

# Interaction entre la santé et la sécurité au travail et la gestion des ressources humaines: création d'une banque d'études de cas pour enseignement

Conférence IRSST

20 novembre 2012, Montréal

Sylvie Gravel, École des sciences de la gestion (ESG), UQAM

Monique Lortie, Faculté des sciences biologiques

Henriette Bilodeau et Jessica Dubé, ÉSC, UQAM

Projet financé par le programme d'activités de l'IRSST et le programme PAFAC de  
l'UQAM

# But, objectifs et moyen du projet

## But:

Développer les habiletés des futurs gestionnaires pour la prise en charge des mesures de SST.

## Objectifs:

- Maîtriser les lois et les règlements de SST, les méthodes d'analyse des risques et les approches à l'identification de solutions adaptées.
- Comprendre l'interaction des problèmes de SST et de GRH et de leurs effets intra et extra organisationnels.
- Développer une analyse critique des enjeux contemporains de gestion de la SST et de la GRH.

## Moyens:

- Création d'une banque de 11 cas basés sur des situations réelles.
- Renforcement de l'argumentaire démocratique en se référant au principe du paritarisme.

# Méthodologie

- Entreprises à l'étude :
  - Grandes, moyennes et petites entreprises de la région métropolitaine et en périphérie.
  - Secteur public ou privé, syndiquées et non syndiquées
- Critère d'inclusion:
  - Avoir connu une problématique de SST ayant une incidence sur la GRH ou l'inverse.
- Échantillonnage (visé 10 cas, 11 au final):
  - non probabiliste par choix raisonné non représentatif
  - 9 grandes entreprises et 2 PME
  - 7 de la région métropolitaine et 4 périphérie.
  - Secteur public (n=4) ou privé (n=7)
- Sollicitation :
  - Réseaux professionnels et personnels de l'équipe de recherche (taux acceptation 11/15).
  - Tous des problèmes non résolus.

