour encore deux postes de travail et le 14 janvier suivant, ils feront une visite et de l'observation de postes de travail de la «petite table» de découpe. De leur côté, les contremaîtres, chargés de la conception du nouvel aménagement, veulent amorcer le plus vite possible l'analyse des plans afin de pouvoir passer à l'étape de l'évaluation des coûts et pouvoir soumettre aux décideurs le projet sur lequel ils doivent se prononcer et en autoriser la hauteur du financement.

Le 30 novembre, lors de la réunion du comité directeur, on décide que les rencontres pour analyser les propositions des concepteurs qui doivent se tenir avec des travailleurs experts débiteront la semaine suivante. La présence et la participation des contremaîtres à cette réunion provoquent un malaise que découvrira l'ergonome lors de son arrivée à l'usine le 6 décembre. En effet, il est à ce moment mis au courant par le directeur des ressources humaines qu'un membre de l'exécutif syndical s'est plaint auprès de lui de la présence des deux contremaîtres à la dernière rencontre du comité directeur bien que ceux-ci ne soient pas membres de ce comité. Il n'a pas donné suite à cette intervention et se questionne sur la position de l'exécutif syndical par rapport au projet.

Il est temps de passer à l'analyse des propositions des concepteurs et les ergonomes sentent de plus en plus l'accélération du mouvement ; l'ergonome note dans son «log book» : «je sens que l'on manque terriblement de temps». Les constats sur les postes analysés jusque là ne pourront pas être étudiés en comité comme prévu. Les ergonomes fourniront les constats disponibles aux membres du comité opérationnel. Quant aux points critiques qu'ils ont relevés au cours des analyses de l'existant, ils se chargeront de les soulever si les travailleurs ne le font pas.

### **L'analyse des propositions des concepteurs**

Deux temps forts marquent l'épisode de l'analyse des propositions des concepteurs. Le premier est une rencontre entre les ergonomes et les contremaîtres chargés de la conception; le second, les rencontres du comité opérationnel autour des propositions des concepteurs.

#### *L'analyse critique des plans des concepteurs*

C'est de façon improvisée, le 6 décembre, qu'a lieu la rencontre entre ergonomes et contremaîtres autour de la proposition de ces derniers. Le matin même, les ergonomes ont obtenu la dernière version des plans. Entre eux, ils en ont fait une première analyse critique au regard des considérations ergonomiques qu'il leur apparaissait nécessaire de prendre en considération dans l'aménagement des futures installations.

Une fois complétée cette première analyse, les ergonomes décident de rencontrer les contremaîtres pour leur communiquer leurs premières réactions et questionner certains aspects de leur proposition d'aménagement. Les concepteurs, non préparés à faire l'exercice de remise en question des aspects de leur proposition qui pourraient soulever des difficultés, réagissent alors défensivement aux questions et aux commentaires des ergonomes. Ils ne manifestent pas d'ouverture à considérer des questions qui pour-

raient mener à des modifications des plans. Cette réaction de la part des concepteurs déconcerte les ergonomes et alimente leurs craintes que les contremaîtres se comportent de la même façon avec les travailleurs experts qui seront rencontrés dans le cadre des travaux d'analyse des propositions qui doivent débiter le lendemain. Les ergonomes attribuent alors la réaction des concepteurs au fait que ceux-ci ont été à la fois concepteurs et en charge des travaux du comité opérationnel, donc porteurs des besoins des travailleurs. Entre temps, les ergonomes ont décidé de poursuivre l'étude de l'existant sur deux postes de travail.

Préoccupés, suite à la rencontre difficile avec les concepteurs, les ergonomes se questionnent sur leur position dans le projet et les enjeux du moment. Ils décident de rencontrer le chef de projet pour préciser ses attentes quant à leur rôle à cette étape de la démarche, les modalités de conduite des rencontres du comité opérationnel et du calendrier des activités à venir.

Cette rencontre avec le chef de projet confirme que les contremaîtres perçoivent maintenant les ergonomes comme des objecteurs et s'en inquiètent; ils ont confié au chef de projet qu'ils avaient l'impression que les ergonomes étaient du côté syndical. L'ergonome tente alors de justifier sa position et celle de son collègue dans le projet : il s'agit, pour eux, de participer au processus de conception en tentant de s'éloigner d'un rôle d'arbitre. Mais ces considérations ne permettent pas de dissiper la tension et les inquiétudes réciproques qui se développent au cours de cet échange.

On s'entend cependant sur le fait que le contremaître responsable du comité opérationnel conduira les rencontres avec les travailleurs experts, que le chef de projet y jouera un rôle d'expert et que les ergonomes se chargeront de faire une revue critique du concept en apportant le point de vue de l'ergonomie. C'est le chef de projet qui informera le contremaître de ces décisions.

Enfin, le chef de projet fait part aux ergonomes des contraintes qui pèsent sur le projet : il faut mettre un terme à la conception avant Noël pour que l'ingénierie détaillée puisse se faire en janvier, que la fabrication s'amorce en février et qu'on puisse installer le nouvel aménagement à la fin mars. On a accumulé un retard d'un mois dans le projet et il est nécessaire d'obtenir un retour sur investissement dès l'an prochain.

Les événements du 6 et 7 décembre amènent l'ergonome à réfléchir sur les difficultés d'une démarche de conception participative dans un milieu où, selon lui, n'existe pratiquement aucun pré requis, notamment une culture de participation.

#### *Réunions du comité opérationnel autour des plans des concepteurs*

Lors de la rencontre du comité directeur du 30 novembre, il a été convenu que le comité opérationnel procéderait à l'analyse des plans des concepteurs et qu'on inviterait des travailleurs experts des quarts de jour et de soir. Il s'agit de travailleurs sur deux postes considérés les plus à risque selon les résultats obtenus suite à l'analyse des données en santé et sécurité. Le choix de ces postes repose également sur l'importance d'obtenir le niveau d'adhésion le plus élevé possible de la part des travailleurs qui seront le plus directement touchés par les changements qui seront apportés avec le nouvel aménagement.

Ces rencontres se tiennent les 7 et 15 décembre. On tient deux rencontres avec trois groupes de travailleurs et une avec le quatrième groupe (deux postes sur deux quarts de travail). Les contremaîtres participent à six des sept rencontres, choisissant de ne pas participer à une rencontre de fin de journée compte tenu de l'heure tardive à laquelle elle doit se tenir. Dans l'ensemble, le travail se fait dans un climat productif et la collaboration des travailleurs est excellente. Les contremaîtres sont satisfaits de l'exercice et des solutions qui sont mises de l'avant. Quant à la participation des délégués syndicaux, elle est qualifiée de « discrète » en général, même que l'une des rencontres se fait sans la présence d'un délégué.

Quelques travailleurs soulèvent des questions et des inquiétudes sur les conséquences qu'entraînera l'augmentation de la cadence sur la qualité du produit et sur la santé et la sécurité des travailleurs. Le chef de projet tente de convaincre de la faisabilité du projet en rappelant que la méthode de découpe qu'on se propose d'implanter est déjà en usage dans une autre usine et donne de bons résultats. Des travailleurs suggèrent qu'ils puissent visiter les installations de cette usine pour en tirer leurs propres constats. On se dit ouvert à leur suggestion.

Les ergonomes conviennent entre eux qu'au cours de ces rencontres, ils concentreront leurs efforts à «faire sortir les questions» et s'assureront qu'elles «ne soient pas évacuées sans discussion suffisante». Cette approche provoque certains échanges plutôt «chauds» entre l'ergonome consultant et le contremaître responsable du comité opérationnel. En effet, les ergonomes ont l'impression que ce dernier a tendance à nier et à minimiser les problèmes qu'ils soulèvent.

Les discussions indiquent que se développe, chez plusieurs travailleurs de l'usine, une perception à l'effet qu'en participant aux travaux de conception du nouvel aménagement, l'exécutif syndical se compromettrait. On le traiterait de «vendu». De plus, des travailleurs experts qui participent aux rencontres du 7 et du 15 décembre, insistent auprès des responsables du projet pour qu'une information complète sur le projet —incluant les plans du nouvel aménagement— soit communiquée directement aux travailleurs. Ils craignent, en effet, d'être perçus auprès de leurs collègues comme des «collaborateurs».

Les ergonomes apprennent lors de discussions à l'extérieur du comité opérationnel que le chef de projet entend présenter les plans d'aménagement au personnel cadre de l'usine lors d'une réunion du comité de gestion prévue le 12 janvier. Ils apprennent également que l'exécutif syndical est partagé entre deux tendances : méfiance et opposition vis-à-vis l'employeur pour une part, et ouverture d'autre part. L'exécutif est satisfait du projet jusque là, mais déplore n'avoir pas la disponibilité voulue pour y participer plus activement.

### **L'arrêt des travaux préliminaires de conception**

Cet épisode couvre trois événements importants. Un premier est la décision d'arrêter les travaux préliminaires de conception afin d'entreprendre l'étape de l'ingénierie détaillée; le second est la notification aux ergonomes d'arrêter les analyses en usine, et la troisième est le retrait des ergonomes, pour un temps, des travaux à venir.

#### *Décision d'arrêter les travaux de conception*

La décision d'arrêter les travaux de conception est communiquée aux contremaîtres à la fin de décembre. L'ergonome consultant, qui s'est rendu à l'usine dans la période entre Noël et le Jour de l'An, a appris que le chef de projet avait demandé aux contremaîtres de cesser les efforts de conception. Ces derniers avaient alors tenté d'intégrer aux plans du nouvel aménagement les propositions résultant des rencontres du 7 et du 15 décembre. À partir de ce moment, une autre division de l'entreprise, spécialisée dans la fabrication d'équipements, procède à une évaluation des coûts de fabrication et d'installation. Les ergonomes discutent de ces développements le 8 janvier et décident qu'ils participeront à la réunion du comité de gestion de l'usine qui doit se tenir le 12 janvier. Ils décident qu'ils amorceront l'analyse de la «petite table» le vendredi suivant et termineront les repères pour la conception pour deux postes restants.

#### *Notification d'arrêter les analyses en usine*

La notification d'arrêter les analyses en usine est communiquée à l'ergonome par le chef de projet, à son bureau, lors d'une rencontre en privé au début de la journée du 12 janvier. D'entrée de jeu, il lui fait part d'un malaise face à l'attitude de l'ergonome consultant lors des dernières réunions et le fait qu'on ait su qu'il avait déjà défendu des travailleurs dans des dossiers antérieurs. Il mentionne que les contremaîtres l'ont surnommé «le président du syndicat» en raison du parti pris qu'il a affiché lors des discussions en présence de travailleurs experts. Le chef de projet demande à l'ergonome de mettre fin aux analyses de nouveaux postes et de soumettre aux représentants de la partie patronale les résultats d'études sur la «petite table» avant de les soumettre au comité opérationnel. Il souligne toutefois la satisfaction de l'entreprise pour les réalisations accomplies jusque là au niveau de la table de découpe.

Avec l'ergonome consultant qui est invité à se joindre à la discussion, on convient de limiter l'étude des postes de la «petite table» à une rencontre avec le contremaître qui en a la charge en compagnie d'un délégué syndical et à une observation des postes de travail. On ne rencontrera pas de travailleurs experts.

Les ergonomes participent ensuite à la réunion du comité de gestion de l'usine à laquelle sont présentes une quinzaine de personnes —cadres et professionnels. On y présente les plans du nouvel aménagement. Les ergonomes apprennent en même temps que la plupart des participants à la rencontre que de

nouvelles composantes s'ajouteront à l'aménagement de la table de découpe. Cette rencontre constitue en quelque sorte le point d'achèvement de la conception. Les concepteurs sont félicités pour leur travail et la participation des travailleurs est soulignée en tant que contribution essentielle à la qualité de la conception.

#### *Le retrait des ergonomes des prochains travaux*

Le retrait «pour un temps» des ergonomes s'amorce suite à cette rencontre. Ainsi, avant de quitter l'usine, ils planifient les opérations qu'ils entendent faire dans la perspective où ils envisagent de compléter et de fermer leur intervention. Leur plan de travail inclut l'élaboration d'une synthèse des points à soulever à partir des données découlant de leurs études et des plans qu'on leur a remis et la tenue d'une rencontre bilan avec le comité opérationnel suivie d'une rencontre avec le comité directeur pour déterminer les suites à donner. Ils se proposent enfin de soumettre au comité directeur de réduire leurs interventions au minimum pendant les phases d'ingénierie détaillée et de fabrication pour se garder du temps pour les phases du démarrage et du suivi au démarrage.

L'ergonome vit péniblement les suites des événements du 12 janvier. Déstabilisé, il est habité par un sentiment d'incompréhension face à la réaction des contremaîtres qu'il juge excessive. Il prend contact avec le chef de projet afin de tirer au clair de façon plus satisfaisante cette question. Il propose de tenir une rencontre à laquelle son patron participerait. On fixe la date de la rencontre au 23 janvier. Elle sera reportée en février, puis à nouveau reportée en mars. À quelques occasions l'ergonome tentera, sans succès, de convaincre le chef de projet d'accepter de faire le point sur cette question.

