



## Des risques psychosociaux à la gestion de projet : réflexions d'une jeune praticienne

Vanessa BLANCHETTE-LUONG, Martin CHADOIN, Élise LEDOUX

405 rue Sainte-Catherine E., Montréal, QC, H2L 2C4

[vanessa.b-luong@hotmail.com](mailto:vanessa.b-luong@hotmail.com)

La présente communication décrit une intervention ergonomique dans le cadre de la formation d'une jeune ergonomiste dans une usine de fabrication de matériel électrique à haut voltage au Québec. L'intervention a comme premier objectif la formation d'un groupe ergo ainsi que la création d'outils d'identification et de priorisation qui permettra la mise en place d'un système de gestion des problématiques en SST. Le deuxième objectif de l'intervention est de faire ressortir les grands principes de gestion de projet par l'entremise de la gestion d'un groupe projet qui a comme but premier de diminuer les risques psychosociaux du département d'emballage de l'usine. La présentation conclura sur deux questionnements qui portent sur le passage d'une démarche de conception et d'implantation de solutions techniques à une conception de gestion de projet ainsi que sur l'apport de la formation dans le positionnement stratégique de l'ergonomiste.

Mots-clés : Management, interactions sociales, supervision et relations entre collègues

### From psychosocial risks to project management: reflection of a young professional

This communication aims to describe an ergonomic intervention lead by an intern in ergonomics in a high voltage electrical material plant in Quebec. First, the intervention focuses on the formation of an ergo group and the creation of identification and prioritisation tools which will create an autonomous system that will be able to manage health and security problems in the plant. Secondly, the intervention aims to describe principals of project management and functioning, throughout the management of a project group that has the diminution of psychosocial risks as a goal. The presentation will conclude with two questioned themes by the intern: the processes to get from the conception of a technical transformation project to a management transformation project and the benefits brought by the ergonomic master program in the strategic positioning of the intern in her enterprise.

Keywords: Management, social interactions, supervision and relationships with co-workers

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Toulouse du 20 au 22 septembre 2017. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante : Blanchette-Luong, V., Chadoin, M., Ledoux, É. (2017). Des risques psychosociaux à la gestion de projet : réflexions d'une jeune praticienne. 52<sup>ème</sup> Congrès de la SELF - Présent et Futur de l'Ergonomie (Toulouse, 20-22 septembre).

## Introduction

Cette communication représente une réflexion commune entre trois ergonomes : une jeune ergonomiste en formation, un doctorant en ergonomie et une professeure en ergonomie. De cette réflexion commune émerge deux thèmes.

Premièrement, nous souhaitons décrire une intervention chez un des plus grands leaders d'énergie au monde. Plus précisément, c'est dans une usine de fabrication de matériel électrique à haut voltage au Québec qu'une ergonomiste en formation à l'Université du Québec à Montréal a mené une démarche menant à la mise en place de deux groupes pour la prévention de la santé au travail. Cette description permettra de mettre en discussion l'importance de la mise en visibilité de l'activité des équipes de travail, et du positionnement de l'ergonomiste, pour la décision stratégique de la direction.

Le deuxième thème concerne l'apport du programme de formation. Nous discuterons ce qui, dans la formation en ergonomie de l'UQAM, permet aux étudiants d'être formés, puis d'être accompagnés dans la construction et le maintien dans le temps d'un tel positionnement stratégique.

## Récit d'intervention

### Contexte

L'intervention présentée se déroule dans une usine de fabrication d'équipement électrique à haut voltage au Québec. Cette usine comprend environ 120 employés, divisés en deux catégories : des anciens expérimentés (et vieillissants) et des jeunes novices.

Cinq ans avant le début de l'intervention, un virage en santé et sécurité a été entrepris. Un des principaux objectifs de ce virage était un changement de la culture SST à travers l'implication tous les acteurs de l'organisation (travailleurs, chefs d'équipe, gestionnaires, directeurs) dans les différentes activités SST (directeur EHS présent à toutes les réunions importantes, tous les directeurs sont impliqués dans les visites de conformité à tous les mois, etc.) L'entreprise se targue d'un changement de mentalité qui a porté fruit, puisqu'elle a aujourd'hui entre ses mains les plus grandes certifications en santé et sécurité.

Au début de l'intervention (mai 2016), cela fait environ 7 mois que l'usine a été rachetée par un des plus grands leaders en énergie au monde. Ce changement de corporatif amène une hausse et de nouveaux objectifs en production (et l'embauche massive de nouveaux employés), ainsi qu'en SST, ce qui pousse le directeur EHS à faire appel à une ergonomiste en formation de l'UQAM pour un stage d'un an, de mai 2016 à avril 2017.

