

POUR AGIR  
EN PRÉVENTION

UNE  
VISION  
DIFFÉRENTE  
DU TRAVAIL



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

FTQ

## AUTEUR

Martin Chadoin, ergonomiste et candidat au Doctorat interdisciplinaire en Santé et Société à l'UQAM. Passionné par la question de la prise en compte du travail réel dans les entreprises et organisations publiques, il s'intéresse particulièrement à la question de la visibilité du travail au sein des différents paliers hiérarchiques, et de son influence sur la prise de décisions stratégiques des décideurs.

## RÉALISATION

Service de la santé et de la sécurité du travail de la FTQ

## MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

Tabasko

## RELECTURE

Jean Dussault, Daniel Demers, Serge Beaulieu, Francine Vigeant et Annie Gagnon

## IMPRESSION ET RELIURE

Service de l'imprimerie de la FTQ

## NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION

Chantal Bilodeau, SEPB 434  
Ghislaine Gagnon, TUAC 500  
Yves Imbault, Union des opérateurs  
de machinerie lourde 791  
Jacques Labonté, SEPB 578

Benoit Michaud, UNIFOR 100  
Maxime Nicole, AIMTA 1751  
Jean-Pierre Roberge, AIMTA 712  
Marie-Céline Rose, SEPB 463  
Pierre Zalums, AIMTA 712

## Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

565, boul. Crémazie Est, bureau 12100  
Montréal (Québec), H2M 2W3  
Téléphone : 514 383-8000  
Sans frais : 1 877 897-0057  
[www.ftq.qc.ca](http://www.ftq.qc.ca)

Dépôt légal - 4<sup>e</sup> trimestre 2015  
ISBN 978-2-89639-285-8

Toute reproduction est interdite par quelque moyen que ce soit sans l'autorisation écrite de la direction du Service de la santé et de la sécurité du travail de la FTQ.

La réalisation de cet ouvrage a été rendue possible grâce à une subvention de la CSST.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
Pour agir en prévention... ..	7
...Une vision différente du travail .....	7
<b>LA PRÉVENTION COMME RECHERCHE DE LA SOLUTION</b> .....	<b>9</b>
Limites .....	9
1 Réduction de la situation de travail .....	9
2 Des problématiques de santé complexes .....	10
<b>POURQUOI ANALYSER LE TRAVAIL?</b> .....	<b>11</b>
1 Gagner de la crédibilité... ..	11
2 Redonner la capacité de s'exprimer sur les difficultés du travail .....	12
3 Rétablir un rapport de pouvoir avec la direction .....	12
4 Construire un argumentaire fort .....	12
5 Élargir l'éventail des solutions possibles .....	12
<b>L'ANALYSE DU TRAVAIL ET LE RÔLE DE LA PERSONNE INTERVENANTE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL</b> .....	<b>13</b>
La personne intervenante n'agit pas seule! .....	13
La personne intervenante n'est pas la police! .....	13
Attention à la transformation du travail! .....	14
<b>QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL?</b> .....	<b>15</b>
Difficile de parler du travail .....	15
Travail prescrit et travail réel .....	15
Travailler, c'est engager son être tout entier .....	16
La dimension physique du travail .....	16
La dimension cognitive du travail .....	16
La dimension sociale du travail .....	17
La dimension psychique du travail .....	17
Travailler dépend de l'individu qui fait le travail .....	17
Le travail dépend des moyens mis à disposition par l'entreprise pour le réaliser : ce sont les déterminants du travail .....	18
Travailler, c'est gérer des situations qui ont toujours une part d'imprévu ...	18
Le travail réel en écart avec le travail prescrit .....	19
Le travail produit toujours des effets sur l'individu et sur l'entreprise .....	20

<b>COMMENT ANALYSER LE TRAVAIL?</b> .....	<b>21</b>
Les règles d'or de l'analyse .....	21
1 La participation consentie des personnes qui travaillent .....	21
2 L'humilité face au travail de l'autre .....	23
3 L'analyse se pilote par la compréhension, pas par la recherche de solutions .....	23
Les étapes de l'analyse .....	23
1 Définir l'origine de l'analyse .....	23
2 Mener des investigations préliminaires sur la situation par l'analyse documentaire .....	24
3 Mener les premières entrevues .....	24
4 Les observations .....	26
5 Les observations ciblées .....	27
6 L'analyse des observations .....	29
7 La présentation de l'analyse avec les travailleurs et sa validation .....	32
8 Et après? .....	32
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>35</b>

# PRÉFACE

À la FTQ, la santé et la sécurité du travail ont toujours été d'une grande importance. Bien que nous agissions pour nous assurer que les personnes blessées par le travail soient indemnisées correctement, nos actions premières ont toujours eu pour objectif de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Nous avons toujours milité pour que les travailleurs et travailleuses soient partie prenante à l'atteinte de l'objectif de la Loi sur la santé et la sécurité du travail, l'élimination à la source des risques et des dangers.

Les personnes en emploi sont les seules qui connaissent tout du travail qu'elles effectuent. C'est pourquoi nous vous offrons ce guide qui nous amène à poser un regard différent sur le travail, une vision différente du travail.

Le secrétaire général,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Serge Cadieux', written in a cursive style.

Serge Cadieux



# INTRODUCTION

## POUR AGIR EN PRÉVENTION...

Ce livret est un document de sensibilisation à l'intention de l'ensemble des personnes intervenantes en santé et sécurité du travail. L'idée est de donner des informations pouvant leur permettre de développer de nouvelles « façons de faire » afin de pousser toujours plus loin la question de la prévention dans les milieux de travail. C'est à travers la présentation d'une démarche, l'analyse du travail, qui n'est que trop rarement développée dans les entreprises, que les personnes intervenantes trouveront un ensemble d'outils et de « trucs » pour agir en prévention.

## ...UNE VISION DIFFÉRENTE DU TRAVAIL

Mais cette démarche nécessite au préalable d'enrichir les perspectives que nous possédons sur le travail. Le travail n'est pas une simple exécution, comme le laisse à penser les démarches de standardisation qui sont en marche dans bon nombre d'entreprises. Il est plutôt le signe d'une véritable intelligence des travailleurs et des travailleuses, qui développent des stratégies pour préserver leur santé et assurer la production.

Afin de mettre en marche de nouvelles démarches de prévention, s'intéresser à ce que font réellement les personnes qui travaillent est fondamental.

Rédigé par un analyste du travail, avec la participation de délégués et déléguées syndicaux des différents syndicats de la FTQ, ce livret cherche également à présenter et démystifier un métier, qui est une ressource importante en prévention : celui d'ergonome.



# LA PRÉVENTION COMME RECHERCHE DE LA SOLUTION

La prévention fonctionne généralement sur des relations causales directes.

Exposition à un facteur de risque ► Atteinte à la santé

Cette approche permet de traiter rapidement de nombreuses situations problématiques, notamment dans les sphères techniques et matérielles.

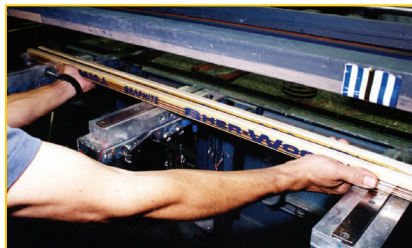
*Dans le travail du bois, il a été démontré que la poussière peut provoquer des maladies à court et long termes (cancers). Pour protéger les personnes au travail, il est important d'installer des systèmes de captage à la source.*

## LIMITES

### 1 RÉDUCTION DE LA SITUATION DE TRAVAIL

Lorsque l'on ne fait pas d'analyse du travail, on ne perçoit que le caractère « risqué » d'une situation. Mais dans le travail, la personne n'est pas passive face à sa situation : elle l'utilise et agit dessus afin d'atteindre les objectifs de production.