# Sources de données

## 1) Entretiens semi-structurés (90 à 120 minutes):

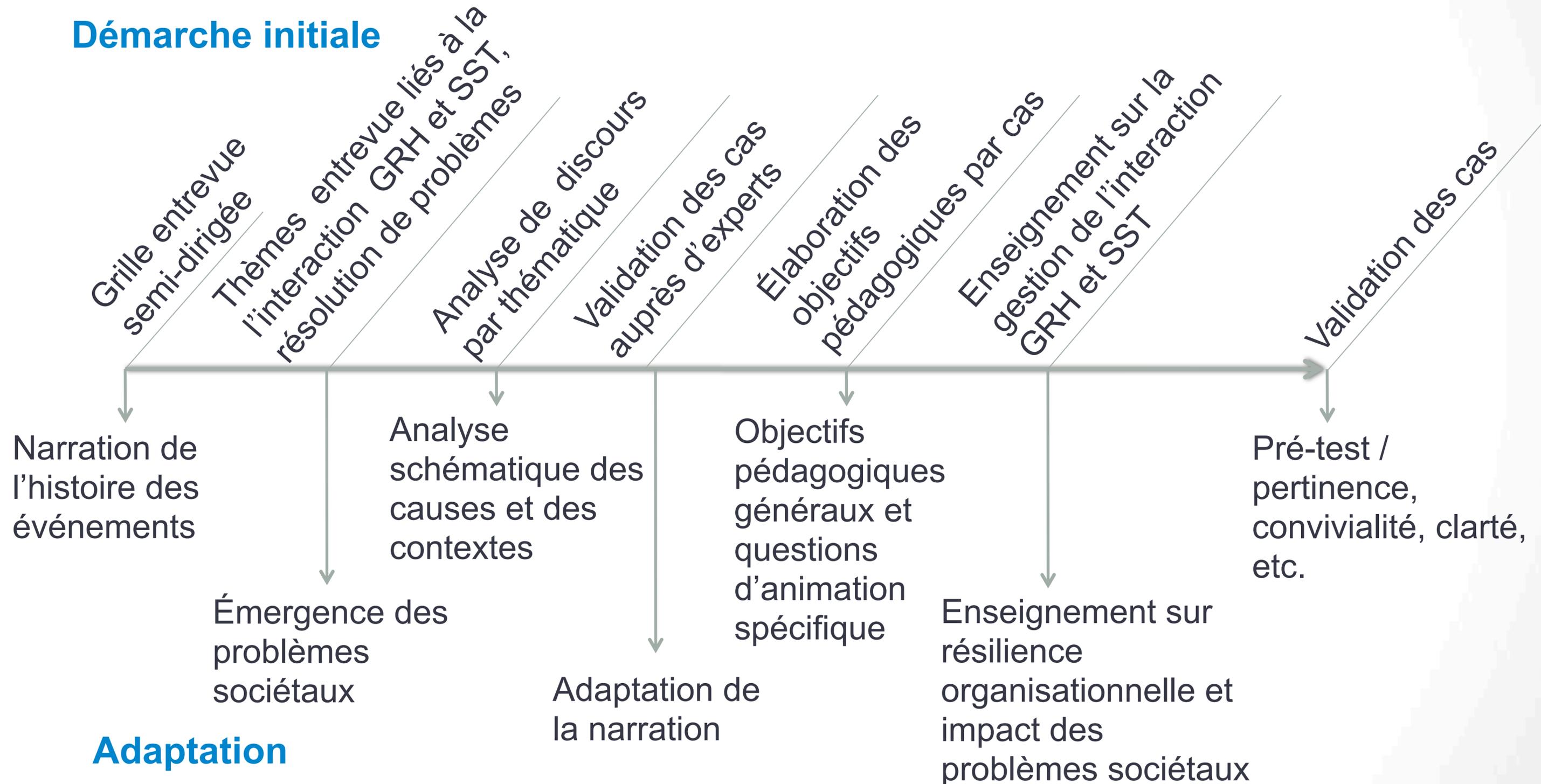
- Menée par une des chercheurs + assistante de recherche
- Initialement guidée par une grille, place à la narration
- 2 /11 entreprises => DRH
- 3/ 11 entreprises => conseiller SST,
- 6/11 entreprises => DRH + conseiller SST

## 2) Documentation de l'entreprise:

- Organigramme de SST et de RH
- Schéma analyse de poste
- Résultats de test (ex: cadence de travail, etc.)
- Plan de formation
- Plan stratégique
- Lettre de plaintes

# Récapitulatif des étapes d'élaboration de cas

## Démarche initiale



## Adaptation

# Résultats

## 1. Descriptifs des cas

- Secteur privé alimentaire (n=4)
- Secteur public : santé, emploi, éducation, municipal (n=4)
- Secteur manufacturier (n=2)
- Distribution alimentaire (n=1)
- Recommandations pour l'élaboration de cas

## 2. Validation des cas

- 1e cycle
- 2e cycle
- Recommandations quant aux publics cibles

## 3. Méthode pédagogique

- Analyse des causes et des contextes
- Analyse de la résilience organisationnelle
- Analyse contrastée de cas
- Recommandations pédagogiques

# 1. Descriptifs des cas

## **Problèmes de SST énoncés par ordre d'importance:**

- Maux de dos (hernie discale)
- TMS (tendinites, bursites)
- Brûlures
- Chutes
- Santé mentale (dépression, harcèlement, *mobbing*)
- Problèmes respiratoires (asthme et allergies).

### **Problèmes associés à :**

- Organisation du travail, de management, d'harmonisation de méthodes de travail
- Port des ÉPI
- Surcharge physique ou psychologique au travail

# Descriptif des cas

## **Problèmes de GRH énoncés par ordre d'importance:**

- Recrutement et rétention de la main-d'œuvre compétente
- Relations conflictuelles entre les travailleurs et les gestionnaires
- Taux d'absentéisme
- Taux de roulement
- Conciliation travail/famille ou vie privée.