### La demande

La demande initiale formulée par le directeur EHS concerne un accompagnement de l'entreprise dans la mise en place d'une « démarche d'identification et de priorisation des problématiques en ergonomie » dans l'entreprise. Cette démarche a pour but de répondre aux nouvelles exigences du corporatif d'atteindre le niveau 2 en ergonomie du système avancé de production (APS), qui est un système imposé par le corporatif visant à la

définition et l'atteinte d'objectifs, notamment concernant « les risques ergonomiques ».

L'instruction de la demande, où l'ergonomiste en formation rencontre différents acteurs de l'organisation (du directeur EHS aux chefs d'équipes) permet de faire ressortir un enjeu SST fondamental : bien que la culture SST de l'organisation a une place importante (répondre et avancer sur les objectifs de l'APS est une fierté partagée par l'ensemble des acteurs de l'organisation), il y a un manque d'outils appropriés pour l'identification et la priorisation des problématiques de SST, ce qui peut mener à l'apparition de risques psychosociaux, comme dans le département d'emballage. Il est décidé, conjointement entre l'ergonomiste en formation et le directeur EHS que ces deux éléments seront les problématiques qu'elle traitera dans sa démarche d'intervention.

### Méthodologie proposée

L'ergonomiste propose alors une démarche d'intervention comprenant deux volets (voir figure 1).

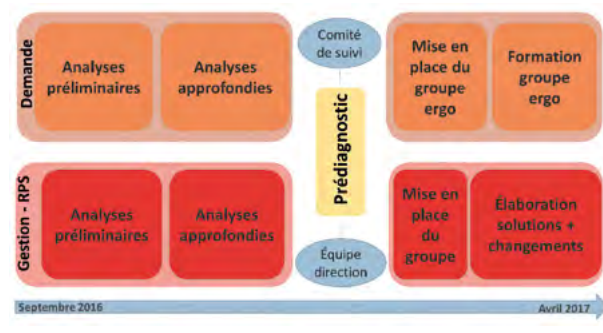


Figure 1 : schéma de la démarche d'intervention

Le premier volet vise à analyser les pratiques d'identification et de priorisation des problématiques SST des gestionnaires, afin de porter un diagnostic complet sur le manque d'outils SST adaptés au milieu.

Le deuxième volet vise, quant à lui, à comprendre la problématique des risques psychosociaux : plutôt que de la traiter sous l'angle de la différence inter-générationnelle, comme c'était le cas, l'enjeu fut de caractériser les éléments organisationnels qui mènent à des situations de conflits, d'isolement, et de désengagement.

Entre mai et décembre 2016, deux directeurs, deux gestionnaires, six chefs d'équipe et sept travailleurs ont été rencontrés pour des observations et des entretiens. De ces rencontres et observations, un prédiagnostic est formulé et validé par ces personnes. Celui-ci est ensuite présenté au comité de suivi, qui rassemble deux directeurs (EHS et production), une coordonnatrice EHS, un gestionnaire, une ingénieure et deux travailleurs, ainsi qu'à l'équipe directionnelle de l'entreprise. Suite à ces présentations, le comité de suivi et la direction décident de la mise en place de deux groupes de travail afin d'une part, de procéder à la formation d'un groupe ergo visant à traiter les problématiques générales de SST et d'une autre part, former un groupe projet qui se penchera spécifiquement sur la problématique des risques psychosociaux présents dans le département d'emballage.

## Diagnostic

Il fut très important, dès la présentation de l'intervention, que l'ergonome en formation puisse présenter son diagnostic au comité directionnel, afin d'établir un rapprochement stratégique avec lui.

Le prédiagnostic présenté démontre trois éléments :