*Dany travaille dans une entreprise qui transforme le graphite pour faire des bâtons de hockey. Le poste de travail sur lequel il travaille nécessite à un moment donné de la production d'insérer la barre de graphite dans une presse pour en transformer la forme. La presse dépasse les normes de bruit en vigueur.*



*Après avoir effectué des mesures de bruit, la direction de l'entreprise constate que la machine dépasse les normes réglementaires : Dany risque de développer une surdité professionnelle.*

*Pour éviter cela, l'entreprise fournit des protecteurs auditifs adaptés, qui permettent de le protéger contre les nuisances sonores.*

*Malheureusement, le premier jour où Dany porte ces protecteurs, la pièce se coince dans la presse. En effet, Dany utilisait le bruit de la machine comme un indicateur, ce qui lui donnait l'information de retirer la pièce au bon moment.*

*L'entreprise, puisqu'elle n'a pas fait une analyse du travail, et n'a pas impliqué le travailleur dans la transformation, n'a pas pu détecter cette information primordiale, et a proposé une solution plus dangereuse que ce qu'ils cherchaient à prévenir.*

## BESOIN DE COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR TRANSFORMER LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

### 2 DES PROBLÉMATIQUES DE SANTÉ COMPLEXES

De nouvelles formes d'atteinte à la santé se développent : troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux, etc.

Ces problèmes de santé ne se résument pas à de « mauvaises » contraintes bio-mécaniques pour les unes ou des « faiblesses » psychologiques pour les autres.

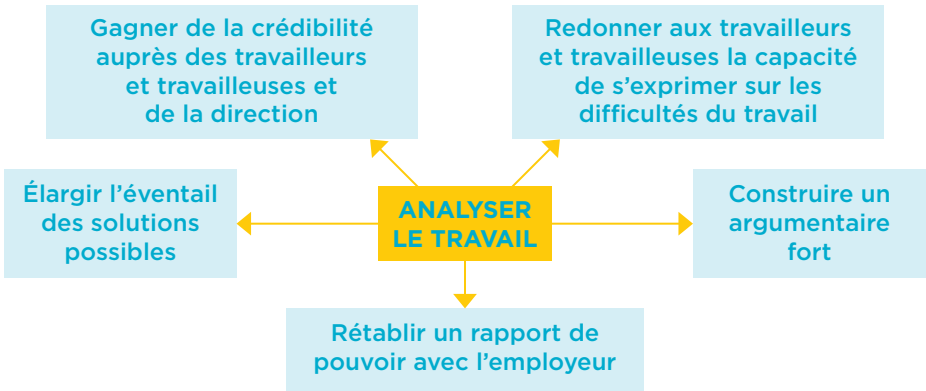
Elles sont multifactorielles : organisation du travail, objectifs de performance, intensification du travail, mobilité du management, etc.

Il n'existe pas de « norme », de « seuil d'exposition » : chaque pathologie est unique et doit être analysée comme telle.

Il faut analyser le travail pour développer différentes stratégies de prévention.

**Traiter ces problématiques nécessite d'avoir un « autre » cadre de pensée : la compréhension du travail réel.**

# POURQUOI ANALYSER LE TRAVAIL?



## 1 GAGNER DE LA CRÉDIBILITÉ...

### ... AUPRÈS DES TRAVAILLEURS ET DES TRAVAILLEUSES

En analysant le travail, on passe de la pensée « pourquoi la personne n'y arrive pas » à « que fait-elle pour y arriver? ». Cela revient à mettre en valeur son intelligence et sa capacité à **bien faire son travail**.

### ... AUPRÈS DES DIRECTIONS

L'analyse du travail permet d'aborder les questions de santé, sécurité et de prévention, mais aussi de production, de qualité, de délai... qui sont des enjeux fondamentaux pour la direction. À travers l'analyse du travail, on fait le lien entre santé et production.

Malgré le fait que les directions ne veulent pas forcément que l'on discute de ces enjeux, les arguments financiers sont primordiaux : il faut faire le lien entre santé et gains monétaires.

Une étude récente publiée par l'Association internationale de la Sécurité sociale démontre que pour chaque dollar investi en prévention, il y a en moyenne 2,2 \$ de retour sur investissement, notamment grâce à la baisse de l'absentéisme et l'accroissement de la productivité.

## **2 REDONNER LA CAPACITÉ DE S'EXPRIMER SUR LES DIFFICULTÉS DU TRAVAIL**

Trop souvent, les explications des problèmes rencontrés dans le travail restent de l'ordre de la compétence individuelle, du manque de formation ou du manque de ressources humaines.

Mais quelles sont concrètement les difficultés rencontrées, et comment les travailleurs et travailleuses font-ils pour les contourner?

Analyser le travail permet de discuter de ce qui se passe vraiment, de redonner la capacité aux personnes de s'exprimer sur ce qui rend difficile le travail au quotidien sans juger de leur compétence.

Cela a aussi pour effet de les sensibiliser à leur santé et sécurité.

## **3 RÉTABLIR UN RAPPORT DE POUVOIR AVEC LA DIRECTION**

La direction ne maîtrise pas l'analyse du travail : elle est porteuse de sa conception. Elle est éloignée de la réalité du terrain, des difficultés vécues au quotidien et surtout, de ce que font les travailleurs et travailleuses pour assurer la production.

Maîtriser ces éléments, c'est avoir des informations factuelles qui correspondent à la réalité. L'information, c'est le pouvoir!

## **4 CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE FORT**

Plutôt que de n'avoir que des explications qui réduisent la réalité en un ou deux facteurs, l'analyse du travail permet d'identifier de nombreuses pistes de transformation du travail. L'argumentaire de la personne intervenante en santé et sécurité du travail devient de plus en plus large, développant même des analyses ciblant des éléments d'organisation du travail, de production, de qualité, où on ne les attend pas, mais qui sont très pertinents pour la direction.

## **5 ÉLARGIR L'ÉVENTAIL DES SOLUTIONS POSSIBLES**

L'analyse permet de cibler des pistes de transformation plus larges, qui vont toucher aux différentes sphères de l'entreprise : techniques, humaines et matérielles. Elle permet aussi de diversifier le nombre de revendications qui peuvent être portées par la personne intervenante, et augmenter ainsi la potentialité d'une transformation.

# L'ANALYSE DU TRAVAIL ET LE RÔLE DE LA PERSONNE INTERVENANTE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL

## LA PERSONNE INTERVENANTE N'AGIT PAS SEULE!

Il est important que la section locale du syndicat ait un comité syndical de santé-sécurité qui sera porteur de l'analyse du travail, et que celui-ci soit représenté au sein du comité exécutif de la section locale.

L'analyse du travail intéresse toute la structure syndicale!

Celle-ci ne doit pas être le rôle d'une personne intervenante isolée, elle intéresse l'ensemble du comité, et des autres comités de la section locale.

Ces comités sont des lieux de **débat** et de **discussion** sur les analyses du travail qui sont réalisées.

Ils sont aussi des lieux de **soutien**. L'action syndicale est parfois difficile, il est important de se soutenir.

