

É

Contexte de travail et SST

Études et recherches

RAPPORT R-730



**Interaction entre la gestion
des ressources humaines et la SST**
L'enseignement aux futurs gestionnaires

*Sylvie Gravel
Monique Lortie
Henriette Bilodeau
Jessica Dubé*



Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

NOS RECHERCHES

travaillent pour vous !

Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour. De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. www.irsst.qc.ca

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine Prévention au travail, publié conjointement par l'Institut et la CSST. Abonnement : 1-877-221-7046

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales
2012
ISBN : 978-2-89631-597-0 (PDF)
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications
et de la valorisation de la recherche
505, boul. De Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec)
H3A 3C2
Téléphone : 514 288-1551
Télécopieur : 514 288-7636
publications@irsst.qc.ca
www.irsst.qc.ca
© Institut de recherche Robert-Sauvé
en santé et en sécurité du travail,
mars 2012



Contexte de travail et SST

Études et recherches

■ RAPPORT R-730

Interaction entre la gestion des ressources humaines et la SST L'enseignement aux futurs gestionnaires

Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document. En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

Sylvie Gravel¹, Monique Lortie², Henriette Bilodeau¹, Jessica Dubé³

¹École des sciences de la gestion, UQAM

²Faculté des sciences, UQAM

³UQAM



Cette publication est disponible
en version PDF
sur le site Web de l'IRSST.

Cette étude a été financée par l'IRSST. Les conclusions et recommandations sont celles des auteures.

CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

REMERCIEMENTS

Ce projet pédagogique n'aurait pu être réalisé sans le soutien financier de nos bailleurs de fonds, l'expertise de nos collègues et la générosité des représentants des entreprises. Ce projet a bénéficié d'un soutien financier du Fonds de développement pédagogique de l'UQAM (RIG-95678) la première année, soit l'année 2008-2009, et de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) (n° 0099-8450) pour les deux années subséquentes, soit de 2009 à 2011.

Sans la généreuse contribution des onze entreprises, des cas aussi complexes et si bien ancrés dans la réalité des entreprises n'auraient pu voir le jour. Merci à tous les participants, que nous ne pouvons nommer ici en raison de notre engagement à préserver leur anonymat.

Finalement, un immense merci à nos collègues qui se sont prêtés si généreusement à l'exercice de confronter le contenu de nos descriptifs de cas. Ces personnes sont, par ordre alphabétique : Danièle Desbiens, professeure en « coaching » des gestionnaires à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, Frédéric Gilbert, professeur en relations de travail à l'ÉSG-UQAM, Charles Gagné, conseiller en valorisation des résultats scientifiques de l'IRSST, et Michel Pérusse, professeur de SST à l'Université de Sherbrooke.

SOMMAIRE

Plusieurs disciplines, dont l'ergonomie, la médecine, la toxicologie, l'andragogie et bien d'autres, ont contribué à l'avancement des connaissances en santé et sécurité au travail (SST). Malgré les avancées scientifiques, un défi demeure, celui de développer les habiletés des gestionnaires et de sensibiliser ces derniers à leur rôle dans la prise en charge des mesures correctrices et préventives en matière de santé et de sécurité. Une équipe de professeurs de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) a proposé de relever ce défi en constituant une banque d'études de cas destinée à l'enseignement aux futurs gestionnaires. Les cas ont été élaborés à partir d'informations obtenues lors d'entretiens menés auprès des gestionnaires des ressources humaines (GRH) et des responsables de la SST de onze entreprises. Lors des interrogatoires, l'emphase a été mise sur les situations d'interaction entre la SST et la GRH dans le cadre de la gestion de l'organisation.

Les objectifs pédagogiques visés par ce projet étaient de développer les compétences des futurs gestionnaires afin qu'ils comprennent les déterminants de la SST et de la GRH, qu'ils sachent poser un diagnostic de SST et qu'ils développent des capacités d'introspection et de prospection sur l'émergence de ces problèmes. Le but était d'aider les futurs gestionnaires à créer des dynamiques favorables à une culture de la SST et à inscrire les mesures de SST dans un processus de changements organisationnels durables.

Les entreprises participantes, situées dans la région métropolitaine et en périphérie, sont de tailles et de secteurs de production variables. Les problèmes de la SST évoqués sont de tous ordres : des maux de dos (hernie discale), des troubles musculosquelettiques (tendinites, bursites), des brûlures ainsi que des chutes et des problèmes de santé mentale (dépression, harcèlement, *mobbing*). Ils sont associés à des difficultés d'organisation du travail, de *management*, d'harmonisation des méthodes de travail, de port d'équipements de protection et de surcharge physique ou psychologique au travail. Les problèmes en gestion des ressources humaines relèvent des difficultés à recruter ou à retenir une main-d'œuvre compétente, de mauvaises relations, de l'augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement ainsi que de la conciliation travail/famille. La plupart de ces problèmes de GRH ont été mis en lumière lors de l'analyse des problèmes de la SST.

Les propos des représentants ont rapidement conduit aux effets d'interaction de la GRH et de la SST provoqués par les grandes réorganisations au sein des entreprises. Au fur et à mesure que progressait la cueillette des données, les entretiens se révélaient beaucoup plus riches que prévu. La complexité des cas et les investissements déployés par les entreprises pour résoudre les problèmes ont révélé diverses formes de résilience organisationnelle, un élément qui s'est avéré important dans la compréhension des stratégies de résolution de problèmes. De ces entretiens ont également émergé des données percutantes sur l'impact des problèmes sociétaux sur l'interaction des problèmes de SST et de GRH.

Les entreprises participantes ont, pour la plupart, fait une analyse exhaustive de leurs problèmes et des solutions possibles. Toutes ont cependant admis ne pas avoir résolu leurs problèmes et aucune n'avait fait une évaluation de l'implantation des solutions, ni consigné de façon systématique ses observations. Les entreprises ont proposé aux chercheurs des cas qui présentent des situations problématiques non résolues qui font appel à des contextes et à des problèmes d'actualité et de société auxquels elles sont exposées.

Cette banque d'études de cas a été validée auprès de cinq groupes d'étudiants inscrits à un cours de premier ou de deuxième cycle en SST. Le premier objectif était de valider la convivialité du matériel pédagogique. En général, les descriptifs de cas ont été faciles d'utilisation. Néanmoins, certains cas ont été plus laborieux parce qu'ils étaient truffés d'éléments de contexte confondants, obligeant les étudiants à faire un effort de synthèse et d'identification des éléments essentiels à la résolution de problèmes. Le second objectif était de valider la transférabilité des apprentissages vers d'autres secteurs d'enseignement, dont les relations de travail. Bien que des efforts aient été déployés pour impliquer des enseignants des relations de travail, les thèmes traités dans les cas étaient trop éloignés de leurs enseignements pour qu'ils puissent les intégrer tels quels dans leurs plans de cours. Dans d'autres circonstances, des professeurs provenant d'autres champs de compétences trouveront fort probablement dans cette banque d'études de cas des situations facilement intégrables à leur enseignement. Le troisième objectif était de valider l'impact des enseignements par étude de cas. Les résultats obtenus par les étudiants pour leurs rapports écrits sont satisfaisants et les échanges en classe ont été fructueux et animés. Toutefois, il a été constaté que les débats ont émergé uniquement dans les classes du 2^e cycle. Les enseignants et les étudiants qui ont plus d'expérience professionnelle et qui ont déjà fait des apprentissages par étude de cas bénéficient davantage de cette pédagogie.

Devant la complexité des situations d'interaction entre les problèmes de SST et de GRH, les entreprises ont fait preuve de résilience organisationnelle. Les chercheurs ont analysé les processus de résolution de problèmes à partir de la capacité de résilience organisationnelle selon quatre composantes : a) l'événement déclencheur ou accélérateur; b) la menace identitaire, de survie ou de perte d'une part de marché; c) la valeur de l'erreur ou l'apprentissage tiré de l'expérience menaçante; d) la flexibilité pour analyser les problèmes et explorer des avenues non habituelles de solutions.

Presque tous les interlocuteurs ont soulevé les enjeux de société qui affectent le fonctionnement de leur entreprise respective, et ce, sans que le sujet soit inscrit dans la grille d'entrevue. Une section particulière du rapport traite des enjeux de société qui contribuent à l'interaction entre les problématiques de GRH et de SST. Ces enjeux sont, par ordre d'importance : a) le remplacement de la main-d'œuvre; b) le vieillissement de la main-d'œuvre; c) l'intégration de la nouvelle génération de travailleurs; d) l'appauvrissement des travailleurs et des communautés. Tous ces problèmes de société se retrouvent au cœur des entreprises et interagissent avec les problèmes de SST et de GRH.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	1
2. PROBLÉMATIQUE	3
3. ÉTAT DES CONNAISSANCES	5
4. BUT ET OBJECTIFS	9
5. MÉTHODOLOGIE	11
5.1. Population à l'étude, échantillon et sollicitation	11
5.2. Sources, instrument de cueillette de données et traitement	12
5.3. Conception des cas	13
6. RÉSULTATS	17
6.1. Résultats pédagogiques	17
A. Descriptif des cas.....	17
B. Recommandations pour la construction des cas.....	22
C. Questions et matériel pédagogique complémentaire	24
D. Prétests des cas auprès des professeurs et des étudiants	25
6.2. Résultats d'analyses transversales	29
A. Résilience organisationnelle	30
Événements.....	31
Menaces	33
Valeur de l'erreur	34
Flexibilité	35
B. Problèmes sociaux contribuant à l'interaction de la SST et de la GRH	36
Remplacement de la main-d'œuvre.....	36
Vieillesse de la main-d'œuvre.....	38
Appauvrissement des travailleurs et des communautés.....	39
7. DISCUSSION	41
8. CONCLUSION	44
9. BIBLIOGRAPHIE	45
10. ANNEXES	50
Annexe 1 : Grille entrevue.....	50
Annexe 2 : Exemple de matériel pédagogique.....	54
Annexe 3 : Grille de validation.....	65

LISTE DES TABLEAUX

The Case Difficulty Cube	13
Schéma 1 : Récapitulatif des étapes d'élaboration de cas.....	14
Schéma 2 : Modèle d'analyse des causes et des solutions d'interaction SST et GRH	21
Schéma 3 : Éléments au cœur de la narration d'un cas complexe de SST et de GRH.....	24
Schéma 4 : Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'interaction entre la santé et sécurité au travail et gestion des ressources humaine.....	31
Schéma 5 : Modèle d'analyse d'interaction de problèmes de santé et de sécurité au travail et de gestion des ressources humaines	43

1. INTRODUCTION

Pour les entrepreneurs, la santé et la sécurité au travail (SST) prennent une place de plus en plus importante dans la gestion des ressources humaines et financières, ainsi que dans le développement organisationnel, et ce, autant sur le plan de la formation que sur le plan du développement des compétences. Ces préoccupations se transposent dans les attentes des gestionnaires à l'égard des étudiants en gestion.

Le défi est de développer les habiletés des futurs gestionnaires et de les sensibiliser à leur rôle dans la prise en charge des mesures correctrices et préventives en matière de santé et de sécurité. Ce défi sous-entend trois enjeux. Le premier est d'habiliter les futurs gestionnaires à maîtriser les lois et les règlements de SST, les méthodes d'analyse des risques et les approches à l'identification de solutions adaptées. Le second enjeu est de saisir l'interaction des problèmes de SST et de GRH et de leurs effets intro et extra organisationnels. Le troisième enjeu est de former les étudiants afin qu'ils développent une analyse critique à partir d'enjeux contemporains de gestion de la santé et la sécurité au travail et des ressources humaines.

Dans le but de contribuer à relever ce défi, une équipe de professeurs de l'UQAM a constitué une banque d'études de cas à partir de situations réelles. Des entretiens ont été menés auprès des responsables de la SST des entreprises et des directeurs des ressources humaines au sujet de cas non résolus, pour lesquels les solutions usuelles de SST et de GRH étaient insatisfaisantes.

Les objectifs de ce projet étaient de développer et de valider des outils pédagogiques. Dans la première section des résultats, une description sommaire des cas et les consignes d'animation sont présentés. Une série de recommandations pour élaborer des cas en *management* et en SST est également proposée. La deuxième partie des résultats portent sur la pertinence de l'enseignement par étude de cas, sur l'évaluation effectuée auprès des enseignants et des étudiants.

Au fur et à mesure que progressait la cueillette des données, les entretiens se sont révélés beaucoup plus riches que nous l'avions prévu. La complexité des cas ainsi que les investissements déployés par les entreprises pour résoudre les problèmes nous ont menées à reconnaître diverses formes de résilience organisationnelle. Nous avons jugé pertinent de l'analyser comme un élément contribuant à notre compréhension des stratégies empruntées à la résolution de problèmes d'interaction entre la SST et la GRH. Les résultats des analyses sur la résilience organisationnelle et les problèmes sociaux sont inclus dans ce rapport, puisque nous considérons qu'ils constituent des éléments essentiels à la formation et au développement des compétences des futurs gestionnaires en SST.

2. PROBLÉMATIQUE

La gestion de la santé et de la sécurité au travail occupe une place importante dans les entreprises en raison des coûts directs et indirects et de la mobilisation sociale (Centre patronal de santé et sécurité du travail, 2007). Les coûts directs sont reliés aux cotisations versées à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et à l'investissement dans les équipements de protection et les mesures préventives, tandis que les coûts indirects sont reliés aux incapacités au travail ou aux absences prolongées (Centre patronal de la santé et de la sécurité au travail, 2007).

L'implantation réussie de mesures préventives en SST a des effets mobilisateurs. Toutefois, les initiatives de prévention et de protection ne sont pas toutes heureuses (Berthelette *et al.*, 1995). Le manque d'imputabilité des équipes de direction, les problèmes de coordination entre la direction et les équipes de production et le transfert de responsabilités de la gestion des mesures de SST à des consultants externes nuisent au succès des bons projets et discréditent les meilleures intentions (Baril-Gingras *et al.*, 2006). Il est impératif que les futurs gestionnaires des entreprises de toutes tailles puissent maîtriser les enjeux économiques et organisationnels ainsi que les processus de résolution de problèmes liés à la SST. Même s'ils n'en sont pas les principaux acteurs, ils ne peuvent se départir de leurs responsabilités quant à la gestion de ces processus. Le succès de l'implantation d'une culture de SST repose en bonne partie sur les capacités complémentaires des différents acteurs à analyser les événements accidentels et le développement des symptômes des maladies professionnelles. Pour ce faire, il faut créer des conditions favorables à l'implication des acteurs dans l'analyse de l'émergence des lésions. Cela est particulièrement vrai pour les petites entreprises dans lesquelles il est rare de pouvoir dédier, sur une base continue et régulière, des ressources pour l'implantation de mesures de SST (Carpentier-Roy *et al.*, 2001). Par exemple, l'initiation à la tâche et la formation en matière de SST comme tradition ou rituel s'observent surtout dans les petites entreprises qui ont un directeur des ressources humaines (Gravel *et al.*, 2011). Ces derniers les inscrivent dans la tradition d'accueil des nouveaux employés, mais rares sont les petites entreprises qui ont les moyens d'avoir un directeur des ressources humaines.

Même les plus grands spécialistes de la SST provenant de disciplines diverses reconnaissent unanimement les limites de leurs disciplines respectives pour inculquer une culture de la SST dans les organisations (Table ronde, Gestion de risque, 2007). Leur rôle d'expert-conseil est trop ponctuel pour enseigner au quotidien les réflexes de gestion de la SST dans les entreprises. Ce constat international du phénomène est déploré particulièrement dans les petites entreprises (Frick *et al.*, 2000 a; 2000 b).

Comment inviter les dirigeants des entreprises à s'intéresser aux effets d'interaction des problèmes de GRH et de SST dans ces grands mouvements de compression et de réorganisation? Comment développer leurs compétences et leur imputabilité face à ces enjeux d'interaction entre la GRH et la SST? Ce sont les questions qui ont guidé ce projet pédagogique, destiné aux étudiants en administration et en gestion des ressources humaines.

L'enseignement en gestion s'appuie très souvent sur des apprentissages qui sont basés sur des discussions de cas, une tradition qui s'est imposée dans les écoles de gestion. Généralement, les guides sur la méthode de cas ont recours à des situations utiles à l'enseignement du diagnostic organisationnel et de la gestion stratégique.

Cependant, à notre connaissance, aucun n'aborde l'interaction des problématiques de gestion et de SST (Bédard *et al.*, 2005; Mauffette-Leenders *et al.*, 2005; Croué *et al.*, 1978). La maîtrise de l'interaction entre ces deux domaines exige de la part des gestionnaires des connaissances et des habiletés complexes. Les connaissances en SST font appel à un corpus d'informations sur les divers facteurs de risques et les cofacteurs (biomécaniques, biologiques, psychologiques, chimiques et ceux qui sont liés à l'organisation du travail) ainsi qu'aux lois et aux normes de SST auxquelles les entreprises sont tenues de se conformer. De plus, les gestionnaires doivent développer une analyse critique des risques et doivent être en mesure de mobiliser les ressources humaines et matérielles pour surmonter ces risques de façon durable.

Outre l'enseignement magistral, trois approches dominent la pédagogie en gestion : la simulation, le stage et les études de cas (Garel *et al.*, 2004). Selon Garel *et al.* (2004), pour être efficaces, ces formules pédagogiques doivent cibler un public selon son niveau d'expérience professionnelle et de maturité personnelle. La simulation exige des apprenants une certaine expérience en entreprise afin que le jeu de rôle de la simulation soit réaliste et cohérent. Le stage s'adresse aux étudiants qui terminent leur premier cycle universitaire et qui sont tenus, pour une première fois, de confronter les théories à la réalité quotidienne de gestion. Finalement, les études de cas incitent les étudiants qui détiennent une certaine expérience du milieu de travail à discuter des situations et à écouter la position des collègues afin de se construire un argumentaire cohérent qui concilie les différents points de vue. L'apprentissage par étude de cas exige que les apprenants fassent preuve d'humilité – qu'ils reconnaissent qu'ils ne savent pas tout et qu'ils ne voient pas tout - et qu'ils maîtrisent l'art du compromis.

Le but pédagogique de ce projet étant de développer la maîtrise des situations complexes d'interaction entre la SST et la GRH, nous avons jugé plus opportun de créer une banque d'études de cas. De plus, en forçant l'apprentissage de l'argumentaire démocratique, l'étude de cas nous semblait l'approche pédagogique qui s'inscrivait le mieux dans le principe fondamental de la SST, le paritarisme.

3. ÉTAT DES CONNAISSANCES

L'interaction entre les problèmes de GRH et de SST s'inscrit à la fois dans la littérature scientifique en SST et dans celle de la gestion, comme une conclusion à l'étude des lésions professionnelles ou des problèmes de gestion. Rarement, l'interaction entre les deux problèmes constitue un objet de recherche en soi. Néanmoins, les travaux de recherche sur les lésions professionnelles complexes combinant, par exemple, les troubles musculosquelettiques (TMS) et les problèmes de santé mentale ont remis en question des décisions dans le domaine de la gestion, notamment celles qui avaient pour but d'améliorer la productivité (Davezies, 2007).

La quête de l'amélioration de la productivité a incité les entreprises à recourir à des procédés qui ont fait évoluer les risques de lésions professionnelles (RRSSTQ, 2006). L'automatisation des procédés a contribué à minimiser les expositions aux bruits, aux vibrations et aux poussières allergènes et cancérigènes. Toutefois, elle n'a pas éliminé les risques associés aux tâches répétitives, elle les a seulement transformés (Marchand, 2006; Duguay *et al.*, 2006; Giraud, 2006). Bien que l'automatisation ait pris une place importante dans les entreprises au cours des dernières années, les tensions économiques de la crise financière ont eu pour conséquence

d'accroître la pression en matière de productivité sur les travailleurs, et ce, par une accélération des cadences de travail et une prolongation des heures de travail (Kuorinka *et al.*, 1995).

Les TMS ont atteint une telle ampleur, comme lésion accidentelle et comme maladie chronique, qu'ils sont responsables de plus du tiers des absences dans les pays industrialisés (OMS, 2004). L'ampleur et la persistance des TMS s'expliquent par les contraintes posturales associées à des facteurs psychosociaux adverses comme le travail sous la contrainte de temps ou le manque de latitude décisionnelle. Cette double contrainte mène trop souvent à des absences prolongées, causées par exemple par les maladies professionnelles (Baillargeon, 2010). Selon Stimec *et al.* (2010), les TMS qui résultent des changements organisationnels provoquent simultanément une diminution de la productivité et une augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement du personnel.

Les facteurs psychosociaux de l'organisation du travail et la pression psychologique sont maintenant indissociables dans l'analyse des risques, modifiant par le fait même l'analyse des modes de gestion pour inclure la SST dans la gestion stratégique des processus de qualité ou de productivité (Walters *et al.*, 2009). Par exemple, le modèle WISE propose aux entreprises des outils de surveillance qui permettent de suivre en parallèle les données associées à la SST, les fluctuations dans la productivité et les marchés économiques ainsi que l'évaluation continue des performances des travailleurs des divers départements et unités de production (OIT, 2011). Malheureusement, ces modèles n'ont pas su être visionnaires et n'ont pas anticipé les problèmes actuels de vieillissement et de pénurie de la main-d'œuvre, qui constituent des problèmes de société qui interagissent dans la GRH et la SST.

Dans cette même perspective de gestion interactive des réalités de GRH et de SST, des auteurs ont proposé des indicateurs de performance qui s'inscrivent dans les paradigmes des gestionnaires : le taux de fréquence et de gravité des lésions, le nombre de jours de travail perdus ainsi que les coûts associés à la SST, notamment ceux qui sont reliés à l'indemnisation des victimes, au remplacement des travailleurs absents ainsi qu'aux pertes et aux ralentissements de production (Roy *et al.*, 2004).

Selon l'Agence européenne pour la sécurité et santé au travail, les entreprises ayant introduit ces indicateurs de performance ont su créer un environnement de travail à la fois plus sain et plus sûr, améliorant les performances générales de l'entreprise (AESST, 2010).

Parallèlement à ces travaux portant sur l'interaction entre les TMS et les modes de gestion, d'autres études se sont penchées sur l'interaction entre les TMS et le développement des problèmes de santé mentale au travail. Des travaux démontrent que les TMS qui se manifestent de façon chronique ont tendance à dégénérer en troubles anxieux. Selon Davezies (2007), les travailleurs souffrant d'incapacités physiques, comme les TMS chroniques, voient leurs tâches s'alourdir et leurs relations de travail se compliquer au point de générer de la suspicion chez les collègues. Être victime de limitations fonctionnelles et être mis en doute par rapport à ses souffrances physiques par ses collègues suscite un sentiment d'injustice profond, qui nuit au climat de travail. Une autre situation dans laquelle le problème original de SST engendre un problème de GRH.

De façon générale, les problèmes de santé mentale au travail augmentent. Si, antérieurement, les problèmes de santé mentale des travailleurs étaient associés aux conditions personnelles des employés (personnalité, habitudes de vie) ou aux événements perturbants de la vie (problèmes familiaux, conjugaux ou financiers), l'organisation du travail est aujourd'hui souvent mise en cause. Les perturbations organisationnelles qui résultent des fusions et des restructurations ont engendré des troubles d'adaptation et d'humeur et des troubles anxieux chez des individus, et ce, sans prédisposition personnelle (Brun *et al.*, 2003).

Les coûts sociaux et financiers reliés aux problèmes de santé mentale au travail constituent à présent un enjeu pour tous les acteurs du monde du travail : employeurs, associations syndicales et professionnelles. La détresse psychologique représente la deuxième cause d'invalidité dans le monde, après les problèmes cardiaques (OMS, 2001). Cet enjeu est déjà perceptible au Québec où les réclamations adressées à la CSST ont plus que triplé de 1990 à 2005, passant de 530 à 1 213, et entraînant une augmentation des déboursés annuels en indemnités de remplacement de 1,5 à 12 millions de dollars (CSST, 2007). Les compagnies d'assurances collectives constatent également une augmentation des primes d'incapacité de travail pour des problèmes de santé mentale de l'ordre de 30 % à 50 % (ACCAP, 2000). L'Agence canadienne de la santé publique a publié des résultats qui vont dans ce sens. Les compressions d'effectifs dans les entreprises ont accru la charge de travail des employés, ce qui a généré des conséquences sur l'état de santé de ceux-ci, conséquences se manifestant par une augmentation des consultations médicales (Higgins *et al.*, 2004). Les problèmes de santé mentale au travail ne sont plus l'apanage des gestionnaires, mais ils résultent des mauvaises décisions de gestion.