Les ergonomes travaillent ensemble le 22 janvier à produire, à partir des notes, des documents issus de l'analyse ergonomique et des rencontres avec les travailleurs experts, un document synthèse intitulé *Questions issues de l'analyse ergonomique : à considérer dans les prochaines étapes de la conception*. Leur but est d'inciter les responsables du projet à prendre en considération les aspects ergonomiques lors des phases d'ingénierie détaillée, de fabrication, d'installation et de démarrage. Dans une note qui introduit leur document, ils proposent que ces questions soient discutées en comité opérationnel et que les concepteurs en tiennent compte dans les prochaines étapes du projet. Enfin, ils précisent qu'il appartient au comité opérationnel de préciser si d'autres analyses ergonomiques sont nécessaires. C'est, pour les ergonomes, une façon de dire qu'à moins d'une demande explicite en ce sens, il n'y aura plus d'étude.

Le 25 janvier les ergonomes se rendent à l'usine où le climat général est tendu en raison d'un désaccord entre patron et syndicat sur une question de temps de travail. Ils présentent leur document synthèse au chef de projet avant de le présenter à la réunion du comité opérationnel qui suivra. Ce dernier demande aux ergonomes d'effectuer une visite du site de référence. L'ergonome se dit d'accord à la condition qu'ils soient accompagnés par des travailleurs experts. Cette visite se fera plusieurs mois plus tard sans les ergonomes. Il souhaite également que l'ergonome participe à la réunion du comité directeur qui va précéder le démarrage.

La réunion du comité opérationnel ne réunit que les contremaîtres et les ergonomes. Un représentant syndical se joindra à eux plus tard dans la rencontre. Ce dernier n'a pas vu les plans du nouvel aménagement. L'ergonome présente le document synthèse en insistant sur le fait qu'il appartient maintenant au comité opérationnel de préciser les mandats qu'il souhaite confier aux ergonomes. De façon générale, les ergonomes considèrent que les contremaîtres ne sont pas réceptifs à leur offre et qu'ils ne sont pas disposés à analyser plus à fond les questions qui sont soulevées dans le document préparé par les ergonomes. Un contremaître mentionne que leur implication dans le projet est maintenant très réduite et que d'autres intervenants, responsables de la fabrication et de l'installation, prendront à partir de maintenant la relève.

Les ergonomes quittent l'usine avec le sentiment d'être perçus comme des examinateurs qui risquent de soulever des problèmes. La rencontre qu'ils souhaitaient avoir en fin de journée avec le comité directeur est annulée, les représentants patronaux et syndicaux étant occupés ailleurs.

#### **Le stand-by des ergonomes**

Au lendemain de leur visite du 25 janvier, les ergonomes ont le sentiment que les dernières opérations se sont déroulées d'une façon précipitée qui ne leur a pas laissé le temps de bien faire valoir les aspects

ergonomiques à prendre en considération dans le développement du nouvel aménagement. Ainsi, entre ce moment et le démarrage des nouvelles installations, le 22 mai suivant, les ergonomes seront partagés entre le goût d'intervenir et celui de laisser aller les choses.

À partir de février 2001, on assiste à un déplacement des responsabilités des gens qui ont jusque là été en charge de la conception vers ceux qui seront dorénavant en charge des étapes d'ingénierie détaillée, de fabrication et d'installation des nouveaux équipements. Le schéma de la figure 3 illustre ce déplacement.

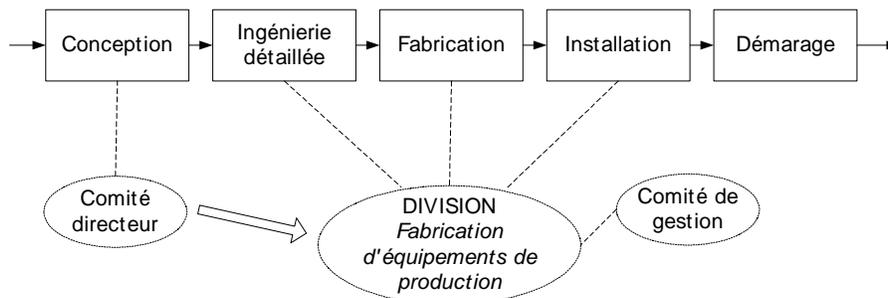


Figure 3 - Déplacement des responsabilités pendant les étapes de l'ingénierie détaillée, la fabrication et l'installation

Les ergonomes n'ont pas vraiment prévu d'actions spécifiques pour s'arrimer à ces nouveaux responsables. Ils continuent de transiger avec le chef de projet qui s'est lui-même éloigné du projet et tentent de refaire les ponts avec le comité directeur qui n'a pas tenu de rencontre depuis le 30 novembre précédent. Les enjeux du démarrage sont maintenant sous la responsabilité du vice-président à la production, du directeur d'usine et de ses gestionnaires. Quant à ce qui touche l'ingénierie détaillée, la fabrication et l'installation, les responsables en sont les gens d'une autre division de l'entreprise spécialisée dans la fabrication d'équipements de production. Les ergonomes n'entretiennent aucun contact avec ces derniers, considérant les ressources additionnelles en temps et en argent que cela impliquerait et qui n'ont pas été prévues dans l'offre de service.

Cet épisode sera marqué par le questionnement des ergonomes sur le rôle du syndicat, la clarification des attentes envers les ergonomes quant à leur participation future, la rencontre bilan-reliance avec le comité directeur, la relance du directeur d'usine et la demande du syndicat pour que la conseillère de la centrale syndicale soit présente lors du démarrage.

#### *Questionnement des ergonomes sur le rôle du syndicat*

Lors d'un échange, le 6 février, les ergonomes en viennent à penser que jusque là, l'implication du syndicat dans le projet n'a pas été suffisante. Il aurait fallu qu'un responsable syndical soit désigné et participe à toutes les rencontres de travail en cours de projet. L'ergonome consultant est d'avis qu'il faut reprendre contact avec les responsables du projet parce que, selon lui, il faut soutenir les travailleurs dans la démarche entreprise. On décide toutefois d'attendre la fin du mois pour bouger. C'est finalement lors d'un contact imprévu entre l'ergonome et le vice-président à la production le 27 février, qu'on décide de convoquer une rencontre du comité directeur pour faire le point. La date de cette rencontre est fixée au 14 mars. Elle sera annulée et reportée au 9 avril.

Dans les jours qui suivent la dernière visite à l'usine, l'ergonome jongle avec l'idée de prendre contact avec la conseillère de la centrale syndicale. Il veut la sensibiliser à la situation. L'ergonome propose donc à la conseillère de la centrale une rencontre en compagnie de l'ergonome consultant qu'on fixe pour le 28 février. Celle-ci sera finalement reportée au 5 mars.

Lors de cette rencontre, on fait le point sur le déroulement du projet et on en tire deux grands constats. Premièrement, il aurait fallu ajouter à la structure d'encadrement et de fonctionnement un responsable

syndical et, deuxièmement, éviter que des responsabilités de conception et de représentant des utilisateurs soient confiées à une même personne. On pense aussi qu'il aurait fallu responsabiliser davantage les participants à leur rôle dans le processus de conception. On se propose de souligner, lors de la prochaine rencontre du comité directeur, l'importance du plan de communication et de la visite du site de référence en compagnie de travailleurs experts.

#### *Les attentes envers les ergonomes quant à leur participation future*

Le 7 mars, il semble difficile pour le chef de projet de rejoindre l'exécutif syndical afin de s'assurer qu'il participe à la réunion du comité directeur prévue pour le 14 mars. Le 13, on n'a toujours pas réussi à organiser la rencontre avec l'exécutif. L'ergonome suggère alors un lunch entre la partie patronale et les ergonomes pour faire le point. Le patron de l'ergonome y participera.

Le lunch a lieu le 15 mars et réunit en plus des trois représentants de l'IRSST, le directeur d'usine et le chef de projet. L'ergonome veut avant tout clarifier la question de la participation des ergonomes aux futures opérations. Il est question de la possibilité pour les ergonomes de participer au suivi de la fabrication pour éviter des modifications indésirables —bien qu'évoquée, cette participation ne s'est jamais concrétisée. La pertinence d'une visite au site de référence est à nouveau discutée et les réticences du syndicat à y consentir font toujours obstacle à sa réalisation. L'entreprise est très satisfaite de l'installation qui a été développée et compte l'implanter dans une autre de ses usines.

Pour la suite, le chef de projet s'attend à ce que les ergonomes participent à la prochaine rencontre du comité directeur qui sera orientée sur la préparation du démarrage, qu'éventuellement ils visitent le site de référence et qu'ils participent à la mise en route et au suivi. Il se dit également ouvert à d'autres suggestions de l'ergonome à cet effet. L'ergonome dit poursuivre des objectifs à long terme favorisant la réalisation d'autres projets et, dans cette perspective, veut encourager la communication et la participation des travailleurs. Quant à la participation des ergonomes au démarrage, il croit que cela va dépendre de la mesure dans laquelle les travailleurs acceptent les nouvelles conditions. L'ergonome préparera l'ordre du jour de la prochaine rencontre du comité directeur.

#### *La rencontre bilan-relance avec le comité directeur*

Le 9 avril se tient une rencontre du comité directeur à laquelle se joignent le vice-président à la production et la vice-présidente aux ressources humaines. Cette réunion se veut à la fois un bilan des réalisations jusqu'à maintenant et une relance pour les étapes à venir.

Les résultats que présentent le chef de projet et le contremaître sur la conception des équipements ont suscité chez les ergonomes des réactions négatives qu'ils n'ont pas partagées avec les membres du comité pour ne pas les mettre dans l'embarras devant leurs patrons.

Les ergonomes, pour leur part, rappellent que depuis février, ils sont «sur appel». Un membre de l'exécutif syndical veut s'assurer qu'une évaluation ergonomique sera faite suivant le démarrage.

Le contremaître chargé du comité opérationnel indique que des discussions se font régulièrement avec des travailleurs à propos du nouvel aménagement.

Un membre de l'exécutif syndical mentionne que les travailleurs sont satisfaits de leur participation dans le projet. Le nouvel aménagement proposé semble bien accueilli par les travailleurs concernés. La question qui demeure préoccupante est celle du passage à une cadence accrue. On attend de voir comment cela se passera au démarrage.

Pour les prochaines étapes, on pense confier à un comité restreint —on envisage la participation des ergonomes à ce comité, mais il n'y aura pas de suite— le mandat de voir au modalités de démarrage, y compris la formation requise pour les employés. Il est annoncé que la montée en cadence sera progressive. De même, des corrections et des ajustements aux installations sont prévues durant la période suivant le démarrage.

Quant aux questions ayant trait au plan de communication pré-démarrage et à la visite du site de référence, on ne parvient pas à se donner une ligne d'action précise. La rencontre se termine un peu «en queue de poisson» et l'ergonome a le sentiment que la réunion n'a pas vraiment fait avancer les choses.

Il note dans son «log book» : «D'une façon générale, on avait l'impression que cette rencontre avait lieu pour satisfaire l'IRSST qu'autre chose».

Le lendemain, suite à une discussion avec son collègue, l'ergonome transmet par télécopie aux membres du comité directeur des suggestions d'activités pour les prochaines étapes. Il ne précise pas cependant si les ergonomes devraient ou non participer à celles-ci. Ces suggestions visent à favoriser des discussions sur d'éventuelles difficultés qui pourraient survenir lors du démarrage avec les travailleurs directement concernés.

#### *La relance par le directeur d'usine*

Le 9 mai, le directeur d'usine contacte l'ergonome pour s'assurer de la présence des ergonomes à l'usine dans les jours qui suivront le démarrage prévu pour le 22 mai. L'ergonome propose que lui et l'ergonome consultant se rendent à l'usine dans la semaine du 27 mai, soit une semaine environ après le démarrage. Ils observeront alors les activités et recueilleront les réactions des principales personnes concernées.

L'ergonome est mis au courant des derniers développements dans le projet et il en conclut que la préparation au changement s'est faite de manière inégale et incomplète.

Le 18 mai, il apprend de la conseillère de la centrale syndicale que l'exécutif du syndicat demande qu'elle soit présente à l'usine lors du démarrage. L'ergonome interprète cette demande comme un signe de non confiance de la part du syndicat à l'égard des ergonomes.

#### **Le démarrage**

Cet épisode, lorsque nous essayons d'en faire un compte rendu du point de vue de l'ergonome, se découpe en trois temps. Le premier est ce que nous appelons le suivi à distance de l'ergonome, le second, l'implication dans la recherche d'une solution et, le troisième, la période d'adaptation.

#### *Le suivi à distance*

Les ergonomes se rendront à l'usine le 28 mai, soit environ une semaine après le démarrage des nouveaux équipements. Dans cette première semaine, l'ergonome aura des contacts avec des personnes qui sont sur le terrain à ce moment-là, ce qui lui permettra d'avoir des informations sur l'état de la situation.