La réalité du travail, révélée par l'analyse, est importante pour les enjeux de santé-sécurité, mais également pour les enjeux de négociation.

## LA PERSONNE INTERVENANTE N'EST PAS LA POLICE!

Attention à ne pas devenir la police! Bien qu'il soit important de toujours sensibiliser les membres aux enjeux de santé et de sécurité, la personne intervenante n'est pas là pour faire appliquer les règles. Elle est là pour **comprendre pourquoi parfois les membres ne les respectent pas**. L'explication est souvent au-delà du simple « il n'a pas envie » ou « il ne savait pas ». Parfois, contourner la règle permet de mieux assurer la production. **Ces enjeux deviennent des enjeux d'analyse puis de revendications!**

Aussi, jouer le rôle de la police peut briser le lien de confiance que les travailleurs et travailleuses développent avec la personne intervenante. Si ce lien est brisé, le travail réel ne sera jamais révélé, puisque les travailleurs et travailleuses se mettront à faire « comme ils sont supposés faire » lorsque la personne intervenante les observera.

Ce qui nous intéresse, c'est ce qu'ils font vraiment, et pourquoi ils le font!

## ATTENTION À LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL!

Chercher trop rapidement la solution entraîne trois effets néfastes :

- la transformation peut être inefficace, voire dangereuse, si elle ne tient pas compte de la réalité du travail;
- le délégué n'a ni le pouvoir budgétaire, ni décisionnel pour implanter des solutions de grande envergure;
- implanter une solution contre-productive peut se retrouver dans un argumentaire antisyndical de la part de l'employeur.

Plutôt que de s'engouffrer dans la recherche de solutions, il faut construire une représentation détaillée de la situation de travail pour qu'émergent un grand nombre de pistes de solution.

**La personne intervenante ne doit pas piloter l'analyse parce qu'elle pense connaître la solution : elle doit d'abord construire le problème à partir de ce que révèle l'analyse du travail**

Cependant, il y a des situations où des transformations simples permettent de régler temporairement une situation dangereuse. Dans ce cas, le comité syndical de santé-sécurité doit s'assurer de la participation des travailleurs et des travailleuses dans la recherche, la simulation, l'essai et l'implantation de la solution. Cela assure une transformation efficace.

**Toute transformation du travail se conçoit, s'essaye et s'implante avec les travailleurs et travailleuses. La personne intervenante doit porter ce discours dans tous les projets de l'entreprise.**

# QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL ?

## DIFFICILE DE PARLER DU TRAVAIL

Quand on demande à quelqu'un ce qu'il ou elle fait dans la vie, on obtient généralement quatre types de réponses :

- sa profession : *je suis assembleur;*
- la mission de l'entreprise dans laquelle il ou elle travaille : *on fabrique des automobiles;*
- ses conditions de travail : *je travaille de nuit;*
- bien souvent, une représentation très simplifiée du travail : *ce que je fais, c'est pas compliqué! Je dois fixer des tuyaux sur le moteur.*

Qu'est-ce que cela nous donne comme information sur le travail? Rien.

## TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL RÉEL

Le travail est un phénomène complexe. Il faut distinguer deux éléments :

- le **travail prescrit** : c'est ce que l'on doit faire. On le retrouve dans les fiches de poste, les consignes, les « bonnes pratiques »...
- le **travail réel** : c'est ce que l'on fait vraiment pour atteindre les objectifs qui sont fixés par l'entreprise.

Le travail réel est toujours différent du travail prescrit.

*Reprenons l'exemple de notre collègue qui fixe des tuyaux sur le moteur. Sa fiche de poste est très détaillée : il a 6 minutes 50 secondes pour fixer un certain nombre de tuyaux, dans un ordre prédéterminé. **C'est son travail prescrit.***

*Quand on l'observe, on se rend compte de plusieurs choses :*

- 1. le travailleur ne suit pas l'ordre prédéterminé;*
- 2. les moteurs plus « gros » ont besoin de plus de temps, il doit alors dépasser les 6 min 50;*
- 3. le travailleur « perd » souvent son temps à aller regarder les chariots d'approvisionnement en tuyaux pour se faire une idée « de ce qui vient ».*



Lorsqu'on s'intéresse à ce qu'il fait vraiment, rapidement, on voit que son **travail réel** dépasse de beaucoup son **travail prescrit**. C'est vrai dans toutes les situations de travail que l'on peut rencontrer.

## TRAVAILLER, C'EST ENGAGER SON ÊTRE TOUT ENTIER

Le travail se développe dans les quatre dimensions de l'être humain :

- on travaille avec son corps (dimension physique);
- on travaille avec son esprit (dimension cognitive);
- on travaille avec les autres (dimension sociale);
- on travaille avec ses valeurs (dimension psychique).

**Aucun travail ne se fait dans une seule dimension : le travail manuel pur n'existe pas!**

## LA DIMENSION PHYSIQUE DU TRAVAIL

Reprenons l'exemple de la fixation des tuyaux sur le moteur de l'auto. Quand il fixe les tuyaux, le travailleur :

- est penché sur le moteur;
- se lève pour fixer certains tuyaux;
- force pour s'assurer d'une bonne fixation;
- utilise parfois ses deux mains, parfois une main;
- regarde souvent en direction des prochains moteurs;
- se déplace pour « lire » les prochains chariots de tuyaux;
- accélère son rythme de travail;
- ralentit son rythme de travail;

Quand on observe la dimension physique, on regarde les postures, les mouvements, les efforts, la répétitivité, les déplacements, etc.

## LA DIMENSION COGNITIVE DU TRAVAIL

Quand il fixe les tuyaux, le travailleur :

- évalue si le tuyau est « bien fixé ». Il ne faut pas que ce soit trop serré, ni trop peu;
- « lit » les tuyaux sur les chariots pour connaître le type des prochains moteurs;
- planifie les prochaines actions qu'il va entreprendre au regard de son avancement dans le travail, ou des difficultés qu'il rencontre;
- réorganise l'ordre des tuyaux à fixer;
- etc.

## LA DIMENSION SOCIALE DU TRAVAIL

Quand il fixe les tuyaux, le travailleur :

- va parfois donner un coup de main à son collègue;
- fixe son tuyau d'une certaine façon parce qu'il sait que c'est plus facile pour le collègue du poste suivant;
- demande un coup de main au collègue;
- forme un nouveau;
- discute avec le contremaître à propos d'une difficulté;
- etc.

## LA DIMENSION PSYCHIQUE DU TRAVAIL

Quand il fixe les tuyaux, le travailleur :

- veut faire un bon travail, il est fier de ce qu'il fait;
- corrige plus souvent ses erreurs que ce que demande la prescription;
- déborde de son poste, car il veut que le moteur soit de bonne qualité;
- aide ses collègues, parce qu'il a un sentiment d'appartenance à l'équipe.

### TRAVAILLER DÉPEND DE L'INDIVIDU QUI FAIT LE TRAVAIL

Nous n'avons pas tous les mêmes physionomies, formations, valeurs, expériences, anciennetés, etc. La façon dont on va travailler dépend de ce que nous sommes. Il est important de prendre en compte toutes les caractéristiques de l'individu pour comprendre le travail :

- l'âge;
- le sexe/genre;
- l'expérience;
- l'ancienneté;
- la culture;
- les valeurs.

Il y a énormément de variabilités entre les individus, mais il y a aussi de la variabilité pour un même individu au sein d'une journée, d'une semaine, d'un mois. Il y a les rythmes chronobiologiques (fatigue, baisse de vigilance), mais également tous les événements de la vie de tous les jours qui viennent nous affecter.