L'impact de l'accroissement de la charge de travail sur la santé mentale des travailleurs a été abordé par plusieurs auteurs sous l'angle du déséquilibre : le déséquilibre entre la demande et l'autonomie (modèle Karasek) ou encore entre l'effort et la récompense (modèle Siegrist) ou une demande psychologique élevée. Ces déséquilibres sont des éléments prédictifs d'un mauvais état de santé perçue (Vézina *et al.*, 2006). Ces constats incitent les directeurs de ressources humaines à s'impliquer dans la planification des transformations organisationnelles afin d'appréhender plus adéquatement leurs impacts sur la SST.

En réponse à ces préoccupations, des travaux ont misé sur le développement d'outils de diagnostic et de prévention du bien-être dans les entreprises pour prévenir, dans une perspective

de GRH, les problèmes de santé mentale. Parmi ceux-ci, mentionnons *l'Inventaire systématique de qualité de vie au travail* (ISQVT) qui mesure la qualité de vie au travail à partir d'un indice de détresse psychologique individuelle et de groupe (Dupuis *et al.*, 2009). D'autres travaux, dont ceux de Dagenais-Desmarais *et al.* (2010), proposent un cadre de référence de bien-être psychologique fondé sur cinq dimensions : l'adéquation interpersonnelle au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance au travail et la volonté d'engagement au travail. Ces travaux en psychologie industrielle se sont basés sur l'interaction entre la SST et la GRH.

D'autres études en sciences de la gestion ont contribué à la compréhension de cette interaction entre la SST et la GRH, essentiellement sous l'angle des transformations du marché du travail : la mondialisation des marchés, la mobilité des travailleurs, la délocalisation des opérations des entreprises et les évolutions technologiques (Gagnon, 2007; St-Arnaud *et al.*, 2007). Ces transformations vont imposer de nouveaux défis aux entreprises, notamment l'attraction et la rétention du personnel (CRHA, 2010). Au début, la transformation rapide des marchés a été marquée par la décroissance, et la réponse des entreprises a été trop souvent le licenciement (Autissier *et al.*, 2003; Heisz *et al.*, 2006). Pour Gutsche (2010) et Mitchell (2010), le licenciement comme unique réponse aux perturbations des marchés est révolu puisque les entreprises doivent préserver les compétences développées au sein de leur personnel. Les problèmes de remplacement de la main-d'œuvre liés au vieillissement et le recrutement des jeunes obligent les employeurs à revoir leurs stratégies pour conserver ces compétences au sein de l'organisation et pour attirer et retenir de nouveaux candidats (Mitchell, 2010). À elle seule, la formation de la relève engendre des coûts importants (David *et al.*, 2002; Saba *et al.*, 2004). Si ces nouveaux enjeux liés aux ressources humaines s'inscrivent dans les défis des futurs gestionnaires, ils sont mis en parallèle avec les problèmes de SST, mais ne sont jamais considérés en interaction.

Dans les conditions actuelles du marché de l'emploi, les entreprises n'ont pas d'autres choix que de repenser la GRH afin d'attirer et de retenir les nouvelles recrues (Thibodeau *et al.*, 2010). Or, l'absence de problèmes de SST au travail fait partie des critères de décision de la nouvelle génération de travailleurs pour postuler pour un poste et pour l'accepter (Tapscott, 2010).

Les entreprises sont conscientes du vieillissement de la main-d'œuvre. Elles sont également conscientes de son impact sur la rétention des compétences et sur la fragilité de celle-ci (David *et al.*, 2001; Saba *et al.*, 2004). En 2021, près de 20 % de la population active du Canada sera âgée de 55 ans et plus (Audet, 2004; Martel *et al.*, 2006). La littérature portant sur la SST fait clairement mention de l'importance de préserver les compétences dans les entreprises (Chrétien *et al.*, 2009). Cet enjeu prend diverses formes dont celle de retenir les travailleurs vieillissants, qui auraient tendance à prendre une retraite prématurée en raison de leur condition de santé, et les jeunes qui exigent des environnements de travail plus sécuritaires et plus sains. À ce rythme, la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée ne fera qu'empirer au fil des ans (Brassard, 2010), d'où la préoccupation de fidéliser ses employés et de se soucier du développement des compétences (Saba et Guérin, 2004; Thibodeau *et al.*, 2010). Les stratégies pour fidéliser les travailleurs vont au-delà des avantages pécuniaires; il faut offrir un environnement stimulant et sécuritaire.

Mais cette stratégie est insuffisante pour combler les besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs de production peu attrayants, durs physiquement. L'embauche de travailleurs étrangers est une alternative attrayante, entre autres pour les secteurs de productions saisonnières qui ont des difficultés à recruter de la main-d'œuvre. Toutefois, cette solution génère d'autres problèmes

d'interaction entre la SST et la GRH, dont ceux de la méconnaissance des normes, des problèmes d'adaptation des formations à l'embauche, des consignes et de la gestion de la diversité (Gravel *et al.*, 2011).

Les entreprises embauchent de plus en plus de main-d'œuvre immigrante issue de diverses origines pour résoudre des problèmes de pénurie de main-d'œuvre (Loth, 2006). Cette diversité de la main-d'œuvre a un impact positif sur la création de nouveaux marchés, produits et services, mais elle complexifie la gestion des ressources humaines, notamment les mesures de SST (Meier, 2008). Des travaux récents sur la gestion des mesures de SST dans les petites entreprises montréalaises embauchant des travailleurs immigrants démontrent que ces derniers ne s'impliquent pas ou très peu dans les actions préventives et correctrices en SST puisqu'ils ne se sentent pas concernés ou imputables (Gravel *et al.*, 2011). L'embauche des travailleurs immigrants est une stratégie intéressante pour pallier les problèmes de pénurie de main-d'œuvre, mais elle nécessite des ajustements dans le processus de dotation (Durivage *et al.*, Longpré, 2009) et exige l'harmonisation des méthodes de travail et la validation de leur compréhension des consignes de SST (Gravel *et al.*, 2011).

Comment concilier les besoins de main-d'œuvre et les préoccupations de préserver les compétences et le personnel vieillissant dans leur entreprise, de recruter et de retenir de nouveaux employés et d'harmoniser les méthodes de travail et la compréhension des consignes de SST, et ce, avec un personnel de plus en plus diversifié au plan culturel et linguistique? Comment aborder les interactions de la GRH et de la SST au cœur de ces divers enjeux?

L'équipe de professeurs et d'experts associés à ce projet a fait le choix de contribuer au développement des compétences des futurs gestionnaires des ressources humaines qui auront à surmonter tous ces enjeux de SST et de GRH au cours des prochaines années. Le moyen retenu a été de créer une banque d'études de cas, un moyen emprunté à la tradition de l'enseignement du *management*. Dans la littérature en *management*, plusieurs ouvrages dédiés à l'enseignement par études de cas ont été publiés (Eskrine *et al.*, 2003; Bédard *et al.*, 2005). Les études de cas ont l'avantage de développer l'analyse critique, permettent d'explorer divers angles de vue sur une même situation et donnent aux apprenants d'un même groupe l'opportunité de prendre des positions diamétralement opposées face au problème. Les études placent les apprenants aux confins des zones grises de l'arbitrage entre divers processus de résolution de problèmes.

4. BUT ET OBJECTIFS

Le but de ce projet pédagogique est de créer une banque d'études de cas complexes de gestion de situations de SST comprenant deux et même trois dimensions de gestion. Les objectifs initiaux du projet sont :

- a) de développer une banque de dix études de cas destinée à l'enseignement de la SST au premier cycle universitaire en gestion des ressources humaines auprès d'étudiants au baccalauréat et de gestionnaires en exercice bénéficiant d'une formation continue;
- b) de rédiger, de façon exhaustive, des cas et les notes d'enseignement et d'animation des cas;
- c) de valider les apprentissages transversaux de la SST dans le cadre de cours dédiés à l'enseignement de cette matière et dans d'autres cours visant, par exemple, l'apprentissage des relations de travail.

Les objectifs pédagogiques associés à ce projet visent à former les futurs gestionnaires d'entreprises afin qu'ils puissent :

- comprendre les déterminants de la SST et de la GRH dans les entreprises;
- poser un diagnostic approprié sur l'interaction entre les lésions professionnelles et les problèmes de gestion;
- développer des capacités d'introspection et de prospection sur l'émergence de ces problèmes et de leur interaction;
- s'entourer des acteurs pertinents pour définir des orientations et décider des actions nécessaires en matière de SST;
- créer des dynamiques favorables à une culture de la SST et au déploiement de mesures durables de protection, de prévention et de promotion;
- inscrire les mesures de SST dans un processus de changements organisationnels durables.

5. MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de ce projet pédagogique se présente selon les grandes lignes des projets de recherche, à savoir : la population à l'étude, l'échantillon, la sollicitation des entreprises participantes, les sources de données, les instruments de cueillette des données et le cadre conceptuel. Toutefois, il faut se rappeler que ce projet pédagogique ne s'inscrit pas dans un devis visant la représentativité de notre échantillon parmi la population à l'étude.

5.1 Population à l'étude, échantillon et sollicitation

La population à l'étude est constituée de grandes, de moyennes et de petites entreprises situées dans la région métropolitaine et en périphérie. Elles proviennent du secteur public ou privé. Certaines sont syndiquées et d'autres non. Le seul critère d'inclusion était d'avoir connu une problématique de SST ayant une incidence sur la GRH ou l'inverse. Il s'agit d'un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné non représentatif. À l'origine, l'échantillon cible était de dix entreprises. Par un heureux concours de circonstances, nous avons pu augmenter et ajouter une onzième entreprise. L'échantillon est composé de neuf grandes entreprises et de deux PME (petite et moyenne entreprise), dont sept proviennent de la région métropolitaine et quatre de la région périphérique. Les entreprises publiques représentent près du tiers de notre échantillon (n=4), les sept autres proviennent du secteur privé. La majorité des entreprises sont syndiquées (n=8).

Deux stratégies de sollicitation avaient initialement été prévues. La première invitait les entreprises ayant soutenu les étudiants du cours ORH 3620, *Fondements de la gestion de la santé et de la sécurité au travail* de l'UQAM, dans la préparation de leur travail de session portant sur une problématique de SST dans leur entreprise. La seconde visait les entreprises ayant participé aux *Rendez-vous SST* organisés par la CSST à Montréal en 2008. Ces deux stratégies de sollicitation n'ont apporté aucun résultat. Finalement, quinze entreprises ont été ciblées via les réseaux professionnels et personnels de l'équipe de recherche. Des quinze, onze ont accepté de participer et ont fait preuve d'une très grande disponibilité et de beaucoup de générosité lors des entretiens. Il est donc hasardeux d'établir un taux de participation compte tenu des ajustements stratégiques dont le projet a dû faire preuve pour solliciter la participation des entreprises. La sollicitation des entreprises a été faite par téléphone ou par courriel par l'une des chercheuses principales de l'étude initiale afin d'assurer la crédibilité du projet et d'offrir toutes les garanties de confidentialité.

Le premier critère d'inclusion des entreprises était d'avoir vécu ou de vivre actuellement un problème complexe et interactif de SST et de GRH. Parmi les entreprises participantes, certaines problématiques fréquentes de SST devaient être abordées, notamment les problèmes de santé mentale liés au travail (épuisement, dépression, harcèlement, violence) et aux troubles musculosquelettiques (mouvements répétitifs, accidents, maux de dos) et la santé respiratoire (asthme professionnel). Les problèmes de GRH associés à ces problématiques de SST pouvaient être de plusieurs ordres dont ceux des relations de travail (main-d'œuvre étrangère, conflits intergénérationnels), des droits du travail (maintien du lien d'emploi, accommodements raisonnables, ancienneté, statut précaire) et des changements organisationnels (fusion, restructuration, changements technologiques, augmentation du volume de production, modification des horaires de travail).

5.2 Sources, instrument de cueillette de données et traitement

Les cas ont été élaborés à partir de deux sources de données : des entretiens avec les représentants des entreprises et des documents de gestion produits par les entreprises participantes. Les entretiens semi-structurés, d'une durée moyenne de 90 à 120 minutes, ont été menés par l'une des chercheuses de l'équipe, selon l'origine du contact initial, accompagnée d'une assistante de recherche. Les directeurs des ressources humaines ou le responsable de la SST ont été invités aux entretiens. Lors de ces entretiens, deux entreprises ont été représentées par le directeur des ressources humaines, trois autres par leur conseiller en SST, alors que la majorité des entreprises (6/11) ont été représentées par ces deux types de professionnels. Les entretiens se sont déroulés entre mars 2008 et mars 2010. La cueillette des données pour élaborer les études de cas a été facilitée par la générosité de nos répondants.

Ces données ne prétendent point rapporter des situations selon les diverses perspectives des acteurs concernés : les travailleurs, les superviseurs, les préventionnistes, les médecins traitants, les consultants externes, etc. Les entreprises ont accepté de nous confier leur situation par l'intermédiaire de leur gestionnaire des ressources humaines et du responsable de la SST, jugeant que ceux-ci avaient généralement côtoyé tous ces acteurs au cours des événements relatés. Dans la majorité des cas, un observateur à temps plein pendant presque une année aurait été nécessaire pour faire une analyse ethnographique des situations complexes d'interaction entre la GRH et la SST, selon les perspectives des divers acteurs concernés.

Ces entretiens ont été réalisés à l'aide d'une grille d'entrevue préalablement acheminée par courriel aux participants (voir annexe 1). Notre grille d'entrevue comprenait six rubriques abordées dans l'ordre suivant : 1) le profil de l'entreprise et les caractéristiques sociodémographiques de la main-d'œuvre; 2) les principaux problèmes de SST dans l'entreprise; 3) une problématique de santé et de sécurité au travail ayant une incidence sur la gestion des ressources humaines; 4) les problèmes de GRH mis en lumière par ce problème de SST; 5) le processus de résolution de problème et d'évaluation; et finalement 6) la structure de la SST dans l'entreprise (responsables, comité SST, méthodes de surveillance de la SST et formation). Notre grille d'entrevue a été élaborée à l'aide du processus de résolution de problème de Michel Pérusse (1995). Plusieurs autres sujets qui sortaient du cadre prévu de l'entretien ont été abordés. Ils ont été très évocateurs des préoccupations des entreprises sur l'interaction de la SST et de la GRH, et sur les problèmes de société.

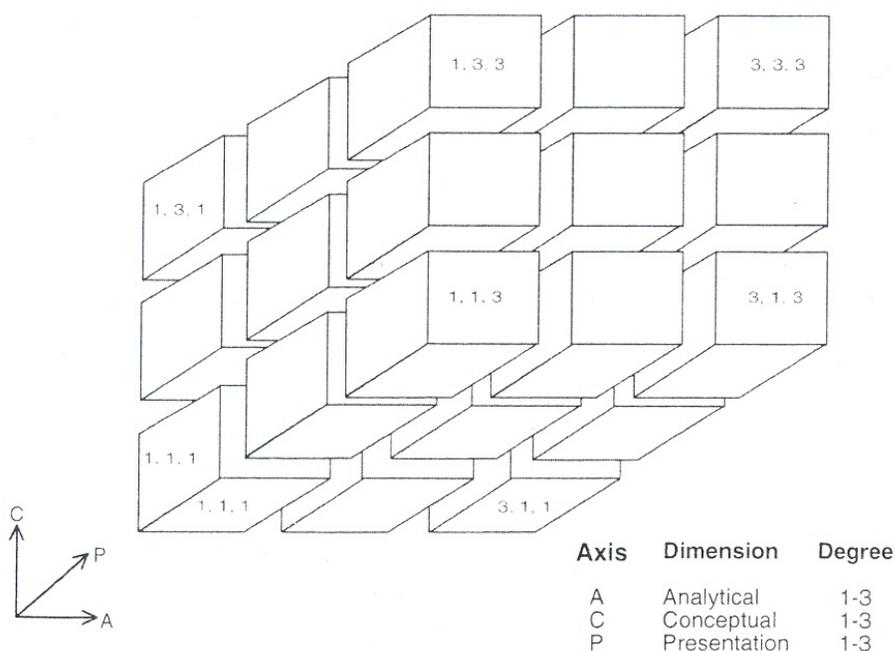
Il s'est avéré, durant les entretiens, que la grille représentait un outil précieux pour préciser nos champs d'interrogation. Par contre, cette grille a également constitué un frein au libre discours des répondants. Dans certaines entreprises, la grille a nui à la compréhension logique des événements constituant le cas. Pour les trois derniers entretiens, nous avons laissé nos interlocuteurs raconter, à la manière d'une histoire, les événements entourant leur cas. Nous avons fait quelques rappels à la grille à la toute fin des entretiens, afin de nous assurer que nous obtenions avec rigueur tous les renseignements pertinents pour notre projet.

Les entretiens ont été enregistrés et transcrits avec le consentement des personnes interrogées, et ont été saisis avec le logiciel NVivo 7. Un comité d'experts, composé de cinq professionnels du domaine de la santé et des ressources humaines, a évalué la validité des contenus de nos entretiens pour l'élaboration de cas.

5.3 Conception des cas

Pour mener à terme ce projet, nous avons emprunté deux cadres pour l'élaboration des cas. D'abord, nous nous sommes inspirées du cube en trois dimensions de Leenders *et al.* (2001, p. 23). Ces auteurs proposent de concevoir les cas selon trois axes : 1) analytique; 2) conceptuel; 3) présentation. Chaque axe a une interaction avec les autres axes, créant ainsi 27 niveaux de difficulté. Par exemple, un cas très simple au plan analytique pourra présenter des niveaux de difficulté supérieurs sur le plan conceptuel et sur le plan de la description, et l'inverse est également possible.

Exhibit 1-2
THE CASE DIFFICULTY CUBE

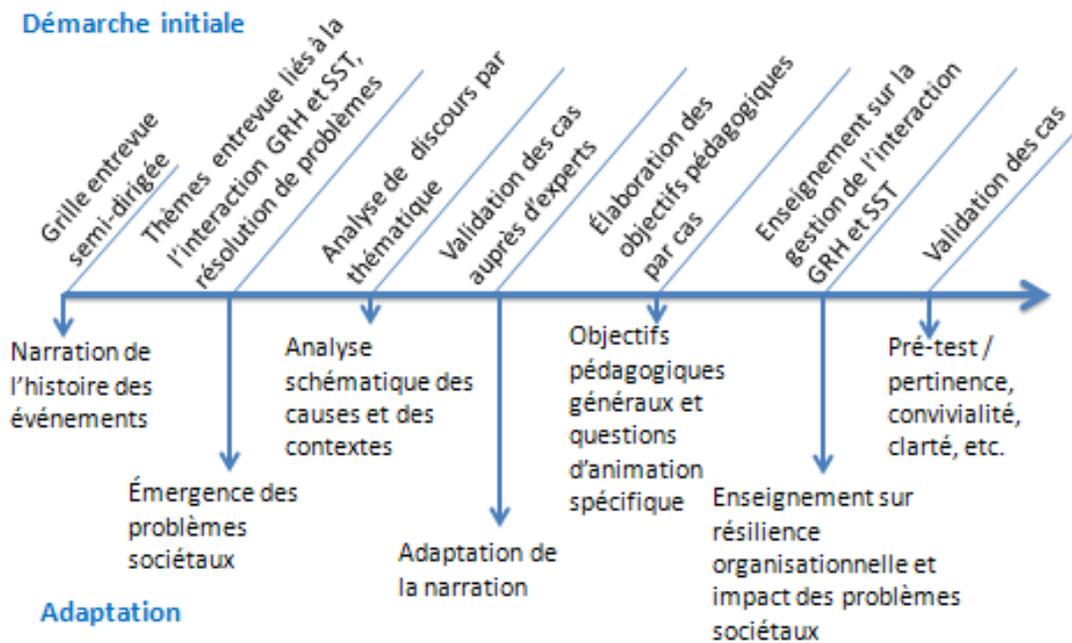


Leenders MR, Erskine JA. 2001. *Writing Cases*. Richard Ivey School of Business, 4e ed., London, Canada.

Nous nous sommes également inspirées des travaux de Croué (1997, p. 62), notamment pour rédiger les notes pédagogiques et les consignes d'animation des cas pour la préparation des pré-tests de nos études de cas. Selon Croué, l'enseignement par étude de cas se fait en cinq étapes : 1) la préparation des apprenants (distribution et visualisation des cas); 2) les explications (problématiques abordées et leur lien avec le programme); 3) l'application du cas (orientations et traitement du cas, méthode de travail, acquis pédagogiques visés); 4) la logistique de l'apprentissage (échancier, soutenance orale et écrite du cas); 5) l'évaluation du cas (grille d'appréciation et résultats attendus). D'abord inspirées par ces deux modèles d'élaboration de cas, nous avons rapidement constaté leurs limites à décrire des situations complexes d'interaction de GRH et de SST. D'autres étapes ont émergé et se sont imposées dans l'élaboration des cas.

De plus, le fait que les cas soumis par les entreprises de l'échantillon ne soient pas résolus nous offrait davantage de latitude sur l'interprétation des solutions potentielles, ce qui représentait pour nous un atout sur le plan pédagogique.

Schéma 1 Récapitulatif des étapes d'élaboration de cas



Le schéma 1 illustre les écarts entre la démarche initiale d'élaboration des cas (partie supérieure) et les adaptations réalisées pour maximiser le potentiel de notre matériel et rapporter fidèlement la complexité des cas (partie inférieure). La rédaction du descriptif du cas, la formulation des objectifs pédagogiques et des consignes d'animation et le choix du matériel complémentaire d'enseignement ont été élaborés par l'équipe du projet dont font partie : Henriette Bilodeau¹, Monique Lortie² et Sylvie Gravel³, toutes les trois professeures de SST à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), ainsi que Jessica Dubé, étudiante à la maîtrise en gestion des ressources humaines à l'UQAM, dont le mémoire de maîtrise est issu de ce projet. L'équipe s'est adjoint un comité d'experts qui l'a guidée tout au long de ce processus et particulièrement lors de la rédaction des cas. Les membres de ce comité ont été invités à joindre l'équipe avec des attentes précises quant à leur expertise respective.

¹ École des Sciences de la Gestion, département organisation et ressources humaines

² Faculté des Sciences, département des sciences biologiques

³ École des Sciences de la Gestion, département organisation et ressources humaines

Dans l'ordre alphabétique, les experts ayant tous apporté une contribution exceptionnelle au projet sont : Danielle Desbiens, professeure à l'UQAM, spécialiste dans la pédagogie par études de cas; Charles Gagné, conseiller en valorisation à l'IRSST, spécialiste du transfert des connaissances; Frédéric Gilbert, professeur à l'UQAM, spécialiste en droit du travail; Michel Pérusse, professeur à l'Université de Sherbrooke, spécialiste en SST et expert-conseil en entreprise.

Par souci d'efficacité, le comité d'experts et le comité projet ont fonctionné par moment en grand groupe, et à d'autres moments, en tandem. L'arrimage a été une expérience heureuse et enrichissante.

6. RÉSULTATS

Deux types de résultats sont présentés dans cette section : les résultats pédagogiques et les résultats complémentaires de l'analyse transversale des cas. Les résultats pédagogiques sont les éléments initialement attendus par le devis du projet, alors que les résultats complémentaires issus de l'analyse transversale ont émergé en cours de réalisation. Ils se greffent aux résultats pédagogiques et constituent des éléments incontournables à l'élaboration d'études de cas complexes.