Ainsi, le 22 mai, au cours de l'après-midi du jour du démarrage, un membre de l'exécutif syndical l'informe que «malgré quelques petits problèmes, les choses semblent rentrer dans l'ordre». Il lui annonce également que l'exécutif ne pourra pas être présent pour la visite des ergonomes, fixée au 28 mai, cependant un représentant pourra les accompagner. Ce même jour, le chef de projet veut savoir quand l'ergonome compte se rendre à l'usine.

Le 24 mai, l'ergonome apprend d'un membre de l'exécutif syndical que la situation se serait détériorée, surtout sur le quart de soir. Il demande que l'ergonome se rende à l'usine le lendemain; ce qui ne sera pas possible en raison d'autres engagements pris par les ergonomes. Ce même jour, il obtient des informations sur la situation à l'usine de la part de la conseillère de la centrale syndicale qui s'est rendue la veille à l'usine pour prendre connaissance de la situation. Elle lui rend compte de ses constats : présence de plusieurs irritants qui pourront être corrigés, quelques erreurs de conception, des problèmes nouveaux sur un des équipements, problèmes au niveau de la charge de travail et des tâches, manque de formation pour les employés d'un poste en particulier. De plus, elle s'inquiète de l'attitude de l'employeur qu'elle illustre par ces mots : «Vous avez voulu cette table. On vous a écouté. On vous a fait la table. Maintenant, vous allez devoir livrer la marchandise et faire la job».

#### *L'implication dans la recherche d'une solution*

La visite du 28 mai se passe en trois temps. En premier, avec les représentants patronaux —vice-président à la production, directeur d'usine et directeur des ressources humaines— on fait un tour d'horizon de la situation. En gros, la situation a été difficile au cours des premiers jours. Les travailleurs considèrent que les installations ne correspondent pas aux plans qui leur avaient été présentés. Suite aux réactions des travailleurs qui ralentissaient le travail, ceux-ci ont reçu une lettre les avisant que des mesures légales allaient être utilisées si le travail ne se faisait pas convenablement. Depuis cela, les choses

vont bien, mais les travailleurs n'aiment pas la table. Selon un des patrons, ceux-ci ne voudront jamais admettre que le nouvel aménagement constitue une amélioration. Une demande de l'exécutif syndical de procéder à une étude des temps et mouvements a été refusée.

Dans un deuxième temps, les ergonomes se rendent visiter les nouveaux équipements en compagnie d'un représentant syndical. Selon ce dernier, on a connu beaucoup de difficultés lors du démarrage de type «mise au point» et des problèmes techniques subsistent. De plus, pendant ce temps, on a connu beaucoup de confusion liée à des problèmes de communication avec la direction et à des difficultés à obtenir des informations. De plus, selon lui, l'attitude de la direction de la section nuit au climat de travail. Tout cela accroît le sentiment de méfiance et fait en sorte que les travailleurs «veulent sortir». Les ergonomes, avec l'aide du représentant syndical, font une liste des problèmes et des irritants qu'ils observent. L'ergonome ne constate en général pas de signes d'agressivité de la part de travailleurs. Ils note cependant une attitude plus critique chez certains qui ont collaboré activement lors des étapes de l'étude de l'existant et de l'analyse des propositions des concepteurs.

Dans un troisième temps, les ergonomes rencontrent à nouveau les représentants patronaux. Ils leur suggèrent de corriger rapidement les irritants et proposent d'y travailler à partir de la liste qu'ils ont commencé à établir avec le représentant syndical en consultant des travailleurs de la table de découpe. Le directeur d'usine est chargé d'y donner suite. La situation à la table de découpe n'étant pas encore stabilisée, ils recommandent d'attendre avant d'augmenter la cadence. Enfin on convient que les ergonomes reviendront à l'usine, une fois les installations complétées.

Le 29 mai, le président de l'exécutif syndical prend contact avec l'ergonome. Il cherche à obtenir le soutien de l'ergonome pour que la direction de l'usine accepte d'ajouter du personnel à la table de découpe. Autrement, vu la lourdeur de la tâche, les travailleurs devront opposer un refus de travail. L'ergonome accepte d'en parler avec le directeur d'usine et suggère la tenue d'une réunion avec le comité directeur.

Le 30 mai, les ergonomes conviennent entre eux d'attendre pour procéder à une étude ergonomique que la situation se stabilise et que le comité de direction leur en confie le mandat. L'ergonome rejoint ensuite le directeur d'usine et aborde avec lui la question de l'ajout de personnel de même que celle de la cadence qu'il suggère de maintenir au niveau actuel en attendant que la situation soit stabilisée. Le directeur d'usine oppose un refus sur les deux questions. L'ergonome rappelle le président du syndicat pour lui faire part de l'échec de sa démarche concernant sa demande de la veille. Ce dernier lui demande alors de lui transmettre par écrit le refus du directeur, ce que l'ergonome se refuse de faire et qui met fin «abruptement» à leur conversation. L'ergonome décide alors d'écrire une lettre qu'il adresse conjointement au directeur d'usine et au président du syndicat et dans laquelle il expose sa perception de l'état de la situation et propose que le comité directeur se prononce sur la tenue d'une évaluation ergonomique.

À la demande du syndicat, on convoque une rencontre du comité directeur pour le 6 juin. Entre temps, une réunion s'est tenue le 31 mai entre les hautes instances de l'entreprise et du syndicat et on s'est mis d'accord pour rencontrer un spécialiste des temps et mouvements. Lors de leur visite à l'usine, le 6 juin, les ergonomes apprennent que la veille, neuf travailleurs ont opposé un refus de travail pour raison de santé et sécurité et qu'un inspecteur de la commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) doit se rendre à l'usine le jour même pour évaluer la situation.

L'ergonome participe aux rencontres avec le spécialiste des temps et mouvements et avec l'inspecteur de la CSST. Avant la réunion du comité directeur, la partie patronale demande de rencontrer les ergonomes pour avoir leur avis. L'ergonome expose deux options sur la marche possible à suivre. L'une de ces options sera ramenée lors de la réunion du comité directeur qui va suivre et elle sera acceptée par les parties. Elle comporte sept points :

- l'évaluation est reportée à la fin juin;
- on procède à un inventaire de ce qui peut être amélioré;
- on maintient la cadence actuelle;
- on cesse les mesures disciplinaires;
- on travaille conjointement, patron et syndicat, sur un plan de formation;
- on documente le problème des pièces de viande non traitées;

- on s'assure que les décisions prises au comité directeur sont appliquées uniformément par les contremaîtres.

On convient que le comité directeur se réunira à nouveau une fois que l'inventaire des points à améliorer sera complété et la rencontre se termine dans un climat meilleur. Avec le directeur d'usine, les ergonomes conviennent de revenir le 19 juin.

Après le 6 juin, la situation connaît encore des ratées. Selon le directeur d'usine, les contremaîtres doivent exercer une surveillance étroite du travail, la formation des travailleurs n'est pas au point, la partie syndicale n'est pas disponible pour travailler à l'inventaire des points à améliorer.

Le 18 juin en soirée, la veille de la visite des ergonomes à l'usine, une centaine de travailleurs ont reçu d'un huissier une lettre les enjoignant de faire le travail et évoquant de possibles mesures légales si la situation ne s'améliorait pas. Au cours d'une rencontre avec les représentants patronaux, ils apprennent que la plupart des irritants auraient été éliminés. De plus, le président du syndicat d'une autre usine où la méthode de découpe qu'on tente d'implanter est utilisée propose de venir, accompagné d'un travailleur d'expérience, enseigner la méthode. De plus, il semble que les travailleurs ayant le plus d'ancienneté préfèrent travailler sur la nouvelle table.

S'enquérant de l'avancement des travaux quant à l'inventaire des points à améliorer, les ergonomes obtiennent comme réponse, de la partie patronale, que les représentants syndicaux n'étaient pas disponibles, alors que les représentants syndicaux disent n'en avoir pas été informés par la partie patronale.

Accompagnés d'un représentant syndical, les ergonomes rencontrent des travailleurs et recueillent des commentaires qui permettront de produire un document intitulé *Liste des points soulevés par les travailleurs de la table [de découpe] lors de notre visite du 19 juin 2001*.—l'ergonome fera parvenir le document à l'usine, par télécopie, le 27 juin 2001. Plus tard dans la journée, ils rencontrent à nouveau les représentants patronaux et les ergonomes abordent la question des problèmes de communication, d'écart important dans les perceptions, de rumeurs erronées. Les ergonomes n'entendent pas traiter de ces questions qu'ils associent à des aspects de relations de travail. Avec le vice-président à la production, on convient que les ergonomes reviendront quand la situation sera stabilisée et qu'on aura atteint la cadence visée.

### **Les études post-démarrage**

Le directeur d'usine appelle l'ergonome le 17 juillet pour l'informer que la cadence visée a été atteinte depuis le 10 juillet et que la date de la rencontre du comité directeur est le 24 août. Suite à la formation sur la nouvelle méthode de découpe et après avoir effectué une visite du site de référence où des travailleurs ont pu s'exercer, on a découvert que la régularité de l'approvisionnement à la table de découpe constituait une variable déterminante pour l'obtention des résultats.

Il faut maintenant donner suite à la demande du syndicat de procéder à une étude des temps et mouvements avec la participation de l'IRSST. La partie patronale ne souhaite pas procéder rapidement.

Les études envisagées réuniront, en plus des ergonomes, un expert du côté patronal et un autre du côté syndical. Le 27 juillet, les ergonomes élaborent la stratégie qu'ils entendent utiliser. Ils envisagent une approche de collaboration et éviter un affrontement entre expert. La prise de données se ferait à partir d'enregistrements vidéo qui seraient mis à la disposition des experts. Elle serait précédée d'une rencontre entre eux pour convenir de la méthodologie à privilégier. La rencontre du comité directeur initialement prévue au début est reportée au 14 septembre.

Le 10 septembre, l'ergonome contacte l'expert patronal des temps et mouvements. Ils se mettent d'accord pour tenir une rencontre préalable entre experts une fois l'analyse des enregistrements vidéo complétée et avant que leurs conclusions ne soient présentées au comité directeur.

Lors de la réunion du comité directeur du 14 septembre, la question est de savoir quels sont les postes qui feront l'objet d'une étude de temps et mouvements. La partie syndicale insiste pour que tous les postes qui ont été modifiés dans les nouvelles installations fassent l'objet de l'étude alors que la partie patronale veut qu'on s'en tienne uniquement aux postes les plus importants. L'ergonome précise qu'il considère que son mandat actuel se limite à une participation à l'étude des temps et mouvements afin d'éclairer le comité sur l'impact des nouvelles cadences. Quant à la possibilité de nouvelles études, elle doit

préalablement être discutée et faire l'objet d'une entente avec l'entreprise puisque la réalisation de telles études entraînera de nouveaux coûts.

Les parties conviennent de s'en remettre à l'ergonome pour l'organisation d'une rencontre entre les experts qui permettra de définir les modalités concrètes de l'étude et s'attendent de sa part à un suivi auprès du comité directeur. Enfin, le vice-président à la production rappelle que patron et syndicat négocient présentement les termes d'une nouvelle convention collective de travail. L'étude des temps et mouvements devra attendre la signature de celle-ci.

Les responsables de l'IRSST et de la Chaire d'étude en organisation du travail conviennent, en octobre 2001, de mettre fin à la collecte de données au moment où les parties s'engagent dans la négociation d'une nouvelle convention collective. Au moment de la rédaction de ces lignes, le projet se poursuit toujours.

## 5. Discussion

Le projet des chercheurs était de rendre compte de ce qui s'était passé dans le cours d'une intervention ergonomique réalisée dans un contexte organisationnel difficile et d'en dégager des constats. Nous étions intéressés à explorer de quelle façon la contribution des ergonomes était sollicitée au cours de l'intervention tout en essayant de mettre en lumière les répercussions sur la réussite de l'intervention des conditions organisationnelles et des grandes mouvances de cette industrie.

Nous nous proposons ici de répondre à certaines questions à partir de l'analyse du cas, de nos connaissances et de notre expérience du milieu organisationnel et de proposer des pistes de réflexion à l'intention des ergonomes praticiens. Nous aborderons ainsi les questions suivantes : Quel est l'apport de la démarche d'ergonomie de conception utilisée comme stratégie d'intervention dans un contexte organisationnel conflictuel ? Quels résultats avons-nous relevés et quelles sont les interventions clés qui y ont contribué ? Quelles sont les limites de la démarche que nous avons étudiée ? Que nous apprend cette étude de cas sur des conditions d'intervention dans un contexte organisationnel difficile ? Quels rôles l'ergonome est-il appelé à jouer dans un contexte organisationnel difficile ? Ce sont là les questions auxquelles nous tentons de répondre maintenant.

### 5.1 Apport de la démarche d'ergonomie de conception comme stratégie en contexte organisationnel conflictuel

Nous avons tenté de mettre en évidence certains résultats dégagés à partir de cette étude et que nous pouvons attribuer en bonne partie à l'intervention de l'IRSST ou aux ergonomes. Ces résultats constituent une contribution à l'amélioration de la situation qui prévalait à l'origine, lors de la demande initiale. Ces améliorations portent à la fois sur les nouvelles installations et l'approche utilisée lors de l'intervention. Ainsi, six apports significatifs ont été retenus.

