

# **Transformer les situations de travail : de la dimension technique à la dimension sociale**



**Marie Bellemare, IRSST  
Ana Maria Seifert, Cinbiose**

# **Quelques déterminants de l'issue des transformations**



**Le cas de l'implantation d'une démarche de  
formation-action dans l'industrie  
métallurgique  
Marie Bellemare  
IRSST**



## **Collaborateurs et collaboratrices**

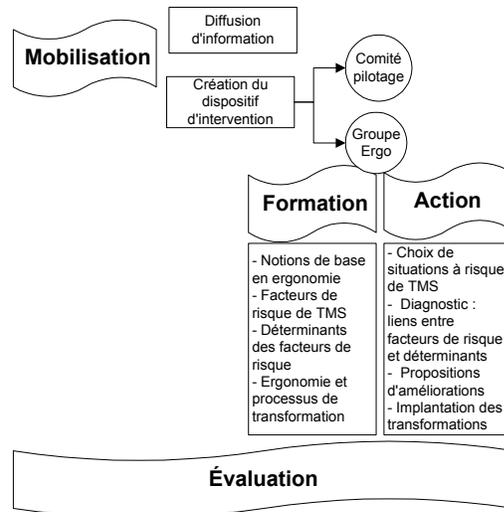
- **Sylvie Montreuil**, Université Laval
- **Denis Allard**, Direction de Santé publique, Montréal Centre
- **Micheline Marier**, Université Laval, IRSST
- **Johane Prévost**, Université Laval, IRSST



## **La recherche**

- **Développement d'un programme d'intervention en 3 volets avec évaluation en continu**
- **Implantation dans 2 établissements de production primaire d'aluminium**

## Programme implanté



## Évaluation : processus et résultats

- Comment le programme est réellement implanté
  - Diversité des sources d'information sur les effets pour compenser impossibilité de groupe contrôle
  - Sociologue extérieur à l'intervention
  - Reconstitution de fiches trajectoires pour chacune des situations de travail, pour chacun des groupes Ergo
    - Recueil de faits et élaboration d'hypothèses
    - Validation de ces hypothèses lors des entrevues de fin de projet avec les participants (*realistic evaluation*)



## Résultats

1. À l'issue de l'intervention, quelles sont les améliorations constatées ?
2. Comment expliquer que certaines transformations se réalisent et d'autres pas ?



## Trajectoires des transformations

- 9 diagnostics → 40 propositions de projets acceptées
- Sur les 40 projets initiés, 23 avaient été réalisés (58%) dans les 18 mois suivant le début de l'implantation du programme
- 8 situations de travail modifiées sur 9
- 17 projets non réalisés
  - 13 par décision du groupe Ergo : abandonné, reporté, transmis à une autre instance
  - 4 par décision de direction : non engagement financier



## **Les facteurs de risque ont-ils été réduits ?**

- Dans près de la moitié des cas, les facteurs de risque identifiés ont connu une amélioration : posture, effort ou pression mécanique
- Dans les cas où aucune amélioration, on constate que c'est parce que le projet ne s'est pas réalisé



## **Analyse de l'issue des transformations**

- Approche des transformations selon "conduite de projets"
- Projet : regroupement d'idées de transformation d'une situation de travail organisées de manière à en permettre la concrétisation.
- Issue mise en relation avec plusieurs caractéristiques des projets et des acteurs



## **Quels projets se réalisent ?**

- **Peu de projets de grande envergure**
- **Des projets qui concernent surtout l'équipement**
- **L'importance de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre pour l'issue des projets**



## **L'envergure**

- **Projets réalisés / projets proposés**
  - Les projets majeurs (>35 000 \$) : 2/6
  - Les projets mineurs (< 5000 \$) : 11/12
  - Les projets moyens : 9/11
- **Direction peu convaincue de la nécessité d'un investissement majeur pour prévenir les TMS**
- **Plus l'investissement est important, plus il doit y avoir convergence avec d'autres enjeux : sécurité, qualité, environnement**



## **Le domaine de conception**

- **Projets réalisés / projets proposés**
  - Équipements : 16/23
  - Outils : 3/4
  - Aménagement : 3/4
  - Procédé ou produit, organisation du travail et méthodes de travail : 1/9
- **Formation offerte basée sur les pratiques observées en ingénierie**
- **Limites de l'approche participative vs méthode de travail, organisation du travail**



## **Les acteurs des projets- Maîtrise d'ouvrage**

- **L'instance qui autorise le projet, en accepte l'orientation, fournit le budget**
- **Projets réalisés /projets proposés**
  - Cadre niveau 1 (superviseur) : 13/13
  - Cadre niveau 2 (surintendant) ou
  - Cadre niveau 3 (directeur d'usine) : 8/15
- **Maîtrise d'ouvrage de haut niveau (grande envergure, organisation du travail, procédé) : peu de réalisations**
- **Conditions : gravité TMS + ; projet = solution**



## **Les acteurs des projets- Maîtrise d'œuvre**

- **L'instance qui mène le projet, en assure la réalisation**
- **Projets réalisés / projets proposés**
  - Département d'entretien : 14/15
  - Ingénierie : 5/5
  - Autres ou non déterminés : 4/20
  - Membres du groupe Ergo : 18/22
- **Savoir- faire pour formuler le projet et le faire cheminer**



## **Conclusions**

- **Intérêt d'impliquer acteurs de maîtrise d'œuvre (ingénierie, entretien) dans une démarche commune vers la transformation**
- **Maîtrise d'ouvrage (décideurs payeurs)**
  - connaissance des évolutions prévisibles
  - connaissance des marges de manœuvre financières
- **Importance d'analyser les enjeux et de les faire converger pour que les transformations se réalisent**



## **Pistes de réflexion**

- **Pour les acteurs de l'entreprise, préoccupation forte : que les transformations se concrétisent, plutôt que les TMS soient prévenues**
- **Comment déterminer qu'une transformation est réussie au regard de la prévention des TMS ?**



**Merci**



## **Évaluation : sources de données**

- **Journal de bord des ergonomes**
- **Enregistrement des réunions du comité de pilotage**
- **Enregistrement des réunions d'équipe des ergonomes**
- **Travaux réalisés par les groupes Ergo**
- **Entretien collectif avec groupes Ergo dans chaque usine en fin de formation**
- **Entretiens individuels en fin de projet : pilotage et groupes Ergo**
- **Observation et entretiens post transformation par ergonomes**