

ERGONOMIE ET INTERVENTION INTÉGRÉE

DUVAL LISETTE

Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales, ASSTSAS, 5100,
Sherbrooke Est, bureau 950, Montréal, (Qué) H1V 3R9
lduval@asstsas.qc.ca

LEGAULT LUCIE

Association pour la santé et la sécurité du travail, secteur affaires sociales, ASSTSAS, 5100,
Sherbrooke Est, bureau 950, Montréal, (Qué) H1V 3R9
llegault@asstsas.qc.ca

Résumé

Le but de cette communication vise à présenter l'importance de l'analyse globale de la demande en vue de tenir compte des aspects techniques et organisationnels, dans un service alimentaire d'un établissement de soins de longue durée. Nous présentons une approche intégrée privilégiant une intervention multidisciplinaire porteuse de résultats significatifs. Le protocole d'intervention propose une démarche ergonomique d'analyse des situations de travail en parallèle à une démarche de développement organisationnel où les phases de changement prédominent. Tout le personnel est impliqué dans les structures et les mécanismes. Des « espaces de paroles », un plan de communication, la validation des rôles des gestionnaires et des travailleurs, la délégation de responsabilités aux travailleurs, le partage des savoir-faire et la correction des irritants aux postes de travail contribuent aux résultats et permettent de maintenir l'implication des parties. L'approche intégrée permet de se préoccuper des déterminants organisationnels telles la gestion des changements, l'efficacité des mécanismes de prise de décision, la qualité du climat de travail. Elle exige du temps et des efforts soutenus pour maintenir les acquis et vivre de façon proactive les changements constants qui surviennent.

Mots clés : pratique de l'ergonomie, analyse globale de la demande, intervention intégrée.

ERGONOMICS AND AN INTEGRATED INTERVENTION

Abstract

The purpose of this paper is to present the importance of a comprehensive analysis of the request when considering the technical and organizational aspects of a food services department in a long-term care facility. We will present an integrated approach focusing on a multidisciplinary intervention that had significant results. The intervention protocol proposed an ergonomic approach to a work situation analysis, parallel to an organizational development approach with emphasis on phases of change. The entire staff was involved in the structures and mechanisms. Time set aside for meetings, a communications plan, validation of the roles of managers and workers, delegation of responsibilities to workers, sharing of expertise and correction of work area annoyances contributed to the results and made it possible to keep the parties involved. This comprehensive approach allowed us to focus on organizational aspects such as the management of change, the efficiency of decision-making mechanisms, and the quality of the job atmosphere. Time and sustained effort are required to maintain the gains and to proactively experience ongoing changes.

Keywords: ergonomic practice, comprehensive analysis, integrated intervention.

INTRODUCTION

L'intervention ergonomique s'inscrit au sein du monde du travail en perpétuel changement où des personnes dans leur collectif de travail transigent avec une multitude de règles sociales et organisationnelles à la fois pour atteindre leurs objectifs personnels et les objectifs de l'organisation. L'intervention ergonomique peut s'avérer être une porte d'entrée intéressante pour dépasser un cadre restreint d'intervention basée uniquement sur les aspects techniques d'un poste ou d'un environnement de travail.

Notre préoccupation tout au long de l'intervention est de traiter un problème dans sa globalité. Lorsqu'un problème de nature technique dissimule une problématique plus large de fonctionnement du travail, l'intervention purement ergonomique, bien que réussie, pourrait s'avérer peu efficace et déterminante dans l'amélioration de la situation. L'approche intégrée privilégie une intervention multidisciplinaire qui peut être porteuse de résultats plus significatifs, tangibles et durables,

Nous présentons les enjeux de l'intervention tels qu'ils ont été posés aux intervenants. Nous abordons également le protocole d'intervention proposée ainsi que les résultats à court et moyen terme.

MISE EN CONTEXTE

Depuis deux ans, le personnel du service alimentaire d'un centre hospitalier de longues durées vit plusieurs transitions : fusion d'établissements, changements technologiques des modes de production, changements de collègues de travail, réaménagements des postes de travail et nouvelles organisations du travail. L'ergonome est d'abord demandé pour participer aux améliorations des situations de travail que génèrent les changements technologiques. Dès l'analyse de la demande les parties patronale et syndicale expriment clairement leurs difficultés à vivre les périodes de changements et leurs insatisfactions dans leur travail.