#### Le déblocage de l'impasse initiale

Au moment de signer l'entente contenue dans l'offre de service, les parties acceptent que le projet, qui était jusque là dans une impasse, redémarre. De cette façon, l'employeur consent à faire une place dans le projet pour les employés et le syndicat accepte de participer bien que méfiant puisque des postes de travail sont en jeu et que les conséquences sur la santé et la sécurité des travailleurs demeurent incertaines.

Plusieurs raisons semblent expliquer ce déblocage. Premièrement, la crédibilité de l'IRSST en tant qu'organisme paritaire. Deuxièmement, la réputation de l'ergonome acquise lors d'expériences antérieures positives avec l'entreprise. Troisièmement, l'entrée en scène d'une tierce partie, l'IRSST, considérée comme neutre, indépendante et perçue, a priori, comme n'ayant pas de parti pris. Ce dernier point symbolise la reconnaissance de l'existence de problèmes pour lesquels n'existent pas de solutions évidentes et toutes faites qui s'imposeraient d'emblée. L'entrée en scène d'une tierce partie permet de se questionner ensemble sur des questions jusque là encore taboues : la recherche de profitabilité de l'entreprise sert-elle l'intérêt général ? De quelle façon et jusqu'où la santé et la sécurité des travailleurs sera-t-elle affectée ? Quelles conséquences sur le nombre de postes entraînera le nouvel aménagement ? En situation conflictuelle, l'action de cette tierce partie rend légitime l'exercice nécessaire du rôle de médiateur entre les parties.

Enfin, aux yeux des parties, la proposition des ergonomes constitue une solution novatrice et prometteuse. À cet égard, il ne faudrait pas minimiser la capacité des parties à réaliser que d'impasse en impasse, la situation de l'usine finirait inmanquablement par se retourner contre tous et qu'à terme personne n'en sortirait gagnant. La démarche d'ergonomie constituait une solution compatible avec l'intérêt général, ce qui l'a rendue acceptable et qui a fait en sorte qu'on s'y soit tenu malgré les nombreuses difficultés qu'a connu le projet.

Le projet a repris vie avec l'entrée en scène des ergonomes et, malgré un cheminement ardu, a franchi l'étape du démarrage du nouvel aménagement, ce qui constituait un des principaux enjeux de la demande initiale.

### **La mobilisation des acteurs concernés**

Malgré les difficultés et les obstacles rencontrés, les ergonomes parviennent à initier et à entretenir, de façon plus marquée au cours des premières étapes de la démarche, un mouvement de participation de la part des employés et du syndicat —dans une moindre mesure— comme on en a pas connu dans l'usine jusqu'à ce jour. Trois facteurs principaux nous semblent expliquer cette mobilisation.

Premièrement, en valorisant au point de départ la contribution des travailleurs experts sur les postes de travail à l'étude, les ergonomes leur offrent un lieu d'échange et de discussion où ils pourront avoir une influence directe sur leurs conditions de travail futures; possibilité qui ne leur avait pas été offerte auparavant. Plusieurs travailleurs saisiront cette opportunité et apporteront une contribution très importante au développement de plans d'aménagement et qui sera reconnue par les concepteurs.

Deuxièmement, une des préoccupations constantes des ergonomes tout au long de leur intervention a été de privilégier, à chaque fois que cela était possible, la participation des employés. La démarche qu'ils ont conçue au départ, comportait la participation des personnes directement concernées et a favorisé leur mobilisation dans certaines étapes importantes du projet.

Enfin, la structure de fonctionnement et d'encadrement de la démarche prévoyait une participation directe des travailleurs experts sur le comité opérationnel. C'est ce dernier qui a été l'instance la plus active avec le comité directeur si l'on envisage l'ensemble de la démarche. Le rôle qu'il a joué pendant les premières étapes du projet a été central. C'est à travers celui-ci que s'est créé un espace privilégié pour échanger autour des difficultés concrètes présentes sur les postes de travail à l'étude. Les travailleurs ont pu y exposer des problèmes réels et examiner des éléments de solution concrets. La proposition des ergonomes de rendre formel et légitime cet espace de discussion a ouvert la voie à des discussions ouvertes et productives sur des solutions acceptables.

Il est intéressant de noter également la participation des contremaîtres qui se voient offrir l'occasion de mener à bien la conception du nouvel aménagement, de tester leurs idées avec des employés d'expérience et de convaincre les employés de la valeur des changements qui se dessinent.

### **Une intervention clé en situation critique**

Il nous a paru important de souligner une intervention clé réalisée par l'ergonome dans la période qui a suivi le démarrage des nouvelles installations et qui a constitué un apport significatif dans ce projet. Ainsi, au moment où les parties semblaient se diriger vers une impasse alors que des mises en demeure par l'employeur succédaient à des ralentissements de travail volontaires et à des menaces d'agressions physiques, l'ergonome invitait les représentants patronaux et syndicaux à considérer une proposition réaliste, applicable et constructive qui permettrait d'identifier des problèmes spécifiques pour lesquels des solutions concrètes seraient identifiées et appliquées.

Cette intervention a contribué à diminuer les tensions accumulées et à rétablir un climat de travail plus sain.

### **Des installations aux performances améliorées**

Il semble acquis au moment où nous avons terminé notre collecte de données, que les nouvelles installations constituent une amélioration notable si on les compare aux installations antérieures. On y a investi des sommes très importantes et la direction de l'entreprise a décidé de mettre en place des installations similaires dans une autre de ses usines.

Nous avons retenu trois raisons qui expliquent en grande partie la qualité de ces installations. En premier, les résultats des analyses des données disponibles sur la santé et la sécurité des travailleurs dans les deux usines —celle où s'est déroulée l'intervention et le site de référence— ont aidé les ergonomes à identifier les cibles les plus prometteuses en termes d'améliorations à apporter aux nouvelles installations et ont, en conséquence, fourni aux concepteurs des indications précieuses.

En second, la documentation par les ergonomes des exigences des nouvelles tâches grâce aux travaux sur l'existant réalisés avec des travailleurs experts a fourni aux concepteurs de nombreuses idées, mises en garde, suggestions qui les ont guidés dans leur travail d'élaboration des plans et permis de proposer des solutions intéressantes.

Enfin, le processus de conception lui-même a été un facteur déterminant dans la performance des nouveaux aménagements. En effet, la démarche des ergonomes est venue changer les façons de faire employées jusque là qui consistaient essentiellement à confier à des «spécialistes» le mandat de concevoir les nouvelles installations. La démarche des ergonomes permettait aux concepteurs d'interagir avec les utilisateurs et d'intégrer à leurs plans les solutions concrètes imaginées par ces derniers. Le processus de conception s'en est ainsi vu grandement enrichi.

### **Des signes de satisfaction qu'on voit poindre chez des travailleurs**

Quelques semaines après le démarrage, lorsque la situation a commencé à se stabiliser et que beaucoup des irritants présents au démarrage eurent été éliminés ou amoindris, des commentaires de satisfaction provenant en majorité des travailleurs du quart de jour —qui sont les travailleurs les plus expérimentés— ont commencé à se faire entendre. Ces commentaires sont des signes encourageants d'autant plus que, dans les pires moments qui ont suivi la mise en route des nouvelles installations, le vice-président à la production était convaincu que jamais les travailleurs n'admettraient que la nouvelle table de découpe constituait une amélioration par rapport aux installations précédentes.

L'expression de ces signes de satisfaction s'ajoute à celle des responsables patronaux, en particulier le vice-président à la production et le chef de projet qui ont exprimé clairement leur satisfaction au sujet des nouvelles installations.

### **La santé générale de l'usine mieux assurée**

Après des ajustements et l'élimination de plusieurs irritants, les nouvelles installations se sont révélées opérationnelles et les objectifs qu'on s'était fixés au début quant à l'utilisation d'une nouvelle méthode de découpe et à l'atteinte d'une cadence plus élevée ont été atteints. En permettant de travailler au développement de ces installations, la démarche des ergonomes constituait un apport important à la santé générale de l'usine, à sa rentabilité et ainsi à sa survie à plus long terme. Les intérêts des patrons et des employés se trouvaient ainsi rejoints. Bien que longtemps masqué par des préoccupations plus immédiates concernant les coupures de postes qu'entraînerait la réalisation du projet d'aménagement, cet enjeu a constitué un argument important dans la décision d'aller de l'avant avec le projet.

Quant aux inquiétudes concernant les impacts négatifs que pourraient entraîner le nouvel aménagement et les cadences accrues sur la santé et la sécurité des travailleurs, il semble bien qu'elles n'aient jamais pu être totalement justifiées. En grande partie parce que des cadences semblables étaient déjà appliquées dans d'autres usines de l'entreprise et que cette situation était connue de tous et parce qu'on a manifesté une certaine ouverture à la possibilité d'ajuster les cadences suite aux résultats d'études ergonomiques à réaliser une fois la situation stabilisée.

## **5.2 Interventions clés en contexte organisationnel conflictuel**

Un examen attentif des interventions effectuées par les ergonomes nous a amené à explorer s'il y avait des différences notables entre les diverses interventions initiées par eux au cours de ce projet. Pour la

plupart, ces interventions sont semblables en ce qu'elles visent à réaliser les activités initialement prévues à la démarche proposée dans l'offre de service. Ainsi, à plusieurs occasions dans l'histoire du cas, nous constatons que l'ergonome utilise des expressions telles « nous convenons de faire le point et de déterminer la marche à suivre pour les prochaines étapes » ou « nous proposons le plan d'action suivant ». Ces expressions traduisent l'intention de l'ergonome de poursuivre ce que nous pouvons appeler les « buts ergonomiques » de la démarche, de revenir au plan de match initial momentanément dévié ou arrêté et cela, quitte, au besoin, à moduler les activités prévues pour s'ajuster aux contraintes qu'il rencontre.

Notre attention a toutefois été attirée par une intervention de l'ergonome qui semblait se différencier des autres. Celle-ci survient à un moment difficile dans le projet, environ quatre semaines après la mise en route des nouvelles installations. Le climat de travail dans la section de l'usine de la nouvelle table de découpe semble être dans ses pires moments depuis le début du projet et les tensions entre les parties à leur niveau le plus élevé. Les irritants sur la table de découpe sont encore nombreux, les erreurs de conception n'ont pas encore été réparées et les travailleurs n'ont pas encore pu profiter d'une formation adéquate. Ces derniers veulent quitter le travail, menacent d'agresser physiquement les contremaîtres qui les surveillent et l'employeur vient de menacer de poursuites légales les employés qui résistent. On a alors vu, à ce moment critique, l'ergonome faire une intervention clé pour amener les parties à une solution acceptable, ce qui a permis de rétablir un climat plus sain.

#### *Un cadre pour situer une intervention clé*

Ce qui fait d'une intervention dans un contexte organisationnel conflictuel une intervention clé n'est pas avant tout son caractère exceptionnel, mais son caractère nécessaire et son incidence déterminante sur la suite des événements. Elle est d'autant plus nécessaire qu'elle est requise dans un contexte où les personnes impliquées dans le conflit, agissent souvent de telle sorte qu'elles se coupent des ressources sur lesquelles elles pourraient compter en situation normale.

Les interventions clés constituent des points tournants de la démarche ou encore surviennent lors d'événements critiques. Elles poursuivent un ou plusieurs des buts suivants : parvenir à une compréhension satisfaisante des « problèmes ergonomiques » et identifier des « solutions ergonomiques » applicables, responsabiliser les parties et valoriser la participation, favoriser un climat d'ouverture et de collaboration, renforcer la neutralité et la crédibilité des ergonomes et renforcer les mécanismes mis en place pour assurer la réussite du projet. Une intervention clé est une intervention qui respecte les critères suivants : elle est conçue par l'ergonome, c'est-à-dire qu'il a une idée de ce qu'il faut faire; elle est posée en fonction d'atteindre un but spécifique, c'est-à-dire que bien qu'elle puisse survenir en réponse à un événement critique ou dans des circonstances inattendues qui tendraient à détourner l'attention des acteurs concernés des buts qui sont recherchés, elle demeure résolument conditionnée essentiellement par l'objectif à atteindre, ce qui lui donne son caractère de nécessité; enfin, elle est opérante, c'est-à-dire qu'elle produit les effets recherchés. Lorsqu'une intervention clé requise n'est pas ou est mal réalisée, c'est toute la suite de la démarche qui s'en verra affectée ou compromise.