Dans les résultats pédagogiques, nous présentons en premier lieu un sommaire de chacun des onze cas. En second lieu, nous faisons état des recommandations formulées dans le cadre de nos travaux avec les experts pour élaborer efficacement des cas d'interaction complexe de SST et de GRH. Finalement, nous rapportons les observations notées lors des prétests de l'enseignement des cas effectués auprès des enseignants et des étudiants du cours *Fondement de la gestion de la santé et de la sécurité au travail* (ORH 3620) offert à l'hiver 2011.

La section portant sur les résultats complémentaires de l'analyse transversale des cas traite de deux éléments qui ont émergé au cours de la réalisation de nos travaux : la résilience organisationnelle et les problèmes de société. Ces deux éléments se sont avérés incontournables pour comprendre et résoudre les situations d'interaction entre les problèmes de SST et de GRH.

6.1 Résultats pédagogiques

A. Descriptif des cas

Neuf des onze entreprises de l'échantillon comptent plus de 250 employés; la moyenne entreprise compte 139 employés et la petite entreprise compte moins de 50 travailleurs, mais elle est une succursale d'une très grande entreprise. Ces entreprises proviennent tant du secteur public (n=4) que du secteur privé (n=7). Elles sont établies dans la région métropolitaine (n=7) et dans sa périphérie (n=4).

Les problématiques de SST évoquées sont de tous ordres : des maux de dos (hernie discale), des troubles musculosquelettiques (tendinites, bursites), des brûlures, des chutes et des problèmes de santé mentale (dépression, harcèlement, *mobbing*). Une entreprise a soulevé la présence, de façon sporadique, de problèmes respiratoires (asthme et allergies). Ces problèmes de SST sont étroitement associés à des difficultés d'organisation du travail, de *management*, d'harmonisation de méthodes de travail, de port d'équipements de protection et de surcharge physique ou psychologique au travail.

Les problèmes en gestion des ressources humaines relèvent des difficultés à recruter ou à retenir une main-d'œuvre compétente, des mauvaises relations entre les travailleurs et les gestionnaires, de l'augmentation du taux d'absentéisme et du taux de roulement ainsi que de la conciliation travail/famille ou vie privée. La plupart de ces problèmes de GRH ont été mis en lumière lors de l'analyse des problèmes de SST.

Dix des onze entreprises ont fait une analyse exhaustive de leurs problèmes et des solutions possibles. Au moment des entrevues, huit avaient tenté d'implanter une ou plusieurs solutions retenues.

Toutefois, toutes ont admis ne pas avoir résolu leurs problèmes et aucune n'avait fait une évaluation de l'implantation des solutions. Plusieurs ont procédé par essais-erreurs sans toutefois consigner de façon systématique leurs observations. Toutes les entreprises ont partagé leur situation en espérant que nos travaux puissent contribuer au développement d'un *management* efficient des situations d'interaction entre la SST et la GRH. Bien qu'elles appartiennent à des secteurs de production différents, leurs contributions ont été aussi enrichissantes les unes que les autres.

Finalement, nous pouvons classer les entreprises selon quatre secteurs d'activités : l'agroalimentaire, les services publics, le secteur manufacturier et la distribution. Les descriptifs de cas qui détaillent en huit ou neuf pages tous les éléments d'interaction entre les problématiques de SST et de GRH sont résumés en quelques lignes.

▪ *Entreprises du secteur agroalimentaire*

Les quatre établissements de ce secteur œuvrent dans la fabrication de fromages, de yogourts, d'aliments prêt-à-manger et dans l'abattage de poulet.

L'entreprise *Bon fromage* compte 509 employés non syndiqués : quinze cadres et directeurs, 140 employés à l'administration et à la distribution et environ 350 employés à la production. Bien que l'entreprise existe depuis quelques décennies, elle a embauché il y a deux ans son premier coordonnateur de SST. Son mandat était de corriger les problèmes de TMS. Selon ce nouveau coordonnateur, deux éléments seraient en cause : le vieillissement de la main-d'œuvre et les comportements non sécuritaires des employés; ceux-ci n'écoutent pas et ne respectent pas les consignes de SST. Pour terminer leur quart de travail plus rapidement ou encore pour être plus performants, les employés n'hésiteraient pas à faire des manœuvres risquées. Les travailleurs prennent aisément des libertés, par exemple modifier des équipements de protection individuelle, puisque l'entreprise encourage l'autonomie et la latitude décisionnelle dans tous les postes.

L'entreprise *Yogourt-yogourt*, une entreprise syndiquée depuis 20 ans, compte 270 travailleurs majoritairement masculins : 230 employés à temps plein à la production, 10 provenant d'une agence de location hebdomadaire de main-d'œuvre et 30 cadres. La moyenne d'âge des employés est de 45 ans et la semaine de travail est de trois jours avec des quarts de travail de douze heures. La fréquence des lésions aux membres supérieurs, notamment au dos (entorse lombaire et hernie discale) a considérablement augmenté et les travailleurs blessés s'absentent de plus en plus longtemps puisque leur condition nécessite une convalescence plus longue. La GRH est aux prises avec une main-d'œuvre fragile et vieillissante, pour laquelle le remplacement et les assignations temporaires sont quasi impossibles.

L'entreprise *Mange-mange* produit des aliments prêts-à-manger frais : salades, tartinades, trempettes, pâtés et hors-d'œuvre. Au cours des dernières années, l'entreprise a connu une augmentation de 34 % de ses ventes, l'obligeant à embaucher massivement pour honorer ses commandes. Cette entreprise non syndiquée compte 250 employés majoritairement immigrants. Pour ces travailleurs immigrants, ce travail constitue leur premier emploi d'insertion économique. Durant la saison estivale, les travailleurs doivent faire de longues heures supplémentaires. L'entreprise éprouve deux problèmes fréquents de SST communs dans le secteur alimentaire : les chutes et les troubles musculosquelettiques.

Le problème principal de GRH est le taux de roulement du personnel qui atteint 375 %. À lui seul, ce problème a entraîné des problèmes de dotation et de stabilité du personnel rendant impossible l'émergence d'une culture de la SST.

L'entreprise *Poules-poules* fait l'abattage et le dépeçage de poulets selon la méthode halal. Elle compte 128 employés syndiqués : 15 cadres et 113 travailleurs affectés à la production. L'usine, qui fonctionnait dans un quart de travail de cinq jours, a décidé de passer à un horaire de quatre jours (dix heures par jour) afin de s'ajuster à la situation des travailleurs journaliers venant de l'extérieur (30 travailleurs) qui ont été embauchés par l'intermédiaire d'une agence de location de main-d'œuvre. Ces derniers sont transportés quotidiennement sur une distance d'environ 100 kilomètres. Un matin, quatre travailleurs réguliers parmi les plus expérimentés qui sont responsables de la formation des nouvelles recrues se sont absentes simultanément pour une période indéterminée, en raison d'un TMS. Leur absence a déstabilisé la production, entraînant ainsi une surcharge de travail pour tous les travailleurs. Les TMS se sont multipliés au point d'inquiéter les dirigeants et de compromettre leur carnet de commandes.

▪ *Entreprises du secteur public*

Les quatre établissements des services publics œuvrent dans les secteurs municipal, de l'éducation, de l'emploi ainsi que des services sociaux et des soins de santé de longue durée. Tous sont syndiqués, deux œuvrent dans la région métropolitaine et deux en région périphérique.

L'entreprise *Grandeville* résulte de la fusion de quatre municipalités. Elle compte plus de 3 000 employés syndiqués regroupant diverses catégories d'emplois (policiers, pompiers, cols blancs, cols bleus, etc.). L'entreprise fait souvent appel à des sous-traitants pour assister les cols bleus dans leurs tâches quotidiennes et pour combler le manque d'effectifs. Tous les types d'horaires existent : de jour, de soir et de nuit. La fusion a entraîné un manque de rigueur dans l'application des politiques et des directives de SST. Elle a également entraîné l'absence d'harmonisation et d'uniformité des méthodes, des procédures de travail et des équipements utilisés d'un site à l'autre. Lorsqu'un travailleur change de site, il doit changer ses méthodes de travail et s'adapter aux équipements de ce site. La fusion a également entraîné des problèmes de GRH : des conflits de relations de travail entre les employés des anciennes sections et entre les cadres, ainsi qu'un problème de loyauté organisationnelle.

L'entreprise *École du Grand Savoir* est une commission scolaire qui compte 15 000 employés répartis dans 300 écoles. On y retrouve trois associations de cadres et cinq grands syndicats qui cohabitent et qui régissent les relations de travail. Dans la dernière année, l'entreprise a été confrontée à un problème émergent de gastro-entérite. Plusieurs écoles ont connu des épidémies de gastro-entérite provoquant jusqu'à 50 % d'absence chez les enseignants et les élèves. Les méthodes de lavage et d'assainissement déficientes des espaces collectifs et des installations sanitaires en seraient la principale cause. Plusieurs employés d'entretien présentent des problèmes d'analphabétisme, difficultés qui nuisent à la compréhension des consignes de dilution, à l'uniformisation des procédures de travail et au choix des produits de nettoyage.

L'entreprise *Petits et Grands boulots* offre des services d'insertion au travail dans la région métropolitaine. La succursale compte 24 employés syndiqués. À la suite d'une restructuration, le centre a procédé à la régularisation du statut des employés temporaires.

Au total, 85 employés occasionnels ont ainsi obtenu leur permanence. L'entreprise a profité de l'occasion pour appliquer son plan d'équité en embauche des groupes traditionnellement sous-représentés. Les employés issus des minorités visibles ont été avantagés lors de l'attribution des postes, et ce, particulièrement dans la région métropolitaine. Deux employées occasionnelles de la région métropolitaine qui avaient huit ans d'ancienneté et qui sont d'origine québécoise n'ont pu être régularisées. L'une a déposé une plainte à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) pour harcèlement psychologique et l'autre a obtenu un arrêt de travail pour épuisement professionnel.

L'entreprise du *Long Repos* est un centre d'hébergement public de longue durée situé en région. Elle compte 1 600 employés syndiqués qui travaillent selon trois quarts de travail : de jour, de soir, de nuit, et ce, la semaine et la fin de semaine. Cette entreprise a fusionné et a été regroupée dans un Centre de santé et de services sociaux (CSSS), menant à la centralisation de la direction. Ce changement de structure a nui au climat de travail. Une préposée aux bénéficiaires a déposé une plainte pour harcèlement psychologique à la direction des ressources humaines (DRH) et cette plainte a mené à une enquête. De plus, la DRH a reçu deux autres plaintes dénonçant un manque de respect envers les patients, incriminant les employés déjà accusés de harcèlement. Ces situations ont envenimé le climat de travail au point de compromettre la réputation de l'employeur auprès de nouvelles recrues.

▪ *Secteur manufacturier*

Les deux entreprises de cette sous-section œuvrent dans la confection du textile et dans le transport. Il s'agit de grandes entreprises privées avec plus de 900 employés syndiqués. La première est située dans la région métropolitaine et l'autre en périphérie.

L'entreprise *Belles Chemises* œuvre dans la confection du vêtement. La mondialisation des marchés a obligé l'entreprise, comme plusieurs autres du secteur de la confection vestimentaire, à se départir de 70 % de ses ressources humaines. Après de nombreux licenciements, l'entreprise est passée de 3 000 à 900 travailleurs. Les travailleurs sont rémunérés à la pièce avec des primes au rendement. 90 % des travailleurs sont issus de l'immigration et occupent cet emploi depuis leur arrivée au pays. Ils souffrent de TMS reliés aux mouvements répétitifs. Depuis quelques années, l'entreprise a remarqué, dans les semaines qui précèdent les licenciements, un accroissement rapide des déclarations de TMS. Une stratégie largement utilisée par les travailleurs ayant le moins d'ancienneté pour s'éviter un licenciement et obtenir des prestations d'indemnisation plus avantageuses que celles du chômage.

L'entreprise *Voie lactée* fabrique du matériel de transport. Elle compte 2 800 employés syndiqués et 1 000 cadres. Annuellement, l'entreprise traite 300 réclamations dont 75 % sont des TMS, notamment des maux de dos. 500 employés souffrent de limitations fonctionnelles permanentes. Au cours des dernières années, les réclamations pour des problèmes de santé mentale ont doublé. Les limitations fonctionnelles permanentes et les problèmes de santé mentale compliquent la gestion des équipes de travail dans l'usine, particulièrement en matière de répartition du travail pour suppléer aux remplacements et aux assignations temporaires. La situation ne fait que s'aggraver avec le vieillissement de la main-d'œuvre et les mises à pied récentes. Les départements de la SST et des RH s'affrontent, s'accusant réciproquement de négligence dans la gestion des causes associées à la croissance des absences prolongées et à l'apparition des problèmes de santé mentale.

▪ *Secteur de la distribution alimentaire*

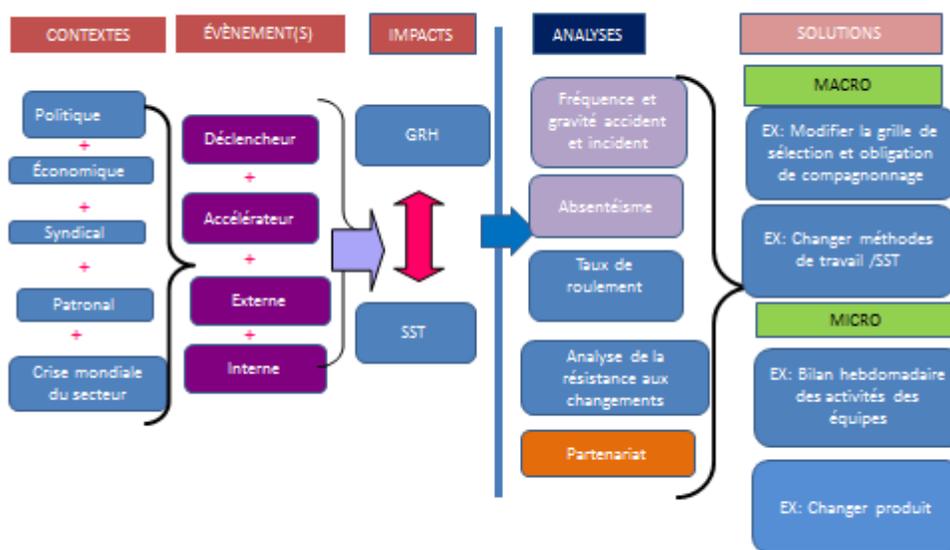
Une seule entreprise de notre échantillon fait partie de cette sous-section.

L'entreprise *Au Petit Comptoir* est une chaîne canadienne de magasins de distribution alimentaire. Elle compte plus de 8 500 employés non syndiqués et 825 cadres. 60 % des employés sont des étudiants. Les magasins sont ouverts du lundi au dimanche et certains restent ouverts la nuit. Les problèmes les plus fréquents sont les TMS reliés aux activités de manutention, les chutes et les brûlures aux membres supérieurs. En matière de gravité, ce sont toutefois les chocs post-traumatiques liés aux vols et aux agressions qui préoccupent le plus les dirigeants, et ce, depuis plusieurs années. Les employés qui en sont victimes requièrent une longue période de réadaptation; certains démissionnent d'ailleurs peu de temps après les agressions. Ces événements sont responsables du taux de roulement très élevé au sein de l'organisation. L'environnement de travail est perçu par les jeunes employés comme potentiellement dangereux, surtout dans les localités où le taux de criminalité et de pauvreté est élevé.

Les onze entreprises présentées sont très variées en ce qui a trait au secteur de production. Elles représentent des cas uniques en soi et ne sont représentatives d'aucune façon d'un secteur d'activités, d'une région ou d'entreprises de même taille. Toutefois, ces cas répondent bien aux exigences du présent projet pédagogique de créer une banque d'études de cas complexes dans lesquels les problèmes de SST et de GRH interagissent.

Pour extraire les éléments essentiels à l'apprentissage des situations complexes d'interaction de SST et de GRH dans les onze cas, l'équipe s'est dotée d'une méthodologie pour analyser le matériel obtenu lors des entretiens. Cette méthode est une combinaison de l'arbre des causes emprunté à la SST et de l'arbre décisionnel en gestion. Elle est illustrée dans le schéma suivant, qui a servi à classer et à organiser nos données pour décrire les cas.

Schéma 2
Modèle d'analyse des causes et des solutions d'interaction SST et GRH



Cette méthode comprend cinq dimensions d'analyse : 1) les contextes dans lesquels les problèmes ont émergé; 2) les événements qui ont marqué la présence des problèmes; leurs impacts sur la GRH, la SST et leur interaction; 3) les analyses ayant servi à la reconnaissance de l'importance des problèmes, soit par leur gravité, leur fréquence ou l'importance symbolique; 4) l'analyse des solutions situant les actions et les moyens dans une perspective macro (le secteur de production, l'environnement externe de l'entreprise) ou micro (l'entreprise, les directions ou les équipes), et les modes d'évaluation de celles-ci.

B. Recommandations pour la construction des cas

L'organisation des données pour rédiger les cas a été ardue. Que ce soit pour les entretiens menés avec la grille d'entrevue ou dans la formule plus souple de l'histoire racontée, nous avons fait face à des difficultés d'organisation des données pour rédiger les cas. Ces difficultés sont de plusieurs ordres. Heureusement, nos experts ont su nous apporter de judicieux conseils pour surmonter les obstacles courants. Voici ces obstacles et les stratégies déployées pour les surmonter :

- a) *Ligne de temps* : La narration des cas par nos répondants impliquait souvent des allers-retours temporels difficilement traduisibles dans un descriptif de cas. Nous avons opté pour la construction d'une ligne de temps chronologique, au détriment de la fidélité au discours des répondants. Par exemple, si deux événements nous ont été racontés parallèlement, nous les avons décrits de façon séquentielle dans le cas, tout en marquant des périodes de temps.
- b) *Narrateur* : Il est impératif pour l'apprenant qu'il s'identifie à l'un ou l'autre des acteurs principaux. Nous avons privilégié le narrateur gestionnaire ou directeur. Les cas ont été rédigés de façon à renforcer l'idée d'identification avec l'apprenant.
- c) *Ton* : Le ton adopté dans les cas place l'apprenant dans le mode de l'introspection. Ainsi, le descriptif du cas invite l'apprenant à comprendre les données dont il dispose, à identifier les données manquantes et à circonscrire les incohérences des situations décrites. Nous avons tenté d'inciter les apprenants à adopter une approche basée sur les faits et non sur les jugements de valeur à l'égard des personnes mises en cause.
- d) *Temporalité* : La plupart des événements nous ont été rapportés selon des périodes précises (ex. : la crise financière au début de la décennie), des années (ex. : en 2009) et des mois (ex. : en février). Afin d'assurer la pérennité des cas et d'éviter qu'ils vieillissent trop rapidement aux yeux de nos jeunes étudiants, nous avons eu recours à une temporalité plus vague. Par exemple, nous avons indiqué les périodes par : « au cours de la dernière crise financière », « il y a une année » ou « au cours des derniers mois ».
- e) *Événements* : Dans leur narration des cas, les répondants des entreprises nous ont relaté des événements (accident, plainte, absence, avis juridique, etc.), parfois dans un ordre d'importance, parfois dans un ordre chronologique. Nous avons rencontré tous les cas de figure.
- f) *Préanalyses* : Lors de la cueillette des données, nous n'avons pas énoncé de consignes particulières à nos répondants sur la façon de relater les événements et les informations concernant les cas. Par exemple, nous n'avons pas exigé d'eux qu'ils se limitent à nous décrire uniquement les faits. Nous avons donc recueilli leurs perceptions des événements et des acteurs qui y ont participé, leurs analyses des causes, leurs opinions sur les phénomènes et les propos marquants des débats. Bref, nous n'avons demandé aucune preuve pour confirmer leurs propos. Toutefois, certains nous ont fourni des documents et des résultats d'analyses et d'expertises auxquels ils ont eu recours pour dresser leur plan d'action. Nous

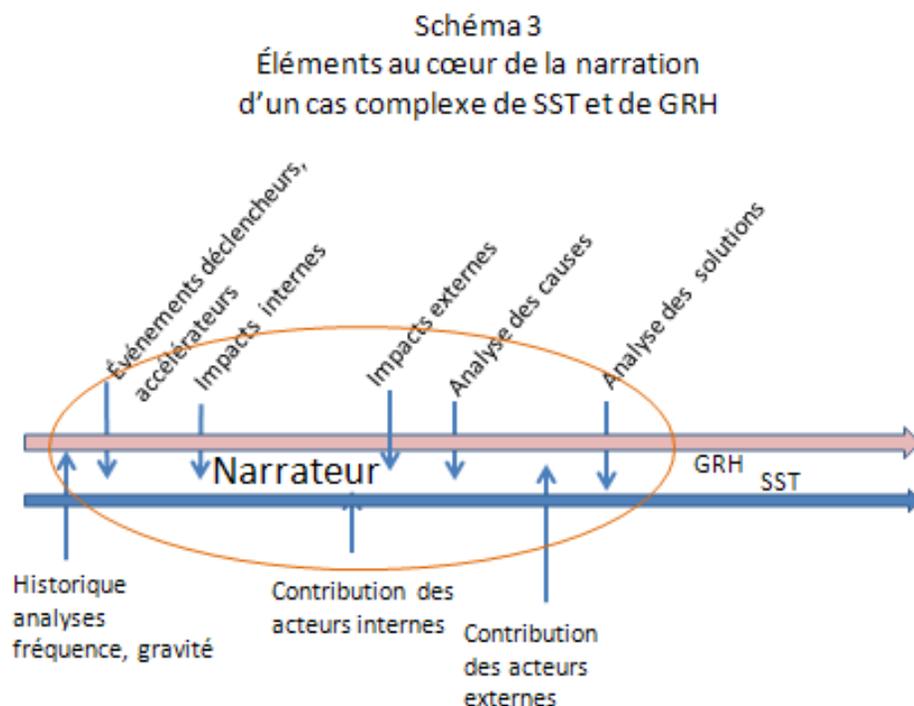
avons recueilli leurs propos comme une situation réelle d'échanges et de débat au sein des équipes de gestion.

- g) *Données manquantes ou erronées* : Dans tous les cas, aux yeux de nos experts, il y a des données manquantes (ex. : taux de prévalence ou de gravité inexistant) ou erronées (ex. : association sectorielle paritaire inexistante dans le secteur de production). Nous avons volontairement évité de corriger ou de compléter ces données afin de rendre les cas plus conformes à la réalité. Nous avons choisi de placer les étudiants face à des situations où ils devront apprendre à bonifier et à compléter les données pour optimiser le processus d'analyse et de résolution de problèmes.
- h) *Niveaux de complexité des cas* : Nous rappelons que nous n'avons donné aucune consigne particulière sur la manière de relater les situations ni sur le niveau de complexité des cas. La seule exigence était l'existence d'une interaction entre les problématiques de SST et de GRH. Encore une fois, nous avons rencontré tous les cas de figure. Certains cas décrits modestement nous ont menés vers des situations complexes de gestion. Et à l'inverse, des cas très complexes au plan des dynamiques, des lois et des enjeux ont fait appel à des solutions toutes simples.
- i) *Exhaustivité des propos* : De façon générale, les répondants ont fait preuve de générosité pour nous décrire leur cas respectif. Nous avons tenté de préserver le maximum de matériel tout en éliminant les redondances. Dans certains cas, nous avons préservé des données de façon exhaustive et des éléments de contextes non pertinents à la compréhension des cas. Ceci est volontaire. Une fois de plus, nous avons fait le choix pédagogique de placer les étudiants devant l'obligation de départager les éléments essentiels des éléments secondaires. Toutefois, nous avons, à maintes reprises, résumé les propos pour écouter les cas et les contenir dans un format de huit à dix pages.
- j) *Réorganisation du matériel* : Dans plusieurs cas, deux et même trois objectifs pédagogiques auraient pu être traités. Nous avons fait le choix de répartir sur divers cas l'ensemble des objectifs d'apprentissage visés par ce projet pédagogique. Nous avons écourté plusieurs des descriptifs et supprimé certaines solutions envisagées afin d'exploiter les éléments les plus percutants sur le plan pédagogique.
- k) *Objectifs pédagogiques* : Selon les domaines d'expertise respectifs de nos experts, la banque de cas offre un ensemble d'apprentissages fort varié. Une série d'objectifs pédagogiques généraux et d'objectifs spécifiques à chaque cas sont proposés. Bien que cette liste d'objectifs pédagogiques puisse paraître exhaustive, elle n'est offerte qu'à titre suggestif. Nos experts ont, à tour de rôle, fait la démonstration qu'ils pouvaient la bonifier selon leur usage.
- l) *Anonymat des cas* : Les entreprises participantes étaient toutes volontaires et heureuses de contribuer à la formation des futurs gestionnaires. Certaines étaient d'accord à ce que leur nom soit affiché, comme c'est la tradition dans les publications d'études de cas en gestion. Néanmoins, nous avons fait le choix de rendre anonymes leur établissement et leurs représentants. Tout en respectant l'essentiel des éléments de contexte, nous avons modifié quelques éléments (région, nombre d'employés, spécificité des produits) afin de brouiller toute association possible, et ces efforts de brouillage se sont avérés efficaces après quelques essais-erreurs.