- un manque de méthodes formalisées pour la gestion des problématiques SST. Par exemple, les outils utilisés ne sont pas adaptés aux cycles de travail longs. Plusieurs grilles sont disponibles dans l'entreprise afin d'identifier et prioriser les problématiques. Par contre, toutes prennent en compte l'exposition aux contraintes de la tâche comme critère important ce qui fait en sorte que, vu les cycles longs et que le temps d'exposition est presque nul, toutes les tâches sont considérées comme étant non problématiques. De plus, aucun acteur ou groupe n'a comme tâche formelle de s'attarder à ces problématiques. Les travailleurs se sentent à l'aise de faire remonter les problématiques. Par contre, ils ont parfois l'impression que la priorisation des problématiques est différente selon les acteurs contactés ou même selon la nature du problème. Ces aspects poussent l'ergonome en formation à proposer la définition, l'implantation, l'outillage et l'institutionnalisation d'un groupe ergo qui aura pour mission formelle d'identifier, prioriser et d'agir sur les problématiques SST dans l'entreprise.
- une gestion de projet ne permettant pas l'intégration de connaissances utiles sur le travail réel menant à la présence de risques psychosociaux au département d'emballage. Voulant faire une mise à niveau des procédures du département d'emballage de l'usine, la direction décide, durant l'été 2016, d'engager une stagiaire en ingénierie pendant 4 mois afin de produire des plans d'emballage officiels. De bonne volonté, l'apprentie ingénieure consulte les travailleurs afin de produire tous les plans d'emballage du département, entraînant beaucoup d'attentes chez les emballeurs impliqués dans le projet. Malheureusement, les travailleurs sont déçus des plans produits puisque plusieurs d'entre-eux contiennent des erreurs de mesure et ne tiennent pas compte des façons de faire des expérimentés. Le département se divise alors en deux : les expérimentés qui ne suivent pas les plans et souhaitent travailler selon leurs savoir-faire et les novices, qui « en ont assez de se faire dire quoi faire » par les expérimentés souhaitent suivre les plans. Cette situation difficile de clivage dans le département, force le chef d'équipe à séparer physiquement les travailleurs pour pouvoir gérer les relations interpersonnelles. S'en suivent alors des situations d'isolement, de désengagement, de conflits, mais aussi d'augmentation des défauts d'emballage et de perte de productivité.
- une absence de plan de transmission des savoir-faire des travailleurs expérimentés vers les novices. Comme mentionné plus tôt, le changement de corporatif a amené une hausse de production, ce qui a fait naître au sein de tous les départements de l'usine, un besoin de travailleurs. L'embauche de nouveaux travailleurs à l'emballage a augmenté les

tensions déjà présentes dans le département, dû notamment aux plans d'emballage erronés. Cette situation cause un certain désengagement chez les travailleurs plus anciens, puisqu'ils ne trouvent pas de moyens efficaces de pouvoir partager leur expérience. Les erreurs présentes dans les plans font en sorte que les nouveaux emballeurs, moins expérimentés, font des erreurs lors de la production de certains emballages ce qui amène des frustrations chez les emballeurs plus anciens qui doivent reprendre ces erreurs, dans un contexte d'intensification de la production. L'impuissance des travailleurs face à ces enjeux cause énormément de frustrations, ce qui augmente les tensions entre-eux. Les emballeurs se retrouvent donc coincés dans un cercle vicieux qui leur est impossible de briser. La patience de chacun diminue de plus en plus et les conflits interpersonnels sont de plus en plus présents. Le chef d'équipe se doit alors de gérer la production par rapport aux tensions plutôt que par rapport aux qualités d'emballer de chaque travailleur.

La présentation de ce diagnostic amène le comité directionnel à se questionner sur la gestion de ce projet. En suivant les conseils de l'ergonome en formation, le comité directionnel décide de mettre en place un groupe de travail, piloté par l'ergonome, sur la gestion de projet, pour traiter le cas spécifique des plans d'emballage mais aussi dans une vision de capitalisation pour définir des grands principes et fonctionnement de la gestion de projet à mettre en place dans le futur.

## Plan d'action

Le premier volet concerne l'absence d'une démarche formalisée concernant l'identification, l'évaluation et la correction de problématiques en SST. Ce volet consiste en la confection d'outils de priorisation (grilles) ainsi qu'au perfectionnement de l'outil d'identification (enquête) des problématiques. En plus de ces outils, un groupe ergo sera formé afin d'instaurer une démarche automne de gestion des problématiques. Au jour de l'écriture de cette communication, un groupe de travail est en cours de mise en place afin de se pencher sur les règles de fonctionnement de ce groupe ergo, c'est-à-dire : les personnes impliquées, les outils utilisés, le temps de libération, les limites [jusqu'à où le groupe peut agir, et quand doit-on faire appel à une ressource externe].

Le deuxième volet comprend la formation d'un groupe projet composé du directeur de production, un ingénieur, un stagiaire en ingénierie, le gestionnaire des équipes de jour et de soir, le chef d'équipe du département d'emballage ainsi que 3 emballeurs, soit 2 de jour et 1 de soir. Lors de la rencontre de démarrage, les premières discussions qui devaient être orientées autour des plans d'emballage, ont permis de faire ressortir d'autres problématiques pouvant avoir un lien avec les risques psychosociaux, comme la gestion des stocks et l'absence de suivi de production. Une liste de toutes les problématiques a donc été effectuée par l'ergonome et leur priorisation est effectuée de pair avec le directeur de production. Suite à cela, des sous-groupes de travail ont été créés. Ces sous-groupes sont composés de membres du groupe projet ainsi que d'autres travailleuses de l'usine non-membre du groupe projet.