**Problèmes de GRH mis en lumière lors de l'analyse des problèmes de SST.**

# Recommandations / construction cas

- *Ligne de temps* : temps chronologique.
- *Narrateur* : privilégier le gestionnaire ou directeur comme narrateur .
- *Ton* : introspection, adopter une approche basée sur les faits et non sur les jugements de valeur.
- *Temporalité* : temporalité plus vague pour assurer la pérennité.
- *Événements* : relatés parfois dans un ordre d'importance ou chronologique.
- *Préanalyses* : Apporter les éléments sans jugement de valeur comme un débat au sein des équipes de gestion.
- *Données manquantes ou erronées* : Éviter de corriger les données manquantes ou erronées afin d'inciter les apprenants à bonifier et à compléter les données pour optimiser le processus d'analyse et de résolution de problèmes.

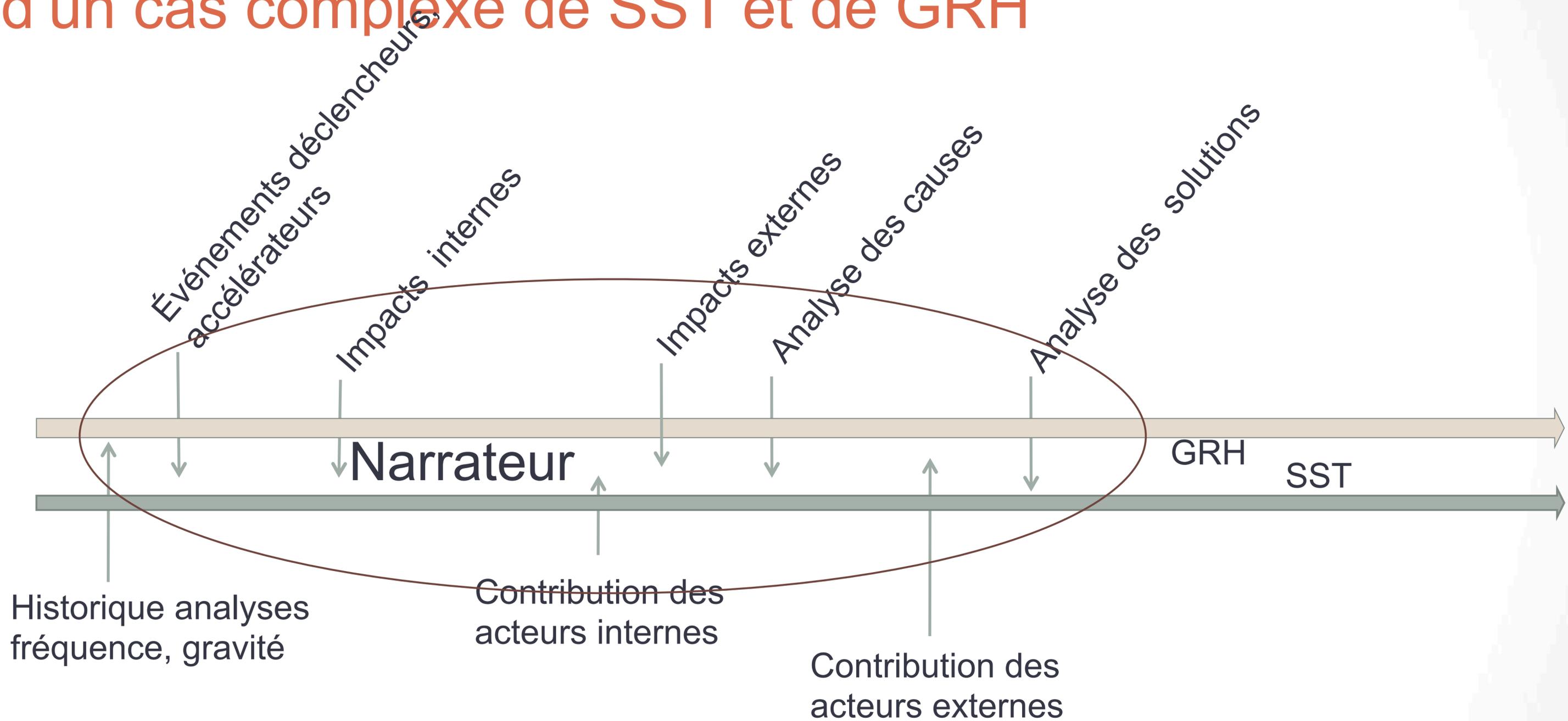
- *Niveaux de complexité des cas* : cas décrits modestement ont mené vers des situations complexes de gestion, et inversement.
- *Exhaustivité des propos* : obliger l'apprenant à départager les éléments essentiels des éléments secondaires.
- *Réorganisation du matériel* : Répartir l'ensemble des objectifs d'apprentissage sur les divers cas.
- *Objectifs pédagogiques* : liste exhaustives d'objectifs pédagogiques, à choisir selon les enseignements visé.
- *Anonymat des cas* : rendre anonymes les établissements et leurs représentants, malgré la tradition en GRH de nommer les entreprises