Somme toute, ces douze obstacles sont des éléments à considérer dans l'élaboration des études de cas à partir de situations réelles. L'élaboration de cas fictifs présente assurément moins de contraintes, mais offre également moins de richesses et de complexités.

L'avantage d'élaborer des cas à partir de situations réelles est que les entreprises nous proposent des cas non résolus qui font appel à des contextes ainsi qu'à des problèmes d'actualité et de

société auxquels elles sont exposées. Schématiquement, le narrateur doit être au cœur du cas et tous les éléments qui servent à la rédaction de ce dernier (événements, impacts, causes, solutions, acteurs) s'inscrivent sur une ligne de temps selon leur progression dans la compréhension de la situation exposée dans le cas ou de son importance dans l'entreprise.



C. Matériel pédagogique complémentaire

Outre le schéma d'analyse, du matériel pédagogique a été élaboré pour chacun des cas. Ce matériel comprend des objectifs pédagogiques spécifiques aux cas qui mettent l'emphase sur certaines dimensions d'apprentissage particulières, par exemple les risques biologiques et une fonction de GRH comme la dotation. Des questions d'animation ont également été formulées pour intégrer des connaissances acquises dans d'autres domaines comme l'application des politiques d'équité en emploi pour les cas où la gestion de la diversité est importante. Pour chacun cas, les règles de droit importantes à connaître en SST sont listées, par exemple le droit de refus. Tous les documents qui contribuent à la compréhension exhaustive du cas, qui sont fournis par l'entreprise, comme des analyses de cadence sur des chaînes de production, font partie du matériel pédagogique complémentaire. Une liste de références scientifiques traitant de trois ou quatre sujets abordés dans un cas – le vieillissement de la main-d'œuvre, la formation et la rétention des nouvelles recrues ainsi que les liens entre l'aggravation des TMS et les problèmes de santé mentale – sont fournis avec le descriptif du cas. Pour certains cas, des références secondaires, par exemple un document audiovisuel traitant d'un des aspects du cas comme les agences de location hebdomadaire de main-d'œuvre, sont indiquées.

À l'annexe 2 (p.54), un cas incluant le long descriptif et tout le matériel pédagogique est présenté, il s'agit du cas Poule-poule.

D. Prétests des cas auprès des professeurs et des étudiants

Objectifs des prétests

Les objectifs des prétests étaient de vérifier :

- la pertinence de l'enseignement des situations complexes d'interaction entre la SST et la GRH à partir d'études de cas;
- la convivialité du matériel pour les enseignants et les étudiants;
- la transférabilité des cas dans des apprentissages vers d'autres secteurs d'enseignement de la gestion et de la SST;
- l'impact des apprentissages pédagogiques par étude de cas.

Méthodologie des prétests

Initialement, cinq prétests étaient prévus : a) trois dans le cadre du cours ORH 3620 : *Fondements de la gestion de la santé et de la sécurité au travail* et b) deux dans le cadre du cours ORH 4425 : *Relations de travail en gestion des ressources humaines*. Il s'agit de cours de premier cycle au baccalauréat en administration. Nous avons sollicité six enseignants, soit deux professeurs et quatre chargés de cours. Tous les enseignants, professeurs et chargés de cours du cours *Fondements de la gestion de la santé et de la sécurité au travail* se sont portés volontaires, alors que les enseignants en relations de travail, initialement très motivés à participer à l'expérience, ont finalement décliné l'invitation. Ils jugeaient les situations décrites dans les cas trop éloignées de leurs thèmes d'enseignement. Au tout dernier moment, un de nos experts s'est proposé pour tester le cas avec ses étudiants à la maîtrise en gestion de la SST à l'Université de Sherbrooke dans le cours SST 802 : *Développer un plan stratégique en SST*. Quatre cas ont été testés auprès des enseignants et des étudiants, dont un qui l'a été deux fois dans un cours de premier et de deuxième cycle.

Les enseignants avaient le libre choix de tester le cas qui les intéressait dans la mesure où celui-ci n'était pas déjà retenu par un autre enseignant. Les cinq cas qui ont été testés sont les entreprises : *Voie Lactée*, *École du Grand savoir*, *Bon Fromage (deux fois)* et *Belles Chemises*, ce qui dénote une diversité de secteurs aux niveaux public et privé.

L'évaluation des cas s'est inspirée des travaux de Croué (1997). Treize mesures ont été retenues pour juger de la qualité pédagogique des études de cas. Ces treize mesures portent sur les éléments choisis par les enseignants, la préparation aux cas ainsi que les réactions des étudiants et des enseignants (voir annexe 3). Pour chacune de ces treize mesures, des observations ont été consignées par une assistante de recherche à trois moments différents : lors de la présentation des cas en classe et lors des entretiens préparatoires et postenseignement avec les enseignants.

Résultats des prétests

Les observations consignées pour chacune des treize mesures sont :

- a) *Objectifs pédagogiques* : Les enseignants du premier cycle ont tous retenu les mêmes objectifs pédagogiques : a) analyser le problème et poser un diagnostic; b) faire l'analyse

- de solutions. Dans deux cas, un troisième objectif était visé, celui d'associer les lois et les règlements appropriés au cas retenu en matière de SST.
- b) *Questions d'animation* : Tous les enseignants du premier cycle ont pris les questions suggérées et ont également reformulé d'autres questions pour les orienter selon les thèmes ciblés. Un seul enseignant s'est référé uniquement à ses propres questions. Celles-ci étaient délibérément orientées vers la défense des travailleurs. Pour sa part, l'enseignant du 2^e cycle a invité ses étudiants à travailler l'analyse stratégique de l'entreprise.
 - c) *Thèmes et textes retenus* : Les thèmes retenus sont très différents d'un cas à l'autre. Cela est à la fois lié au contenu du cas et aux expertises de chacun des enseignants. Par exemple, notre enseignant consultant en GRH a misé sur les éléments de contextes internes et externes et sur les rôles et les responsabilités des départements de RH et de SST de l'entreprise alors que notre enseignant actif militant pour la défense des travailleurs a misé sur la présomption des TMS dans certains secteurs industriels et sur le maintien du lien d'emploi et des préoccupations liées à la défense des droits des travailleurs.
 - d) *Méthodes d'évaluation des apprentissages* : Deux options d'évaluation étaient possibles, soit lors de la discussion en classe ou lors de la remise du travail écrit. Pour l'une comme pour l'autre, les enseignants du 1^{er} cycle ont trouvé la correction difficile. Ils ont réclamé du soutien à notre assistante de recherche pour élaborer une grille d'évaluation de la participation à la discussion et pour rédiger un corrigé du cas. Cette requête allait à l'encontre de l'intention initiale selon laquelle les enseignants utilisaient le cas selon leurs expertises et déterminaient les apprentissages qu'ils souhaitaient atteindre. Nous avons consenti à leur requête compte tenu du temps limité dont ils disposaient pour s'approprier leur cas.
 - e) *Présentation des cas aux apprenants* : La présentation des cas s'est faite différemment selon les enseignants. Certains ont envoyé le cas par courriel alors que d'autres ont utilisé la plate-forme de mise en ligne des universités. Tous ont acheminé le cas deux semaines avant la discussion en classe. Les consignes pouvaient varier; certains ont imposé les mêmes questions à toutes les équipes, d'autres ont laissé le libre choix entre deux questions et d'autres encore ont attribué des questions différentes à chacune des équipes. Tous les cas ont été analysés en équipe de deux ou de trois étudiants.
 - f) *Enrichissement des cas* : Certains enseignants ont utilisé tout le matériel proposé alors que d'autres se sont concentrés soit sur les textes, soit sur le schéma de l'analyse du cas. Un autre enseignant a même proposé d'autres textes qui étaient plus appropriés avec les thèmes qu'il abordait. Là encore, deux éléments contribuent à cette variation : le temps dont ont disposé les enseignants pour se préparer et leur champ d'expertise.
 - g) *Avantages pédagogiques du cas selon l'enseignant* : Les enseignants n'ont manifesté aucune difficulté à présenter le cas. Les textes proposés étaient arrimés aux questions et à la problématique principale de chaque cas. Le matériel était organisé de façon à laisser à l'enseignant le libre choix du niveau de difficulté qu'il souhaitait aborder dans le cas. Un des enseignants a souligné la pertinence d'avoir des cas réels pour inciter les étudiants à jouer le rôle du gestionnaire et ainsi l'amener à réfléchir sur ses réflexes, ses analyses et ses décisions. Les étudiants du 2^e cycle se sont inscrits dans un jeu de rôle de consultant.

- h) Difficultés éprouvées par les enseignants* : Il y a eu quelques difficultés techniques mineures dans la préparation du matériel pédagogique, dont celle de convertir les textes d'accompagnement en format PDF pour en assurer une lecture optimale. Par contre, certains enseignants peu familiers avec l'enseignement par étude de cas ont vécu quelques angoisses face à l'ampleur du matériel proposé : long descriptif de cas, trop d'objectifs pédagogiques, beaucoup de questions d'animation et de textes d'accompagnement. Nous avons dû rappeler la consigne de ne pas tout traiter, de choisir les objectifs et les questions d'animation pertinentes aux dimensions à explorer et à étudier. Cette observation nous a incitées à réduire la liste des objectifs pédagogiques et à proposer une liste plus spécifique pour chaque cas.
- i) Avantages pédagogiques du cas selon les étudiants* : Les étudiants se sont longuement exprimés sur l'expérience pédagogique de l'enseignement par les cas. D'abord, ils ont apprécié faire l'exercice bien que le temps consacré à la préparation (5 à 10 heures) et à la discussion (2 heures) ait été supérieur à celui estimé. Ils ont été ravis d'intégrer les apprentissages théoriques vus antérieurement dans le cours, par exemple les étapes de résolution de cas de Michel Pérusse et les facteurs de risques. Les étudiants se sentaient davantage motivés à faire l'exercice et à discuter en classe des diverses options proposées par les équipes puisque les cas étaient bâtis à partir de situations réelles. Le jeu de rôle sur les processus d'analyse et les processus décisionnels les a confrontés à leurs futures responsabilités de gestionnaire.
- j) Difficultés éprouvées par les étudiants* : Ici, les commentaires sont divergents. Dans certains cas, les descriptifs sont jugés trop longs, ont trop d'éléments de contexte et abordent des éléments non pertinents au traitement du cas, alors que pour d'autres cas, le descriptif est parfait. Nous devons admettre que les commentaires sont justes. Nous avons sciemment rédigé les cas de façon à confondre, par moments, les étudiants devant l'ampleur de l'information qui peut leur être transmise, des données pertinentes et moins pertinentes. Dans certains cas, les étudiants ont été submergés par l'ampleur des solutions proposées, ne sachant plus comment innover. Dans d'autres cas, les questions étaient ambiguës, mal formulées, trop larges ou au contraire trop subjectives. Plusieurs souhaitent que des questions explicites sur l'interaction entre les problèmes de SST et de GRH soient ajoutées.
- k) Compétences acquises* : Unaniment, les étudiants ont identifié, comme compétence première, l'esprit de synthèse. En second lieu, ils ont nommé la capacité de résoudre des problèmes et d'intégrer les connaissances théoriques vues en classe.
- l) Consignes d'animation* : De façon générale, les consignes d'animation proposées par Croué (1997) ont été respectées et bien appliquées : être clair, inviter tous les étudiants à s'exprimer, diriger la discussion, éviter de s'impliquer, ne pas juger sévèrement une erreur, rappeler les concepts et les enseignements à intégrer et respecter le temps de discussion. Dans une seule classe, la discussion s'est étirée sur les éléments de contexte au détriment du processus d'analyse et de résolution de problèmes. En général, les échanges ont été riches, formateurs et surtout, ils ont souligné la collaboration nécessaire entre les parties pour trouver les meilleures avenues de résolution de problèmes.
- m) Débats suscités par la discussion de cas* : Contrairement à nos attentes, le cas a suscité des débats dans un seul groupe, celui des étudiants de 2^e cycle. Un certain nombre d'éléments peuvent expliquer la situation. D'abord, le contexte de l'exercice, le prétest, a fait en sorte que les enseignants et les étudiants du 1^{er} cycle étaient moins habiles pour aller au-delà du cas et soulever un débat. L'utilisation de plusieurs cas dans un même cours et un même semestre devrait, en principe, développer les compétences et

l'assurance nécessaire aux étudiants et aux enseignants pour mener des débats sur des sujets d'actualité. De plus, l'enseignant qui a prétesté le cas dans son séminaire de maîtrise avait préparé ses étudiants au débat en leur soumettant les questions suivantes : que pensez-vous des choix stratégiques [de l'entreprise]? Le responsable SST fait-il les bons choix stratégiques? Pourquoi? Quelles sont ses chances de réussite? Peut-il améliorer sa démarche stratégique? Si vous aviez à le conseiller, que lui recommanderiez-vous? Deux éléments sont à retenir de cette étape. D'abord, l'expérience des étudiants, leur maîtrise des contenus de SST et de GRH et leur maturité personnelle qui les prédisposent différemment dans ce processus pédagogique de l'apprentissage par cas. Ensuite, le fait que les débats n'émergent pas spontanément, mais qu'il faut les provoquer par des questions ciblées à cet effet.

Atteinte des objectifs

À la lumière de ces observations, nous pouvons modestement conclure que nos objectifs de prétests des cas ont été partiellement atteints. Notre premier objectif était de valider la pertinence de l'enseignement des situations complexes d'interaction entre la SST et la GRH. Les observations des enseignants et surtout celles des étudiants nous indiquent que les études de cas représentent une formule pédagogique pertinente pour étudier les cas complexes de SST et de GRH. Elles favorisent le développement de compétences, notamment celles qui sont associées à la capacité de synthèse et d'analyse critique. Cela est d'autant plus percutant lorsque les apprenants jouent le rôle de gestionnaires et de décideurs. Toutefois, comme le soulignent les étudiants, il est recommandé de formuler des questions d'animation explicites sur l'interaction entre les problématiques de SST et de GRH pour éviter le piège de maintenir une analyse parallèle de ces deux univers de problèmes.

De façon générale, le matériel pédagogique des cas est convivial. Cependant, certains cas sont plus laborieux en raison de leur descriptif qui est truffé d'éléments de contexte confondants. Comme auteurs, nous pouvons faire le choix d'éliminer tous ces éléments confondants, mais nous sommes convaincus du bien-fondé de les conserver puisqu'ils contribuent pédagogiquement à amener les étudiants à faire des choix dans l'exercice de synthèse nécessaire à la résolution des problèmes. Nous retenons néanmoins l'idée de réviser les objectifs pédagogiques et de les rendre plus spécifiques pour chaque cas. Nous retenons également la recommandation de formuler certaines questions d'animation de façon plus neutre et d'ajouter des questions centrées sur l'interaction de la SST et de la GRH.

Les deux premiers objectifs de validation ont été bien documentés, et nous disposons de moins d'éléments pour confirmer les deux autres. L'objectif de valider la transférabilité des cas dans des apprentissages vers d'autres secteurs d'enseignement que la gestion de la SST n'a pas été atteint. Des efforts ont pourtant été déployés pour impliquer des enseignants des relations de travail. Un professeur de ce champ d'expertise a fait partie du comité d'experts et un chargé de cours, enseignant de longue date au département d'organisation et ressources humaines, a reçu les premières heures d'encadrement. Pour l'un et l'autre, les thèmes traités dans les cas étaient trop éloignés des enseignements pour les intégrer tels quels dans leur plan de cours. Nous osons espérer que dans d'autres circonstances, au moment de l'élaboration ou de la révision des plans de cours, des professeurs de champs de compétences autres que ceux de la gestion de la SST, notamment ceux des relations de travail ou de l'ergonomie, trouveront dans cette banque d'études de cas des situations facilement intégrables à leur enseignement.

Finalement, le dernier objectif qui consistait à évaluer l'impact des enseignements par étude de cas n'a été atteint que partiellement. Trois mesures devaient servir pour apprécier l'atteinte de cet objectif : l'évaluation du rapport écrit des étudiants, l'évaluation des échanges lors des discussions en classe et les débats suscités. De façon générale, les résultats obtenus par les étudiants pour leur rapport écrit sont satisfaisants. Selon les étudiants, les enseignants et l'assistante de recherche, observatrice en classe, les échanges en classe ont été fructueux et animés. Toutefois, le débat a émergé lors des discussions uniquement dans le séminaire de maîtrise. Nous expliquons ce résultat par le fait que l'enseignant avait formulé des questions qui, obligatoirement, menaient au débat. Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'inexpérience des enseignants et surtout des étudiants a contribué à ce constat. Nous osons espérer que dans un programme ou un cours dont la pédagogie est essentiellement basée sur des études de cas, les enseignants et les apprenants acquerront les habiletés nécessaires pour aller au-delà du contexte et qu'ils y verront les enjeux de société qui incombent aux gestionnaires lorsque ceux-ci doivent traiter de situations complexes d'interaction entre la SST et la GRH.

Limites des prétests

Notre méthode pour appliquer le prétest à certaines études de cas était limitée. Les observations recueillies en classe et auprès des enseignements nous ont apporté certains éclaircissements pour la préparation éventuelle de nouveaux cas. Idéalement, chaque cas devrait être testé deux fois dans des groupes différents avec des enseignants ayant des expertises en SST et en GRH distinctes. Nous n'avons testé qu'une seule fois quatre des onze cas, et deux fois l'un des cas. Dans le devis, les ressources attribuées à cette tâche étaient restreintes.

Le temps de travail consacré au prétest a été d'environ trente heures par cas. Les enseignants ont consacré quinze heures à l'exercice du prétest : dix heures de préparation, trois heures pour le débat en classe et deux heures pour le retour postenseignement. Le travail de l'équipe de recherche a nécessité également environ quinze heures de travail par cas : deux heures d'accompagnement de l'enseignant, trois heures en classe, trois heures pour préparer le corrigé du cas et deux heures pour consigner l'ensemble des observations. Il ne faut donc pas sous-estimer le temps consacré à la validation.

En résumé, les cas doivent être élaborés selon une grille d'analyse des événements, des contextes, des interactions de SST et de GRH et des moyens disponibles pour faire l'analyse de ces problèmes et de leurs solutions. Il faut que tous les éléments soient nommés sans être préanalysés dans le texte, qu'ils soient racontés comme dans une histoire ayant comme principal témoin le narrateur des événements, et qu'il y ait présence des processus de résolution de problèmes. Le ton ne doit en aucun cas faire preuve de préjugés, et si c'est le cas, les propos doivent être rapportés entre guillemets pour s'assurer que le lecteur fasse la distinction entre ce que disent le narrateur et les auteurs du cas. Finalement, il faut laisser les incohérences et les données manquantes afin d'éveiller le lecteur sur les compléments d'information requis et pertinents.

6.2 Résultats d'analyses transversales

Dans cette section, deux analyses transversales à l'ensemble des onze cas ont été effectuées, la résilience organisationnelle et les problèmes de société. Comme mentionnées précédemment, ces deux dimensions ont émergé des travaux démontrant une influence sur l'interaction entre les problématiques de SST et de GRH. L'ensemble des études de cas a été analysé selon quatre composantes de la résilience organisationnelle: a) *l'événement* à l'origine du problème de SST ou

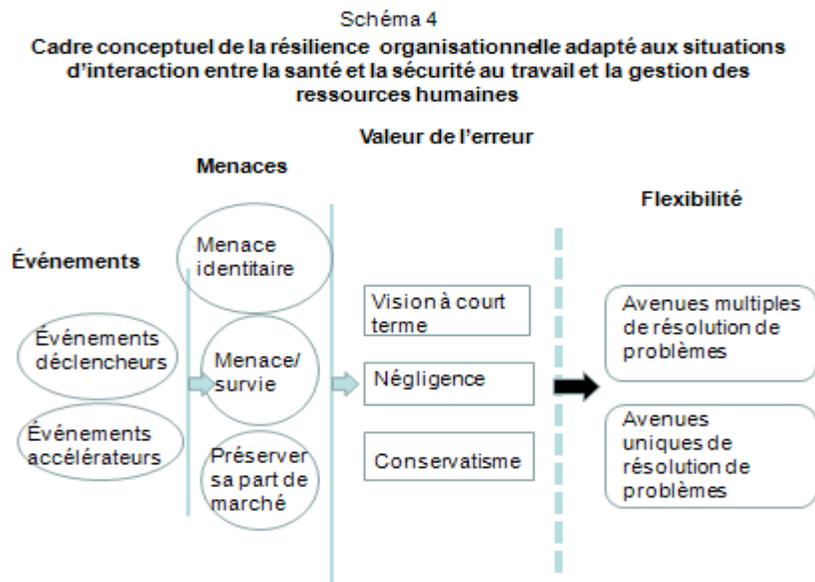
de GRH; b) *les menaces* associées aux événements incitant l'entreprise à réagir; c) *la valeur de l'erreur* menant chaque entreprise à transformer la situation critique en un apprentissage de gestion; d) *la flexibilité* les entreprises pour innover et surmonter la situation de crise. Lors de la cueillette des données, diverses causes ont été associées à complexité de l'interaction entre les problèmes de SST et de GRH, ces principaux problèmes de sociétés sont : a) *le remplacement de la main-d'œuvre*; b) *le vieillissement de la main-d'œuvre*; c) *l'appauvrissement des travailleurs et des communautés*. Ces deux dimensions, la résilience organisationnelle et les problèmes de société sont des résultats qui ont transformé notre modèle initial d'analyse de l'interaction entre la SST et la GRH. Ce modèle incluant la résilience organisationnelle et les problèmes de société semble être un levier plus approprié pour implanter une culture de SST.

A. Résilience organisationnelle

À l'origine, le projet pédagogique ne visait aucunement à faire l'analyse de la résilience organisationnelle. C'est seulement au cours de la cueillette des données qu'a émergé une différenciation entre les entreprises : celles qui avaient emprunté une avenue inhabituelle de résolution de problèmes et les autres qui, manifestement, étaient demeurées impuissantes face aux événements qui les perturbaient. Compte tenu de la richesse du matériel, nous avons poussé plus loin notre réflexion et avons fait une analyse de la capacité de résilience des entreprises de notre échantillon face aux situations complexes d'interaction entre les problématiques de SST et de GRH.