La figure 4 permet de classer les interventions clés en deux niveaux distincts et complémentaires. Les interventions de niveau 1 sont des interventions en lien étroit avec le champ d'expertise ergonomique, relativement pré-établies, et que l'ergonome réalise par l'application d'une méthodologie particulière, d'outils et de grilles d'analyse, etc. Il tente par là d'obtenir certaines réponses à des problèmes liés à la situation de travail à l'étude. Ces interventions découlent logiquement d'une conception de la pratique ergonomique que nous appelons «spécialisée». Dans ce cas, l'ergonome ne considère pas la situation

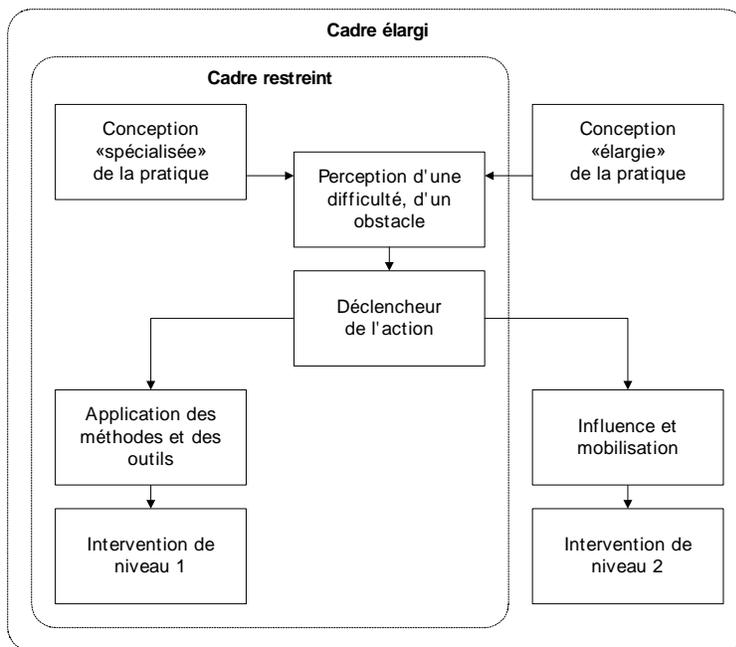


Figure 4 - Deux niveaux d'intervention en contexte organisationnel difficile

organisationnelle difficile comme faisant partie de son mandat. Il se limite à des actions relevant directement de ce qu'il considère se situer dans son champ de spécialisation. Il centre son intervention d'abord sur l'environnement immédiat de travail et ses interactions avec l'individu. Dans ce cadre de référence, le déclencheur d'une intervention de la part de l'ergonome sera limité par la conception «spécialisée» qu'il se fait du champ de sa pratique professionnelle. Dans le cas qui nous intéresse ici, nous avons souvent vu l'ergonome prendre conscience de difficultés ou de problèmes qu'il a choisi d'ignorer —intervention non-conçue. Nous faisons l'hypothèse que c'est parce qu'il considèrerait que ces obstacles ne relevaient pas de son champ de pratique ou de son mandat. L'intervention de niveau 1 tente de composer avec les obstacles, en subit les contrecoups et parfois échoue. Enfin, cette conception suppose que l'«intervention» appartient à l'expert, ici l'ergonome.

Les interventions de niveau 2 découlent d'une conception élargie de la pratique ergonomique. Ces interventions découlent tout aussi logiquement d'une conception de la pratique ergonomique que nous appelons «élargie». Il s'agit d'interventions qui impliquent la résolution d'obstacles qui entravent la poursuite et l'atteinte des buts recherchés. Elles ouvrent également sur l'exploration de scénarios d'action non exclusivement «spécialisés» qui impliquent l'engagement d'autres acteurs dans la levée des obstacles rencontrés. Elles supposent aussi que l'ergonome perçoive et interprète les entraves ou les problèmes comme des déclencheurs de l'action —entendus ici comme des appels à faire des choix explicites de changer les choses ou d'accepter les conséquences qui résultent de ces entraves— et non pas uniquement comme des freins qui sont fatalement imposés à la progression de la démarche ergonomique. Il s'agit ici d'agir aussi sur les conditions organisationnelles requises pour mener à bien la démarche ergonomique en plus de réaliser une étude ergonomique. Ce niveau d'intervention provoque un recadrage des perceptions et révèle ce qui doit être fait. Son caractère mobilisateur appelle à la responsabilisation des personnes concernées. L'intervention de l'ergonome rapportée plus haut se rapprocherait d'une in-

tervention de niveau 2 en ce sens qu'elle déborde largement l'application des techniques propres à la discipline concernant l'étude des postes de travail pour agir dans la dynamique des relations entre les parties prenantes de l'intervention. Il est au mieux improductif et au pire impossible de procéder à une intervention ergonomique sans agir sur le cadre et les conditions d'intervention tout au long de la démarche lorsque l'on intervient dans un milieu marqué par un contexte conflictuel ou difficile.

#### *Quelques situations tirées du cas pouvant nécessiter une intervention de niveau 2*

L'histoire du cas nous offre quelques exemples où une intervention de niveau 2 s'imposait. Le tableau 2 contient quelques exemples de situations ainsi que, dans l'ordre de prépondérance de leur implication, les acteurs concernés qui auraient pu être impliqués dans la levée des obstacles que comportait la situation.

Il serait intéressant de pouvoir évaluer dans quelle mesure une intervention clé de niveau 2 initiée suite à une situation survenue tôt dans la démarche aurait des effets positifs et rendrait moins probable ou moins fréquente la survenue plus tard dans la démarche d'autres incidents nécessitant une intervention de niveau 2. Enfin, il est important de noter que les interventions, qu'elles soient de niveau 1 ou de niveau 2 sont toutes deux nécessaires à un moment donné de la démarche.

Situation nécessitant une intervention de niveau 2	Acteurs concernés par la levée des obstacles
Clarification de la demande initiale (17 juillet et 15 août 2000), compte tenu de l'absence d'accord sur les buts poursuivis.	1) Ergonome; vice-président à la production; président de l'exécutif syndical 2) Chef de projet; membres de l'exécutif syndical
Négociation autour de l'offre de services (22 et 28 septembre 2000), particulièrement en ce qui a trait à la méfiance exprimée par l'exécutif syndical et au refus face à la demande de l'ergonome de faire une étude du site de référence.	1) Ergonome; vice-président à la production; président de l'exécutif syndical 2) Chef de projet; membres de l'exécutif syndical
Entente avec le comité directeur (4 octobre 2000), en raison des nombreux points obscurs concernant les conditions de réalisation de la démarche.	Comité directeur
Entente avec le comité opérationnel (4 octobre 2000), compte tenu de la remise en question de la démarche par les représentants syndicaux.	1) Comité opérationnel 2) Comité directeur
Annulation de la visite du site de référence que devait faire l'ergonome (10 octobre 2000) et arrêt du projet.	1) Comité directeur 2) Vice-président à la production; président du syndicat
Boycott de la démarche par le syndicat (19 octobre 2000)	Comité directeur
L'ergonome craint de «manquer le train conception» (14 novembre 2000)	Comité directeur
Tensions au comité opérationnel (30 novembre 2000) où les contremaîtres sont sur la défensive.	Ergonome; contremaîtres; ergonome consultant

Tableau 2 – Exemples de situations pouvant nécessiter une intervention de niveau 2 avec les acteurs concernés

### 5.3 Limites de l'intervention des ergonomes

Quelles sont les principales difficultés que nous avons retenues de cette histoire de cas qui peuvent nous aider à mieux comprendre ce qui s'est passé pour en tirer d'éventuelles leçons pour l'avenir ? Telle est la question qui nous a guidé dans cette section. Nous avons regroupé les éléments de notre analyse en quatre parties. Les trois premières concernent les ergonomes et la démarche qu'ils ont utilisée alors que la dernière concerne le milieu où s'est déroulée l'intervention.

## La rencontre des contraintes professionnelles et des contraintes organisationnelles

L'histoire du cas nous montre que les ergonomes ont entrepris les analyses de l'existant au moment même où les contremaîtres se consacraient à l'élaboration du nouveau concept de table de découpe. Les deux opérations se sont déroulées en parallèle au cours du mois de novembre 2000. À quelques reprises au cours de cette période, l'ergonome s'est inquiété de l'échéancier très court et a dit craindre à ce moment de «manquer le train conception». Les ergonomes travaillaient alors selon la logique qui est illustrée dans la partie gauche de la figure 5. Celle-ci s'appuie sur des critères basés sur l'expertise et le jugement des ergonomes. C'est en s'appuyant sur cette logique que les ergonomes ont établi la démarche qui est contenue dans leur offre de service et qu'ils ont tenté de réaliser pendant les étapes de l'analyse de l'existant et du pronostic ergonomique. Mais pourquoi n'y sont-ils pas parvenus ? La partie droite de la figure 5 nous aide à répondre à cette question. Elle schématise le déroulement des activités entre le 1<sup>er</sup> novembre

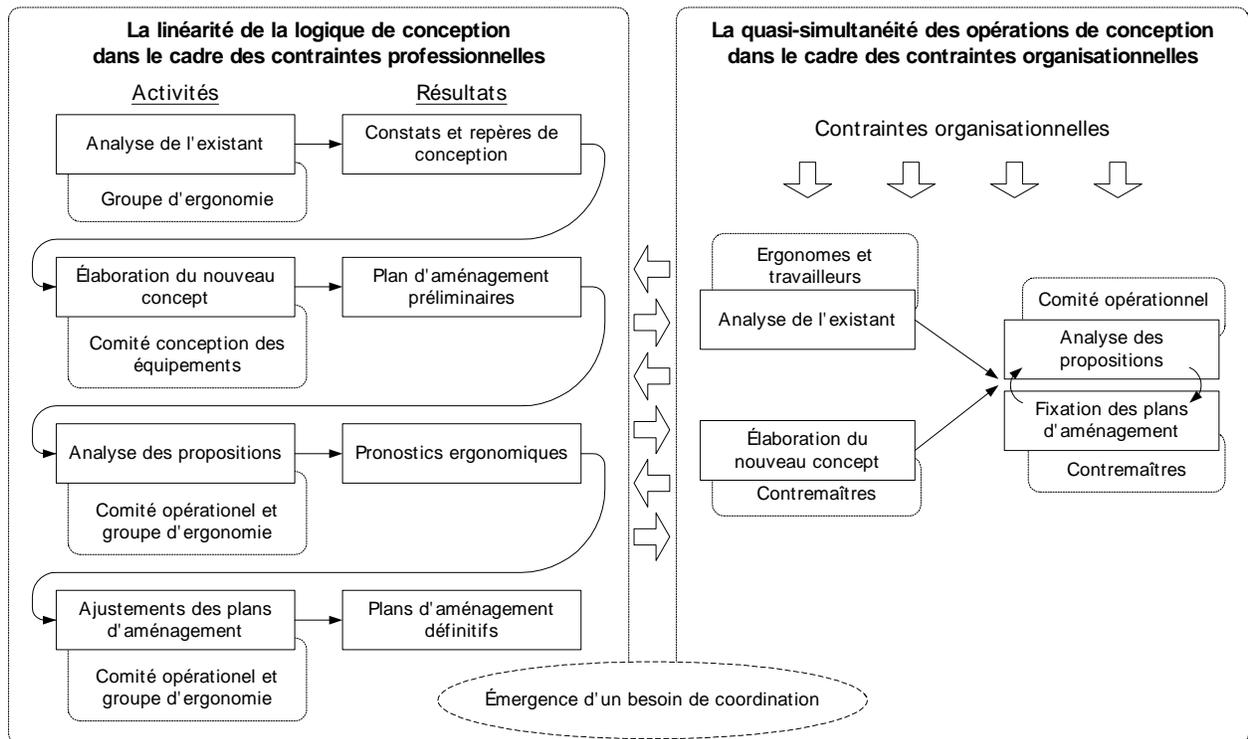


Figure 5 - Transposition d'une logique de conception dans une démarche soumise aux contraintes du réel

et le 15 décembre 2000. On voit que des contraintes organisationnelles —retards accumulés, pressions des investisseurs pour un retour sur investissement— forcent l'accélération des activités. Des étapes dont le déroulement est prévu de façon successive se déroulent en parallèle alors que d'autres doivent se dérouler simultanément. On voit également émerger un besoin de coordination entre les responsables de ces diverses opérations. L'histoire du cas nous apprend que des tensions sont apparues à ce moment-là entre les ergonomes et les responsables de la conception notamment, qui ont entraînés des difficultés d'arrimage importantes entre les deux groupes par la suite.

Cette illustration montre comment les ergonomes sont confrontés, en cours d'intervention, à des facteurs de réalité qui appellent à une prise en compte par tous les acteurs impliqués de ce que nous appelons l'univers des contraintes qui agissent sur la situation. Deux conséquences en découlent alors : une première à propos d'une perception commune du cadre des contraintes de chacun et une seconde à propos d'un mécanisme de coordination nécessaire dans ces conditions.

Dans cet univers des contraintes, l'ergonome doit s'assurer que ses collaborateurs et ses clients connaissent ce dont il a besoin pour assumer son mandat, ce que nous appelons le cadre des contraintes professionnelles; et en même temps qu'il comprend ce que ses clients et ses collaborateurs ont besoin eux, de leur côté, pour assumer leurs propres responsabilités et atteindre leurs objectifs, ce que nous appelons le cadre des contraintes organisationnelles. La prise en compte de ces contraintes respectives fait émerger un besoin évident de coordination. Les parties doivent alors se donner un lieu ouvert, un mécanisme de coordination, où sont prises en compte ces contraintes et où des décisions sont prises conjointement afin d'éviter des tensions associées à des perceptions erronées de part et d'autre et fondées sur les préjugés de chacun des groupes. Cette fonction devrait être assurée par le comité directeur puisque c'est à ce niveau que les décisions stratégiques doivent être prises par tous les acteurs intéressés.

