

STRATÉGIE D'INTERVENTION EN SITUATION CONFLICTUELLE : L'APPORT D'UNE DÉMARCHE D'ERGONOMIE DE CONCEPTION

BILODEAU DANIEL LOUIS

Chaire d'étude en organisation du travail, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada, J1K 2R1. daniel_louis@sympatico.ca

ROY MARIO,

Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada

RICHARD JEAN-GUY,

Institut de recherche Robert Sauvé en santé et sécurité du travail, Montréal, Québec, Canada

Résumé

Les démarches d'ergonomie de conception qui privilégient une approche participative s'enrichissent de l'expérience et de l'intelligence des travailleurs. Une telle approche facilite l'acceptation des changements par les travailleurs; le postulat étant qu'on apprivoise plus facilement ce qu'on contribue soi-même à réaliser à partir de ses propres convictions et de ses propres choix. Mais une telle démarche est-elle réalisable en situation conflictuelle? Peut-elle contribuer à changer cette situation? Appelée par la direction d'une entreprise à intervenir dans l'une de ses usines aux prises avec une situation conflictuelle patronale-syndicale qui bloque la réalisation d'un projet d'aménagement majeur, l'IRSST(1) propose une intervention d'ergonomie de conception privilégiant une approche participative. Une analyse provisoire des premiers mois de l'intervention nous permet de dégager quelques constats et de proposer des pistes pour la suite de notre étude.

Mots clés : conflit, participation, rôle de l'ergonome.

INTERVENTION STRATEGY IN A CONFLICTUAL SITUATION : CONTRIBUTION OF DESIGN ERGONOMICS

Abstract

The procedures in design ergonomics that favour the participation of workers are enhanced by their experience and intelligence. Such an approach helps workers to accept changes; the premise being that when we make use of our own convictions and choices, we get accustomed to changes more easily because we contributed in carrying out these changes. But is such a procedure feasible in a conflictual situation? The IRSST(1) was called by the management of a company to intervene in one of its plant that is trying to come to grips with a management-union conflictual situation, the result of which is a standstill in the realization of a major work planning development project. The 'IRSST' suggested an intervention in design ergonomics that favours a participative approach. A temporary analysis of the first few months of intervention allows us to make certain acknowledgments and to suggest avenues for the remainder of the study.

Key words: conflict, participation, role of ergonomist.

INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

Nous présentons les résultats préliminaires d'une démarche d'ergonomie de conception qui privilégie une approche participative dans un contexte de relations patronales–syndicales conflictuelles. Il s'agit d'une description intérimaire des principaux événements ou incidents survenus au cours des premiers six mois d'une démarche ergonomique (toujours en cours) ; nous dégageons ensuite des constats et quelques questions qu'ils soulèvent et que nous entendons approfondir dans la suite de l'étude et terminons en livrant nos réflexions.

La méthodologie utilisée est l'étude de cas. La collecte de données, toujours en cours au moment de la rédaction de cette communication, s'amorce quatre mois après le début de l'intervention. Elle se fait par la consultation des notes de terrain (log book) de l'ergonome responsable et des entrevues réalisées avec lui (neuf entrevues sur une période de sept mois). Elle sera complétée par des entrevues post-intervention auprès des principaux acteurs qui ont été impliqués dans l'intervention de l'IRSST. L'histoire constituée à partir de ces sources est analysée au fur et à mesure et vient orienter les questions qui seront explorées lors des entrevues ultérieures. Les rencontres avec l'ergonome responsable permettent de procéder à la revue de certains événements et lui permettent d'obtenir au besoin une aide–conseil sur son rôle d'intervenant externe à l'entreprise.

LES SIX PREMIERS MOIS DE LA DÉMARCHE

La période que nous avons retenue pour cette communication débute en juillet 2000 avec la demande initiale adressée à l'IRSST et s'étend jusqu'à décembre 2000.

L'entreprise qui possède plusieurs usines au Québec dans le domaine de l'abattage et de la transformation du porc a connu une augmentation importante de la main-d'œuvre depuis les trois dernières années. Ses dirigeants ont entrepris dans l'une d'elles des projets majeurs d'aménagement physique dans le but d'en accroître la productivité. Ces projets ont fait l'objet de boycottage de la part des employés, le syndicat alléguant une augmentation des problèmes musculo–squelettiques.