Empruntée à diverses disciplines des sciences naturelles et humaines, dont celle de la psychologie, la résilience est la capacité de rebondir, de puiser dans des ressources non habituelles pour surmonter les situations contraignantes (Dentz et Bailli, 2005). Appliqué en gestion, le concept de résilience organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à se reconstruire positivement à la suite d'une menace qui compromet soit sa part de marché, sa productivité, sa réputation ou encore son image ou sa mission (Koninck et Teneau, 2010; Rivest, 2010). Plusieurs dimensions sont prises en compte dans l'analyse de la résilience organisationnelle (Rivest, 2010). Dans ce projet, nous en retenons quatre :

- 1) *L'évènement*. Il peut s'agir d'un événement déclencheur, c'est-à-dire soudain, soit interne ou externe. L'évènement peut aussi résulter de l'accumulation de situations plus ou moins appropriées. On parle alors d'un événement accélérateur.
- 2) *Les menaces* peuvent être de divers ordres. Il peut s'agir de menace identitaire, de survie ou de perte d'une part de marché. Cette menace est généralement liée aux responsabilités qui incombent à l'entreprise, des responsabilités envers les clients, le collectif de travail, l'État ou encore l'environnement. La menace peut être unique ou multiple.
- 3) *La valeur de l'erreur* est l'apprentissage tiré de cette expérience menaçante. L'importance de la valeur de l'erreur sera proportionnelle à l'attitude de l'entreprise à intégrer, dans sa gestion, les apprentissages réalisés. La vision à court terme, la négligence et le conservatisme sont des freins à cet apprentissage, à cette valeur ajoutée des essais-erreurs (Koninckx et Teneau, 2010; Rivest, 2010).
- 4) *La flexibilité* est la souplesse que s'accordent les entreprises lors de l'analyse des problèmes et de leurs solutions. Cette souplesse n'évacue aucunement les critères de rigueur. Au contraire, les entreprises s'accordent le privilège d'explorer des avenues non habituelles.



Adapté du modèle de Koninck, G. et Teneau, G. (2010). Résilience organisationnelle. De Boeck, Bruxelles.

Une entreprise résiliente doit savoir transformer les menaces et saisir les opportunités pour repenser son organisation. La résilience organisationnelle n'est pas une qualité qui appartient à quelques personnes dans une organisation. C'est une compétence mise en œuvre par une équipe de direction afin de relever des défis pouvant interpellier plusieurs facettes d'une entreprise : les finances, les relations de travail, les opérations, la concurrence, la productivité, les engagements politiques et sociaux, etc. C'est une dimension qui nous est apparue centrale dans la résolution de problèmes complexes d'interaction. La résilience organisationnelle circonscrit la dynamique entre les acteurs au-delà de leur rôle respectif, dans une cohérence de la complémentarité des compétences qui dépasse celles auxquelles l'entreprise se réfère habituellement.

Événements

Parmi nos onze entreprises, nous avons retrouvé les deux types d'événements : les événements déclencheurs, soudains et nouveaux, et les événements accélérateurs qui ont exacerbé une situation ou un malaise latent. Ces événements déclencheurs ou accélérateurs ont, dans certains cas, émergé de l'interne. Dans d'autres cas, ils ont été provoqués par des acteurs externes. Dans tous les cas, les événements sont des événements associés à la SST. Aucune entreprise n'a identifié en premier lieu un problème de GRH qui aurait pu avoir une interaction avec la SST.

a) Événements internes vs externes

Trois entreprises ont réagi à des événements externes. Dans les trois cas, le contexte était le même : l'événement était provoqué par les inspecteurs de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Les dirigeants avaient été sommés par l'inspecteur de la CSST de s'attaquer aux problèmes de sécurité latents et fréquents dans leur entreprise.

Les huit autres entreprises ont réagi à des problèmes déclenchés par des événements internes. Pour ces huit entreprises, il s'agit de problèmes de santé mentale, de troubles musculosquelettiques (TMS) s'aggravant et d'un cas d'épidémie.

b) Événements déclencheurs

Les événements déclencheurs sont tout liés, dans un premier temps, à des problèmes de santé. Les événements déclencheurs en santé mentale prennent naissance au sein des équipes de travail. Dans un cas, celui de l'entreprise *Long Repos*, il s'agissait de harcèlement psychologique avec des actes de *mobbing* dirigés contre une employée par ses pairs. Dans le second cas, celui de l'entreprise *Petits et Grands boulots*, les problèmes de santé mentale se sont manifestés chez deux employés qui se sont dits profondément lésés à la suite d'une décision administrative menant à la permanence des employés. Dans ces deux cas, les problèmes de santé mentale résultent de conflits de travail entre les employés. Dans le troisième cas, celui de l'entreprise la *Voie Lactée*, les problèmes d'absence liés à la santé mentale ont cru de façon majeure au point d'engendrer un conflit intergénérationnel et interdépartemental généré par l'absence d'encadrement des équipes de gestion ou par une décision administrative perçue comme injuste. Un seul cas de santé mentale résulte d'actes externes. Dans ce dernier cas, celui de l'entreprise *Au Petit Comptoir*, les travailleurs victimes d'agression et de *hold-up* ont développé des problèmes de chocs post-traumatiques.

Outre les problèmes de santé mentale, certaines entreprises devaient surmonter des problèmes de TMS liés pour la plupart aux mouvements répétitifs. Une entreprise, *Yogourt-yogourt*, a fait face à un grave cas d'hernie discale nécessitant une chirurgie et une convalescence de plus de deux ans. Ce cas unique a sonné l'alarme dans toute l'entreprise sur le potentiel de TMS graves chez les travailleurs de la même équipe, des travailleurs plus âgés qui avaient plusieurs années d'ancienneté, mais qui présentaient tous des signes de vieillissement physiologique prématuré en raison des mouvements répétitifs. Dans le second cas, celui de l'entreprise *Poules-poules*, quatre travailleurs ont obtenu simultanément des arrêts de travail pour les TMS liés à des mouvements répétitifs. Ces travailleurs, les plus expérimentés de l'entreprise, ont manifesté solidairement leur épuisement professionnel afin de provoquer la réaction de la direction face à l'augmentation des TMS et à l'impact de certaines décisions comme l'embauche de main-d'œuvre temporaire – sans compétence particulière – et les changements d'horaire.

Une dernière entreprise, celle qui se trouve dans le secteur de l'éducation, *l'École du Grand Savoir*, a dû faire face à une épidémie de gastro-entérite. Cette épidémie s'est propagée très rapidement. En quelques jours, dans une seule école, la moitié des étudiants et des professeurs se sont absentés, et ce, pour un seul épisode de gastro-entérite.

On constate que les événements déclencheurs sont souvent des gestes posés par les employés pour des problèmes présents depuis quelques mois. La réaction de l'entreprise a été de concerter les diverses parties afin d'éviter des situations aggravantes.

c) Événements accélérateurs

Cinq entreprises de l'échantillon ont vécu des problèmes qui se sont aggravés au fil des années. Ces problèmes se sont accumulés sans qu'un événement particulier ait fait exacerber un conflit. Parmi ces cinq cas, quatre entreprises ont investi leurs problèmes latents après avoir modifié leur structure de SST ou après avoir tenté de départager la responsabilité des dossiers de SST au sein de l'équipe de direction. Dans l'entreprise *Mange-mange*, le dénouement pour une prise en charge efficace de la SST s'est opéré lorsque l'entreprise a embauché un directeur des RH à qui le mandat de SST avait été confié. Un scénario semblable s'est produit dans une deuxième entreprise, *Bon fromage*, alors que celle-ci a embauché un conseiller en SST pour gérer toutes ses activités préventives. Dans une troisième entreprise, *Au Petit Comptoir*, un criminaliste a été

embauché pour joindre une équipe de préventionnistes et ainsi résoudre les problèmes d'agression et de *hold-ups*. Une quatrième entreprise, *Voie lactée*, très organisée sur le plan de la SST, a réclamé une nouvelle répartition des dossiers et a souhaité que la direction des RH s'investisse et prenne en charge les dossiers de santé mentale.

Une seule entreprise, celle qui se trouve dans la confection de vêtements, *Belles Chemises*, a fait face à une situation de sur déclaration des TMS chez les travailleurs menacés de licenciement. Pour éviter de perdre leur lien d'emploi, ces travailleurs, principalement des couturiers, préalablement informés de leur condition de futurs chômeurs avaient recours à la présomption médicale de TMS pour obtenir un arrêt de travail avant le licenciement. Ce problème latent s'est aggravé avec le fléchissement des cycles de production, d'année en année.

Le premier réflexe des entreprises pour surmonter les événements accumulés et maîtriser la menace d'aggravation a été d'embaucher de nouveaux conseillers en SST ou en GRH. Leur premier mandat a été d'élaborer un plan d'action pour corriger les situations latentes des dernières années.

Menaces

Les entreprises de l'échantillon ont évoqué les trois types de menaces : 1) la menace identitaire; 2) la menace de préserver sa part de marché; 3) la menace de survie. Plusieurs entreprises ont nommé deux menaces. La plus fréquente est la menace identitaire, qui est suivie de la menace de survie.

a) *Menace identitaire*

Neuf des onze entreprises se sont senties menacées dans leur identité. La crainte de perdre leur réputation de bon employeur est la menace qui a été citée le plus fréquemment. Les entreprises avaient le souci de préserver leur réputation d'offrir aux employés un environnement responsable, juste et sécuritaire. Ces entreprises étaient conscientes que les TMS et les problèmes d'absence chronique au travail nuisaient à l'image d'un milieu de travail sain et sécuritaire souhaitée.

Certaines entreprises, surtout celles qui sont reliées aux secteurs publics, *Long Repos* et *Petits et Grands Boulots*, ont été soucieuses d'afficher une image engagée envers leurs politiques d'égalité, d'équité sociale et de développement durable. Par contre, les problèmes qu'elles ont éprouvés lors de l'implantation de ces politiques, par exemple la politique de l'équité en matière d'embauche auprès des immigrants et des minorités visibles, ont suscité des controverses. Des travailleurs parmi les plus anciens ont manifesté avec colère leur sentiment d'injustice.

Ces entreprises devaient à la fois jongler avec un sérieux problème de pénurie de main-d'œuvre et des politiques d'équité sociale en matière d'embauche.

b) *Préserver sa part de marché*

Deux entreprises du secteur privé, *Mange-mange* et *Poules-poules*, ont anticipé le risque de perdre leurs parts de marché si elles ne dénouaient pas l'impasse dans laquelle elles étaient plongées. Dans les deux cas, les entreprises avaient gagné très rapidement une part importante du marché, en doublant et même en triplant leur volume de production. Selon nos répondants, ces parts de marché nouvellement acquises étaient fragiles.

c) *Menace de survie*

Finalement, trois entreprises privées, *Mange-mange*, *Poules-poules* et *Belles Chemises*, ont vu leur survie menacée à défaut de maintenir leur niveau de productivité. Une entreprise publique, *Long Repos*, s'est également sentie menacée, mais dans sa capacité à respecter le code déontologique des soins prodigués aux patients. Ces entreprises, tant privées que publiques, ont été soucieuses de maintenir la qualité des services ou leur productivité à défaut de recruter de nouveaux candidats ou de garder en emploi les travailleurs plus âgés. Dans ces entreprises, l'équilibre entre les effectifs de main-d'œuvre et la productivité a été compromis par les situations imbriquées de problèmes découlant de la SST et de la GRH.

Dans l'entreprise publique issue de la fusion de cinq entités municipales, l'entreprise *Grandeville*, le problème complexe de SST et de GRH a rapidement été associé au processus inadéquat de restructuration. La direction a été confrontée au problème de loyauté et d'allégeance des employés. Ceux-ci critiquaient ouvertement le bien-fondé de la fusion sur les plans politique et économique.

Valeur de l'erreur

L'attention accordée à l'erreur de gestion est inversement associée à l'ampleur de la menace. Plus un problème est négligé, plus il y a de probabilité qu'il soit étendu aux diverses facettes de la gestion. L'erreur peut prendre ses origines dans la vision à court terme de l'entreprise, dans sa négligence ou encore dans son conservatisme. Dans les cas qui nous intéressent, nous n'avons rencontré aucune entreprise caractérisée par le conservatisme, mais plutôt des entreprises caractérisées par une naïveté misant sur la pensée magique d'une adaptation naturelle de l'entreprise aux changements provoqués.

En fait, si nos interlocuteurs se sont facilement entretenus des situations complexes de SST et de GRH, ils n'ont pas nécessairement fait l'exercice d'identifier la valeur de l'erreur. Cinq entreprises, *Yogourt-yogourt*, *Mange-mange*, *Grandeville*, *Long Repos* et *Au Petit Comptoir*, ont tenu un discours qui se rapprochait de cette analyse de la valeur de l'erreur. Leur objectif était de trouver une solution durable afin d'éviter que les problèmes éprouvés se reproduisent.

a) *Vision à court terme*

L'entreprise publique du domaine de l'éducation, *l'École du Grand Savoir*, reconnaît avoir fait preuve d'une vision à court terme en laissant aux écoles le libre choix des produits nettoyants. Les problèmes de gastro-entérite dans ses écoles ont rapidement été associés aux produits de nettoyage écologiques, contenant insuffisamment de désinfectant pour aseptiser les surfaces et les lieux communs des écoles fréquentées quotidiennement par des centaines et des milliers d'étudiants et de professeurs.

L'autre entreprise publique, le centre d'emploi *Petits et Grands Boulots*, reconnaît également avoir eu une vision à court terme. En voulant appliquer promptement sa politique d'équité en matière d'emploi, elle a omis de planifier ses effets sur l'embauche du personnel plus ancien en attente de sa permanence. Elle n'avait jamais anticipé le sentiment d'injustice que cela pouvait soulever et son impact sur la santé mentale des employés victimes de la situation.

b) Négligence

Pour les gestionnaires de l'établissement d'hébergement et de soins prolongés, *Long Repos*, la situation de crise vécue s'est avérée, après une année de conflits, la réplique d'un évènement semblable survenu quelques années auparavant dans un autre établissement du même type. Dans ce dernier, les problèmes de *mobbing* et de harcèlement s'étaient terminés tragiquement par le suicide d'un membre du personnel. Conscients de la répétition des contextes, les gestionnaires se sont finalement mobilisés pour mettre en place plusieurs mesures de redressement pour corriger les situations de harcèlement, améliorer le climat de travail, recruter de nouveaux employés et aménager des horaires de travail sur un mois pour faciliter la conciliation travail-famille et pour stabiliser les équipes de travail.

c) Naïveté de l'adaptation naturelle aux changements

L'entreprise municipale fusionnée *Grandeville* reconnaît avoir sous-estimé l'ampleur des difficultés liées au processus de fusion. Les problèmes vécus, comme l'harmonisation des méthodes de travail et les identités collectives construites au fil des ans, n'ont pas été pris en compte a priori. Bien qu'elle ait une structure de gestion imposante, *Grandeville* s'est centrée sur une direction et sur l'identification d'un cas particulier, l'excavation, pour amorcer une dynamique de changements. En espérant que l'exercice puisse être repris à grande échelle dans les diverses directions.

Grandeville n'est pas la seule entreprise qui, stratégiquement, s'est centrée sur une direction ou sur une division pour amorcer les changements dans une structure très complexe de SST et de GRH. C'est également le cas de *l'École du Grand Savoir* où chacun des cinq syndicats a son propre comité de SST auquel se greffent les comités de SST des divisions régionales.

Malgré la complexité des structures de SST et de GRH dans certaines entreprises et l'inexistence de ces structures dans d'autres entreprises, plusieurs d'entre elles ont fait preuve de flexibilité dans leur recherche de solutions.

Flexibilité

La condition première de la résilience et de la capacité à rebondir est la flexibilité. Dans les entreprises de notre échantillon, la flexibilité s'est manifestée lors de deux étapes cruciales du processus de résolution de problèmes : l'analyse des problèmes et de ses solutions. Les entreprises qui avaient emprunté de multiples avenues pour faire l'analyse du problème ou des solutions ont fait preuve d'une plus grande flexibilité que les entreprises qui ont emprunté une seule avenue.

a) Avenues multiples de résolution de problèmes

Six entreprises sur onze ont emprunté des approches multiples pour l'analyse des problèmes et des solutions. Pour mener à bien leur plan de redressement, plusieurs entreprises ont fait appel à des experts dont les compétences ne sont habituellement pas mises à contribution. Par exemple, l'entreprise de distribution alimentaire *Au Petit Comptoir* a fait appel à un criminologue pour comprendre le comportement des agresseurs et pour explorer d'autres avenues de solutions. Elle a agi au contraire de la recommandation de la CSST qui lui suggérait d'adopter les programmes préventifs appliqués dans les services bancaires. Il en a été de même avec la commission scolaire, *l'École du Grand Savoir*, qui a fait appel aux services de la santé publique, aux toxicologues et à

des épidémiologistes en maladies infectieuses pour faire l'analyse de son problème. Elle a également eu recours à des spécialistes en andragogie pour développer une formation auprès de concierges et aides-concierges, des travailleurs analphabètes fonctionnels pour la plupart, qui ont la tâche de nettoyer les lieux communs et les surfaces dans les écoles.

b) Avenue unique de résolution de problèmes

Trois entreprises ont emprunté plusieurs avenues pour analyser le problème, mais n'en ont considéré qu'une seule pour analyser les solutions. C'est le cas de la manufacture de vêtements, *Belles Chemises*, qui a à la fois considérée le problème des mouvements répétitifs et les craintes de licenciement des couturiers pour poser le problème de la sur déclaration des TMS. Par contre, la seule avenue de solution envisagée a été de sensibiliser les médecins à l'abus possible de la présomption de TMS pour des emplois de couturier sans réelle investigation médicale des travailleurs qui les consultent.

Une entreprise a emprunté une seule avenue, à la fois pour analyser le problème et les solutions. Cette entreprise de la transformation alimentaire, *Bon fromage*, a abordé le problème de SST et de GRH dans son entreprise sous l'angle des comportements inappropriés des travailleurs considérés comme autonomistes et négligents. La solution envisagée a été la formation et l'information des employés et des superviseurs.

Les entreprises qui ont emprunté plusieurs avenues pour faire l'analyse de leurs problèmes combinés de SST et de GRH en sont toutes arrivées à la même conclusion : l'entreprise faite face aux conséquences des problèmes de la société comme la crise financière, l'adaptation des programmes de formation aux compétences recherchées dans les entreprises, la conciliation-travail famille et autres, qui se transposent dans leur entreprise.

B. Problèmes sociétaux contribuant à l'interaction des problématiques de SST et de GRH

Presque tous nos interlocuteurs ont soulevé les enjeux de société qui affectent le fonctionnement de leur entreprise respective, et ce, sans que le sujet ait été prévu à notre grille d'analyse. Nous en avons fait une section particulière dans ce rapport de recherche afin de pousser encore plus loin notre analyse des situations complexes et imbriquées de GRH et de SST. Les problèmes de société affectant les entreprises participantes sont, par ordre d'importance : a) le remplacement de la main-d'œuvre; b) le vieillissement de la main-d'œuvre; c) l'intégration de la nouvelle génération de travailleurs; d) l'appauvrissement des travailleurs et des communautés.

Remplacement de la main-d'œuvre

Huit des onze entreprises constatent qu'elles peinent à recruter des travailleurs puisque leurs emplois sont peu attrayants ou mal reconnus. Ce sont souvent des emplois pénibles au plan physique (mouvements répétitifs, efforts excessifs), dangereux (agressions physiques ou verbales), et dont les tâches sont exercées dans des conditions inconfortables (éviscération, température excessive, etc.). Ce sont également des emplois mal rémunérés dont le savoir-faire est peu ou mal reconnu.

Trois entreprises, *Poules-poules*, *Mange-mange* et *Long Repos*, ont fait face à des problèmes chroniques de remplacement de la main-d'œuvre. Ces entreprises ont tenté de pallier le problème

de remplacement par des solutions de courte durée jusqu'à ce qu'elles voient leur part de marché ou leur image menacée.

Poules-poules, une entreprise privée d'abattage et de dépeçage de poulets halal, victime du succès de ses produits, a connu une croissance rapide de son volume de production. Devant l'obligation de recruter rapidement, elle a embauché des travailleurs, tous immigrants, par l'intermédiaire d'agences de location de main-d'œuvre journalière. Elle a instauré des quarts de travail de 10 heures. Cet aménagement des horaires assurait aux journaliers, parcourant quotidiennement 100 kilomètres entre Montréal et la localité où est située l'entreprise, de faire leur quart de travail. Cette solution s'est avérée rapidement insatisfaisante en raison des retards dus aux intempéries, du travail supplémentaire qui s'ajoutait régulièrement et de la fatigue des travailleurs. En prolongeant les heures de travail, cet aménagement de l'horaire a exacerbé des problèmes de TMS, une conséquence prévisible chez les travailleurs exerçant un métier qui fait quotidiennement appel à des mouvements répétitifs. Les travailleurs les plus affectés, les plus anciens et qui occupent des postes clés dans la chaîne de production ont commencé à s'absenter sur de longues périodes, perturbant ainsi la chaîne de production. L'entreprise avait besoin d'une solution durable, soit celle de recruter et de stabiliser sa main-d'œuvre. Elle a finalement agrandi son usine et créé deux quarts de travail de huit heures, de jour et de soir. Ainsi, l'offre d'emploi était plus intéressante pour les travailleurs soucieux de concilier le travail et leur vie de famille. L'entreprise s'est associée au centre local d'emploi pour faire du recrutement, entre autres auprès des travailleurs licenciés des entreprises de la région, victimes de la crise financière. Pour arriver à ses fins, l'entreprise *Poules-poules* s'est associée aux services publics d'emploi pour redresser son problème de pénurie chronique de main-d'œuvre alors que la région vivait sa pire période de chômage depuis des années. L'entreprise a valorisé le savoir-faire des métiers du secteur de l'alimentation pour attirer les travailleurs.

La seconde entreprise, *Mange-mange*, tout comme la précédente, a été victime du succès de ses produits et a rapidement augmenté son volume de production. Cependant, contrairement à l'entreprise précédente, l'usine était équipée adéquatement pour s'adapter à une croissance de production, plusieurs postes ayant été automatisés. Le taux de roulement du personnel était à ce point élevé – atteignant 375 % une année – qu'il n'y avait pas de mémoire collective dans l'entreprise pour initier les nouveaux travailleurs, les former et les encadrer adéquatement pour qu'ils assument sans risque leurs tâches aux différents postes de travail. Ainsi, les travailleurs se blessaient fréquemment. Ces travailleurs, immigrants pour la très grande majorité, quittaient rapidement ces emplois d'insertion sur le marché du travail. L'entreprise a fait appel à un gestionnaire des ressources humaines pour structurer son système de gestion des RH et pour corriger les problèmes de SST. Ce directeur des RH, originaire du même pays que le propriétaire dirigeant, mais formé en gestion des RH au Québec, a habilement amené le propriétaire à reconfigurer ses modes de gestion afin de maintenir un équilibre entre la gestion de la production et la gestion des ressources humaines et de la SST.

La troisième entreprise, *Long Repos*, une entreprise publique résultant d'une fusion, a également connu des problèmes chroniques de recrutement. Contrairement aux entreprises précédentes, elle n'a pas connu de croissance rapide de son volume de services, mais elle a été accablée de l'image de mauvais employeur. Les conflits de travail, les suspensions de certains employés ainsi que les enquêtes pour violence et comportements inappropriés des employés envers les patients ont terni l'image de l'entreprise, un employeur important dans la région. Dans cette entreprise comme dans les précédentes, l'entreprise a prolongé de façon chronique les heures de travail, en imposant régulièrement un deuxième quart de travail pour combler le problème de pénurie de

main-d'œuvre et les absences fréquentes des employés réguliers. Cette solution a été remplacée par l'embauche de professionnels de la santé recrutés par une agence. Une solution onéreuse en argent puisque les taux horaires sont supérieurs à ceux des professionnels réguliers, et en temps puisque ces professionnels occasionnels demandent plus d'encadrement. Bref, une solution de dépannage à laquelle l'entreprise a eu recours trop longtemps. Ici aussi, la solution était de stabiliser la main-d'œuvre et de miser sur une stratégie durable. L'entreprise a embauché un conseiller pour animer des ateliers visant à dénouer des conflits de travail. Malgré la pénurie de main-d'œuvre, tous les employés ont été libérés avec solde pour participer à ces ateliers. Les syndicats ont tous été mis à contribution pour aménager des horaires de travail sur une période d'un mois, permettant ainsi aux employés une meilleure planification de leur temps et une meilleure conciliation travail-famille.

Dans ces trois cas, l'entreprise a mal estimé ou sous-estimé l'impact de la transformation organisationnelle sur la SST des travailleurs, impact qui a été exacerbé par la pénurie de la main-d'œuvre. Toutes les solutions temporaires de prolongation des horaires et d'embauche de travailleurs par le biais d'agences ont fait en sorte que les problèmes de gestion des ressources humaines se sont aggravés, nécessitant une redéfinition des stratégies de recrutement. Pour renouveler leurs stratégies de recrutement, les entreprises ont, selon le contexte, fait appel aux syndicats et aux centres d'emploi locaux et ont revu à la hausse leurs échelles salariales. Le redressement des problèmes de recrutement a résolu en partie leurs problèmes de SST. Pourtant, ce problème de GRH n'a jamais été nommé en premier lieu par nos participants au projet.