## **Recommandations :**

### **1. Narrateur doit être au cœur du cas**

- **Inscrire les éléments de la situation sur une ligne de temps**
- **Attention aux aller-retour chronologiques, accorder du poids aux événements.**

# Éléments au cœur de la narration d'un cas complexe de SST et de GRH



## 2. Validation des cas 1e cycle

### Repères de validation:

- Objectifs pédagogiques
- Questions d'animation
- Thèmes et textes retenus
- Méthodes d'évaluation des apprentissages
- Présentation des cas aux apprenants
- Enrichissement des cas
- Avantages pédagogiques du cas selon l'enseignant
- Difficultés éprouvées par les enseignants
- Avantages pédagogiques du cas selon les étudiants
- Difficultés éprouvées par les étudiants
- Compétences acquises
- Consignes d'animation
- Débats suscités par la discussion de cas

### Procédure de validation:

Cinq prétests prévus :

- 3 cours : *Fondements de la gestion de la santé et de la sécurité au travail*
- 2 cours : *Relations de travail en gestion des ressources humaines.*
- Tous les enseignants, professeurs et chargés de cours du cours volontaires.
- Relations de travail, initialement motivés ont décliné l'invitation.
- + 1 test avec étudiants à la maîtrise en gestion de la SST à l'US, : *Développer un plan stratégique en SST.*

# Résultats prétests / 1<sup>e</sup> cycle

- Formule pédagogique pertinente pour étudier les cas interaction de SST et de GRH.
- Développe la capacité de synthèse et d'analyse critique
- Plus percutant lorsque les apprenants jouent le rôle de gestionnaires et de décideurs
- Formuler des questions d'animation explicites sur l'interaction entre les problématiques de SST et de GRH pour éviter l'analyse parallèle de ces deux univers de problèmes
- Certains cas sont laborieux, leur descriptif est truffé d'éléments de contexte confondants