L'ergonome en formation se retrouve donc à mener la démarche du groupe de travail, divisé en plusieurs sous-groupes qui ont tous le même objectif : la diminution des risques psychosociaux dans le département d'emballage. Le rôle de la stagiaire ergonome devient plus transversal et elle est amenée à encadrer les actions des différents acteurs impliqués.

## Discussion

### Questionnements d'une jeune praticienne

Deux questionnements animent l'ergonome en formation durant la démarche :

- Le déplacement d'une démarche de conception et d'implantation de solutions « techniques » à la conception d'un groupe de gestion de projet.
- L'apport de la formation dans le positionnement stratégique de l'ergonome

Concernant le premier point, l'apport d'une ergonome impliquée dans la gestion de projets en entreprise peut être variable notamment en raison du rôle qu'on lui donne dans le projet. Une première question émerge de la formation d'un groupe projet : dans quelle position et dans quel rôle l'ergonome se retrouve-t-elle lorsqu'elle est impliquée dans la gestion de projet d'une organisation ? Afin d'instruire ce questionnement, l'ergonome en formation a créé, dans le cadre de l'accompagnement individuel donné par la formation de l'UQAM, quatre modèles de gestion de projet, qui ont représenté tour à tour ses possibilités de positionnement vis-à-vis de la gestion de projet.

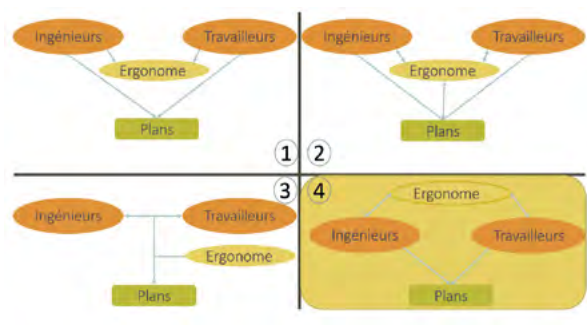


Figure 2: Modèles de positionnement de l'ergonome

L'option 1 amènerait l'ergonome à agir à titre de consultant auprès des acteurs impliqués dans le projet, sans avoir d'influence et d'implication direct dans le projet. Son rôle serait ici de s'assurer de la prise en compte du travail réel dans le projet.

L'option 2 fait plutôt référence à un projet pour lequel l'ergonome serait l'intermédiaire entre les acteurs impliqués et le résultat du projet. Cela dit, l'ergonome viendrait faire parler un langage commun aux acteurs impliqués en plus de s'assurer de la prise en compte de l'activité réelle dans le projet.

L'option 3 place l'ergonome dans un rôle de consultant, mais cette fois par rapport au langage commun ainsi que l'activité réelle. Cela dit, dans ce modèle, l'ergonome interviendrait directement sur les interactions entre les acteurs impliqués sans avoir d'accès ni d'influence direct sur le projet.

L'option 4 représente l'ergonome en tant que porteur de la démarche qui entoure le projet. Ce dernier, en plus de faire parler un langage commun aux acteurs impliqués tout en s'assurant de la prise en compte de l'activité réelle, construira la démarche tout au long du projet. La démarche sera donc initialement conçue selon les besoins initiaux du projet et sera, au fur et à mesure, reconçue selon les besoins émergents.