Vieillessement de la main-d'œuvre

Deux entreprises, *Yogourt-yogourt* et *Voie lactée*, ont rapidement associé les problèmes de SST de leurs employés au vieillissement de la main-d'œuvre, un problème qui, vraisemblablement, gagnera en importance au cours des prochaines années.

L'entreprise *Yogourt-yogourt* a pris conscience du problème de vieillissement de sa main-d'œuvre lorsqu'elle a fait l'analyse des postes pour lesquels il y avait des lésions graves (hernie discale) entraînant des absences prolongées (deux ans). Les travailleurs affectés à ces postes avaient en moyenne 45 ans d'âge et plusieurs années d'ancienneté. Les accidents ne sont pas attribuables à l'inexpérience, mais bien à l'usure des travailleurs. Quelques employés occupant ces postes ont bénéficié d'un départ à la retraite alors qu'ils étaient encore en âge de travailler. L'entreprise s'inquiète des effets du vieillissement de ses travailleurs. D'une part, leur remplacement est difficile puisqu'il y a peu de candidats et que leur formation exige un investissement considérable. D'autre part, l'augmentation et l'aggravation des lésions, dont les TMS, pourraient entraîner des départs prématurés à la retraite. L'entreprise a donc misé sur la stratégie de préserver sa main-d'œuvre en procédant à l'analyse des flux pour améliorer et automatiser les postes de travail.

Dans l'entreprise *Voie Lactée*, trois éléments ont mis en lumière le problème de vieillissement de la main-d'œuvre : les absences prolongées des employés souffrant de TMS, l'émergence des problèmes de santé mentale et le conflit intergénérationnel. L'entreprise traitait annuellement de nombreuses réclamations pour des TMS, mais au cours des dernières années, les problèmes de santé sont également apparus chez les cadres intermédiaires et les chefs des opérations. L'entreprise avait identifié un problème de stabilisation des équipes de travail accentué par le licenciement des derniers travailleurs embauchés lors des périodes de ralentissement de la production. L'entreprise est par ailleurs considérée comme moins attrayante que dans le passé, ce

qui rend difficile le recrutement et la rétention de travailleurs plus jeunes. Les jeunes travailleurs ayant moins d'ancienneté étaient à la fois frustrés par leur insécurité d'emploi alors qu'ils devaient se porter volontaires et dépanner les équipes lorsque les travailleurs plus anciens s'absentaient. La direction de la SST ne se considérait pas responsable des problèmes de santé mentale associés aux relations de travail alors que la direction des RH ne se sentait pas interpellée puisqu'elle considérait que les problèmes de santé au travail relevaient essentiellement de la SST. Bref, une situation complexe non résolue d'interaction entre la SST, la GRH et le vieillissement de la main-d'œuvre.

Appauvrissement des travailleurs et des communautés

L'appauvrissement des travailleurs et des communautés est une problématique de société qui a interpellé deux des entreprises rencontrées. La première, l'entreprise *Belles Chemises*, a soulevé sans détour les effets du licenciement de travailleurs et la crainte des travailleurs de perdre définitivement leur lien d'emploi, sur le taux de déclarations des TMS. La confection vestimentaire a subi une forte concurrence internationale qui a entraîné au cours de la dernière décennie la perte de près de 80 % des emplois dans le secteur. Pour des travailleurs immigrants peu francisés et peu scolarisés, les possibilités de réintégrer le marché du travail à la suite de leur licenciement étaient minces. L'entreprise déplorait le fait que les travailleurs, en condition précaire, utilisaient la présomption de TMS chez les couturiers pour déclarer une lésion, obligeant ainsi l'employeur à reporter leur licenciement. Ainsi, leur lien d'emploi était préservé jusqu'à la consolidation de leur lésion. Dans cette usine où des efforts avaient été consentis en gestion de la diversité, entre autres par l'offre de sessions de francisation sur les lieux de travail, le gestionnaire déplorait que les services d'insertion en emploi ne soient pas mieux articulés avec les usines employant beaucoup de travailleurs immigrants. Le gestionnaire critiquait également le laxisme des médecins qui accordaient un arrêt de travail pour TMS aux travailleurs sans une réelle évaluation médicale. Cette entreprise a remis l'imputabilité des solutions aux services publics de santé et d'intégration au travail.

La seconde entreprise, *Au Petit Comptoir*, contrairement à la précédente, a pris en charge l'entièreté de la solution des conséquences de l'appauvrissement des communautés environnantes de ses commerces. Au départ, les recommandations prônaient l'adoption de mesures préventives usuelles dans les problématiques de violence, d'agression et de *hold-up*. Grâce à l'analyse des agressions par secteur de localisation de ses divers commerces, l'entreprise a pu constater le lien étroit entre le chômage, les faibles revenus dans les communautés et la progression des agressions dans ses commerces. Sans aspirer à résoudre le problème de l'appauvrissement des communautés où ont lieu les agressions, l'entreprise a élaboré une stratégie de rapprochement avec les services de proximité et les agresseurs potentiels, soit les jeunes délinquants et chômeurs. Un des préventionnistes de l'entreprise, un criminologue, a déployé une série de mesures préventives (réduction de la hauteur des rayons, lumière bleutée, devanture obstruée, panneaux publicitaires simulant la présence de personnes, comptoir surélevé, chien de garde, etc.) en se basant sur le comportement et les agissements des agresseurs. Toutes ces mesures visaient à augmenter la distance entre les clients et les employés, sans toutefois enfermer ces derniers dans un espace clos, une cabine de verre verrouillée. L'entreprise a également créé des liens avec les maisons de jeunes des quartiers vulnérables. Sans résoudre entièrement le problème de la pauvreté, l'entreprise a développé à son échelle des actions préventives dans la communauté, au-delà des murs de son entreprise.

Ces problèmes – le remplacement, le vieillissement de la main-d'œuvre, l'intégration des nouvelles générations et l'appauvrissement des travailleurs et des communautés – sont des problèmes de société qui ont été soulignés à maintes occasions par les entreprises. Il est à noter que d'autres problèmes ont également été évoqués indirectement, tels que l'intégration des immigrants et l'absence de mobilité professionnelle dans les régions où une entreprise est le principal employeur.

7. DISCUSSION

Bien que ce projet présente plusieurs limites méthodologiques, il confirme les tendances remarquées dans la littérature. D'abord, tout comme dans la littérature scientifique en SST, les entreprises énoncent d'entrée de jeu les problèmes de SST pour ensuite faire des ponts avec ceux de la GRH. Rares sont les entreprises qui ont fait l'inverse, c'est-à-dire d'abord identifier les problèmes de GRH qui ont eu des impacts sur la SST. Les répondants préventionnistes semblent plus familiers avec ces problèmes d'interaction que les répondants gestionnaires. Toutefois, les uns comme les autres sont facilement sortis du cadre de l'entretien pour aborder les problèmes de société.

Malgré le fait qu'elles soient accablées par les conséquences des problèmes de remplacement et de vieillissement de la main-d'œuvre, d'appauvrissement des travailleurs et des communautés, d'intégration des immigrants et de mobilité professionnelle, la majorité des entreprises ont été résilientes. Plusieurs ont emprunté diverses avenues pour analyser les problèmes et pour expérimenter des solutions. Évidemment, certaines ont fait de longs détours pour trouver une solution durable. Dans la plupart des cas, leur vision à court terme a engendré des coûts astronomiques et a aggravé la menace qui planait sur l'entreprise.

Comme cela a été relevé à maintes reprises dans la littérature, la perte des parts du marché péniblement gagnées et la menace identitaire ont des impacts marqués sur les entreprises. La menace légale, celle qui est brandie par les inspecteurs de la CSST, a également été déterminante dans la prise en charge des mesures de SST et de GRH de certaines entreprises.

D'autres acteurs, comme les syndicats et les comités de SST, ont certes contribué à cette prise en charge, mais ils n'ont jamais pris l'initiative d'amorcer les travaux. Un événement déclencheur ou accélérateur est à l'origine de ces derniers. La capacité d'anticiper les problèmes est quasi absente, même dans les situations les plus classiques et les mieux documentées : les fusions d'entreprises.

Nos observations sont toutefois limitées en raison du devis et de la méthodologie originale du projet. Rappelons qu'initialement, il ne s'agissait que d'un projet pédagogique dont la seule visée était de rédiger dix études de cas à partir de situations réelles. L'objectif pédagogique du projet a été réalisé en grande partie. Tout ce matériel pédagogique représente certes un outil de référence pour quiconque souhaite enseigner les situations complexes d'interaction entre la GRH et la SST, mais il constitue également la base d'un nouveau cours de maîtrise à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM, le cours ORH 8408 : *Gestion des situations critiques : problèmes de santé et comportements hors norme en entreprise*.

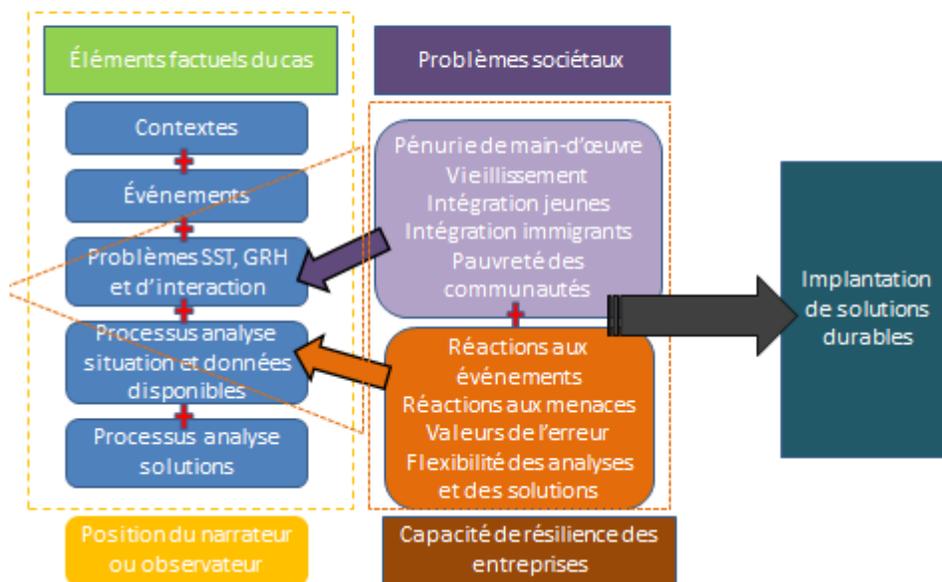
Tout le processus d'élaboration des études de cas – de la conception de la grille d'entrevue jusqu'à la rédaction des descriptifs de cas et des objectifs pédagogiques – a été une expérience formatrice. Nous retenons que la rédaction de cas à partir de situations réelles est passionnante et riche en apprentissages, mais qu'elle nécessite des conditions favorables à l'expression. Il faut laisser les entreprises raconter leur histoire complexe dans l'ordre où les événements ont émergé, même si la chronologie est désordonnée. Il faut trier les éléments les plus significatifs pour les apprentissages sans pour autant fournir les préanalyses du cas aux étudiants, pour développer leur esprit de synthèse. Il faut organiser les données présentes, manquantes ou erronées, de façon à développer l'esprit de discernement chez les étudiants. Il faut savoir construire une histoire dans

laquelle le lecteur peut prendre la place du narrateur et s'inscrire dans la même temporalité, la même imputabilité pour développer l'esprit réflexif des étudiants. Il faut élaborer des objectifs pédagogiques qui contribuent au développement de ces compétences. Il faut également mener les étudiants à débattre de la complexité des situations, de l'interaction entre les problèmes de la GRH et de la SST et de l'impact des problèmes de société sur les organisations. Il faut apprendre aux étudiants à confronter leurs interprétations et leurs analyses des situations et des solutions, et à vivre les écarts de perspective dans ces débats où il n'y a pas une solution, mais des solutions. Et surtout, il faut mettre à contribution les entreprises dans le développement des compétences des futurs gestionnaires.

Le projet pédagogique nous a également révélé l'intérêt et la générosité des entreprises à développer un tel matériel pédagogique. La preuve est que nous avons pu ajouter un cas à notre banque. Néanmoins, il faut être sensible aux tensions et à la quête d'équilibre que ces situations complexes de SST et de GRH aient fait émerger dans les entreprises. Il faut savoir circonscrire la nature des événements (déclencheur, accélérateur, interne, externe), les menaces (identitaire, part de marché, survie) et la valeur de l'erreur (vision à court terme et à long terme, négligence) pour comprendre la capacité de résilience et les stratégies pour rebondir et pour transformer les contraintes aux changements en valeur ajoutée. Il faut savoir réfléchir dans un univers caractérisé par le risque, l'incertitude et la turbulence. Il est important de rappeler aux enseignants que l'étude de cas est un tremplin pour faire cheminer les étudiants sur des terrains où les analyses et les processus de résolution de problèmes constituent un exercice démocratique et où les expertises de chacun contribuent à la capacité de résilience de l'entreprise. Les solutionnaires ne peuvent être préétablis.

Ces observations peuvent difficilement être généralisables à l'ensemble des entreprises du Québec. Ces cas ne sont pas représentatifs des entreprises québécoises. Ils ne comptent qu'une seule petite et moyenne entreprise et ne comptent pas d'entreprise située en région éloignée ni d'entreprise internationale. Certains secteurs de production ne sont pas représentés, notamment ceux de la métallurgie, du bois, des produits chimiques, du plastique, des transports et bien d'autres secteurs. Il faut plutôt voir cette analyse comme une démarche qualitative d'étude de cas visant une compréhension exhaustive des phénomènes d'interaction observés. Bien qu'il s'agisse initialement d'un projet pédagogique, les résultats nous incitent à proposer un modèle d'analyse des interactions entre les problèmes de SST et de GRH. Ce modèle conjugue : 1) les éléments factuels auxquels nous avons eu recours pour construire chacun des cas; 2) les problèmes sociétaux qui ont contribué à l'interaction des problématiques de SST et de GRH; 3) les capacités de résilience organisationnelle qui agissent comme levier au sein des entreprises pour implanter des solutions durables. Sans prétendre à une exhaustivité de l'analyse, nous croyons que pour des gestionnaires en exercice ou pour de futurs gestionnaires, par exemple les étudiants auprès de qui nous avons testé nos cas, ce modèle représente un cadre de référence qui situe leur rôle et leurs responsabilités sans nécessairement leur faire porter le chapeau de préventionniste.

Schéma 5
Modèle d'analyse d'interaction de problèmes de santé et de sécurité au travail et de gestion des ressources humaines



En somme, l'expérience pédagogique tirée de ces cas réels est fort instructive. L'élaboration d'études de cas pour l'enseignement auprès des futurs gestionnaires est une avenue prometteuse pour diversifier nos stratégies de transfert des connaissances en SST. Par cet outil pédagogique, nous ciblons les gestionnaires en ressources humaines, nous les amenons à déborder de leur cadre usuel de gestion – le recrutement, les relations de travail, la formation et la rémunération – afin de les interpeller sur des questions d'interaction entre la SST et les diverses problématiques de GRH.

Pourrions-nous utiliser ce même modèle pour d'autres types d'apprentissages ? Probablement, mais nous sommes sceptiques à l'effet que les étudiants puissent bien saisir les enjeux d'interaction entre les problématiques de SST et de GRH dans le cadre d'un stage (trop centré sur la tâche), d'une simulation (trop centrée sur les dialogues entre protagonistes) ou d'enseignement magistral (trop centré sur les situations idéales). Les études de cas situent toujours les enjeux en dehors de l'idéal, dans la réalité quotidienne. Nous soutenons l'idée que l'enseignement par études de cas basé sur un tel modèle d'analyse des interactions pourrait représenter une contribution au développement des compétences des gestionnaires en SST.

8. CONCLUSION

Les études de cas ne relèvent pas d'une pédagogie novatrice en gestion. Par contre, le fait de se concentrer sur des cas d'interaction entre la SST et la GRH le fait. Nous faisons la recommandation de poursuivre l'expérience et de bonifier la banque d'études de cas à raison de trois nouveaux cas par année. Ainsi, dans trois ans, les enseignants et les étudiants pourraient traiter de nouvelles situations avec de nouvelles entreprises qui devraient aborder des problèmes de société émergents. Déjà, nous pouvons identifier des problématiques d'interaction entre la SST et la GRH qui seraient, à nos yeux, des incontournables : les toxicomanies (alcool, médicaments et drogues), la sous-traitance (obligation de la SST chez les employés réguliers vs les employés occasionnels), le présentéisme, l'adaptation des formations aux travailleurs étrangers et bien d'autres. La mise à jour continue de la banque d'études de cas pour les trois prochaines années permettrait son optimisation. Enfin, la création annuelle de nouveaux cas assurerait la pérennité de ce matériel pédagogique.

Dans plusieurs cas, les gestionnaires ont fait état d'un processus de résolution de problèmes qui, au départ, faisait appel à des solutions temporaires, solutions qui se sont avérées rapidement insatisfaisantes, entraînant même dans certains cas d'autres problèmes de SST. Plusieurs ont dû refaire l'analyse de leurs investissements et miser sur des mesures durables à la fois en SST et en GRH, une condition incontournable au développement d'une culture de la SST. En confiant leurs préoccupations à des structures locales spécialisées en formation et en recrutement de main-d'œuvre, des entreprises comme *Poules-poules* ont profité des opportunités de transformations régionales pour combler leurs besoins de main-d'œuvre, et ce, de façon durable. Bâtir une culture de la SST doit se faire en cohérence avec les diverses fonctions de gestion, à la fois de la qualité, de la production et des ressources humaines, mais elle doit également se faire en s'associant aux services destinés à la formation, au développement des compétences et à la stabilité de la main-d'œuvre.

Nous pensons qu'il serait pertinent de poursuivre la recherche sur la résilience organisationnelle en mettant l'emphase sur l'interaction entre les problématiques de SST, de GRH et de main-d'œuvre dans la société en général. Cela constitue peut-être une voie pour comprendre comment bâtir une culture de la SST en entreprise, peu importe sa taille, la syndicalisation de ses travailleurs, son secteur de production ou toute autre caractéristique structurante.

9. BIBLIOGRAPHIE

AGENCE EUROPÉENNE pour la SANTÉ et la SÉCURITÉ au TRAVAIL. « Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents », Édition internet {En ligne}. {http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr_esener1-summary.pdf/view}, 2010. (22 juin 2011)

ASSOCIATION CANADIENNE des COMPAGNIES d'ASURANCES de PERSONNES (ACCAP). « Problèmes de santé mentale : les employeurs ferment les yeux! », Le Journal de l'assurance, mars 2008, Édition internet {En ligne}. {<http://www.journal-assurance.ca/archives/2008/0802160503.asp>} (22 juin 2011).

AUDET, Michel. « La gestion de la relève et le choc des générations », Revue Gestion, vol. 29, n°3, automne 2004, p. 20-26.

AUTISSIER, David et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. « Les managers de première ligne et le changement », Revue Française de gestion, vol. 5, n°174, 2007, 200 pages.

BAILLARGEON, Luc. « Santé et sécurité du travail : de la frilosité à l'originalité », Revue Effectif, vol. 13, n°1, janvier/février/mars 2010, p. 34-37.

BARIL-GINGRAS, Geneviève, BELLEMARE, Marie et BRUN, Jean-Pierre. « Interventions externes en santé et en sécurité du travail : Influence du contexte de l'établissement sur l'implantation de mesures préventives », Revue Relations industrielles, vol. 61, n°1, hiver 2006, p. 9-43.

BÉDARD, Michel, DELL'ANIELLO, Paul et DESBIENS, Danièle. « La méthode des cas : guide orienté vers le développement des compétences », Édition Gaëtan Morin, 2005, 98 pages.

BERTHELETTE, Diane et PLANCHÉ, Frédérick. Évaluation des programmes de sécurité au travail dans les PME. Études et recherches Institut Robert-Sauvé en Santé et Sécurité au Travail (IRSST) (Rapport R-107), 1995, Montréal, 56 pages.

BRASSARD, Pauline. « Effet dévastateur de la pénurie de la main-d'œuvre : L'aveuglement est-il en cause? », Revue Effectif, vol. 13, n°4, septembre/octobre 2010, p. 44-47.

BRUN, Jean-Pierre, BIRON, Caroline, MARTEL, Josée et IVERS, Hans. « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines », Rapport R-342, IRSST, 2003, 100 pages.

CARPENTIER-ROY, Marie-Claire, SIMARD, Marcel, MARCHAND, Alain et OUELLET, François. « Pour un modèle renouvelé d'intervention en santé au travail dans les petites entreprises », Revue Relations industrielles, vol. 56, n°1, hiver 2001, p. 165-194.

CENTRE PATRONAL de la SANTÉ et SÉCURITÉ au TRAVAIL. « Le dirigeant et la culture..! », Revue Convergence, vol. 23, n°3, août 2007, 20 pages.

CHRÉTIEN, Lise, ARCAND, Guy, TELLIER, Geneviève et ARCAND, Michel. « Impacts des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, février, vol 3, n°1, 2005, p. 107-128.

CONSEILLERS en RESSOURCES HUMAINES AGRÉÉS. « RH 2010 : Tendances et défis », *Revue Effectif*, vol.13, n°1, janvier/février/mars 2010, 54 pages.

CROUÉ, Charles. « Introduction à la méthode des cas : de la rédaction à l'animation », Édition Gaëtan Morin, 1997, 175 pages.

DAGENAIS-DESMARAIS, Véronique et PRIVÉ, Catherine. « Comment améliorer le bien-être psychologique », *Revue Gestion*, vol. 35, n°3, 2010, p. 69-77.

DAVEZIES, Philippe. « Intensification Danger : le travail rétrécit », *Revue Santé et Travail*, n°57, janvier 2007, p. 30-33.

DAVID A, Paul et FORAY, Dominique. « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, vol.1, n°171, 2002, p. 13-28.

DENTZ, Evelyne et BAILLII, Gilbert. « La résilience dans l'entreprise après le choc, disparaître ou rebondir », Édition Lavoisier, 2005, 237 pages.

DUGUAY, Patrice, MASSICOTTE, Paul, GODIN, Jean-François, HÉBERT, François et GERVAIS, Michèle. « Sources de données nord-américaines et européennes sur les conditions de travail en lien avec la santé et la sécurité du travail », *Études et recherches / Rapport R-496*, Montréal, IRSST, 2007, 170 pages. {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences-formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels-.asp>} (22 juin 2011).

DUPUIS, Gilles, MARTEL, Jean Pierre, VOIROL, Christian, BIBEAU, Lynne et HÉBERT-BONNEVILLE, Chantale. « La qualité de vie au travail : L'inventaire systémique de qualité de vie au travail », Centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociale (CLIPP), juillet 2009, 99 pages.

DURIVAGE, Andrée, PETTERSON, Normand et LONGPRÉ, Philippe. « La dotation dans le contexte de la diversité culturelle : Enjeux et recommandations », *Revue Gestion*, vol. 34, n°3, automne 2009, p. 95-102.

ESKRINE, James. A, LEENDERS, Michiel R. et MAUFETTE-LEENDERS, Louise A. « Teaching with Cases », Ivey Publishing, Ivey Business school, 2003, 262 pages.

FRICK, Kay, JENSEN Per Langaa, QUINLAN Michael, WILTHAGEN, Ton. *Systematic occupational health and safety management : perspectives on an international development - An Introduction to a new strategy for occupational safety, health and well-being*, 1st edition. Pergamon Press, *Oxford Netherlands: Elsevier Science*; 2000, p. 1-16.

GAREL, Gilles, GODELIER, Eric. « Enseigner le management : méthodes, institutions, mondialisation ». Germes sciences; Lavoisier. Paris, 2004, 253 pages.