Au long de la journée, des douleurs peuvent apparaître. Il est important de prendre cela en compte pour comprendre le travail.

## LE TRAVAIL DÉPEND DES MOYENS MIS À DISPOSITION PAR L'ENTREPRISE POUR LE RÉALISER : CE SONT LES DÉTERMINANTS DU TRAVAIL

Ces moyens sont les conditions du travail. Il y a trois grandes catégories :

- **les conditions et les moyens offerts**, à savoir, l'organisation du travail, l'organisation de la production de biens ou de services, l'organisation de la formation, l'environnement physique, le dispositif technique;
- **l'environnement social**, à savoir, les structures sociales et la culture de l'entreprise, les liens fonctionnels et hiérarchiques, les relations avec les clients et les usagers;
- **les tâches et exigences**, à savoir, ce qui est demandé à la personne, les consignes et procédures qu'il doit respecter et les objectifs qu'il doit atteindre.

Ces déterminants peuvent être à la fois des ressources et des contraintes. Ils correspondent **au travail prescrit**.

## TRAVAILLER, C'EST GÉRER DES SITUATIONS QUI ONT TOUJOURS UNE PART D'IMPRÉVU

Il est **impossible** de tout prévoir. Les travailleurs et travailleuses rencontrent toujours des aléas qu'ils doivent gérer pour pouvoir atteindre les objectifs :

- un outil peut casser;
- une collègue peut être absente;
- un nouveau a besoin d'aide;
- une pièce est défectueuse, il faut la reprendre;
- la machine est dérégulée;
- etc.

Les travailleurs et travailleuses sont toujours actifs face aux situations de travail. Ils développent des façons de faire qui permettent d'atteindre les objectifs de production, tout en faisant face à l'imprévu parce que la prescription du travail n'indique pas toujours ce qu'il faut faire dans une certaine situation.

Cependant, il arrive que la prescription du travail soit très contraignante : les travailleurs et les travailleuses ne sont plus autonomes, et ils n'ont pas les marges de manœuvre pour développer leurs façons de faire.

*Dans une boulangerie industrielle, deux personnes travaillent sur le même poste. La première est un homme qui mesure 1m82 tandis que la deuxième est une femme qui mesure 1m64.*

*Récemment, une étude pour la hausse de la productivité a amené*



*l'entreprise à décrire beaucoup plus finement le mode opératoire des travailleurs, jusqu'à standardiser le nombre de pains à hot-dog qu'ils doivent prendre. Ce poste nécessite maintenant de prendre 6 pains à hot-dog par main, et la cadence a été ajustée à ce rythme.*

*Pour le travailleur, cela ne pose pas de problèmes, ses mains sont assez grandes, et de toute façon, c'est comme cela qu'il faisait. Par contre, pour la travailleuse, cela pose problème puisque ses mains sont plus petites. À cause de cela, et de l'augmentation de la cadence, la travailleuse doit accélérer de plus en plus, ce qui la force à écraser plus les pains à hot-dog.*

**Il est très important pour les délégués syndicaux de repérer ces situations très contraignantes, et de réaliser les analyses du travail pour défendre les travailleurs aux prises avec ces situations**

## **LE TRAVAIL RÉEL EN ÉCART AVEC LE TRAVAIL PRESCRIT**

Le **travail prescrit** (ce que l'on me demande de faire) et le **travail réel** (ce que je fais réellement) sont **toujours en écart** parce que :

- la prescription ne peut pas tout prévoir;
- parce que chaque travailleur ou travailleuse développe des façons de faire qui lui sont propres, en fonction de sa taille, de son expérience, de sa formation...

On pense souvent que cet écart est une **déviance**. Pourtant, **il est une source d'innovation**.

*Un homme travaille depuis 20 ans dans une couveuse industrielle, où sont produits les poussins. Chaque fois qu'il part en vacances, moins d'œufs éclosent. La direction a beau mener l'enquête, aucune explication plausible ne ressort.*

*L'ergonome qui est appelé sur une autre situation problématique gagne la confiance du travailleur et a la possibilité d'observer son travail réel. Il s'avère que le travailleur fait une action qui est interdite : il entre dans la couveuse quand elle est en fonctionnement pour retourner les œufs, une semaine avant l'éclosion. C'est cette action qui garantit l'éclosion des œufs.*

*Cette action est strictement interdite, c'est pourquoi le travailleur ne révélait pas cette stratégie.*

*Pourtant, elle démontre l'intelligence du travailleur, qui innove dans son travail pour assurer la production.*

**Le contournement d'une règle doit se comprendre : elle démontre bien souvent l'intelligence d'innovation de la personne.**

Il est très important que les personnes intervenantes gardent les yeux ouverts pour repérer ces « petits trucs » que développent les travailleurs et travailleuses : ils garantissent l'atteinte des objectifs, ou la préservation de la santé. Les repérer, et les porter devant la direction permet de valoriser leur travail.

## LE TRAVAIL PRODUIT TOUJOURS DES EFFETS SUR L'INDIVIDU ET SUR L'ENTREPRISE

Il existe quatre types d'effets :

- des effets positifs pour le travailleur (développement des compétences, satisfaction du devoir accompli, reconnaissance des collègues et de la hiérarchie, etc.)
- des effets négatifs pour le travailleur (accidents du travail, douleurs, fatigues, maladies professionnelles, exclusions, etc.)
- des effets positifs pour l'entreprise (atteinte des objectifs de production, respect des critères de qualité, etc.)
- des effets négatifs pour l'entreprise (absentéisme, augmentation du nombre de défauts, taux de roulement important, etc.)

Il est impossible de détacher ces quatre types d'effets : ils sont liés les uns aux autres. Souvent pour atteindre les objectifs de production, cela va nécessiter que les travailleurs développent des méthodes de travail plus rapides, plus douloureuses, plus dangereuses, comme dans l'exemple précédent.

Attention, il faut avoir l'œil sur les effets du travail : il est important de s'intéresser à la situation avant que des troubles graves (comme l'accident ou la maladie professionnelle) n'apparaissent. De simples tensions dans l'équipe sont déjà des indices importants, tout comme des situations avec un taux plus élevé de défauts, ou d'arrêts machines.

**Comprendre les atteintes à la santé des travailleurs nécessite de « voir » les autres types d'effets sur l'entreprise.**

# COMMENT ANALYSER LE TRAVAIL?

La méthodologie proposée ici est une méthodologie idéale. À bien des reprises, il ne sera pas possible de développer l'ensemble des éléments suivants.

**L'enjeu n'est pas de tout développer, mais de sélectionner avec le comité syndical de santé-sécurité certaines parties pour se construire une façon d'analyser le travail**

## LES RÈGLES D'OR DE L'ANALYSE

Il existe trois règles d'or pour mener à bien une analyse.

### 1 LA PARTICIPATION CONSENTIE DES PERSONNES QUI TRAVAILLENT

Le travail est un phénomène intime, qui appartient aux personnes qui le font.

Pour pouvoir l'observer, il est très important que les travailleurs et travailleuses soient d'accord. Il faut alors leur expliquer la démarche et sa raison.

C'est d'abord une question de respect, mais aussi une question d'efficacité de l'analyse. Si la personne ne veut pas être observée, elle ne travaillera que comme le veut la prescription, cachant ainsi toutes les façons de faire qu'elle a développées.