Lors d'un entretien avec l'ergonome, celui-ci était préoccupé par le fait que les gens se retrouvent dans une démarche de conception à laquelle ils ne comprennent pas grand chose et à laquelle ils sont encore moins habitués. Il ajoutait que lorsque cette démarche s'amorce dans le contexte conflictuel qu'il a connu, on se retrouve alors dans la plus grande confusion. Cet exemple traduit bien le point de vue de l'ergonome et nous pensons que son pendant chez les autres acteurs impliqués traduirait un sentiment du même ordre.

Il est probable que le fonctionnement adéquat d'un mécanisme de coordination aurait permis aux ergonomes de faire valoir l'importance de procéder à ce qu'ils appelaient la «formation en ergonomie» qui permettrait aux participants de mieux connaître le cadre des contraintes ergonomiques et d'accroître leur capacité à être des participants plus actifs et mieux préparés.

### **La conception de la pratique professionnelle**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la conception que l'ergonome se fait de sa pratique, et conséquemment du rôle qu'il a à jouer, fixe des limites à son intervention et par le fait même à la démarche d'ergonomie. Ainsi, en l'absence d'une conception élargie de la pratique professionnelle, la démarche d'ergonomie de conception voit son apport limité en situation organisationnelle difficile. Cela se traduit notamment par la perception d'un mandat restreint aux seules considérations ergonomiques.

À cet effet, certaines remarques faites par l'ergonome sont éclairantes. Elles ont été recueillies lors d'un entretien qui a suivi une intervention de sa part qui avait eu des répercussions particulièrement positives sur le climat général. À des employés qui le croisaient et qui venaient aux nouvelles, il disait se sentir comme un conciliateur entre Israéliens et Palestiniens. Il confiait également qu'il avait l'impression de faire des relations de travail jusqu'au cou et ajoutait : «Nous avons apporté avec nous tout le matériel pour une étude ergonomique en règle, mais on n'y a pas touché. Nous avons été happés par les événements et on a fait autre chose. L'intervention ergonomique, on la cherche...». En étant happé par des interventions de niveau 2, l'ergonome a le sentiment de ne pas effectuer son véritable travail (niveau 1). En intégrant les interventions de niveau 2 dans la représentation de son rôle l'ergonome pourrait se féliciter de consacrer ses efforts aux interventions clés requises par la démarche. Intuitivement, il a posé les bons gestes mais en ayant le sentiment de ne pas progresser au niveau 1.

À quelques reprises, lors d'entretiens avec l'ergonome, celui-ci a mentionné qu'en tant que membre de l'IRSST, il se percevait lui-même davantage comme un chercheur-intervenant alors qu'il considérait son collègue ergonome consultant comme un intervenant terrain. Au tout début du projet, l'ergonome se proposait donc d'accompagner l'ergonome consultant à titre de chercheur-intervenant afin d'assurer, au nom de l'IRSST, la qualité scientifique du projet. On a vu qu'en pratique, les parties ont toujours considéré l'ergonome comme le responsable de l'intervention. Nous croyons que cette propension chez ce dernier à se percevoir davantage comme un chercheur-intervenant a constitué, dans une certaine mesure, une limite à l'intervention.

## La démarche et la structure d'encadrement

La démarche conçue par les ergonomes comporte quatre grandes étapes devant mener à un nouvel aménagement de travail qui tienne compte des objectifs d'amélioration de la productivité et de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs.

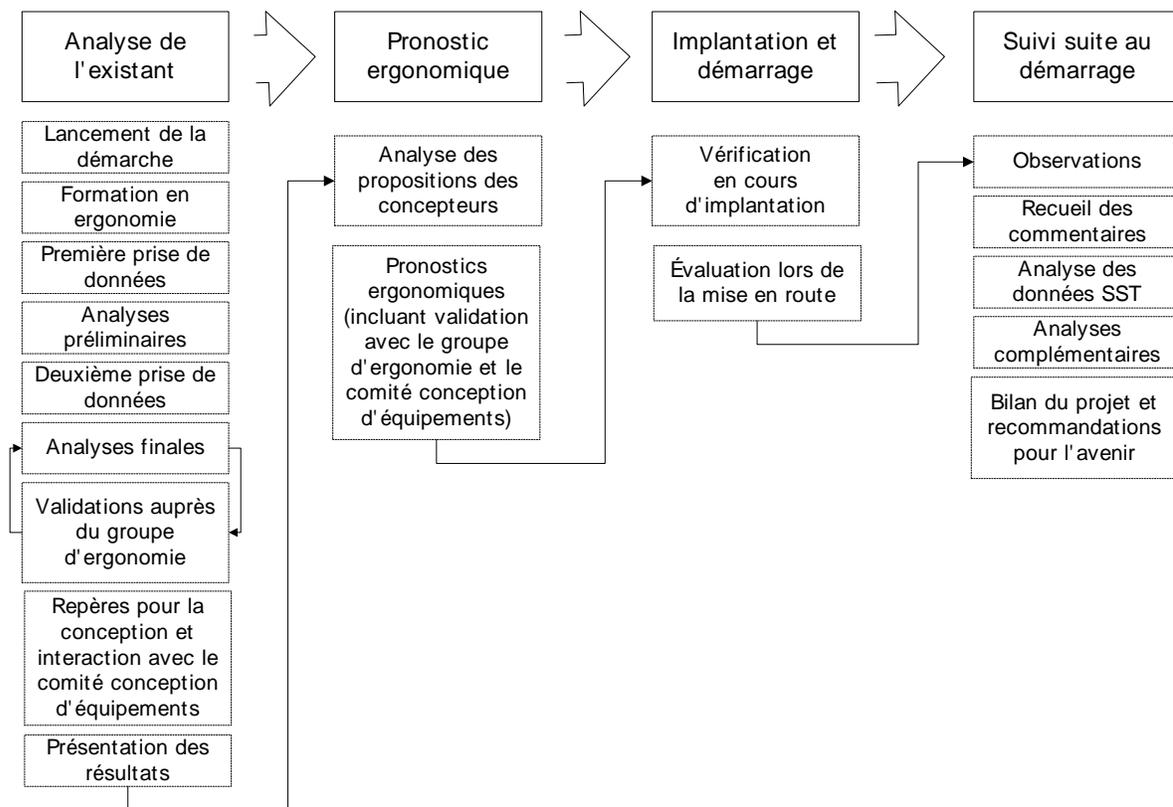


Figure 6 - Les étapes de l'intervention

En pratique, plusieurs de ces étapes ne se sont pas concrétisées. La formation en ergonomie, les études sur le site de référence qu'espéraient faire les ergonomes, la vérification en cours d'implantation et l'évaluation lors de la mise en route n'ont pas eu lieu. Le groupe d'ergonomie n'ayant pas vu le jour, les analyses des données recueillies et les pronostics ergonomiques ont dû se faire dans des conditions moins propices. La même chose s'est produite avec le comité conception d'équipements. En réalité, la conception a été prise en charge par un petit groupe composé du contremaître de jour et du contremaître de soir auquel s'est joint un ancien directeur d'usine et les travaux de ce groupe se sont faits sans l'ergonome qui aurait pu s'assurer qu'un meilleur arrimage s'opère avec le comité opérationnel porteur des besoins des travailleurs. Quant à l'abandon des étapes de la vérification en cours d'implantation et de l'évaluation lors de la mise en route, cela s'expliquerait surtout par la distance qu'avaient prise à ce moment-là les ergonomes face à la démarche. Ils avaient en effet fait savoir au vice-président à la production et au chef de projet qu'ils se considéraient en attente d'une demande spécifique de leur part pour intervenir à nouveau. Cette attitude était justifiée par les nombreuses annulations et les reports de rencontres qu'ils avaient dû subir.

Les étapes «repères de conception» et «pronostics ergonomiques» n'ont été réalisées qu'en partie compte tenu des retards accumulés par le projet. Les responsables en étaient alors venus à accorder la priorité à la conception et à l'ingénierie détaillée, sans parler de leur préoccupation croissante en regard

des coûts qu'allaient engendrer les changements proposés jusque là par les ergonomes. Une remarque de l'ergonome dans son «log book» confirme qu'il était lui-même conscient des retards et de la difficulté à réaliser un arrimage satisfaisant entre les résultats de leurs études et la possibilité d'en tenir compte dans les plans des concepteurs. Son optimisme à ce sujet semble bien bas: «Nous convenons [les ergonomes] de remettre ces fiches [repères de conception] aux membres du comité opérationnel et de tenter de les mettre à l'ordre du jour d'une éventuelle rencontre (lorsque nous aurons le temps). De cette façon, les informations ne seront pas totalement perdues».

Pendant toute la période de l'ingénierie détaillée, de la fabrication et de l'installation, les ergonomes sont demeurés à distance du projet (figure 7). Un événement significatif au début de cette période a été le déplacement des responsabilités du comité directeur vers les responsables d'une autre division de l'entreprise en charge de la fabrication d'équipements. À quelques reprises, lors de rencontres avec le chef de projet ou le vice-président à la production, on discutera de la pertinence que les ergonomes effectuent un suivi des travaux en cours de fabrication; le chef de projet mentionnera même à deux occasions qu'il serait important que l'ergonome consultant participe à une rencontre avec le fournisseur d'un nouvel équipement. Mais ces discussions demeureront sans suite.

Les ergonomes n'avaient pas prévu le déplacement des responsabilités vers d'autres acteurs de l'entreprise et se sont retrouvés sans interlocuteurs directs pendant cette période de temps. Il semble de plus qu'ils aient sous-estimé le temps qu'il devraient consacrer à cette partie de leur intervention. Une participation à ces étapes auraient permis de limiter le nombre d'erreurs de conceptions et d'irritants présents lors du démarrage des installations. Un des rôles importants que n'ont pas pu jouer les ergonomes dans ces circonstances est celui qui aurait consisté à faire circuler une information la plus transparente possi-

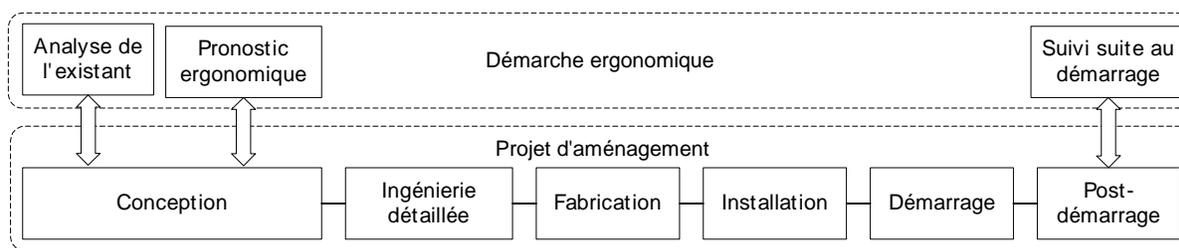


Figure 7 - Les arrimages entre la démarche ergonomique et le projet d'aménagement

ble sur le projet d'aménagement et sur l'état d'avancement des travaux, ce qui aurait contribué à diminuer les craintes et les rumeurs et faciliter chez les travailleurs l'approvisionnement au changement annoncé.

La démarche proposée par les ergonomes est logique et cohérente. Elle visait à favoriser le plus possible la participation des travailleurs. Mais elle dépendait de la mise en place et du bon fonctionnement d'une structure qui ne se sont pas concrétisés. De plus, elle devait elle-même s'insérer dans une autre démarche plus large (voir figure 7) qui avait ses contraintes, et parmi celles-ci, un échéancier que les ergonomes n'ont pas réussi à respecter et à faire changer pour qu'ils puissent y intégrer leurs propres résultats.

Le test de la réalité semble avoir démontré la lourdeur de la structure de fonctionnement et d'encadrement de la démarche dont deux des quatre composantes prévues initialement, n'ont pratiquement pas fonctionné. Le comité directeur n'a tenu que très peu de réunions et on n'a pas exploité son rôle d'orientation comme cela était pourtant établi au départ. On s'est essentiellement rabattu sur son rôle d'arbitre des questions litigieuses quand la démarche était compromise. Et même à ces occasions, on n'a jamais reconnu dans les faits, son rôle décisionnel. On ne s'est jamais questionné sur la façon dont les décisions allaient être prises, ni dans quelles limites le comité allait pouvoir décider. Bien que le comité directeur fournissait aux parties un lieu de rencontre où il était possible de faire part de ses attentes, suggestions ou insatisfactions et rappelait, dans une certaine mesure, à chacun ses responsabilités et son rôle dans le projet, il n'a pas joué pleinement le rôle auquel on aurait pu s'attendre.