La demande initiale, son analyse et la proposition d'une offre de service

Le 14 juillet, l'entreprise adresse à l'IRSST une demande d'intervention. Il y a litige entre l'entreprise et le syndicat concernant l'augmentation de la cadence de travail et l'incidence des problèmes musculo–squelettiques à l'usine de porc concernée. L'entreprise justifierait l'augmentation des cadences par un besoin d'accroître la rentabilité alors que le syndicat serait préoccupé par des questions de santé et sécurité des travailleurs. Patrons et syndicat signent une lettre d'entente pour mandater l'IRSST à faire des recommandations qu'ils s'engagent à respecter sur des dossiers qu'ils identifieront. Le directeur de production de l'entreprise précise la demande : que l'IRSST participe à un comité d'implantation des changements de manière à pouvoir identifier les situations actuelles et futures potentiellement à risque. La direction dit s'engager à chercher des solutions aux problèmes identifiés alors que la partie syndicale demande que, pour les situations à risque, l'IRSST fasse des recommandations que les deux parties s'engagent à respecter. L'ergonome responsable visite l'usine pour rencontrer les gens et faire un audit de la gestion de la prévention en vue de présenter une offre de service. Dans celle-ci, il propose une approche inspirée de l'ergonomie de conception (2) centrée sur la participation des futurs utilisateurs. L'offre est envoyée aux parties le 7 septembre.

Pourparlers sur l'offre de service de l'IRSST

La période comprise entre le 11 septembre, moment où le directeur de la production de l'entreprise donne son accord sur l'offre de service et le 28 septembre où celle-ci est signée

par les parties, est caractérisée par les inquiétudes, les doutes, les soupçons et les hésitations manifestés par les membres de l'exécutif syndical local. Hésitations quant à la réalisation d'une étude dans un site de référence (une autre usine de l'entreprise où se pratique une méthode de découpe du porc qu'on souhaite importer). Soupçons envers l'employeur quant à l'état d'avancement réel du projet : on pense que l'employeur a déjà dans ses poches des plans d'aménagement. Doutes puisqu'une étude semblable réalisée quelques années auparavant fut un échec. Inquiétudes face au rôle des acteurs dans la structure de fonctionnement que propose l'IRSST. Enfin, le syndicat craint qu'on ne considère ce projet que comme une expérience pilote et dit s'en méfier ; il préfère plutôt que l'employeur s'engage dès maintenant à procéder à de semblables études dans d'autres secteurs de l'usine. Pendant cette période, les échanges se font essentiellement entre l'ergonome et les dirigeants de l'entreprise et de l'usine, pendant que du côté syndical, des représentants de la centrale syndicale dont fait partie l'exécutif local rencontrent ses membres qui leur font part de leurs préoccupations. Au moment où les parties signent l'entente, l'ergonome note : « à plusieurs occasions durant la réunion, le syndicat a exprimé son manque total de confiance envers la partie patronale et même envers l'IRSST ».

Le test de réalité : premiers obstacles et vacillements de l'intervention

Le 2 octobre l'équipe d'intervention, qui se constitue avec l'entrée en scène d'un ergonome consultant et d'un stagiaire en kinésiologie, est prête à entreprendre les études ergonomiques, l'analyse des données en santé et sécurité et la formation en ergonomie pour ceux qui participeront aux activités. La structure de fonctionnement est constituée de trois comités —comité directeur, comité opérationnel et comité conception d'équipements ; les deux premiers étant paritaires— et d'un groupe d'ergonomie. Dès les premiers moments, des obstacles se manifestent et perturbent la démarche. La première réunion du comité directeur et celle du comité opérationnel ramènent les préoccupations des représentants syndicaux : la volonté de l'employeur d'augmenter les cadences, les coupures de postes prévues, les conséquences des changements qui sont envisagés. On soulève des questions de relations de travail : paiera-t-on le temps supplémentaire aux employés qui participeront aux rencontres d'information et sur quelles bases ? avec qui transige-t-on pour organiser la rencontre souhaitée par les ergonomes dans un site de référence ? Une première tentative de tenir une rencontre d'information avec les travailleurs échoue suite à la menace de grief —on veut qu'on procède par ancienneté pour inviter les travailleurs. Elle aura lieu 13 jours plus tard et permettra aux travailleurs d'exposer leurs craintes : pourquoi changer la méthode, impacts sur les grades, abolition de postes, le séquentiel, ce qui va changer, la rotation, la cadence. Plusieurs travailleurs se montrent intéressés et quelques-uns se portent volontaires pour participer à l'étude. La visite d'un site de référence, considérée comme indispensable par les ergonomes, est annulée suite à des difficultés survenues au site en question. Au moment où on s'apprête enfin à entreprendre les premières prises de données avec des travailleurs experts, on apprend que la démarche est boycottée. À un certain moment, l'ergonome note : « nous quittons l'usine partagés entre la satisfaction d'avoir fait du bon travail et la déception face aux embûches qui se dressent constamment ». Au téléphone, le 31 octobre, le chef de projet affirme à l'ergonome responsable que le syndicat demande que l'on redémarre le projet. Avisé de la nature illégale du boycott et forcé d'y mettre fin, le président de l'exécutif local confirme qu'il y aura des représentants syndicaux pour les activités (pas tous mais il y aura quelqu'un).