**Dans toute intervention en santé au travail, il faut le consentement éclairé des participants et participantes.**

Aussi, il est fondamental de pouvoir faire un retour de l'observation ou de l'entrevue à la personne participante. Ceci permet deux éléments :

- la validation de ce que l'on a compris;
- l'obtention de nouvelles informations, par rapport à des choses que l'on n'aurait pas vues.

Parler de son travail est très difficile.

*Prenez l'exemple de faire ses lacets. Faites l'expérience de décrire à quelqu'un la façon dont vous faites vos lacets, sans jamais bouger vos mains.*

*Maintenant, l'exercice peut être rendu plus facile si vous avez déjà eu à expliquer à un enfant comment faire. Vous avez alors **plus d'expérience** et avez développé **des façons de faire** par le passé.*

Lorsque le délégué expose sa compréhension du travail au travailleur, il se peut que le travailleur découvre des choses qu'il ne savait pas qu'il faisait.

*Un préposé à l'inspection travaille dans une usine de pétrochimie. Durant sa tournée, il reçoit un appel du contrôleur qui lui demande d'aller vérifier l'ouverture d'une valve, puisque les données sur son ordinateur lui indiquent qu'il y a peut-être un problème.*

*Alors qu'un ergonome le suit, le préposé s'en va vers la valve. Pour s'y rendre, il passe dans certains couloirs, et l'ergonome remarque qu'il touche le moteur d'une pompe avec la paume de sa main.*

*À la fin de son quart de travail, l'ergonome et le travailleur vont dans le bureau pour faire un retour sur la journée. L'ergonome demande alors au travailleur ce qu'il fait quand il touche le moteur. Le travailleur lui répond qu'il ne le fait jamais, car il pourrait se brûler. C'est d'ailleurs interdit. L'ergonome lui montre alors une photo où le travailleur pose effectivement sa main. Celui-ci répond alors qu'il ne s'en était pas rendu compte, qu'il ne comprenait pas, et qu'il ne le referait plus.*

*Trois semaines passent, et l'ergonome retourne dans l'entreprise pour suivre une autre travailleuse. En croisant dans un couloir le premier travailleur, celui-ci appelle l'ergonome et lui dit qu'il a finalement compris pourquoi il touchait le moteur avec sa main.*

*Ce n'est que quelques jours après avoir pris la décision de ne plus toucher le moteur, que celui-ci a surchauffé et est tombé en panne, immobilisant ainsi une grande partie des installations. Ce simple mouvement permettait au travailleur de prendre la température du moteur et d'ainsi déterminer si tout allait bien.*

Finalement, il est hors de question de présenter quelque chose qui n'aurait pas été validé avec la personne participante. Parfois, elles ne peuvent pas diffuser leur savoir-faire, pour plusieurs raisons (une pratique interdite, ou une prise d'information par réflexe).

## 2 L'HUMILITÉ FACE AU TRAVAIL DE L'AUTRE

Le travail est un phénomène complexe. Pour faire une analyse efficace, il est important de **ne rien tenir pour acquis**. Parfois on peut présupposer d'une explication pour les actions de la personne : **cela semble évident**. Cependant, l'explication peut être tout autre.

Aussi, il est important de ne jamais juger le travail de l'autre. C'est la personne qui travaille qui est l'experte de sa situation de travail.

Parfois, cela peut être difficile pour la personne intervenante, particulièrement si elle fait le même travail. Il est important de prendre du recul.

## 3 L'ANALYSE SE PILOTE PAR LA COMPRÉHENSION, PAS PAR LA RECHERCHE DE SOLUTIONS

Il faut passer de « pourquoi la personne ne fait pas ça » (solution) à « pourquoi la personne fait-elle cela » (compréhension).

Cela implique plusieurs choses :

- mener une analyse qui prend en compte les éléments positifs du travail. Qu'est-ce que fait la personne pour y arriver?
- rester à l'affût de toutes les façons de faire que les personnes développent et qui sont en écart avec le travail prescrit;
- Ne pas piloter la construction du problème par une solution présupposée, sinon cela bloque l'élargissement du nombre de solutions possibles. En révélant les déterminants du travail, on donne plus de pistes de réflexion pour transformer la situation.

### LES ÉTAPES DE L'ANALYSE

## 1 DÉFINIR L'ORIGINE DE L'ANALYSE

Il peut y avoir plusieurs origines à l'analyse :

- des plaintes des travailleurs et travailleuses. Cela implique d'aller discuter avec eux pour comprendre ce dont ils se plaignent;
- un accident de travail. Il est très important d'avoir la version de la personne accidentée;
- un projet de la direction. Quels sont les objectifs de ce projet? Son historique? Où en est-on dans le processus? Quel est le budget? Les échéanciers?

## 2 MENER DES INVESTIGATIONS PRÉLIMINAIRES SUR LA SITUATION PAR L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

De nombreuses informations existent sur la situation de travail : liste de tâches, fiches de postes, indicateurs de performance, taux de roulement, taux d'absentéisme, nombre de défauts qualité, etc.

L'enjeu n'est pas d'obtenir tous les documents existants, mais d'en obtenir certains, ce qui permet de tirer un premier portrait de la situation et de faire émerger certaines hypothèses.

*En analysant une situation de travail dans une menuiserie industrielle, la personne intervenante se rend compte que le nombre de défauts et d'accidents du travail est plus élevé sur les postes qui sont occupés par de nouvelles personnes. À partir de ce moment-là, l'analyse du travail est orientée sur les questions de formation. Comment est-elle organisée? Qui s'en charge? Pendant combien de temps? Où positionne-t-on les nouvelles recrues dans l'entreprise? La formation est-elle adaptée à la réalité des situations qu'elles rencontrent?*

## 3 MENER LES PREMIÈRES ENTREVUES

Avant de commencer les observations, il est très important de s'entretenir avec **la personne qui réalise le travail**. Cela permet :

- de présenter la démarche et les raisons de celle-ci;
- d'obtenir des informations sur ce qu'elle doit faire. En combien de temps? Quels sont ses objectifs de production? Les critères de qualité auxquels elle doit répondre? Qu'est-ce qui varie? Qu'est-ce qui est le plus difficile?
- d'obtenir des informations sur les effets du travail. Quelles sont les étapes les plus fatigantes? A-t-elle des douleurs?

Pour mener l'entrevue, utilisez ce canevas de première entrevue<sup>1</sup> :

INFORMATIONS À RECUEILLIR	REMARQUES
<b>PARTIE I : LE TRAVAIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Description générale de la tâche de la personne interviewée;</li><li>• Position de sa tâche dans le processus global de production;</li><li>• Statut de la personne (permanent, occasionnel, temps plein, temps partiel...)</li></ul>	Les questions sur le travail sont posées avant les questions plus personnelles, pour construire la confiance. Quand on s'intéresse au travail des gens, on crée graduellement un climat de confiance.

<sup>1</sup> Tiré et adapté de *L'intervention en ergonomie*, de Marie St-Vincent et collègues, 2011.