## **La culture organisationnelle**

L'histoire du cas nous montre le poids que représente la culture organisationnelle dans l'effort de changement qui a été entrepris. On a vu que le mode dominant de transaction entre les personnes et les groupes de même que l'historique de relations de travail conflictuelles dans l'entreprise imprègnent de façon marquée les perceptions et les actions de chacun. Il semble évident que si on veut vraiment modifier le climat de travail, ce constat doit mener les responsables à en prendre acte et à travailler préalablement sur le développement de conditions plus propices à la collaboration.

Le choix d'une approche participative visait deux buts : améliorer la qualité des plans d'aménagement de la nouvelle table de découpe en valorisant et en mettant à contribution l'expérience des travailleurs expérimentés et faciliter l'acceptation de ce changement en permettant aux travailleurs de jouer un rôle significatif dans la conception de la nouvelle table. Cependant, cette approche n'a pas modifié les rapports entre représentants patronaux et syndicaux. Cela donne un aperçu des difficultés qu'on peut rencontrer lorsque l'on veut utiliser une approche participative dans une organisation où la culture et l'historique des relations de travail ne sont pas a priori compatibles avec ce genre d'approche.

L'histoire du cas nous a permis de constater les difficultés que cela a fait peser sur la démarche des ergonomes. Ces derniers n'avaient pas suffisamment anticipé le travail qu'exigeait le développement de préalables à la participation, l'investissement d'efforts considérables pour susciter et maintenir des conditions de collaboration et finalement pour obtenir de la part de personnes clés de l'usine un engagement clair qui aurait un impact favorable sur les perceptions des gens. Ainsi, au-delà de l'engagement des contremaîtres qui semble avoir été manifeste, l'attitude ambiguë voire parfois adverse de certains responsables —directeur d'usine, directeur de production, membres de l'exécutif syndical— a nui au développement d'une approche participative et constitué une limite à l'intervention. La participation implique au préalable l'établissement d'un climat minimal de confiance entre les acteurs qui a fait défaut dans ce cas-ci.

### **5.4 Conditions qui facilitent l'intervention dans un contexte de relations conflictuelles**

Plusieurs conditions, si elles sont présentes, peuvent faciliter la réalisation d'une intervention dans un contexte de relations conflictuelles. Nous précisons trois d'entre elles et nous complétons par la présentation d'autres conditions que nous avons dégagées à partir de l'histoire du cas.

#### **L'appui des dirigeants et l'accord des acteurs concernés**

L'appui du vice-président à la production à une intervention comme celle-ci a constitué un élément déterminant dans le choix du type d'intervention et pour la poursuite de celle-ci malgré les nombreuses difficultés qu'elle a rencontrées. La manifestation de confiance de ce dernier en ce type d'intervention, confiance qui reposait sur une expérience passée réussie, fournit un exemple que la conviction du dirigeant dans les chances de succès d'une telle intervention jouent grandement dans son choix d'aller de l'avant.

Dans une semblable mesure, l'accord des acteurs directement concernés facilite l'intervention. On a vu à cet effet que l'accord d'une partie, donné sous certaines contraintes, peut s'avérer fragile sinon trompeur. Il faut donc obtenir dès le début de l'intervention l'accord des acteurs concernés et remettre en question l'existence de cet accord s'il n'est pas clairement exprimé par toutes les parties.

#### **Un parti pris pour les interventions constructives**

Paradoxalement, en contexte organisationnel difficile caractérisé par des relations conflictuelles, la condition probablement la plus prometteuse est la reconnaissance par les parties de l'existence de ce conflit et des conséquences négatives qu'il entraîne sur les personnes elles-mêmes, l'entreprise et le climat de travail dans son ensemble.

Une autre condition est la reconnaissance par les parties que le conflit qui les affecte découle d'un mode de transaction insatisfaisant, inefficace à résoudre adéquatement les problèmes qu'elles rencontrent et aux effets néfastes. En effet, à la longue, le conflit entraîne une accumulation de problèmes non résolus qui contaminent les rapports et rendent de plus en plus improbable l'obtention de solutions satisfaisantes. Cette incapacité à transiger de manière constructive pour résoudre les problèmes qui se présentent inévi-

tablement dans le cours du travail quotidien doit, pour un temps, devenir l'objet des efforts de l'intervenant.

Cela constitue le premier signe d'une volonté des parties de trouver des solutions satisfaisantes. C'est un tournant important dans la situation à partir duquel les parties doivent tenter de faire converger leurs efforts vers un but commun. Le rôle de l'intervenant est alors de maintenir le cap, d'encourager la recherche de solutions acceptables et praticables avec comme objectif l'intérêt commun. Il doit conserver la plus grande neutralité possible afin d'éviter d'être perçu comme ayant un parti pris pour l'une ou l'autre des parties, tout en affichant clairement son parti pris pour des interventions constructives en vue de l'intérêt commun.

### **Les rôles de chacun valorisés par tous**

Une condition qui n'est pas présente au moment où débute une intervention, mais que l'ergonome doit développer avec constance, consiste à faire en sorte que tous parviennent à une perception claire et partagée de la nature spécifique du rôle de chacun et des limites à l'intérieur desquelles ce rôle doit être joué. Si cette question n'est pas abordée explicitement avec les parties, l'ergonome peut se retrouver en position illégitime parce qu'il se sera accaparé des responsabilités sans que l'une des parties ou toutes les deux lui en reconnaissent le droit, ou encore parce qu'il n'aura pas pris les responsabilités que l'une des parties ou toutes les deux s'attendaient qu'il prenne.

C'est vraisemblablement ce qui est arrivé lorsque est venu le temps d'analyser les propositions des concepteurs, et que les ergonomes ont décidé d'intervenir de façon plus appuyée, craignant que les travailleurs experts ne le fassent pas suffisamment et qu'ainsi, les points critiques issus de leurs constats et repères de conception ne soient pas pris en considération. On a vu que ce qui devait être un effort de collaboration au sein du comité opérationnel pour faire valoir le point de vue des clients —les futurs travailleurs de la table de découpe— s'est transformé en une sorte d'affrontement avec les contremaîtres.

### **Privilégier un rôle élargi**

L'ergonome nous a confié que la profession n'avait pas les outils pour intervenir dans une situation organisationnelle difficile, où on rencontre des relations conflictuelles et détériorées, des communications déficientes, des conflits de rôles, etc. Cette remarque traduit bien un des dangers qui guette l'ergonome en pareille situation, celui que son «intervention» se résume à ne rien faire en pareille situation. Il est évident que ce n'est pas le rôle de l'ergonome que de résoudre les conflits ou de rétablir des relations harmonieuses et des communications efficaces entre les parties. Il est d'ailleurs raisonnable de penser que les parties ne lui avaient pas confié un tel mandat. Cependant, il peut, dans le cadre même de son mandat, agir à titre de révélateur et de catalyseur, rôles qu'il est en plein droit d'exercer et qui constituent des moyens pour la réussite de son mandat. En agissant de la sorte, l'ergonome responsabilise les parties en les invitant à une prise en charge des problèmes. Une discussion ouverte autour de ces questions peut alors aider à cerner les besoins des parties et orienter, si nécessaire, vers une ressource appropriée pour de l'aide.

### **Composer avec une structure souple et légère**

Le contexte organisationnel généralement engendré par l'existence de relations conflictuelles constitue une bonne indication pour fonctionner avec des mécanismes de coordination souples et les plus légers possibles. Une structure lourde à quatre composantes comme celle envisagée au début du projet peut représenter un obstacle additionnel aux communications qui sont déjà difficiles. S'il n'est pas perçu comme essentiel, un mécanisme de coordination comporte des risques de générer des frustrations et des malentendus entre les parties qui ont déjà maille à partir avec les contraintes habituelles du quotidien. De plus, l'effort que demande à chacun la compréhension et l'acceptation des responsabilités dévolues aux autres personnes dans le cadre de ces mécanismes ad hoc est souvent perçu comme superflu. Il vaut mieux s'en tenir à une structure souple, légère, arrimée aux structures existantes et composée d'un nombre limité de mécanismes et les utiliser de façon optimale.

### **Autres conditions dégagées à partir de l'histoire de cas**

L'histoire du cas nous renseigne également sur d'autres conditions qui facilitent ce type d'intervention. Il s'agit de :

- la crédibilité de l'ergonome (expériences antérieures réussies);
- la perception de la nécessité du changement (les pressions du marché, la rentabilité et la survie de l'usine);
- l'accord de toutes les parties pour confier un mandat à l'IRSST;
- une information complète régulière aux employés;
- la participation des travailleurs experts (études sur vidéo, travaux du comité opérationnel);
- l'engagement des contremaîtres et leur rôle actif dans la démarche;
- les ressources financières nécessaires aux transformations;
- un budget suffisant pour l'intervention;
- un échéancier réaliste et négocié entre toutes les parties;
- une gestion efficace du changement (gérer les résistances des personnes; avoir accès aux ressources nécessaires; impliquer les bonnes personnes; mener à bon port le processus de changement);
- une gestion des impacts sur la démarche de certaines personnes qui ne sont pas directement impliquées dans celle-ci mais qui peuvent y nuire ou la contrecarrer (les responsables de production qui subissent les contraintes que la démarche fait peser sur la production et la perte d'efficacité pendant l'implantation; les responsables financiers qui cherchent à diminuer les coûts; le syndicat et les travailleurs qui craignent les coupures de postes, la détérioration des conditions de travail, la pression entre pairs et la perte de privilèges liés à l'ancienneté);
- la présence des ergonomes aux étapes clés de l'ingénierie détaillée (on a laissé les ingénieurs et le fabricant travailler seuls sans s'assurer qu'ils avaient suffisamment d'informations pour prendre en considération les besoins et les intérêts des travailleurs qui allaient opérer dans ces nouvelles installations);
- la préparation des ergonomes à intervenir dans un contexte organisationnel difficile;
- une conscience par l'ergonome de ses propres valeurs et le choix assumé de ne pas laisser celles-ci interférer dans les décisions qui reviennent aux parties impliquées;
- la préférence accordée à la discussion ouverte comme façon de traiter des différends plutôt qu'aux jeux de coulisses;
- l'engagement des parties à respecter les décisions du comité directeur (par exemple, le choix de l'ergonome consultant, la visite du site de référence, la formation des travailleurs experts à l'ergonomie, l'élaboration d'un plan de communication);
- la clarification et la légitimation des rôles dévolus à chacun dans la démarche.

## 5.5 Rôles de l'ergonome dans un contexte organisationnel conflictuel

Nous avons identifié à partir de l'analyse de l'histoire du cas trois rôles qui nous sont apparus nécessaires et qui s'appuient sur le champ d'expertise de l'ergonome, l'approche participative qui est privilégiée et le contexte organisationnel difficile dans lequel l'intervention est réalisée. Il s'agit des rôles d'expert conseil, de facilitateur et de médiateur. Selon les étapes de la démarche et les événements qui surviennent au cours de celle-ci, ces rôles sont sollicités à divers degrés et appelés à se compléter l'un l'autre.

### Un rôle d'expert conseil

Le but premier de l'intervention est de développer une solution ergonomique et applicable. Pour y parvenir, l'ergonome s'appuie entre autres sur ses connaissances théoriques et pratiques, les méthodologies et les outils que lui offre l'ergonomie de conception. Il n'est pas nécessaire de développer cette question puisque cette expertise et le rôle qu'elle appelle à jouer n'est pas sensiblement différent en contexte organisationnel difficile qu'il ne l'est dans un contexte normal. Retenons que l'exercice de ce rôle comporte notamment des interventions telles :

- procéder à des études et des analyses de l'existant;
- proposer des solutions concrètes et applicables;
- reconnaître et faire valoir les limites des solutions à l'étude;
- analyser les impacts prévisibles des options sur la santé et la sécurité des travailleurs.

En procédant avec une approche participative, l'ergonome n'effectue pas seul ce travail, mais il peut faire appel à la contribution des travailleurs qui apportent leur point de vue sur l'activité à l'étude. Cela permet d'enrichir l'analyse de la situation de travail, d'explorer une panoplie de solutions qui ont de meilleures chances d'être acceptées par les travailleurs puisqu'elles sont issues de collègues qui ont participé à leur conception.

### Un rôle de facilitateur

Comme le rôle d'expert conseil, celui de facilitateur n'est pas un rôle dont l'exercice serait réservé exclusivement à un contexte organisationnel difficile. L'histoire du cas expose deux conditions qui en rendent l'exercice nécessaire : l'approche participative proposée par l'ergonome et sur laquelle s'appuie la démarche d'ergonomie de conception et la situation de changement que constituent la conception et l'implantation d'un nouvel aménagement pour la table de découpe. Dans cette situation, entrent en jeu des phénomènes liés à la gestion d'un changement organisationnel que nous n'abordons pas ici, mais qui ont eu des conséquences significatives dans la démarche.

Nous avons constaté que l'exercice du rôle de facilitateur posait à l'ergonome davantage de difficultés que celui d'expert conseil. L'exercice de ce rôle comporte des interventions telles :

- clarifier les objectifs de la démarche et y susciter l'adhésion des participants;
- proposer des façons de faire, des outils et des échéanciers;
- favoriser l'expression des idées et des préoccupations;
- identifier les options praticables, susciter les débats sur ces options et amener les parties à faire des choix clairs;
- informer les parties, entendre leurs réactions, convaincre du bien fondé des solutions envisagées et proposer des améliorations;
- développer et maintenir un sentiment de confiance.