L'étude ergonomique et la démarche de conception

Deux démarches parallèles s'amorcent pendant la période du 1^{er} novembre au 15 décembre : 1) l'étude ergonomique de l'existant incluant l'analyse des données en SST et 2) les travaux de conception du nouvel aménagement menés par les deux contremaîtres qui se

sont vu confier par le chef de projet le mandat de « définir le nouvel aménagement ». Malgré quelques embûches —menaces de boycott, problèmes de communication et rencontre annulée— les ergonomes tiennent des rencontres de collecte et d'analyse de données avec des travailleurs experts —souvent accompagnés par des représentants syndicaux— de chacun des postes touchés. Malgré une collaboration des travailleurs jugée excellente, l'ergonome observe chez eux : « beaucoup de récriminations et de méfiance » et il note « ils attendent de voir ce que cela va donner. Ils en ont vu d'autre et la démarche ne convainc pas pour l'instant. Selon eux, tout cela pourrait bien n'être qu'une tactique de l'employeur sans véritable intention de changer les choses ». De leur côté, les contremaîtres travaillent à l'élaboration des plans en consultant à l'occasion des travailleurs.

On constate que pendant cette période se développent des difficultés entre contremaîtres et ergonomes. Des indices en témoignent : l'ergonome note qu'au moment de la troisième rencontre du comité opérationnel « les contremaîtres semblent sur la défensive ». La position adoptée par les ergonomes les amène à confronter les contremaîtres devant des travailleurs : ils « conviennent d'identifier les points critiques dans leurs constats et repères de conception et de les soulever si les travailleurs ne le font pas ». Le 6 décembre, ils obtiennent la dernière version du plan d'aménagement des contremaîtres et, après en avoir fait une première analyse critique rencontrent ces derniers pour clarifier (questionner) certains aspects de l'aménagement proposé. L'ergonome note : « nous sommes alors très étonnés de la réaction de méfiance et de fermeture des contremaîtres (...) Ils sont sur la défensive et fermés à ce qui pourrait ressembler à une remise en question de leur proposition ». Les ergonomes s'expliquent la situation en ces termes : « il nous semble évident que les deux contremaîtres se retrouvent coincés entre l'arbre et l'écorce : responsables de la conception et, en théorie, porteurs des besoins des travailleurs (rôle du comité opérationnel) ». Le lendemain, les ergonomes font une mise au point avec le chef de projet. Celui-ci les informe qu'on s'inquiète des « objections » des ergonomes. Il indique que lui-même « n'a aucun problème à être « challengé » (par les ergonomes), mais que ce n'est peut-être pas le cas des contremaîtres » et il ajoute « ils ont la perception que les ergonomes sont du côté du syndicat ». Puis il précise qu'il veut absolument que l'ingénierie préliminaire soit terminée avant Noël pour que l'ingénierie détaillée se fasse en janvier, la fabrication en février et l'installation à la fin mars. L'ergonome note : « Toute cette saga me fait passablement réfléchir sur les difficultés de la démarche entreprise (démarche de conception participative) dans un milieu où n'existe pratiquement aucun pré-requis (culture de participation notamment) ». On poursuit l'analyse pendant que les parties restent sur leur position. Il n'y aura pas d'autres contacts entre les ergonomes et l'entreprise avant le 12 janvier suivant.