INFORMATIONS À RECUEILLIR	REMARQUES
<b>PARTIE I : LE TRAVAIL (suite)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail (horaires, travail d'équipe ou individuel, dépendance de son poste avec celui en amont ou en aval, rotation des postes, consignes de travail, etc.)</li> <li>• Description du déroulement chronologique d'une journée de travail type. Qu'est-ce qui varie?</li> </ul>	<p>Si la personne n'arrive pas à décrire une journée type, on prend alors la journée de la veille, pour ensuite demander ce qui varie par rapport aux autres journées.</p>
<b>PARTIE II : LES CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET LE VÉCU AU TRAVAIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques individuelles : âge, formations, expériences passées, ancienneté, main dominante, taille, etc.</li> <li>• Principales difficultés rencontrées au travail;</li> <li>• Ce que la personne aime dans son travail, et pourquoi elle aime cela;</li> <li>• Ce que la personne déteste dans son travail, et pourquoi elle déteste cela.</li> </ul>	<p>Il est important de séparer les questions sur ce que la personne aime, et sur ce qu'elle n'aime pas. Ces questions permettent de faire ressortir des éléments très importants qui pourront axer les observations.</p>
<b>PARTIE III : LES DOULEURS ET LES FATIGUES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sites de fatigue à la fin de la journée de travail</li> <li>• Sites de douleur en fin de journée de travail</li> </ul> <div data-bbox="98 868 497 1198" data-label="Image"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens proposés par la personne entre ses douleurs et fatigues et les opérations qu'elle réalise dans le cadre de son travail, ou les imprévus qu'elle rencontre au quotidien;</li> <li>• Les stratégies et les façons de faire de la personne pour ne pas ressentir ces fatigues ou ces douleurs.</li> </ul>	<p>Il est fort probable que les travailleurs et les travailleuses soient fatigués, ou ressentent des douleurs à plusieurs endroits.</p> <p>Il est très intéressant de comparer les réponses que donnent plusieurs personnes. Sont-elles toutes fatiguées, ou ressentent-elles toutes des douleurs aux mêmes endroits?</p> <p>Cela permet également d'identifier des étapes du travail qui sont plus critiques que d'autres.</p> <p>Cela permet finalement de valoriser et de comprendre les façons de faire que les personnes développent.</p>

INFORMATIONS À RECUEILLIR	REMARQUES
<b>PARTIE IV : ÉVOLUTIONS AU POSTE DE TRAVAIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution du poste au cours des années;</li> <li>• Les possibilités d'amélioration que voit la personne;</li> </ul>	<p>Est-ce que la personne se souvient de changements qui ont été apportés dans le passé? Qu'est-ce que cela a changé dans son activité? Qu'en pense-t-elle?</p> <p>Les possibilités d'amélioration que les personnes suggèrent peuvent amener l'analyse vers de nouvelles perspectives. Mais attention, ce n'est pas parce que la solution est suggérée par la personne qu'il faut la prendre comme telle.</p>

L'enjeu est de se construire une première compréhension du travail, qui facilitera les observations.

*Lorsque l'on apprend les règles d'un nouveau jeu, se faire expliquer les règles permet de comprendre plus facilement ce que l'on observe. Cela permet d'accéder rapidement aux stratégies des joueurs. Sans explications, il est plus compliqué de comprendre les règles et stratégies.*

Il est important de mener des entrevues avec les gestionnaires de proximité. Quels sont les objectifs de l'équipe, du département, du service? Quelles sont les difficultés rencontrées? Qu'est-ce qui marche bien?

Pour cette entrevue, il est important de considérer le ou la gestionnaire comme un travailleur ou une travailleuse : quelles sont ses contraintes? Quels sont ses objectifs?

Mener ce genre d'entrevue nécessite une certaine confiance entre le ou la gestionnaire et la personne intervenante. Mais ce genre d'entrevue permet aussi de construire cette confiance.

**Ces entrevues sont fondamentales pour se construire une première représentation de la situation.**

## 4 LES OBSERVATIONS

Il est important de se familiariser avec la situation de travail. Avant de commencer à faire des hypothèses et à explorer les déterminants du travail, il est important de s'assurer que l'on comprend globalement la situation.

Assurez-vous que le travailleur est d'accord pour être observé, et éventuellement filmé et photographié. Si cela est possible, et ne dérange pas le travailleur dans la réalisation de son travail, n'hésitez pas à poser des questions au travailleur, pour s'assurer de comprendre globalement la situation.

Aussi, n'oubliez pas que la situation de travail ne se résume pas au poste de travail, mais qu'elle dépend de plusieurs postes, plusieurs travailleurs.

*Quand il fixe les tuyaux sur le moteur, le travailleur utilise les chariots qui sont amenés par un travailleur de la logistique. Il n'est pas seul à travailler sur le moteur. Parfois, il a besoin d'appeler la maintenance pour certains problèmes.*

## 5 LES OBSERVATIONS CIBLÉES

Une fois que vous vous êtes assurés de comprendre globalement la situation en validant votre compréhension avec les personnes participantes, il faut cibler les observations.

L'analyse documentaire peut vous permettre de cibler certaines étapes du processus, tout comme les entrevues préliminaires avec les travailleurs et travailleuses, et les gestionnaires de proximité.

L'observation permet de faire le lien entre le travail réel de la personne dans ses quatre dimensions, les effets du travail et ses déterminants. Pour cela, il faut :

1. Faire le point sur les différents effets sur la santé.
2. Décrire ce que fait réellement la personne.  
C'est une chronique d'activité, qui peut se formaliser dans un tableau à trois colonnes

HEURE	OBSERVATION	QUESTIONS/COMMENTAIRES
8 h 42	<i>Le travailleur fixe un tuyau, en étant assis (dimension physique). Il demande à son collègue si tout va bien (dimension sociale).</i>	
8 h 44	<i>Il se lève pour aller voir les chariots de tuyaux (dimension physique/ dimension cognitive)</i>	<i>Pourquoi va-t-il voir les tuyaux?</i>
8 h 45	<i>Il revient, sans avoir pris aucun tuyau. Il accélère son mouvement et travaille maintenant debout.</i>	<i>Il m'explique que debout, « il va plus vite pour mieux faire son travail » (dimension physique, cognitive et psychique)</i>  <i>Je lui fais remarquer pour les tuyaux, il réfléchit un peu et me répond que c'est pour « savoir ce qui s'en vient » (dimension cognitive). Lire les tuyaux permet de comprendre quels sont les moteurs suivants qui arrivent et ajuster sa façon de faire.</i>
...	...	...

Dans cette étape, il ne faut pas avoir peur de noter ce que l'on voit. Mais il ne faut pas penser que l'on va tout capturer, l'enjeu n'est pas d'être exhaustif.

N'hésitez pas à découper le travail en différentes opérations (surtout si c'est un travail répétitif).

3. Décrire les déterminants de la situation de travail. Ces déterminants s'obtiennent par observation et par entrevues. Vous pouvez utiliser le tableau suivant<sup>2</sup> :

LES DÉTERMINANTS DU TRAVAIL		
<b>CONDITIONS ET MOYENS OFFERTS PAR LE MILIEU</b>	Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horaires, rémunération et types de contrat</li> <li>• Composition des équipes et rotation</li> <li>• Distribution des tâches</li> </ul>
	Organisation de la production de biens ou de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode d'organisation (juste à temps, qualité totale, etc.)</li> <li>• Type de processus (chaîne de production, mode artisanal, etc.)</li> <li>• Diversité des produits, des services offerts</li> <li>• Technologies et procédés</li> <li>• Matières premières</li> </ul>
	Organisation de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositif de formation</li> </ul>
	Environnement physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiances physiques (bruit, lumière, ventilation, etc.)</li> </ul>
	Dispositif technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement des postes de travail</li> <li>• Caractéristiques des outils, des machines, des équipements</li> </ul>
<b>ENVIRONNEMENT SOCIAL</b>	Structures sociales et culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'implication des travailleurs dans les décisions</li> <li>• Priorités de l'établissement</li> </ul>
	Liens fonctionnels et hiérarchiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme</li> <li>• Besoins et attentes des supérieurs, des collègues</li> <li>• Type de liens (entraide, coopération, autorité, etc.)</li> <li>• Modalités de communication (courriel, téléphone, etc.)</li> </ul>
	Relations avec les clients ou usagers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversité des clients et usagers;</li> <li>• Caractéristiques et attentes des clients et usagers;</li> <li>• Modalités de communication</li> </ul>

<sup>2</sup> Tiré de *L'intervention en ergonomie* de Marie St Vincent et collègues, 2011.