### Un rôle de médiateur

Le rôle de médiateur est le rôle le plus nécessaire dans un contexte organisationnel difficile caractérisé par des relations conflictuelles entre les parties. En effet, la réussite du projet passe par le rétablissement de relations satisfaisantes entre les parties qui rend possible et plus efficace le travail de chacun. Comme nous l'avons vu plus haut, l'exercice de ce rôle suppose que l'ergonome adopte une conception «élargie» de la pratique. En effet, l'exercice du rôle de médiateur l'amène à lire ce qui se passe de façon à identifier

les obstacles qui nuisent à la poursuite du projet et à ramener les parties vers la résolution de ces obstacles. La principale difficulté que rencontre l'ergonome vient justement du fait qu'il a naturellement tendance à se replier vers son champ d'expertise disciplinaire. Cette tendance l'éloigne des véritables enjeux en présence et rend improbable le succès de son intervention. Il lui faut donc apprendre à explorer des terrains nouveaux où se produisent des événements qui mettent en danger l'intervention ergonomiques sans qu'il lui soit nécessaire d'être un expert sur ces questions. La capacité à reconnaître l'existence d'un problème, celle de reconnaître ses propres limites dans la résolution de celui-ci, l'appel à des ressources disponibles dans son environnement pour aider à lever les obstacles identifiées sont autant de façons de faire qui sont à la portée de l'ergonome et qui, plus que toute autre intervention, peuvent contribuer à changer les choses.

L'exercice du rôle de médiateur comporte des interventions telles :

- proposer des temps d'arrêt pour définir ensemble les problèmes ou les obstacles rencontrés;
- aider à s'entendre sur des buts souhaitables;
- reconnaître aux parties la responsabilité du choix de solutions acceptables et applicables;
- accueillir et gérer les réactions des personnes et leur donner du sens;
- manifester un parti pris pour la recherche de solutions acceptables tout en conservant sa neutralité;
- renégocier, au besoin, les termes du contrat ou y mettre fin.

## 6. Conclusion

L'étude du cas nous enseigne qu'il est possible d'intervenir dans une situation organisationnelle difficile, de telle sorte que, globalement, on puisse en retirer un gain. La démarche d'ergonomie de conception, appuyée sur l'approche participative utilisée par les ergonomes, a constitué un apport marquant, en particulier au cours des premières étapes du projet et en période post-démarrage.

Il est raisonnable de penser que si la présence des ergonomes s'était faite moins discrète pendant la période d'ingénierie détaillée, de fabrication et de démarrage, certaines erreurs de conception auraient pu être évitées et le niveau de méfiance abaissé. Grâce à une intervention clé de l'ergonome dans une étape critique de suivi du démarrage, on a pu désamorcer un climat très malsain et revenir à une situation plus viable où les travailleurs se sont graduellement adaptés aux nouvelles installations. Des commentaires de certains travailleurs, obtenus par l'ergonome à la fin de notre étude, tendent à démontrer que le niveau de satisfaction au regard des nouveaux aménagements était à la hausse.

Les relations entre les parties sont demeurées laborieuses, voire conflictuelles. Le mode de confrontation semble demeurer le mode de transaction utilisé. Malgré les efforts des ergonomes pour favoriser la participation et la communication, nous n'avons à la fin de notre étude, que peu d'indices à l'effet que les parties auraient tiré partie de cette expérience pour adopter de nouvelles façons de faire.

L'étude de cas nous rappelle qu'un contexte organisationnel difficile peut engendrer des conséquences inattendues qui, si elles ne sont pas adéquatement gérées, empirent le caractère difficile de la situation. Nous avons vu que la méfiance qu'éprouvent les parties les unes envers les autres, peut donner lieu à des actions et gestes non productifs, voire hostiles, qui occasionnent à leur tour des pertes de temps et des retards qui deviennent alors pour chacun des contraintes majeures à leur action. À ce stade, la situation devient très fertile en frustrations et propice au développement de perceptions distordues ou même carrément fausses; lesquelles, favorisent notamment l'isolement des individus, la formation de clans, l'apparition de rumeurs et une détérioration des relations.

L'étude du cas montre que ce danger guette tous et chacun. D'où la nécessité d'une vigilance accrue des ergonomes et une action précoce dès l'apparition de ces conditions dangereuses. Eux-mêmes doivent se protéger, sachant le risque élevé de se retrouver en situation encore plus difficile.

L'intervention en situation organisationnelle conflictuelle crée des exigences plus grandes envers l'ergonome qui aurait été éjecté du système si l'intervention n'avait reposé que sur l'exercice d'un rôle traditionnel. Une conception élargie de la pratique professionnelle l'autorisera à intervenir auprès des acteurs concernés sur des aspects que commande la situation dans laquelle il se retrouve en tant qu'acteur

concerné. L'ergonome doit également défendre son cadre professionnel où son expertise et son jugement professionnel constituent sa contribution essentielle, tout en favorisant la prise en compte des contraintes organisationnelles à l'intérieures desquelles seulement, le projet pourra se réaliser.

S'il accepte d'intervenir dans un contexte organisationnel difficile marqué par des relations conflictuelles, l'ergonome doit s'attendre à consacrer beaucoup plus d'efforts et de temps qu'il n'aurait à le faire en situation où les conditions sont bonnes. En particulier, parce qu'il devra composer avec des réactions de la part des acteurs concernés, lesquelles sont attribuables essentiellement à deux caractéristiques principales de cette situation : le changement qu'introduit la « solution » ergonomique et qui génère des réactions prévisibles telles refus, résistances, insécurité et un niveau de détérioration prononcé des relations entre les parties qui restreint leur capacité à travailler de façon constructive à la recherche de solutions satisfaisantes.

Enfin, nous croyons que l'IRSST peut intervenir dans des milieux aux prises avec des situations organisationnelles difficiles. Ses intervenants doivent cependant accepter de composer avec les conditions du milieu d'intervention et adapter leur façon de faire en intégrant à leur pratique des interventions de niveau 2, c'est-à-dire qui agissent sur les conditions organisationnelles et favorisent la levée d'obstacles qui entravent la progression de la démarche ergonomique et qui sont essentielles à la réalisation des interventions de niveau 1 qui appartiennent d'emblée au champ d'expertise ergonomique.

## 7. Limites de la recherche

Cette recherche comporte des limites qu'il faut prendre en compte et qui invite à la prudence quant aux conclusions qu'on voudrait en tirer. Il faut en premier rappeler qu'elle repose sur la description d'une intervention faite par une seule personne au fur et à mesure de son déroulement, donc à partir de la représentation de la réalité qu'elle s'en est faite. Les interprétations et conclusions que nous exposons n'ont ainsi qu'une valeur illustrative.

Elle relate de plus un cas unique qui n'offre pas de possibilité de triangulation, si ce n'est la comparaison de l'information recueillie à divers moments dans le temps. L'acceptation par l'ergonome de la justesse de l'histoire qui est relatée constitue toutefois un indice de vraisemblance et de fidélité. Il n'est pas possible d'en tirer des généralisations. Elle a cependant une valeur illustrative incontestable qui autorise une certaine transférabilité à des contextes ou situations similaires.

La description du cas au pas à pas est suffisamment détaillée pour permettre à un intervenant averti de déterminer si la situation qu'il rencontre entretient des correspondances avec le cas et si la discussion peut alimenter sa réflexion.

La formation du chercheur qui a entretenu une relation soutenue avec l'ergonome tout au long de la recherche étant relativement éloignée de celle de l'ergonome, les risques de cooptation s'en trouvent sensiblement affaiblis. Cependant, la méthode de recherche qui a favorisé le développement d'une relation de collaboration entre l'ergonome et le chercheur peut avoir contaminé l'interprétation des résultats. L'appréciation des autres intervenants, si elle avait été possible, aurait permis de rassurer le chercheur sur l'objectivité relative du cas.

Enfin, il faut souligner que la pratique étudiée peut ne pas être représentative de celle d'autres ergonomes en pratique professionnelle et que d'autres façons de concevoir et de pratiquer l'ergonomie existent au sein de la discipline.

## 8. Retombées éventuelles

Cette étude met en lumière le besoin d'adapter les façons de faire des ergonomes dans des conditions organisationnelles difficiles telles des relations conflictuelles entre patron et syndicat, conditions que l'on rencontre fréquemment dans les entreprises, et qui requièrent un type d'intervention particulier. Le besoin de telles interventions est réel et l'adaptation des pratiques de l'IRSST de même que celles des ergonomes à ces réalités constitue une première retombée potentielle de ce projet.

L'étude offre des possibilités de retombées aux ergonomes qui se questionnent sur la pratique professionnelle. En effet, elle soulève des pistes de questionnement permettant de faciliter l'intégration des

contraintes des milieux de travail et de la pratique ergonomique. Une opportunité est offerte aux ergonomes afin qu'ils élargissent leur pratique pour composer avec des enjeux organisationnels qui, s'ils ne sont pas ouvertement traités avec les responsables concernés, limiteront les effets souhaités de la démarche ergonomique elle-même.

Les ergonomes peuvent jouer un rôle important dans l'implantation de changements organisationnels aidés par le fait que leur discipline leur permet de travailler sur des dimensions concrètes de la vie au travail, ce qui donne une légitimité à leur intervention. Cet avantage peut être exploité et ouvrir la voie à la résolution de problèmes que les parties en conflit auraient normalement tendance à ignorer et qui les empêchent de mettre à profit leurs ressources mutuelles.

La formation professionnelle des ergonomes aurait avantage à inclure le développement des connaissances et d'habiletés sur les conditions organisationnelles minimales à mettre en place pour que l'intervention ergonomique puisse se réaliser adéquatement. Dans l'univers systémique organisationnel, toute intervention doit prendre en compte son incidence sur l'ensemble du système. Limiter l'intervention ergonomique au poste de travail est au mieux un exercice réducteur et au pire une pratique improductive qui peut amener le rejet d'une expertise pourtant nécessaire à l'amélioration des milieux de travail qui vivent des situations conflictuelles.

## 9. Bibliographie

### **Changement et gestion du changement**

- Beckard, R. et Harris, R. (1987), *Organizational Transitions : Managing Complex Change*. 2e éd., Reading, Massachusset : Addison-Wesley.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1996). *Profession : Consultant*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. (3<sup>e</sup> éd.)
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Sciences*, New-York : Harper & Row.
- Lippitt, G. et Lippitt, R. (1986), *The Consulting Process in Action*, 2e éd., San Diego, Californie : Pfeiffer & Company.
- Schein, E. (1999) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weisbord, M. R. (1987), *Productive Workplace : Organizing and Managing for Dignity, Meaning and Community*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Zaltman, G. et Duncan, R. (1977), *Strategies for Planned Change*. New-York : John Wiley & Sons.

### **Conflits et culture organisationnelle**

- Blake, R.R. et Mouton, J.S. (1984), *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco et London : Jossey-Bass.
- Brown, L. D. (1983), *Managing Conflicts at Organizational Interfaces*. Addison-Wesley.
- Rahim, M. A. (2001), *Managing Conflicts in Organizations*. (3e éd.). Westport, Coonecticut and London : Quorum Books.
- Rondeau, A. (1990), *La gestion des conflits dans les organisations*. In Chanlat, J.-F. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Eska, PUL
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2e éd.) San Francisco: Jossey- Bass.
- Thomson, L. (1998), *The Mind and the Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, New-Jersey : Prentice-Hall.

### **Participation**

- Argyris, C. (1974). *Participation et organisation*. Paris : Dunod. Collection Organisation et sciences humaines.
- Lamonde, F. (2000). *L'intervention ergonomique, un regard sur la pratique professionnelle*. Éditions Octarès.
- Patry, L., Kuorinka, I. et alii. (1990), *Projet d'ergonomie participative pour la prévention des maux de dos*. Comptes rendus du XXVI<sup>e</sup> congrès de la SELF. Montréal, 3 au 5 octobre 1990, pp 146-149.
- Richard, P. et Bedr, B. (1990), *Intervention ergonomique et approches sociologiques du fonctionnement des organisations*. Comptes rendus du XXVI<sup>e</sup> congrès de la SELF. Montréal, 3 au 5 octobre 1990, pp 98-101.
- St-Arnaud, Y. (1989), *Les petits groupes : participation et communication*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

**Science de l'action ( Praxéologie )**

Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action*, San Francisco : Jossey-Bass.

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses : Facilitating Organizational Learning*, Boston : Allyn and Bacon.

Argyris, C. et Schön, D.A. (1974), *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco : Josey-Bass.

Schön, D.A. (1983), *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action*, New-York : Basic Books. Traduction française par Heynemand, J. et Gagnon, D. (1994), *Le praticien réflexif, À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal : Les Éditions Logiques.

St-Arnaud, Y. (1997). *L'interaction professionnelle, efficacité et coopération*. (Première réimpression). Les Presses de l'Université Laval (1<sup>ère</sup> éd. 1995).