GAGNON, Jacinthe. « Analyse des impacts de la mondialisation sur l'économie au Québec », Laboratoire d'études sur les politiques publiques et la mondialisation, août 2007, 18 pages.

GIRAUD, Laurent. « Étude des accidents graves et mortels lors des interventions de maintenance au Québec », Colloque « La recherche en SST : Anciens risques et enjeux actuels », Réseau de recherche en santé et sécurité au travail du Québec, 17-19 mai, 2006, Montréal. Édition internet {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences/formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels-asp>}.

GRAVEL, Sylvie, RHÉAUME, Jacques et LEGENDRE, Gabrielle. « Strategies to Develop and Maintain Occupational Health and Safety Measures in Small Businesses Employing Immigrant Workers in Metropolitan Montreal », International Journal of Workplace Health Management, 2011, vol.4, n^o2, p. 164-178.

GRAVEL, Sylvie, RHÉAUME, Jacques et LEGENDRE, Gabrielle. « Formation et initiation à la tâche des travailleurs immigrants : absence de rituels en santé et sécurité au travail », 2011, Pistes (automne, accepté avec modification).

GUTSCHE, Jeremy. « Sept façons de déclencher une révolution », Revue Effectif, 2010, vol.13, n^o4, p. 18-21.

HEISZ, Andrew et LAROCHELLE-CÔTÉ, Sébastien. « Instabilité des heures de travail au Canada ». Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, Direction des études analytiques documents de recherche, n^o 278, Statistiques Canada. 2006. <http://www.statcan.gc.ca/pub/11f0019m/11f0019m2006278-fra.pdf>

HIGGINS, Chris et DUXBURY, Lesley. Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1. Ottawa : Santé Canada. Page Web : http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/index_f.html

KONINCK, Guy et TENEAU, Gilles. « Résilience organisationnelle: Rebondir face aux turbulences », Éditions De Boeck Université, 2010, 295 pages.

KUORINKA, Ikka, FORCIER, Lina *et al.* « Les lésions attribuables au travail répétitif. Ouvrage de référence sur les lésions musculo-squelettiques liées au travail », Québec : Éditions Multimondes-IRSST, Paris: Éditions Maloine, 1995, 510 pages.

LEENDERS, Michiel R et ERSKRINE, James A. « Writing with Cases », Richard Ivey School of Business, 2001, 190 pages.

LOTH, Désiré. « Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 4, n^o2, 2006, p. 124-133.

MARCHAND, Alain et BLANC, Marie-Eve. « Prévalence de l'exposition aux risques physiques, chimiques et psychologiques : Analyse des données de l'Enquête sociale et de santé du Québec », Colloque « La recherche en SST : Anciens risques et enjeux actuels », Réseau de recherche en santé et sécurité au travail du Québec, 17-19 mai, 2006, Montréal. Édition internet {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences-formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels-.asp>} (22 juin 2011).

MARTEL, Laurent, CARON-MALENFANT, Éric, VÉZINA, Samuel et BÉLANGER, Alain. « Projections de la population active au Canada, 2006-2031 ». l'Observateur économique canadien, juin 2007. Statistique Canada, Études spéciales, no.cataloguie 11-010-XWF.

MEIER, Olivier. Management interculturel, stratégie, organisation et performance. Dunod, Paris; 3rd edition, 2008.

MITCHELL, Jeryl. « L'aventure de la transformation d'une organisation », Revue Effectif, vol.13, n°4, p. 10-12.

ORGANISATION INTERNATIONALE du TRAVAIL (OIT). « Système de gestion de la SST : un outil pour l'amélioration continu », Journée mondiale de la sécurité et de la santé du travail, 28 avril 2011, 32 pages.

ORGANISATION MONDIALE de la SANTÉ (OMS). « Investir dans la santé mentale », Bibliothèque OMS, 2004, 27 pages.

ORGANISATION MONDIALE de la SANTÉ (OMS). « La prévention des troubles musculo-squelettiques sur le milieu de travail », Série protection de la santé des travailleurs, n° 5, 2004, 40 pages.

PÉRUSSE, Michel. « Le coffre à outils... de la prévention des accidents en milieu de travail », Le groupe de communication Sansectra Inc, 1995, 304 pages.

RÉSEAU de la RECHERCHE en SANTÉ et SÉCURITÉ du TRAVAIL au QUÉBEC (RRSSTQ). « La recherche en SST – Anciens risques et Enjeux actuels », Édition internet {En ligne}. {<http://www.rrsstq.com/fra/colloques-conferences-formations/colloques/rrsstq/colloque-la-recherche-en-sst-anciens-risques-et-enjeux-actuels-.asp>} (22 juin 2011).

RIVEST, Renée. « La résilience: apprendre à rebondir », Revue, Effectif, septembre/octobre 2010, p. 28-30.

ROY, Mario, DESMARAIS, Lise et CADIEUX, Jean. « Changement de perspective dans la mesure de la performance en SST », Communication acceptée pour le Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), 1^{er} au 4 septembre 2004, Montréal.

SABA, Tania et GUÉRIN, Gilles. « Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main d'œuvre », Revue Gestion, vol. 29, n°3, automne 2004, p. 54-63.

ST-ARNAUD, Louise, GIGNAC, Sylviane, GOURDEAU, Pierre, PELLETIER, Mariève et VÉZINA, Michel. « Démarche d'intervention sur l'organisation du travail afin d'agir sur les problèmes de santé mentale au travail », *Revue Pistes*, vol.12, n°3, novembre 2010, 18 pages.

STIMEC, Arnaud et MICHEL, Xavier. « Santé au travail et performance durable : Rapport au risque et mode de communication », *Communication acceptée pour le Congrès Association francophone de gestion des ressources humaines*, 17 au 19 novembre 2010, Saint-Malo.

TAPSCOTT, Don. « Repenser la stratégie RH pour accueillir la génération N », *Revue Effectif*, vol. 13, n°4, septembre/octobre 2010, p. 36-39.

THIBODEAU, Camille, SAUVÉ, Marc-André et GIARRUSSO, Nathalie. « Gestion des talents et gestion par compétences : deux alliés essentiels », *Revue Effectif*, vol. 13, n°1, janvier/février/mars 2010, p. 20-23.

VÉZINA, Michel, BOURDONNAIS, Renée, BRISSON, Chantale et TRUDEL, Louis. « Définir les risques », *Actes de la recherche en science sociale*, Éditeur Le seuil, vol. 3, n°163, 2006, 144 pages.

VÉZINA, Michel. « L'évaluation des facteurs de risques psychosociaux en entreprise ». Colloque IRSST Table ronde, Gestion de risque, Montréal, 18 octobre 2007.

WALTERS, David et NICHOLS, Theo. « Workplace health and safety: international perspectives on worker representation », Édition Palgrave Macmillan, 2009, 232 pages.

ANNEXE 1

GRILLE D'ENTREVUE

Canevas d'entrevue

*Merci de participer à l'étude, accepteriez-vous que l'on enregistre l'entrevue?

*Souhaitez-vous garder l'anonymat pour vous-même et votre entreprise?

Rubrique 1 : Profil général de la main-d'œuvre dans l'entreprise

- 1.1 Où est située votre entreprise?
- 1.2 Quel est votre secteur d'activité?
- 1.3 Combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise? Combien de cadres, d'employés, de syndiqués?
- 1.4 Quelle est la répartition d'hommes et de femmes?
- 1.5 Quelle est la répartition des travailleurs selon les origines ethniques? Est-ce que cette répartition vous pose des problèmes en gestion de la diversité?
- 1.6 Quels sont vos quarts de travail?
- 1.7 Est-ce qu'il y a présence d'un syndicat à l'interne? Si oui, lequel? Depuis combien de temps?
- 1.8 L'entreprise engage-t-elle des sous-contractants, des travailleurs autonomes ?

Rubrique 2 : Introduction à la problématique

- 2.1 Quels sont les principaux problèmes en santé et sécurité au travail rencontrés dans votre entreprise?
- 2.2 Lesquels de ces problèmes ont eu des répercussions sur votre gestion des ressources humaines?
- 2.3 Quel genre de répercussions? Pourriez-vous me donner des exemples?
- 2.4 Lequel de ces problèmes désirez-vous partager afin de contribuer à l'enseignement de cas complexes de santé et de sécurité au travail?
- 2.5 Quels ont été les défis associés à ce problème? [nommez ici la problématique mentionnée précédemment]

Rubrique 3 : Problématique de santé et sécurité au travail

- 3.1 À l'origine, quelle était la nature du problème de santé et sécurité au travail? [nommez ici la problématique mentionnée précédemment]
- 3.2 Quand ce problème est-il survenu?
- 3.3 Dans quelle(s) circonstance(s) et par qui ce problème a émergé?

- 3.4 Initialement, quelles étaient les causes principales perçues de ce problème? *[nommez ici la problématique mentionnée précédemment]*
- a) Selon l'administration :
 - b) Selon les travailleurs :
- 3.5 Comment et à quel moment la direction des ressources humaines a-t-elle été interpellée dans ce problème? *[délai de temps, délai de circonstance]*
- 3.6 À quel moment avez-vous débuté la recherche des solutions possibles?
- 3.7 Qui a été la personne responsable de l'analyse du problème?
- 3.8 Qui a participé à l'analyse du problème ?
- a) Ressources internes
 - b) Ressources externes
- 3.9 Comment avez-vous documenté ce problème?
[analyse registres, analyse absences, audits, ressource externe]
- 3.10 Quelle a été votre démarche de résolution de problème?
- 3.11 Est-ce les mêmes personnes qui ont participé à l'analyse des solutions?
- 3.12 Sinon, qui a participé à l'analyse des solutions?
- 3.13 Comment avez-vous documenté la solution?
- 3.14 Quelles solutions ont été identifiées et lesquelles ont été retenues?
- 3.15 Quels critères ont servi pour choisir ces solutions ?
[gravité, travailleurs exposés, coût, disponibilité et efficacité de l'intervention, perception et sensibilisation des travailleurs, impact sur le processus de production, impact sur le travail des autres, temps pour la mise en place, etc.]
- 3.16 Comment avez-vous fait l'implantation de la solution?
[étapes préétablies, délai de temps, délai de circonstance]
- 3.17 De quels moyens/ressources avez-vous disposé pour implanter les solutions?
- a) Au plan organisationnel
 - b) Au plan des ressources humaines
 - c) Au plan des ressources matérielles
 - d) Au plan des ressources financières
- 3.18 Qui a pris en charge l'implantation de la solution choisie?
- 3.19 Qui a participé à l'implantation de la solution?
- 3.20 Aviez-vous prévu, lors de l'implantation, des mécanismes d'évaluation de celle-ci?
- 3.21 Que souhaitiez-vous évaluer?
- 3.22 Qui a été en charge de l'évaluation?
- 3.23 Qui a participé à l'évaluation?
- 3.24 Quels sont les résultats de cette évaluation?
- 3.25 À la suite de l'implantation, est-ce que la solution a apporté les changements souhaités?
- 3.26 Est-ce que votre processus de résolution de problème vous a amené des effets non prévus positifs et/ou négatifs? Si oui, lesquels?

Rubrique 4 : Problématique en gestion des ressources humaines

- 4.1 Ce problème de santé et sécurité au travail a-t-il mis en lumière d'autres problèmes de gestion des ressources humaines?
- 4.2 Qui a contribué à la gestion de ces problèmes de gestion des ressources humaines en lien avec celui de la santé et sécurité au travail?

- 4.3 Comment avez-vous fait l'analyse de la gestion des ressources humaines découlant du problème de santé et sécurité au travail?
- 4.4 Est-ce que l'implantation de la solution en santé et sécurité au travail a entraîné des changements sur l'une ou l'autre des dimensions de la gestion des ressources humaines?
- 4.5 Quels ont été ces changements à court et à moyen terme dans l'organisation?
- 4.6 Est-ce que ce problème a eu des effets à court moyen terme dans l'organisation?
 - changement de méthode/processus
 - changement organisationnel (formation/restructuration)
 - relations de travail
 - climat de travail
 - changement de la culture et/ou modèle de gestion
 - changement de valeur particulière
 - changement dans le comité de direction
 - nouvelles politiques/procédures
 - réaménagement des tâches et de l'organisation du travail

Rubrique 5 : Structure de la SST dans l'entreprise

- 5.1 Qui sont les personnes responsables de la santé et sécurité au travail dans l'entreprise?
- 5.2 Avez-vous un comité de SST au sein de votre organisation?
 - A. Qui compose ce comité?
 - B. Quel est leur mandat?
 - C. Quelle est la fréquence des réunions prévues?
- 5.3 Avez-vous des méthodes de surveillance de la santé et sécurité au travail?
 - o Audit
 - o Fichier
 - o Registre d'incidents
 - o Registre d'accidents
- 5.4 Est-ce que vous avez un conseiller externe en prévention? Si oui, pourquoi le choix de cette ressource?
 - o Conseiller ASP
 - o Mutuelle, conseiller privé
 - o Équipe locale de santé au travail /Conseiller en santé CLSC
 - o Professeur de la santé publique de votre région
 - o Laboratoire de toxicologie
- 5.5 Lors de l'embauche, est-ce que les nouveaux employés ont une formation ou une initiation à la santé et sécurité au travail en général [*Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail (SIMDUT)*]?
 - A) Pour leur poste de travail en particulier?
- 5.6 Est-ce que l'entreprise prévoit des formations?
 - o À l'embauche (Si oui, lesquelles?)
 - o Formation continue (Si oui, lesquelles?)
 - o Lors d'un changement dans les procédés de travail, dans les équipements, matières utilisées...? (Si oui, lesquelles?)
- 5.7 Est-ce qu'il existe des mécanismes pour faciliter l'accès des travailleurs aux professionnels en santé et sécurité au travail de votre entreprise?

- Boîte anonyme
- Locaux
- Autres, précisez :

Durée de l'entrevue :

Réalisée par : Sylvie Gravel
Monique Lortie
Henriette Bilodeau
Jessica Dubé
Myriam Franco

ANNEXE 2

Exemple matériel pédagogique

Entreprise Poule-poule / Descriptif de cas

Événements déclencheurs

Un lundi matin, la direction des ressources humaines a reçu quatre avis d'arrêt de travail. Ces avis provenaient de quatre employés du département de l'éviscération. Ces quatre employés, unis par des liens personnels (conjoints, parents et amis), avaient un certificat médical similaire. Le vendredi précédent, ils avaient tous vu le même médecin pour des douleurs associées à des mouvements répétitifs : des tendinites, des bursites et des maux de dos. Ces travailleurs comptaient parmi les plus expérimentés et leurs tâches étaient directement liées à la qualité du produit final. Que faire lorsque les travailleurs parmi les plus expérimentés s'absentent simultanément?

Ces lésions, les tendinites et les bursites, représentent les principaux problèmes de santé et de sécurité au travail associés aux différents mouvements que requièrent les tâches à exécuter dans un abattoir. Cet événement survient sept mois après avoir aménagé des quarts de travail de 10 heures et après avoir procédé à l'embauche de travailleurs par l'intermédiaire de l'agence pour résoudre des problèmes de pénurie de main-d'œuvre.

Contexte de l'entreprise

Cette entreprise située dans le centre du Québec œuvre depuis plusieurs années dans le secteur de l'abattage des poulets. L'entreprise est spécialisée dans l'abattage et la transformation du poulet selon la méthode halal. L'usine de production est divisée en trois départements distincts : l'abattage, l'éviscération et l'emballage. Au département de l'abattage, les tâches à exécuter sont simples, mais spécialisées. En fait, la méthode d'abattage halal oblige le producteur à se conformer à un rituel religieux qui consiste à égorger le poulet en récitant une prière, remerciant Dieu de sa générosité à fournir de la nourriture abondante. Lors de ce rituel, l'égorgeur exécute ses geste, tourné vers la mosquée. Ensuite, le poulet doit être évidé de son sang avant d'être dépecé et emballé. En moyenne, 40 000 poulets sont abattus et dépecés quotidiennement dans l'usine selon cette méthode.

Méthode halal

Cette méthode consiste à « veiller à épargner aux animaux toute excitation, douleur ou souffrance évitable pendant l'acheminement, l'hébergement, l'immobilisation, l'étourdissement, l'abattage et la mise à mort ». Il est obligatoire « d'étourdir les animaux avant de les abattre ou de les mettre à mort instantanément ». « Pour que la viande soit halal, il faut que l'animal soit vivant au moment du coup, que le nom de Dieu soit invoqué au moment de porter le coup et que l'animal soit consciencieusement purgé de son sang après l'abattage. Le couteau utilisé pour couper la gorge de l'animal doit être intact, de taille suffisante et suffisamment effilé pour que tout animal soit égorgé d'un seul mouvement rapide et ininterrompu du couteau, de telle sorte que les artères carotides et les veines jugulaires soient tranchées. » « Tout le sang doit être expurgé de l'animal après l'abattage. La viande halal ne subit aucun retrait de veines et n'est pas trempée ni salée. »⁴

⁴ Site de One Voice, Abattage rituel, [En ligne]. <http://www.one-voice.fr/fr/article/abattage-rituel-les-faits> (page consultée le 30 juin 2010)

L'usine fonctionne avec un seul quart de travail, le quart de jour. L'entreprise compte 128 employés – 15 cadres et 113 travailleurs affectés aux diverses étapes de la production. Parmi ces 113 travailleurs, 83 ont été recrutés localement et 30 l'ont été par l'intermédiaire d'une agence qui offre les services de location journalière de main-d'œuvre. Cette main-d'œuvre est essentiellement composée d'immigrants. Ces derniers sont transportés quotidiennement de Montréal vers les régions où une main-d'œuvre d'appoint est réclamée.

La majorité des employés de l'entreprise sont des hommes (70 %). Bien que le travail exige un certain savoir-faire, aucune formation – sauf un 5^e secondaire – n'est exigée à l'embauche. Les travailleurs sont syndiqués, à l'exception des trente travailleurs embauchés par l'agence de placement. L'entreprise a son accréditation syndicale depuis quatre ans, et la première convention collective a été signée il y a trois ans. Les travailleurs sont affiliés au Syndicat des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce du Canada (TUAC). L'adhésion au syndicat TUAC a conduit à l'adoption de plusieurs changements au niveau de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

Hausse de production et ses conséquences

En peu de temps le carnet de commandes pour les produits halal a doublé. En conséquence, l'entreprise a dû rapidement recruter des égorgeurs pouvant appliquer la méthode halal. Avec cette croissance rapide du volume de production, l'entreprise a également cherché à embaucher davantage de travailleurs alors que tout le secteur de l'abattage connaissait une pénurie de main-d'œuvre.

Les égorgeurs de poulets pratiquant la méthode halal représentent une main-d'œuvre rarissime. Heureusement, un des propriétaires a trouvé dans sa communauté musulmane du personnel répondant aux qualifications requises pour le rituel. Par contre, le fait de doubler le nombre de ses travailleurs alors que tout le secteur de production est touché par une pénurie s'est avéré laborieux.

Afin de pallier ce problème de pénurie de main-d'œuvre, l'entreprise a d'abord modifié les horaires de travail. La semaine de travail de 35 heures, soit de 5 jours de 8 heures, a été remplacée par la semaine de 4 jours de 12 heures. À cet horaire de 12 heures par jour se sont ajoutées systématiquement des heures de travail supplémentaires.

Par cet aménagement de l'horaire de 12 heures, l'entreprise avait une plus grande marge de manœuvre pour recruter, par l'intermédiaire d'une agence privée, une main-d'œuvre d'appoint de travailleurs journaliers. Ainsi, l'entreprise a recruté trente travailleurs de diverses origines ethniques : turque, libanaise, marocaine et mexicaine. Toutefois, ces travailleurs parcouraient quotidiennement des centaines de kilomètres, entre Montréal et la région périphérique où est située l'entreprise. S'ajoutaient aux 12 heures de travail, les heures de transport. Par ailleurs, le transport journalier posait divers problèmes, dont celui de la ponctualité des travailleurs. La distance et surtout les intempéries de l'hiver occasionnaient des retards aux travailleurs. Très souvent, ces travailleurs journaliers débutaient le travail sur la chaîne de production après le début des opérations. Malgré cet aménagement, l'entreprise parvenait difficilement à honorer ses commandes de poulets.

Spécifications liées au produit : le poulet halal

Le produit est périssable. Une fois dépecé, le poulet doit être rapidement vendu. Les poulets vivants ne peuvent être gardés en cage plus d'une journée avant d'être transformés sans que la qualité de la viande ne soit altérée. L'entreprise a un délai de 36 heures pour effectuer l'abattage une fois les poulets livrés vivants. Le traitement doit être rapide afin d'éviter la déshydratation, la contamination et la perte des poulets.

Concrètement, le premier défi auquel la direction doit faire face est de remplacer le personnel manquant, soit les quatre employés expérimentés, afin d'effectuer la production prévue pour cette journée. Le second défi est de trouver une stratégie pour remplacer ces quatre employés pour une période indéterminée, et ce, tout en s'assurant de minimiser les perturbations sur la chaîne de production. Les travailleurs absents avaient manifesté aux membres de la direction leur épuisement et leurs douleurs musculaires à maintes occasions. À cet effet, la conseillère en ressources humaines mentionne :

« Aucune action n'aurait pu être mise en place, peut-être que j'aurais pu les aménager [organisation du travail] jeudi et vendredi d'avant, mais je savais que ça n'aurait rien changé pour ces personnes. »

Que faire pour remplacer des travailleurs absents alors qu'il y a un problème de recrutement chronique? L'idée de contester la collusion des employés pour s'absenter a traversé l'esprit des membres de la direction, mais s'avérait quasi impossible. Alors, l'employeur a choisi de ne pas contester pour deux motifs. Le premier motif est qu'il n'avait ni le temps ni l'énergie de préparer un dossier de contestation puisqu'il devait remplacer le personnel manquant. Dans le cas contraire, la marchandise risquait de se détériorer rapidement. Le deuxième motif est que dans l'industrie de l'abattage, il y a une présomption médicale de troubles musculosquelettiques. Cette présomption médicale fait en sorte que les contestations des employeurs en regard d'un diagnostic de tendinite ou de bursite ont une très faible probabilité d'être retenues.

L'absence en bloc de quatre personnes ayant des liens entre eux suscite la colère chez les autres travailleurs. Les travailleurs présents doivent assumer leurs tâches quotidiennes exténuantes et celles de leurs collègues absents. L'absence des travailleurs expérimentés entraîne une surcharge de travail et, par le fait même, empêche la *rotation des postes*. Les quelques travailleurs expérimentés encore présents doivent assurer la production aux postes les plus difficiles, dont ceux de l'éviscération. La grogne s'élève chez les travailleurs présents qui considèrent être exploités. Ils déplorent à la fois l'abus des patrons qui augmentent le volume de production sans assurer la présence d'une main-d'œuvre qualifiée et celui des travailleurs qui s'absentent sans égard à la solidarité entre employés.

Rotation des postes

La rotation des postes se définit comme un changement périodique de l'assignation à un même poste. Cette assignation peut être de quelques heures, de quelques jours ou de quelques semaines. Par la rotation des postes, on vise à briser la récurrence des gestes, à varier les efforts et à ainsi accorder un repos aux différents groupes musculaires impliqués dans la réalisation de diverses tâches. Parmi les facteurs de risque des troubles musculosquelettiques (TMS), on reconnaît habituellement la répétitivité des gestes, la cadence élevée, l'importance de la force à appliquer, les postures contraignantes et l'insuffisance des micropauses (Falardeau & Vézina, 2002).

<http://petmt/pistes/v4n2/articles/v4n2a9.htm>

Effets d'entraînement

L'absence des quatre employés en arrêt de travail perdurait depuis plusieurs mois. La direction des ressources humaines s'inquiétait de l'effet d'entraînement de ces absences sur les autres travailleurs et de leurs conséquences potentielles sur les coûts d'indemnisation. La direction était consciente des risques de blessures qu'entraînaient les tâches répétitives et le surtemps chronique exigé des autres travailleurs toujours présents pour combler ces absences.