CONSTATS ACTUELS

- 1) Il n'y a pas d'indices clairs qu'il y ait de véritables objectifs communs perçus et valorisés par les parties. Les objectifs de l'entreprise sont d'accroître la cadence, d'adopter une méthode de découpe différente et de diminuer la contamination bactérienne, mais cadence et méthode sont continuellement questionnées par le syndicat. Quant aux attentes respectives, le dirigeant de l'entreprise souhaite qu'une intervention ait des effets positifs sur le climat de travail dans l'usine et serve de tremplin vers d'autres expériences similaires par la suite, alors que pour le syndicat local l'enjeu est de limiter les coupures de postes et de s'assurer qu'il n'y aura pas d'effets négatifs sur la santé.
- 2) Il n'y a pas d'engagement clair du syndicat dans le projet. L'exécutif apparaît divisé sur la position à adopter : faire ou non confiance à la démarche et à l'employeur malgré des expériences passées jugées négatives. Certains travailleurs ont un sentiment partagé :

comment les autres travailleurs vont-ils interpréter le fait de collaborer à l'étude ergonomique ? L'absence d'une position claire de l'exécutif syndical contribue à ce malaise. La présence d'intervenants neutres semble insuffisante pour établir la confiance.

- 3) Il semble y avoir deux projets en marche : celui des contremaîtres sur la conception du nouvel aménagement et celui des ergonomes que les gens appellent « le projet de l'IRSST ». Le syndicat et les travailleurs semblent regarder aller les choses.
- 4) La formation prévue dans l'offre de service qui devait permettre aux participants à l'étude de partager un cadre de référence commun n'a pas lieu. Cela limite la participation des travailleurs aux études ergonomiques et amène les ergonomes à jouer un rôle qu'ils n'avaient pas envisagé et qui créera de l'ambiguïté.
- 5) La position des ergonomes au moment de l'étude critique des propositions les amène à « challenger » les contremaîtres devant des travailleurs experts. Le rôle qu'ils jouent alors est perçu comme celui de défenseur des intérêts des travailleurs et compromet leur neutralité face à l'employeur. Cette position n'encourage-t-elle pas le désengagement des employés de leur rôle de participant actif ?
- 6) La structure de fonctionnement proposée n'est pas suffisamment exploitée. Par exemple, bien que son implication ait été à plusieurs reprises justifiée, voire nécessaire, le comité directeur ne s'est réuni qu'à deux reprises forçant ainsi d'autres acteurs à jouer un rôle qui nuira à la confiance et au développement d'une meilleure collaboration. De plus, le conflit de rôle des contremaîtres, en même temps représentants des utilisateurs sur le comité opérationnel et concepteurs, a fait obstacle à la démarche de conception et alourdi le climat.
- 7) Depuis le début, l'éventualité d'une étude ergonomique ou d'une visite d'un site de référence alimente les espoirs ou les craintes des parties. Pourquoi cette démarche dont le bien-fondé semble évident se trouve-t-elle bloquée ? Est-ce le symptôme d'un blocage plus important ? Entre-temps, on ne travaille pas ensemble à accroître l'efficacité et la sécurité des postes modifiés ; ce qui profiterait à tous.

DISCUSSION ET RÉFLEXION

Malgré les difficultés rencontrées jusqu'à maintenant, il nous apparaît que grâce à l'intervention de l'IRSST, le projet a pu débloquent. La présence d'intervenants de l'IRSST a permis que se diffusent les tensions entre les parties et qu'il y ait mise en œuvre d'un projet selon une approche novatrice pour les parties. Bien que les ergonomes vivent un inconfort dans le rôle d'une troisième partie neutre qui tente de rapprocher des groupes en situation conflictuelle, ce rôle est toutefois incontournable. S'il veut avoir une influence positive sur la situation, l'ergonome doit tenir compte dans son intervention des aspects politiques, psychosociaux et de relations de travail. Ainsi, les enjeux politiques des parties qui, théoriquement n'ont rien à voir avec le travail de l'ergonome, sont pourtant centraux dans le projet. De plus, si on affiche une stratégie participative, certains compromis sont impossibles à accepter. Ainsi, la formation est essentielle pour la participation des travailleurs. On constate que même avec un niveau de confiance faible il est possible de faire progresser une intervention et que malgré les imperfections et bien que les choses se fassent « à la dure », il y a un début d'appropriation à la participation. Enfin, les ergonomes doivent s'attendre à fournir beaucoup plus d'efforts en situation conflictuelle qu'en situation normale.

RÉFÉRENCES

(1) Institut de recherche Robert Sauvé en santé et sécurité du travail

(2) Daniellou, F. (1987). Les modalités d'une ergonomie de conception. Introduction dans la conduite des projets industriels. *Cahiers de notes documentaires no 129*, no 129, 4^e trimestre 1987, 517-523.