## LES DÉTERMINANTS DU TRAVAIL (suite)

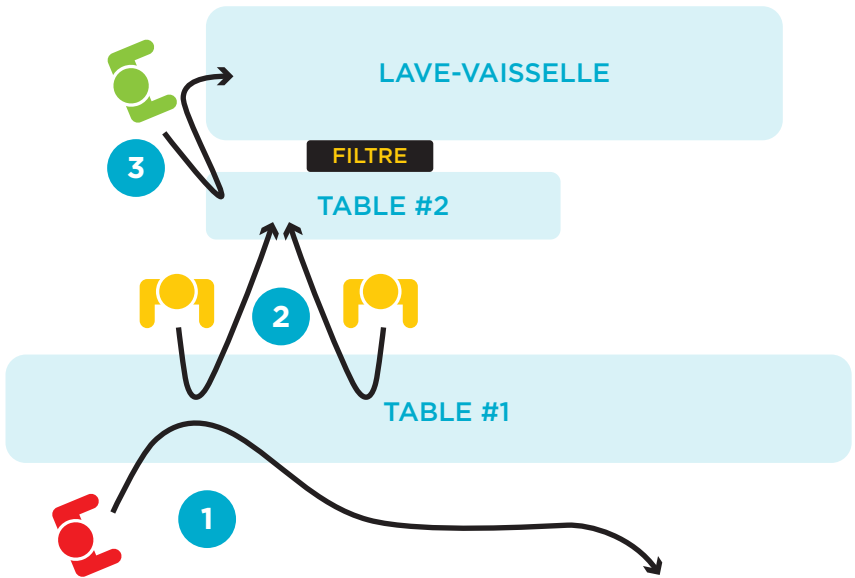
TÂCHES ET EXIGENCES	Tâches	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce qui est demandé à la personne de réaliser comme travail</li></ul>
	Exigences	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procédures et consignes à suivre</li><li>• Objectifs et normes de production des biens et des services à atteindre en termes de quantité et de qualité</li></ul>

# 6 L'ANALYSE DES OBSERVATIONS

L'enjeu, ici, est de créer des liens entre le travail réel, ses effets et ses déterminants. Pour cela, il faut toujours se poser la question « pour quelles raisons » à chaque situation critique, pour remonter **la chaîne de déterminants**, un peu comme un arbre des causes.

Cela permet de cibler différentes « sources » qui peuvent avoir une influence sur le travail réel.

*Nous allons maintenant nous intéresser à l'exemple d'une analyse sur le travail de plongeur. Cette analyse a été réalisée par une personne intervenante en santé au travail. Elle se passe dans la cuisine d'un établissement de l'hôtellerie.*



- 1 le serveur (en rouge) dépose la vaisselle des tables qu'il a desservies sur la table 1.
- 2 les travailleurs de la plonge (en jaune) saisissent la vaisselle ainsi déposée, la trie et la dépose triée sur la table 2.
- 3 le préposé au remplissage donne les consignes aux travailleurs de la plonge, relativement au type de vaisselle qu'il veut laver. Il s'occupe de saisir les piles de vaisselle ainsi triées sur la table 2 et charge le lave-vaisselle.

La personne intervenante choisit de cibler les travailleurs de la plonge (en jaune), puisque ceux-ci se sont plaints de maux de dos et de douleurs aux épaules, dans la première entrevue qu'ils ont faite.

Il remarque plusieurs éléments :

- les serveurs, qui sont les uns derrière les autres et qui ont l'air pressés, déposent la vaisselle à l'opposé des travailleurs, les obligeant ainsi à se pencher, et à parfois se cogner la tête contre des étagères de la table 1;
- La vaisselle, qui est normalement pré-triée par les serveurs, est souvent dans d'autres contenants que ceux qui leur sont destinés;
- Il reste beaucoup de déchets dans les bacs de vaisselle apportés par les serveurs;
- Les travailleurs de la plonge doivent se contorsionner pour manipuler de la vaisselle;
- Le lave-vaisselle se bouche souvent, obligeant le préposé à vider le filtre. Or, pour atteindre celui-ci, il faut déplacer la table 2, qui est remplie de vaisselle.

En présentant ces constats aux travailleurs, ceux-ci lui expliquent plusieurs choses :

- la rémunération des serveurs se fait principalement sur les pourboires. Une fois le service terminé, ils n'ont pas intérêt à rester plus longtemps pour trier la vaisselle : ils veulent partir au plus vite;
- ils n'utilisent pas les techniques sécuritaires de manutention (dos droit, genoux pliés) parce qu'ils n'ont pas l'espace entre les deux tables, et de toute façon, ils n'ont pas le temps;
- la vidange du filtre du lave-vaisselle est une situation problématique : le déplacement de la table 2 peut engendrer du bris de vaisselle, puisqu'il y en a beaucoup et que la table n'a pas de rebord. De plus, c'est la maintenance qui a installé le lave-vaisselle récemment, sans consulter les travailleurs... Ils ont donc installé le filtre du côté de la table, alors que de l'autre côté, cela aurait été plus facile.

À partir de cette observation, la personne intervenante identifie différents déterminants, qui pourront (ou non) faire partie d'un argumentaire pour l'amélioration de la situation de travail :

- le mode de rémunération des serveurs, qui implique une charge de travail supplémentaire pour les travailleurs, et des postures contraignantes dans un espace restreint;

- l'aménagement de l'espace, qui implique des postures contraignantes pour les travailleurs de la plonge;
- la conception de la machine, avec le fait que les travailleurs n'ont pas été impliqués dans le projet de transformation. Le résultat, c'est que la conception des outils de travail vient freiner l'atteinte des objectifs, et peut même être contre-productive, voire dangereuse.

Bien que le premier déterminant ne représente pas une ligne argumentaire intéressante, les deux suivants peuvent entraîner des demandes ou des revendications syndicales puissantes : reconcevoir un espace de travail permettant de préserver la santé des travailleurs et **assurer l'atteinte des objectifs de chacun**; réfléchir à la participation du personnel dans la mise en place de projets de transformation des situations de travail, afin de s'assurer que la transformation **répond aux besoins de l'activité de travail**.