L'entreprise était consciente des effets négatifs qu'a entraînés l'aménagement des quarts de travail avec le temps supplémentaire systématique. Cette solution pour combler les problèmes de pénurie de main-d'œuvre n'était pas une panacée. Face à ces dilemmes de gestion, la direction a fait appel à un ergonomiste. Celui-ci, rattaché à leur mutuelle de prévention, avait le mandat d'étudier les différents postes de travail, et ce, dans les trois départements : l'abattage, l'éviscération et l'emballage. Un mois après l'événement déclencheur, soit l'absence coordonnée des quatre employés les plus expérimentés, l'ergonomiste a remis un rapport. Celui-ci circonscrivait les postes où il y a surexposition des travailleurs aux risques de lésions professionnelles causés par des mouvements répétitifs : la manutention, l'éviscération et le dépeçage de la viande. Le rapport de l'ergonomiste donnait une description précise des mouvements exigeant des efforts supplémentaires dus aux mauvaises postures de travail – par exemple les tables de travail trop hautes – ou résultant des équipements déficients comme les couteaux mal aiguisés. À cet effet, la directrice des ressources humaines soulignait :

« L'entreprise a besoin d'investir dans de la formation sur les méthodes efficaces de coupe des viandes et d'affûtage des couteaux. »

Ce rapport soulevait également plusieurs autres problèmes de TMS dans l'usine. La direction a enquêté sur les postes auxquels sont associés les quatre travailleurs absents, et a interrogé ces derniers sur les motifs les ayant menés à consulter un médecin.

Les tâches d'éviscération sont les plus difficiles, puisqu'elles requièrent plus d'habiletés techniques et de force physique. Plus habiles et expérimentés, les travailleurs qui ont le plus d'ancienneté reviennent rapidement à ces postes dans le cycle de rotation. Il s'agit de postes-clés dans la chaîne de production, de postes qui assurent le rendement et la qualité du produit. Palliant les absences et les surplus de production, ces travailleurs expérimentés exécutaient les tâches d'éviscération au lieu de former adéquatement les nouvelles recrues à ces tâches. Pourtant, l'entreprise était consciente de l'importance de la formation. Ces tâches d'éviscération exigeaient plusieurs mois de formation afin de garantir aux nouveaux employés un encadrement adéquat pour qu'ils effectuent de manière efficace leurs tâches, et ce, en conformité avec les règles de salubrité et sans ralentir la cadence de la production.

Dossiers d'indemnisation à la CSST

Au cours des mois précédant l'arrêt en bloc des quatre travailleurs, l'entreprise avait adressé douze réclamations à la CSST. Parmi ces réclamations, deux travailleurs étaient en arrêt de travail depuis plus d'une année. Ces deux travailleurs avaient fait l'objet d'une demande de contre-expertise médicale. Les dix autres travailleurs indemnisés avaient réintégré leur travail avec une assignation temporaire pour des périodes variant entre trois et dix mois.

Soulignons que dans une usine d'abattage, les postes dédiés à l'assignation temporaire sont rares. Ils se résument souvent à l'inspection visuelle des produits. Or, ce poste d'inspection visuelle a été créé à la suite de plusieurs réclamations pour maladies professionnelles. Exclu de la rotation des postes, il n'est pas primordial à la production.

À la suite de l'analyse ergonomique, l'entreprise a poussé plus loin l'analyse du problème. Elle a fait l'examen des causes associées aux problèmes de SST dans chaque réclamation incluant les quatre derniers cas d'absence indéterminée pour des TMS. De ces quatre derniers cas, deux sont indemnisés par la CSST et les deux autres font l'objet d'une contre-expertise médicale par un médecin référé par la mutuelle de prévention. La direction attend le rapport de la contre-expertise médicale qui n'a pas encore été déposé. La direction déplore :

« qu'il y a une trop forte présomption de TMS dans les usines d'abattage de poulets. On a remarqué dans plusieurs de nos dossiers de réclamation, les travailleurs n'ont qu'à se plaindre de maux de dos ou de douleurs aux membres supérieurs, et dire qu'ils travaillent dans une usine de poulets pour que les médecins leur signent leur billet d'arrêt de travail. Les travailleurs obtiennent leur congé sans avoir un examen médical complet. »

La direction juge qu'il y a sur déclaration des lésions professionnelles dans son secteur de production. Cependant, bien qu'elle considère une présomption abusive de la part des médecins des lésions professionnelles dans le secteur de l'abattage de poulets, elle admet ses torts. L'ampleur des lésions professionnelles dans ses usines est étroitement liée à la pénurie de main-d'œuvre. La pénurie de main-d'œuvre oblige les employés à occuper plus souvent un poste de travail à mouvement répétitif ou plus longtemps à l'intérieur de leur quart de travail. La direction a dû pousser sa réflexion au-delà de l'analyse ergonomique et s'interroger sur les causes structurelles et plus particulièrement sur les causes liées à l'organisation du travail. Elle est consciente que les travailleurs déplorent le dysfonctionnement du remplacement des pauses des employés à la chaîne de la production ainsi que la rotation déficiente des postes à travail répétitif.

Processus de résolution de problème

En temps normal, le comité de santé et de sécurité au travail aurait porté le dossier et contribué aux analyses et aux réflexions qui incombent à l'entreprise, mais ça n'a pas été le cas cette fois. Un des quatre employés absents associés aux événements est membre du comité de SST. Devant ce conflit d'intérêts, la direction, composée du directeur d'usine, du responsable du contrôle de la qualité et de la conseillère des ressources humaines, s'est adjoint des travailleurs pour mener à bien les analyses de la situation et les réflexions. Deux employés, un représentant syndical délégué à la gestion de la SST ainsi qu'un membre du personnel se sont mobilisés afin de bien comprendre la situation dans son ensemble et afin d'identifier des solutions. L'entreprise a fait appel à un des ergonomes associés à leur mutuelle de prévention afin qu'il évalue les différents postes de travail et qu'il émette des recommandations. Un autre professionnel de la mutuelle de prévention s'est également joint au comité. Ce groupe de travail a piloté l'ensemble des étapes du processus de résolution de problèmes.

Le rapport de l'ergonome a recommandé deux aménagements nécessitant des investissements financiers : l'achat d'équipement pour assistance à la manutention et l'agrandissement de l'usine. Dans un premier temps, l'achat d'équipement a été écarté en raison du manque d'espace permettant l'aménagement des postes de travail. Par contre, le projet d'agrandissement de l'usine a été approuvé par les deux propriétaires, et il a été prévu pour l'été suivant. L'agrandissement de l'usine permettra de moderniser la chaîne de production en y installant des équipements facilitant la manutention des poulets et l'exécution des tâches, notamment celle de l'éviscération. Dans l'attente de l'agrandissement de l'usine, la direction se devait d'implanter une solution pour réduire les problèmes d'épuisement et les TMS. La direction a décidé d'ajouter un quart de travail de soir. De plus, elle a procédé à l'embauche d'une soixantaine d'employés sur une base régulière. Certes, il y avait une pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur de production, mais ces événements se sont produits durant la crise financière. À cette période, plusieurs entreprises de la région ont donc dû licencier des centaines de travailleurs. L'entreprise a exploité cette fenêtre d'opportunité pour recruter dans la région, qui était touchée par un haut taux de chômage.

« La crise économique est, contrairement aux autres usines de la région, une vraie opportunité pour nous. Le chômage dans les autres usines nous permet d'accéder à des travailleurs qui en temps normal occupent des emplois plus attrayants. Avec le concours du centre d'emploi local, nous sollicitons des travailleurs qui ont perdu leur emploi. De plus, en créant un quart de travail régulier, certains des travailleurs étrangers de l'agence sont venus s'installer dans la région. On espère juste que cela va durer un peu, que tout ne sera pas à recommencer quand les autres usines vont rouvrir. »

La crise économique a entraîné la fermeture de nombreuses entreprises de la région. Notre entreprise avait reçu 500 curriculum vitae (CV) de gens résidant dans le secteur. Parmi les personnes embauchées, une quarantaine ont toujours un lien d'emploi avec leur ancien employeur.

À court terme, l'ajout du quart de travail de soir a permis d'éliminer les heures supplémentaires. Avant, la semaine de travail variait entre 50 et 55 heures par semaine : des horaires de 10 heures par jour, quatre jours par semaine avec quelques heures supplémentaires. Le vendredi après-midi, alors qu'une trentaine de personnes quittaient la chaîne de production et qu'on devait à tout prix les remplacer pour combler les commandes de poulets, il était très difficile de trouver des volontaires. L'ajout du quart de travail de soir a permis à tous les employés d'avoir une semaine de travail de 5 jours de 8 heures et une augmentation du temps de repos. Ce nouvel aménagement d'horaire de travail a également permis de diminuer les mouvements répétitifs affectant la santé des travailleurs.

Impact de la solution : qualité de vie au travail

Ce nouvel horaire de travail a favorisé la conciliation travail-famille puisque les travailleurs n'étaient plus contraints à faire du temps supplémentaire régulièrement. Ils sont maintenant en mesure de mieux gérer leur temps pour aller chercher les enfants à la garderie ou à l'école. En ajoutant un quart de travail le soir et en supprimant le quart de 10 heures de travail par jour, un rythme normal de travail a été rétabli, les lésions ont été réduites et les emplois ont été rendus plus attrayants.

L'agrandissement de l'usine et l'achat d'équipement plus sophistiqué permettront, à moyen et à long terme, de réorganiser les postes de travail, d'augmenter la productivité et de réaménager les espaces de travail (pour les bureaux, casiers, cafétéria, etc.), améliorant ainsi les diverses tâches de manutention. Les plans de cet agrandissement doivent être approuvés par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) par souci de qualité. L'aménagement des espaces et des postes de travail ainsi que le changement des outils de dépeçage devraient toujours respecter les normes d'environnement et d'hygiène industrielles.

Gestion des ressources humaines

Au moment des évènements, le manque de personnel à la ligne de production révélait une première problématique en gestion des ressources humaines (GRH) : le problème de recrutement pour des emplois peu attractifs, dans un secteur de production – la transformation alimentaire – où il y a une pénurie généralisée de la main-d'œuvre. Par la suite, d'autres problèmes ont fait émerger des relations de travail difficiles entre les employés et les employeurs. Le climat de travail familial avait disparu, laissant place à l'amertume et aux conflits. Dans cette perspective, l'entreprise et le syndicat devaient s'affairer à recréer un environnement de travail où le savoir-faire des travailleurs était soutenu par la formation et reconnu par des actions qui soulignaient les efforts et les exigences des postes.

Entreprise Poule-poule /Règles de droit enseignées

1. Assignation temporaire (maintien du lien d'emploi) : LATMP art.179-180
2. Responsabilité de l'employeur : LSST art. 5-53
3. Comité de SST : LSST art. 68-86

Entreprise Poule-poule / Objectifs pédagogiques

A.1. Mieux investiguer les problèmes de SST et de GRH

A.1.1 Quelles sont les données dont dispose l'entreprise sur les TMS et les absences?

- *Données factuelles, absence de données de surveillance périodique.*

A.1.2 Quelles données seraient utiles à l'analyse de la situation?

- *Données statistiques : registre des incidents, accidents, maladies professionnelles, absences prolongées et absences cycliques, données mensuelles et annuelles.*
- *Autres : analyse de risques, analyse de postes, registre d'enquête et d'analyse des accidents et un questionnaire mesurant le niveau de satisfaction des employés*

A.2. Faire l'analyse du problème et poser un diagnostic

A.2.1 Quels sont les enjeux de SST ?

- *Analyser l'impact des décisions sur les horaires comprimés.*
- *Analyser la capacité de l'entreprise à reconnaître et valoriser des emplois non attrayants, dont l'éviscération.*
- *Identifier les autres risques de SST potentiels qui n'ont pas été nommés par l'entreprise (risque thermique-travail au froid et risque physique-coupure).*

A.2.2 Quels sont les enjeux de GRH ?

- *Analyser l'impact et la complexité du recours à une agence de placement de travailleurs immigrants pour régler le problème de la pénurie de la main-d'œuvre.*
- *Analyser les modes de recrutement et de formation de la main-d'œuvre.*

A.2.3 Quelles sont les interactions entre les problématiques de SST et de GRH ?

- *Horaire comprimé, heures supplémentaires, TMS*
- *Heures supplémentaires, conciliation travail et vie personnelle*
- *Pénurie de main-d'œuvre, recrutement par agence, épuisement professionnel*

A.2.4 Quelles sont les causes associées aux problèmes?

- *Pénurie de main-d'œuvre*
- *Augmentation du volume de production/changement de méthode de travail (régulier à halal)*
- *Absence de rotation des postes (mouvements répétitifs)*
- *Absence de formation adéquate pour l'accomplissement des tâches pour les postes spécifiques*

A.2.5 Quels sont les acteurs ayant participé à l'identification des problèmes?

- *Directeur d'usine*
- *Propriétaires de l'entreprise*
- *Responsable en contrôle qualité*
- *Conseillère en RH*

A.3. Faire l'analyse des décisions

A.3.1 Quelles sont les solutions envisagées ?

- *Profiter de la crise économique pour recruter localement, s'associer aux organismes de recrutement, diminuer les critères de sélection, ajouter une plage horaire de soir, rétablir des horaires de 8h/jour.*

A.3.2 Quelles autres solutions auraient pu être explorées?

- *Élaborer un plan de formation/développement des compétences techniques sur tous les postes*
- *Mise sur pied d'un comité de travail sur les différentes problématiques existantes au sein de l'organisation impliquant les travailleurs*
- *Analyse des nouveaux facteurs de risques (changement de méthode de travail)*
- *Améliorer le processus de sélection*
- *Attraction et rétention du personnel*

A.3.3 Quels sont les critères ayant prévalu dans le choix des solutions ?

- *Stabilité de la main-d'œuvre, rétention des employés.*

A.3.4 Quelles solutions ont été retenues ?

- *Horaire de soir, rétablir les horaires de 8h/jour.*

A.3.5 Qui sont les acteurs ayant contribué au choix des solutions ?

- *Mêmes acteurs que ceux ayant participé à l'analyse du problème.*

A.4. Faire l'analyse du processus décisionnel

A.4.1 Quelles ont été les fenêtres d'opportunité (événements, circonstances) qui ont permis l'implantation des solutions ?

- *Crise économique dans la région, chômage dans les autres secteurs de production, opportunité de recruter localement.*

A.4.2 Quels sont les facteurs et qui sont les acteurs ayant contribué à la décision finale ?

- *Propriétaires, conseillère en RH, syndicat, conseiller ASP, conseiller en main-d'œuvre locale*

A.4.3 Est-ce que les analyses et les solutions retenues auraient été les mêmes s'il n'y avait pas eu d'évènement déclencheur?

- *Probablement que l'absence des 4 déclarations simultanées d'arrêt de travail pour cause de TMS n'aurait pas amené les différents acteurs à se pencher sur les problématiques de SST et de GRH de cette entreprise.*

A.5. Faire l'analyse de l'implantation

A.5.1 Quelles sont les ressources humaines et matérielles disponibles?

- *Ressources humaines : directeur d'usine, propriétaires de l'entreprise, responsable en contrôle qualité, conseillère en RH, conseiller en main-d'œuvre locale, syndicats et employés.*
- *Ressources matérielles : espaces de repos, vestiaires, machineries et équipements de protection individuelle.*

A.5.2 Est-ce que l'entreprise a les capacités pour procéder à une évaluation d'implantation des solutions proposées?

A.5.3 Quelles sont les activités de rétroaction et de suivis pertinentes aux mesures implantées?

A.5.4 Qui sont les acteurs ayant contribué à l'évaluation de l'implantation des solutions?

A.6. Faire l'analyse de la capacité des acteurs d'anticiper les problèmes

A.6.1 Dans quelles circonstances et conditions les problèmes ont commencé à se manifester?

- *Menaces de consultation médicale pour TMS, absences collectives, dysfonctionnement dans l'organisation du travail*

A.6.2 Quels sont les éléments qui auraient permis d'anticiper les problèmes ?

- *Manifestation d'insatisfactions venant de plusieurs employés de production.*
- *Manque de personnel sur la chaîne de production menant à la diminution des temps de repos et au dysfonctionnement de la rotation des postes.*

A.6.3 Quelles auraient pu être les conséquences des problèmes non résolus ?

- *Ralentissement de production, augmentation des pertes (produits périssables), aggravation du recrutement.*

A.6.4 Quels acteurs auraient pu anticiper certains problèmes?

- *Conseillère en RH, directeur d'usine, le syndicat et l'inspecteur de la CSST.*

A.7. Faire la synthèse des rôles et contributions des acteurs

A.7.1 Qui sont les acteurs clés et leurs rôles dans ce processus de résolution de problème?

A.7.2 Quels sont les acteurs absents du processus?

A.7.3 Est-ce que les solutions auraient été les mêmes avec la contribution d'autres acteurs?

A. Élaborer le schéma d'analyse (voir document en annexe 1)

A.1 Effectuer le schéma d'analyse selon les quatre éléments suivants :

- Contexte
- Événements déclencheurs
- Impacts et analyses
- Solutions

B. Visionner le film *La jungle des agences de placement*

B.1 Émission ENQUÊTE à Radio Canada diffusée le 21 octobre 2010 :

<http://www.radio-canada.ca/emissions/enquete/2010-2011/Reportage.asp?idDoc=122495#commenter>.

C. Compléter l'investigation à partir des rapports d'experts (voir analyse de tâches)

C.1 Identifier les éléments d'analyse ergonomique utiles à l'investigation des cas.

D. Compléter l'analyse de cas avec les règles de droit de la LSST et LAMT

D.1 Identifier les règles de droit en SST pouvant faire l'objet d'une mention particulière dans la convention collective des travailleurs de cette usine d'abattage de poulets.

E. En guise de conclusion de l'étude de cas, répondre aux questions d'animation suivantes :

- E.1 Les solutions déployées sont-elles permanentes ou durables pour régler les problèmes de TMS, de cadence et de recrutement?
- E.2 L'entreprise a-t-elle bien fait une analyse de toutes les causes?
- E.3 À quel problème l'entreprise devrait-elle faire face? Au cours de la 1^{re} année? Au cours de la 2^e année?
- E.4 Qui aurait pu contribuer à la réflexion? À quel moment et sur quel(s) aspect(s) les acteurs auraient-ils pu contribuer?
- E.5 Comment peut-on appliquer le droit de gérance sur le déplacement des travailleurs et sur l'aménagement des horaires de travail? (voir textes en référence)
- E.6 Quels sont les avantages et inconvénients d'avoir recours à une agence à court, moyen et long terme?

F. Thèmes des textes de références

- F.1 Les troubles musculosquelettiques (TMS) dans le secteur avicole
- F.2 Les horaires atypiques et ses conséquences sur la santé des travailleurs
- F.3 Le fonctionnement d'une agence de placement de la main-d'œuvre

Entreprise Poule-poule / Textes obligatoires

Désormeau, Richard, *Former au métier et à la prévention dans les abattoirs de volailles*, Revue Prévention au travail, IRSST, Printemps 2007, p. 17 à 20.

Patry, Louis et coll., *Problèmes musculo-squelettiques et mouvements répétitifs dans les abattoirs de volailles (R-074)*, Octobre 1993, IRSST, 49 pages.

Bourhis, Anne et Wils, Thierry (2001), *L'éclatement de l'emploi traditionnel : les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques*, Revue Relation industrielle, vol. 56, n° 1, p. 66-91.

Laflamme, Roch et Carrier, Dany, *Droits et conditions de travail des employés des agences de location de main d'œuvre*, Revue Relation industrielle, vol. 52, n°1, 1997, p. 162-184.

Entreprise Poule-poule / Analyse de cadence d'exécution des tâches (exemple)

Éviscération

Poste	Hauteur	Cadence petit/min	Cadence gros/min	Mouvement
Transfert (2)	Poitrine	23/min	18/min	Accrocher, 2 mains, ↑
Jarvis (2)	Hanche	23/min	18/min	Droitier, 1 main, ↓
Ouverture (2)	Hanche	23/min	18/min	Couteau vers ↑ + 1 main sur le poulet
Vidage (5)	Hanche	5/min	3/min	Rentrer main ↓ en tirant sur les viscères + 1 main sur le poulet. Effet transfert poids.
Inspection (2)	Poitrine	~20/min	~15/min	Couper ailes↓, marquer pattes↔, enlever glandes↑, décrocher le poulet ↑ ~1,5 à 4kg, 2 mains.
Désosse (1)	Poitrine	~1-3/min Variable	~1/min Variable	Couper les ailes, les pattes, les poitrines,↑,↓, ↔, 2 mains
Arrache viscères (1)	Épaule	46/min	36/min	2 mains, ↓
Pompe poumon (2)	Hanche	~30/min	18/min	1 main sur la pompe↓, l'autre sur le poulet.
Final (1)	Poitrine	~10/min Variable	~10/min Variable	Parer les ailes, les pattes, les poitrines,↑,↓, ↔, 2 mains
Frigidaire (2)	De la taille à la tête, long crochet.	23/min	18/min	Accrocher les carcasses ↓, 2 mains.
Plumes	Épaule	~5/min	~2/min	Peut se faire à 1 main.↓↔. Tirer sur la plume.

***Petit poulet de 1,5 kg à 2,7

***Gros poulet de 2,7 à 4,5 kg (12-13 % de la production)

ANNEXE 3

GRILLE DE VALIDATION

Date:

Étude de cas :

Nom de l'enseignant :

Titre du cours :

Commentaires des apprenants et déroulement de l'animation en classe

1. Commentaires des étudiants sur le descriptif de cas et les activités proposées
2. Difficultés rencontrées chez les étudiants
3. Compétences acquises chez les étudiants suite à l'analyse de ce cas
<p>4. Comportements en animation</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ être clair ○ faire exprimer tous les étudiants ○ bien diriger la discussion ○ ne jamais s'impliquer ○ ne jamais juger sévèrement une erreur ○ ramener rapidement aux concepts lors de propositions incohérentes ○ respecter le temps de la discussion <p>5. Déroulement du débat sur les positions et les éléments d'analyse (interventions par équipe ou individuelle)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ présenter le contexte socioéconomique de l'entreprise ○ présenter toutes les alternatives/solutions ○ s'assurer de la compréhension de la problématique principale ○ faire adhérer le groupe ○ susciter la prise de parole ○ faire rebondir le débat ○ consensus sur la problématique principale
<p>6. Déroulement du débat sur les positions et les éléments d'analyse (interventions par équipe ou individuelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ présenter le contexte socioéconomique de l'entreprise ○ présenter toutes les alternatives/solutions ○ s'assurer de la compréhension de la problématique principale ○ faire adhérer le groupe ○ susciter la prise de parole ○ faire rebondir le débat ○ consensus sur la problématique principale

Date:

Étude de cas :

Nom de l'enseignant :

Titre du cours :

Procédure de travail et système d'évaluation effectués par l'enseignant

7. Déroulement du débat sur les positions et les éléments d'analyse (interventions par équipe ou individuelles) <ul style="list-style-type: none"> ○ présenter le contexte socioéconomique de l'entreprise ○ présenter toutes les alternatives/solutions ○ s'assurer de la compréhension de la problématique principale ○ faire adhérer le groupe ○ susciter la prise de parole ○ faire rebondir le débat
8. Consensus sur la problématique principale
9. Choix des objectifs pédagogiques
10. Choix des exercices et questions d'animation
11. Choix des thèmes étudiés et des textes (concepts et problématiques abordés en classe)
12. Choix de la méthode d'évaluation (évaluation écrite et orale) – Modèle d'une fiche d'évaluation pour l'animation individuelle ou d'équipe (Croué, p. 75)
13. Présentation du cas aux apprenants <ul style="list-style-type: none"> ○ comment le cas a été présenté aux étudiants? ○ comment allez-vous conseiller les apprenants pour la préparation du cas? ○ quel a été le délai de préparation que vous avez laissé aux étudiants avant la remise des évaluations prévues?
14. Enrichissement du cas (utilisation d'autres textes ou documents divers, vidéos, etc.)
15. Commentaires du professeur ou chargé de cours sur le descriptif de cas et sur l'enseignement de celui-ci
16. Difficultés rencontrées chez le professeur ou le chargé de cours