Évidemment, cette dernière option n'est pas étrangère à la littérature sur l'implication de l'ergonome dans une démarche de conception (Garrigou et coll., 2001). Seulement, nous pensons que le rôle de l'ergonome va au-delà du traditionnel « porter la voix du travail » auprès des concepteurs. L'ergonome est aussi responsable de la conception des règles de fonctionnement de la gestion de projet : comment permettre l'analyse du travail et à quels moments ? Comment et quels éléments sur le travail rapporter ? Quelles étapes de conception définir ? Cela nécessite d'avoir un regard non seulement sur l'activité des équipes de travail concernées, mais aussi sur les gestionnaires et directions qui participent à la gestion de projet, afin de pouvoir mettre en place les conditions spatiales et temporelles de la conception (Martin et coll., 2001), ainsi que les supports de travail qui permettront à toutes les parties d'utiliser un langage commun. Ces questionnements sont très proches de ceux discutés dans la littérature sur les espaces de discussion du travail (Detchessahar, 2011, 2013 ; Van Belleghem, 2016), où l'enjeu de la convocation de l'activité de travail auprès d'acteurs aux réalités différentes est primordial. Notons que cette conception se fait aussi dans le temps, comme en témoigne la figure 1. L'avancement du projet a fait en sorte que le modèle choisi au départ (option 4 dans la figure 2) a subi plusieurs modifications au fil du temps. Encore aujourd'hui, ce dernier n'est pas fixe et sera très probablement modulé selon l'avancement du projet. Aussi, ce positionnement témoigne d'un basculement de plus en plus reconnu dans notre communauté : passer du « faire » au « faire faire » (Van Belleghem, 2016), qui porte une volonté d'intervention plus durable. L'ergonome n'a plus forcément une fonction technique de conception de la solution à implanter, mais pourrait avoir une fonction stratégique de conception d'espaces de discussion sur le travail permettant l'introduction du travail dans les décisions de l'organisation, comme ici dans la réalisation de plans d'emballage par exemple. Notons que ce positionnement différent permet aussi de relier des problématiques de SST, comme les RPS, à des problématiques de production. C'est bien le cas ici, dans notre intervention, puisque concevoir les plans en fonction du travail permet à la fois de faire la prévention des RPS, de tenir la hausse de production et d'augmenter la qualité d'emballage.

Concernant le deuxième point, il est certain que le programme de formation de l'UQAM permet deux éléments : se positionner dans une position de « faire faire » et développer une approche réflexive quant à son propre positionnement.

Notons d'abord que la formation en ergonomie à l'UQAM se découpe en deux années : une première année de connaissances théoriques concernant l'humain au travail, la démarche d'intervention ergonomique ainsi que l'étude pratique d'un poste de travail dans une entreprise ; une deuxième année d'immersion totale dans un milieu de

travail à travers un stage d'une année dont l'objectif est de poser un diagnostic sur une situation problématique ou un projet, puis de mener des projet de transformation ou de conception vis-à-vis de ces problématiques. En parallèle à cette immersion, un cours d'intégration des connaissances est donné par l'équipe de professeures. Ce cours permet d'intégrer les connaissances théoriques de façons plus approfondies, en les mettant toujours en lien avec le stage. Ainsi, tout au long de l'année des exercices pratiques permettent aux étudiants de s'exercer à l'analyse du travail, la conception de diagnostics et la mise en place de groupes de travail à partir des données de leur terrain. Aussi, la formation de l'UQAM propose un dispositif d'accompagnement individuel très structuré où chaque étudiant est affilié à des auxiliaires d'enseignement, qui sont aussi des doctorants en ergonomie, et des consultants externes. Ce suivi rapproché permet de traiter des difficultés de l'intervention (n'oublions pas que l'intervention est une succession de moments de crise et de moments de grâce (Van Belleghem et Bourgeois, 2007)), mais surtout de faciliter la mise en réflexivité de la pratique de l'étudiant. Ce fonctionnement de programme permet à de plus en plus d'étudiants de se positionner à des niveaux stratégiques et décisionnels, afin de favoriser une pérennité et une durabilité des interventions développées.

## Conclusion

Cette communication avait pour objectif de présenter et mettre en discussion les questionnements d'une jeune praticienne en ergonomie, en formation à l'heure

de l'écriture, par rapport à des éléments concernant la gestion de projet et le positionnement stratégique de l'ergonome dans la gestion de projet, et en lien avec les décisions stratégiques des directions. Aussi, il est important de montrer que c'est aussi du ressort des formations en ergonomie que d'être porteur de ce basculement contemporain du rôle de l'ergonome : du « faire technique » au « faire faire stratégique ».

## Bibliographie

- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, 5, 214, pp. 89-105
- Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 1, 19, pp. 57-80.
- Garrigou, A., Thibault, J-F., Jackson, M., Mascia, F. (2001). Contributions et démarche de l'ergonome dans le processus de conception. *PISTES*, 3, 2. Tiré de <https://pistes.revues.org/3725>
- Martin, C., Baradat, D. (2001). La contribution de l'ergonomie dans un projet de conception : une intervention sous conditions.
- Van Belleghem, L., Bourgeois, F. (2007). La crise et la grâce. Réflexions sur la conduite de l'intervention. Dans F. Hubault (coord.), *La situation de crise dans l'intervention*. Actes du séminaire de Paris 1 du 5, 6, et 7 juin 2006. Édition Octarès, Toulouse.
- Van Belleghem, L. (2016). La convocation de l'activité : une méthode d'analyse au service de la discussion. *Le Travail Humain*, 79, 3, pp. 285-306.