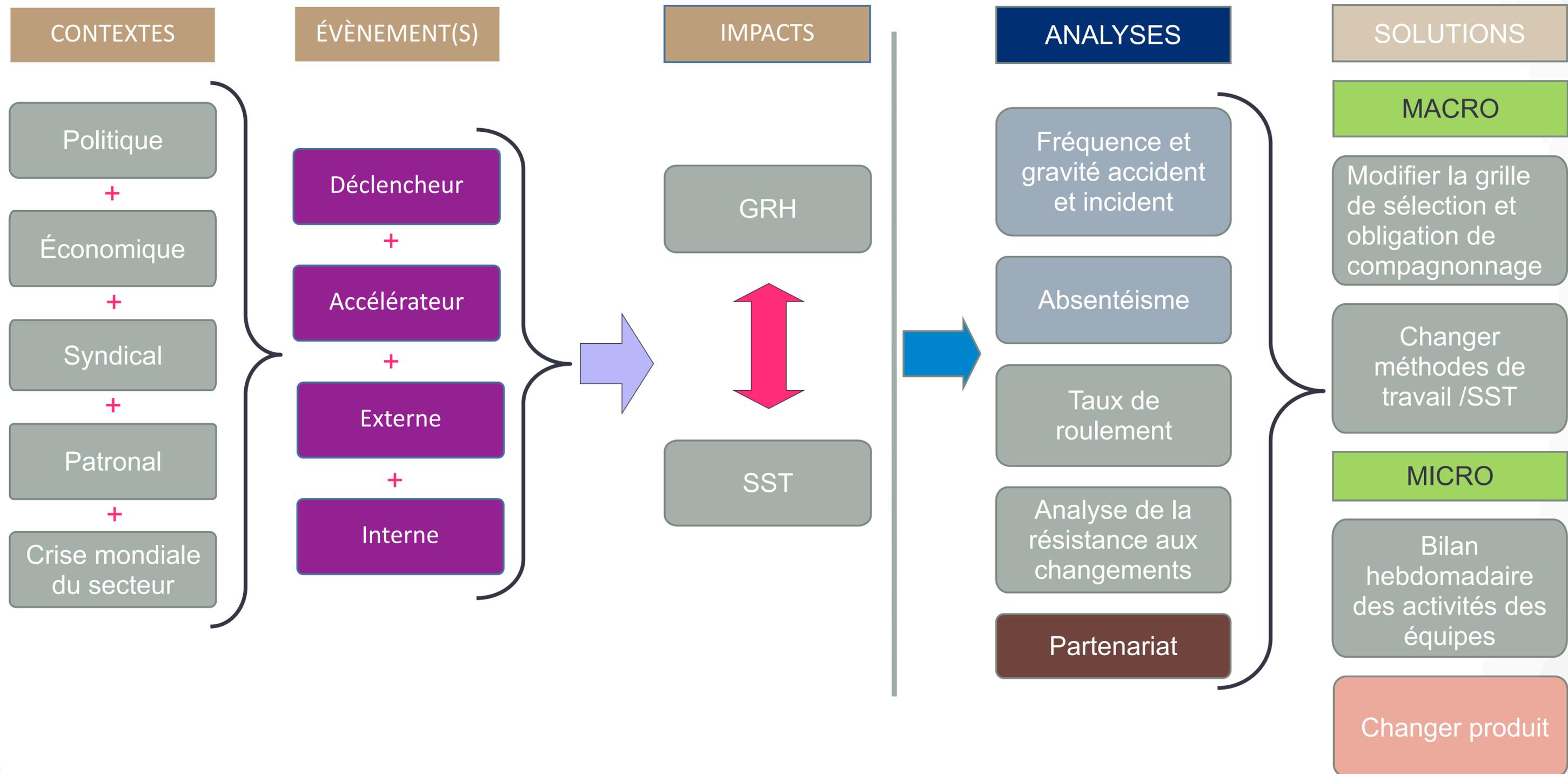
# Test auprès d'étudiants de 2<sup>e</sup> cycle

- Séminaire de maîtrise basé sur 10 cas + 1 cas examen (évaluation individuelle) ± 15 étudiants par équipes de deux
- Préalable un cours de SST et un de GRH, révision des concepts de base et des règlements de SST
- Un cas aux deux semaines avec une alternance au niveau de l'identité DRH et conseiller SST
- Centrer les apprentissages sur des éléments spécifiques à chaque cas, avec une progression des niveaux d'intégration
- Introduire rapidement le concept de la résilience organisationnelle
- Dès 3<sup>e</sup> cas, introduire l'analyse par cas contrastés
  
- **Apprentissage exigeant** (lectures cas, documents et références complémentaires, intégration matière, analyse critique, participation en classe)
- **Apprentissage satisfaisant** (cas réels, certains cas ou situations semblables repris dans les médias)
- **Apprentissage de la rigueur** (faits vs jugements, données présentes vs fausses, manquantes ou incomplètes).