DÉMARCHE D'INTERVENTION INTÉGRÉE

Un protocole d'intervention globale est proposé où, à la démarche ergonomique d'analyse des situations de travail problématiques s'intègre une démarche permettant d'effectuer des transitions efficaces et satisfaisantes. L'objectif global de l'intervention, qui interpelle les parties, est de faire des services alimentaires un milieu de travail proactif, efficace, stimulant et plaisant. À l'ergonome se joint une psychologue en développement organisationnel.

L'approche suggérée vise une appropriation par chacun de leurs situations de travail, de façon telle que tous soient intéressés à examiner leurs propres pratiques, les pratiques de l'équipe et de toutes autres personnes et services concernés en vue d'atteindre l'objectif visé. La démarche s'appuie sur des principes de prévention et de sécurité, de respect, de reconnaissance, de concertation, d'autonomie, de transparence et de partage des responsabilités.

MÉTHODOLOGIE

Le personnel de chaque secteur d'activités (direction et supervision, production, distribution, laverie, salle à manger) a désigné un représentant. Ils se sont entendus sur une structure de

fonctionnement, soit des rencontres périodiques par secteur avec le personnel pour fixer les objectifs, clarifier leurs rôles dans la démarche et traiter des problématiques propres à chaque secteur. Pour traiter les éléments d'ensemble, des rencontres intersectorielles regroupant deux représentants par secteur sont mises en place. À ces rencontres, s'ajoutent deux membres de la direction, un représentant syndical du CPSST de l'établissement, une ergonome et une psychologue en développement organisationnel. Une mise en commun des valeurs et des qualités du service, reconnus par tous, qui sont toujours vivantes et que tous désirent conserver, constitue la base de la démarche.

L'analyse des activités de travail reconnues problématiques dans chaque secteur d'activités suite aux observations et aux entretiens avec le personnel, permet de mettre en évidence les irritants d'ordre technique et organisationnel. La visite d'un autre service alimentaire, comparable en terme de nombre de clients à servir et de technologie, a été réalisée par les représentants de chaque secteur d'activités. Cette visite a permis de cerner les points forts et les points faibles de leur propre service, de valider des éléments de solution susceptibles de s'adapter à leur milieu de travail et surtout de consolider les éléments favorables qu'ils détiennent et qu'ils désirent conserver. Des rencontres de validations permettent au personnel de reconnaître la nature des problèmes et de construire leurs solutions. Pour chacune des rencontres, les représentants de chaque secteur assurent la communication des informations échangées à l'ensemble du personnel du service.

RÉSULTATS

Un objectif commun mobilise le personnel : concilier qualité de vie, santé et sécurité du travail, excellence et performance. Dans le cadre d'un échéancier à court et moyen terme, ils ont accordé leurs priorités :

- aux améliorations des aménagements de travail à effectuer;
- à l'instauration d'un processus de circulation de l'information;
- aux ententes sur la façon de réagir aux problématiques interpersonnelles.

Ils essaient et réajustent ensemble des façons de faire plus efficaces et ils ont clarifié les rôles et les responsabilités de chacun. L'ensemble du personnel constate un climat de travail plus intéressant.

Après deux ans d'application de la démarche, le personnel souligne l'importance de demeurer vigilant dans le maintien des structures de communication et d'échanges. Des difficultés surviennent encore, des changements sont constants dans l'établissement et dans le service. Cependant, le personnel ajoute qu'ils ont maintenant plus de prise sur les problèmes plutôt que de les subir jusqu'à l'éclatement.

DÉMARCHE D'INTÉGRATION

Objectifs	Moyens	Résultats
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier et corriger des problèmes liés aux aménagements des postes de travail <p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier des éléments optimisant les périodes de transition de manière à concilier la qualité de vie, la santé et la sécurité du travail avec l'excellence et la performance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nomination d'un représentant par secteur d'activités; ➤ visite d'un service alimentaire d'un établissement de référence; ➤ rencontres inter sectorielles avec les représentants de l'ASSTSAS : <ul style="list-style-type: none"> - ergonomie; - développement organisationnel; ➤ rencontres sectorielles dans le service; ➤ plan de communication verbal et écrit; ➤ support psychologique individuel ou de groupe, si besoin. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Corrections des irritants à court, moyen et long terme à l'aide d'un plan d'action; ➤ révision et validation des rôles des gestionnaires et des travailleurs; ➤ responsabilités déléguées aux travailleurs (ex. procédure de réparation d'équipement); ➤ compréhension des réalités de travail entre les parties, dans chacun des secteurs et les autres secteurs (ex. : soins) ➤ partage et ajustements des savoir-faire par secteur pour faciliter le travail entre les secteurs; ➤ tableau d'affichage des comptes rendus inter sectoriels; ➤ clarification des rumeurs.