Pour réaliser l'analyse, l'outil suivant peut être utilisé. Il permet de synthétiser rapidement l'analyse, et d'y voir plus clair :

EFFETS DU TRAVAIL	TRAVAIL	DÉTERMINANTS (cibles de transformation)
Les travailleurs ressentent des douleurs au dos et aux épaules	Ils trient la vaisselle qui se trouve dans un bac sur la table, qui est ramené par les serveurs.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vaisselle est ramenée par les serveurs en vrac</li> <li>2. Les serveurs ne prennent pas le temps de trier la vaisselle avant de l'amener</li> <li>3. Les serveurs sont payés aux pourboires. Une fois le service terminé, ils n'ont pas intérêt à rester.</li> </ol>
	Ils posent la vaisselle qu'ils saisissent dans le bac sur une table en arrière d'eux. La table est très proche, et leur mouvement est très contraint	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'espace est restreint, car la table n'est pas collée au lave-vaisselle</li> <li>2. Le nouveau lave-vaisselle a le filtre collé à la table, et le préposé doit le nettoyer très souvent</li> <li>3. La direction n'a pas impliqué de travailleurs pour l'achat du lave-vaisselle, et a donc acheté un équipement qui ne correspond pas à la réalité du travail</li> </ol>
...	...	...

Analyser le travail prend du temps. L'enjeu, ici, c'est d'ouvrir la réflexion à d'autres pistes de solution possibles. Dans votre situation, que pouvez-vous réaliser?

## 7 LA PRÉSENTATION DE L'ANALYSE AVEC LES TRAVAILLEURS ET SA VALIDATION

Cette étape est **fondamentale**. C'est elle qui assure le bien-fondé de l'analyse. Si les travailleurs ne valident pas les hypothèses développées, l'analyse est à reprendre.

Aussi, dans la grande majorité des cas, cette rencontre de validation est l'occasion d'en apprendre plus. Les travailleurs découvrent souvent **pour la première fois** une vision globale de leur situation de travail, qui fait le lien entre les effets, le travail réel et les déterminants.

Lors de la présentation, il est fort possible d'entendre « je n'avais pas vu que je faisais comme cela », ou alors « enfin quelqu'un qui parle de ce que l'on fait vraiment ». C'est là la force de l'analyse.

## 8 ET APRÈS?

Trois actions de votre part sont possibles par la suite :

### 1. UNE DEMANDE ARGUMENTÉE PEUT ÊTRE DÉPOSÉE AUPRÈS DE LA DIRECTION

Une fois l'analyse validée, vous possédez un argumentaire fort démontrant les liens entre des effets (qui peuvent se traduire en termes monétaires et en termes de nombre de maladies professionnelles, etc.), des faits (le travail observé) et des raisons (les déterminants).

Cette analyse constitue un argumentaire puissant auprès de la direction pour constituer une demande concernant une situation de travail, et ainsi favoriser l'appel à un ergonome, qui approfondira votre analyse préliminaire et qui conduira des projets de transformation.

### 2. UNE SOLUTION SIMPLE PEUT ÊTRE APPORTÉE À LA SITUATION DE TRAVAIL

Parfois, l'analyse montrera que ce sont des déterminants simples qui peuvent être transformés. **Généralement, ce sont des déterminants techniques.**

*Sur une chaîne de production, un opérateur doit effectuer une des opérations suivantes dans sa liste de tâches : il doit saisir les cuves en fonte qui sortent de la machine et glissent sur le tapis roulant, et doit les retourner pour qu'elles puissent être remplies.*

*Les délégués syndicaux, après avoir mené leur analyse, ont identifié que cette opération pouvait avoir un lien avec les maux de dos et aux épaules dont l'opérateur avait fait part dans la première entrevue.*

*En **collaboration** avec le travailleur, ils ont réfléchi aux solutions simples qui étaient possibles pour améliorer cette opération, et en sont venus à créer un prototype très simple (une planche en bois positionnée juste avant que la cuve ne glisse sur la chaîne) qui permet de retourner la cuve automatiquement. Après en avoir discuté avec la direction, ils ont **essayé** cette solution **avec** l'opérateur, et lui ont demandé de continuer l'essai pendant plusieurs jours.*

*Lorsqu'ils sont revenus sur le poste de travail, le travailleur était très satisfait de la transformation.*

**Attention**, si vous vous lancez dans la transformation d'une situation de travail, une règle d'or doit être respectée : **l'implication du travailleur à toutes les étapes de la transformation (conception, essai, modification, implantation)**. Impliquer le travailleur, cela veut dire le considérer comme un expert de son travail et lui laisser un droit de regard sur la transformation.

**Aussi**, il peut arriver que l'on pense à une modification sur un poste de travail, mais que le travailleur ne soit pas d'accord, bien que l'on soit persuadé que cela améliorerait grandement la situation. Il est hors de question de forcer le travailleur à adopter la transformation. Au contraire, il vaut mieux se poser la question du pourquoi de son refus.

### 3. LE CAS EST COMPLEXE, IL FAUT FAIRE APPEL À UN EXPERT

Lorsque l'analyse montre qu'il y a de nombreux déterminants, ou que ceux-ci sont complexes, il faut que vous fassiez appel à une personne experte en la matière. Pour l'analyse du travail et l'implantation de transformations, vous pouvez faire appel à un ergonome. Peut-être que vous en avez dans vos structures.

**Mais attention!** L'ergonome n'est pas un titre déposé, donc n'importe qui peut se dire ergonome. Pour faire attention aux charlatans, voici quelques suggestions :

- Faites appel au service santé-sécurité de votre syndicat;
- Il y a des ergonomes qui peuvent vous épauler dans le Réseau de Santé publique de votre région, ou dans les Associations sectorielles paritaires de votre secteur d'activité;
- Certaines formations en ergonomie propose des stagiaires sous supervision (UQAM et Université Laval).
- Assurez-vous que l'ergonome ait un diplôme universitaire de deuxième cycle (maîtrise).
- Il existe une certification (CCPE) qui certifie que la personne qui la détient est reconnue comme ergonome;
- Il existe aussi des associations relatives à l'ergonomie et à la pratique du métier, qui sont des bons signes : l'Association canadienne d'ergonomie (ACE), l'Association professionnelle des ergonomes du Québec (APEQ).

Les charlatans se repèrent vite :

- S'ils ne passent que quelques minutes d'observation sur un poste... Comment comprendre toute la complexité du travail réel?
- S'ils ne parlent pas avec le travailleur ou la travailleuse... Comment comprendre ce que font réellement les personnes?
- S'ils pensent directement à des solutions sans même avoir visité d'autres postes de travail, ou mené des entretiens... Comment savoir que la solution est adaptée au problème?
- S'ils ne parlent du travail que dans une perspective de postures et de mouvements... Comment parler du travail réel sans inclure les dimensions cognitives, sociales et organisationnelles?

Vous pouvez également poser des questions sur des solutions auxquelles vous pensez... Un bon ergonomiste vous répondra toujours « ça dépend » s'il n'a pas fait d'observations!

# CONCLUSION

Ce livret vise à démontrer la pertinence de développer de nouvelles démarches d'analyse afin de mettre en place des actions de prévention durable. Cela nécessite alors :

- de développer un nouveau discours autour du travail : c'est l'écart entre le travail prescrit (ce que l'on doit faire) et le travail réel (ce que l'on fait réellement);
- de se familiariser avec une démarche globale de compréhension des situations de travail;
- de faire appel à des acteurs en prévention : les ergonomes.

C'est à travers ces trois points fondamentaux que l'action syndicale se diversifiera en prévention, mais également dans les autres sphères comme la négociation. Comme nous l'avons dit tout au long de ce livret, l'analyse du travail intéresse toute la structure syndicale!

Le travail réel est un sujet qui n'est que trop peu porté dans l'entreprise ou l'organisation publique. Il est temps que la structure syndicale s'en empare pour agir autrement en prévention!



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

---

**FTQ**