DISCUSSION

Ce cas de figure n'est pas unique en ergonomie. La compréhension des situations de travail pour mieux les transformer passe par une démarche axée sur la personne et, sur la personne dans une organisation. Comme le dit Christophe Dejours, l'ergonomie apporte un soulagement limité si elle n'apporte pas de satisfaction supplémentaire au niveau du contenu significatif du travail.

Dans le cas présenté ici, au-delà des repères techniques, une approche globale et interdisciplinaire centrée sur le vécu du personnel permet de porter des actions à la fois sur les irritants des situations de travail mais aussi sur la satisfaction au travail. Par ailleurs, la présence et l'engagement de la direction et du représentant syndical ajoute à la crédibilité de la démarche. L'instauration « d'espaces de parole » formels s'est avérée essentielle pour exprimer les préoccupations et les irritants vécus depuis les premiers changements, valider certaines perceptions et clarifier des situations ambiguës. Ces espaces de paroles permettent également de partager les compromis aux règles de travail prescrites et d'échanger sur leurs façons de faire pour atteindre les objectifs du service et pour avoir du plaisir dans le travail qu'ils font. Ainsi, le personnel s'est doté d'un mécanisme d'autorégulation concernant les difficultés actuelles et les changements futurs. La représentation par deux membres du personnel du service alimentaire au sein du comité des soins dans le cadre de la programmation d'une approche prothétique est un exemple récent. L'expérience terrain permet d'indiquer quelques facteurs de succès pour optimiser le changement :

- Établir des mécanismes d'information qui voyagent dans les deux sens entre les gestionnaires et les travailleurs;
- octroyer des « espaces de paroles » pour partager les problèmes à résoudre, pour recevoir les commentaires et les réactions du personnel, pour reconnaître les erreurs et pour faire les ajustements;
- fournir au personnel les informations qui justifient les décisions;
- porter attention aux rumeurs et clarifier les informations connues comme celles qui ne le sont pas;
- s'assurer de l'implication réelle de tout le personnel dans la planification et les décisions prises en regard du changement;
- s'enquérir d'une vision partagée par tous de leur « devenir » qui servira de référence aux décisions et aux actions;
- établir un plan de support pour le personnel tout au cours du processus de changement;
- supporter le personnel dans la redéfinition de ses objectifs de travail.

Quant à l'approche intégrée, elle permet de se préoccuper des déterminants organisationnels tels :

- La qualité du climat de travail : soutien, respect, confiance, considération et reconnaissance, convivialité, engagement;
- L'appréciation et l'efficacité des mécanismes de communication, la qualité et la disponibilité des informations;
- L'appréciation et l'efficacité des mécanismes de résolution de problèmes;
- L'appréciation et l'efficacité des mécanismes décisionnels et la qualité des décisions prises;
- Le partage et la clarté des rôles et des responsabilités de chacun;
- La gestion des changements.

Ce type d'intervention exige du temps en terme de disponibilité et de délais pour reconnaître les impacts au niveau de la qualité du milieu de travail et les maintenir. L'implication de travailleurs centrés sur l'action représente un défi pour conserver leurs implications tout au long de la démarche. Leur participation aux corrections des problèmes techniques des postes de travail contribue à assurer leur collaboration. Lors de difficultés liées aux changements techniques et organisationnels, le climat de travail est souvent détérioré. L'ouverture des parties patronale, syndical et des travailleurs pour apporter des améliorations exige de poser avec eux les assises qui les rassemblent en terme d'objectifs pour le service : un milieu de travail proactif, efficace, stimulant et plaisant. Aux principes de santé et de sécurité du travail, la démarche intègre les principes de respect, de reconnaissance, d'autonomie et de partage des responsabilités. Au-delà de la démarche, les efforts des partis doivent être soutenus pour vivre de façon proactive les changements constants qui surviennent.

RÉFÉRENCES

- (1) Dejours C. (1980), Travail : usure mentale, essai de psychopathologie du travail, Éditions du Centurion, 156 pages.
- (2) Dejours C. (1987), Plaisir et souffrance dans le travail, CNRS, tome 1, pp 15-28.