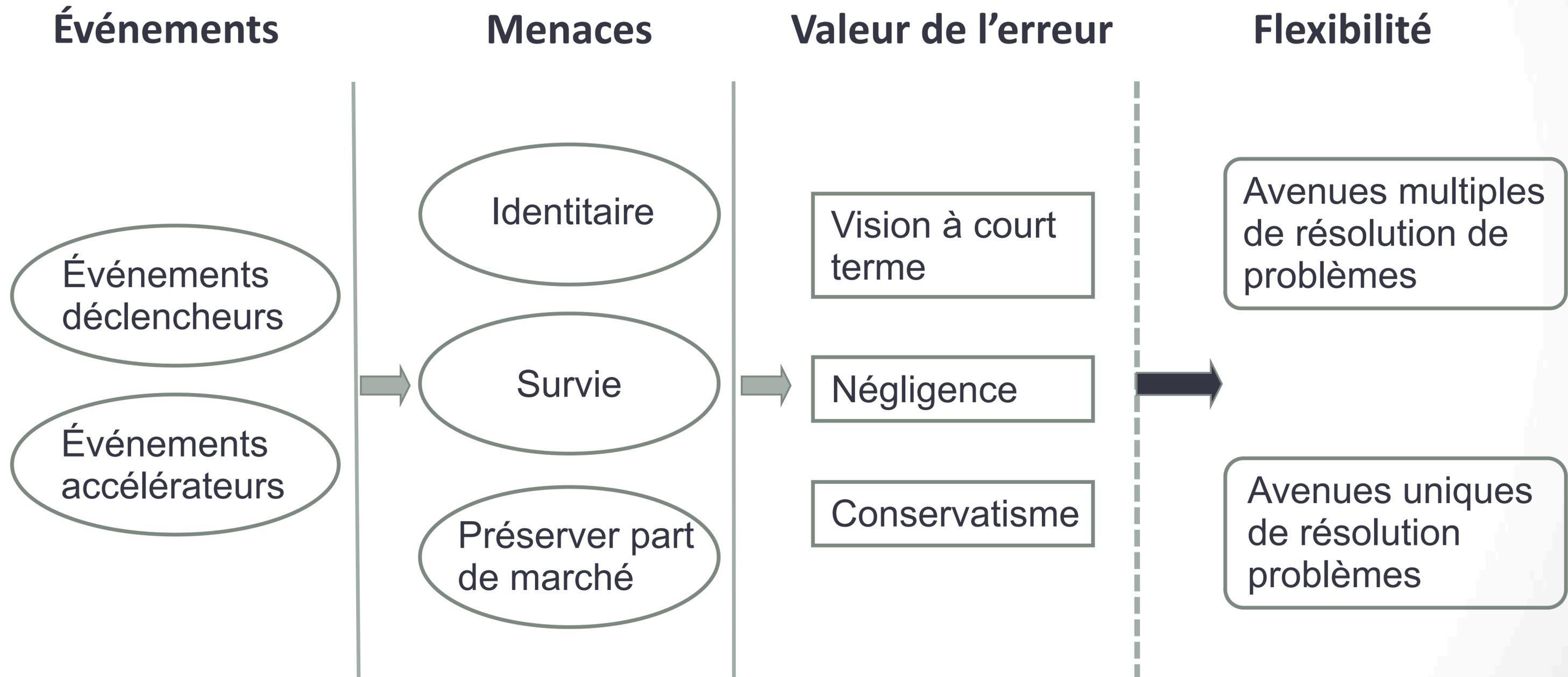
# 3. Méthode pédagogique

- Discussion paritaire avec jeu de rôle
- Analyse des causes et des solutions selon les situations d'interaction SST et GRH
- Résilience organisationnelle adaptée aux situations d'interaction entre la SST et la GRH
- Schématisation des interactions SST et GRH (spécifique et globale)
- Analyse contrastée des cas

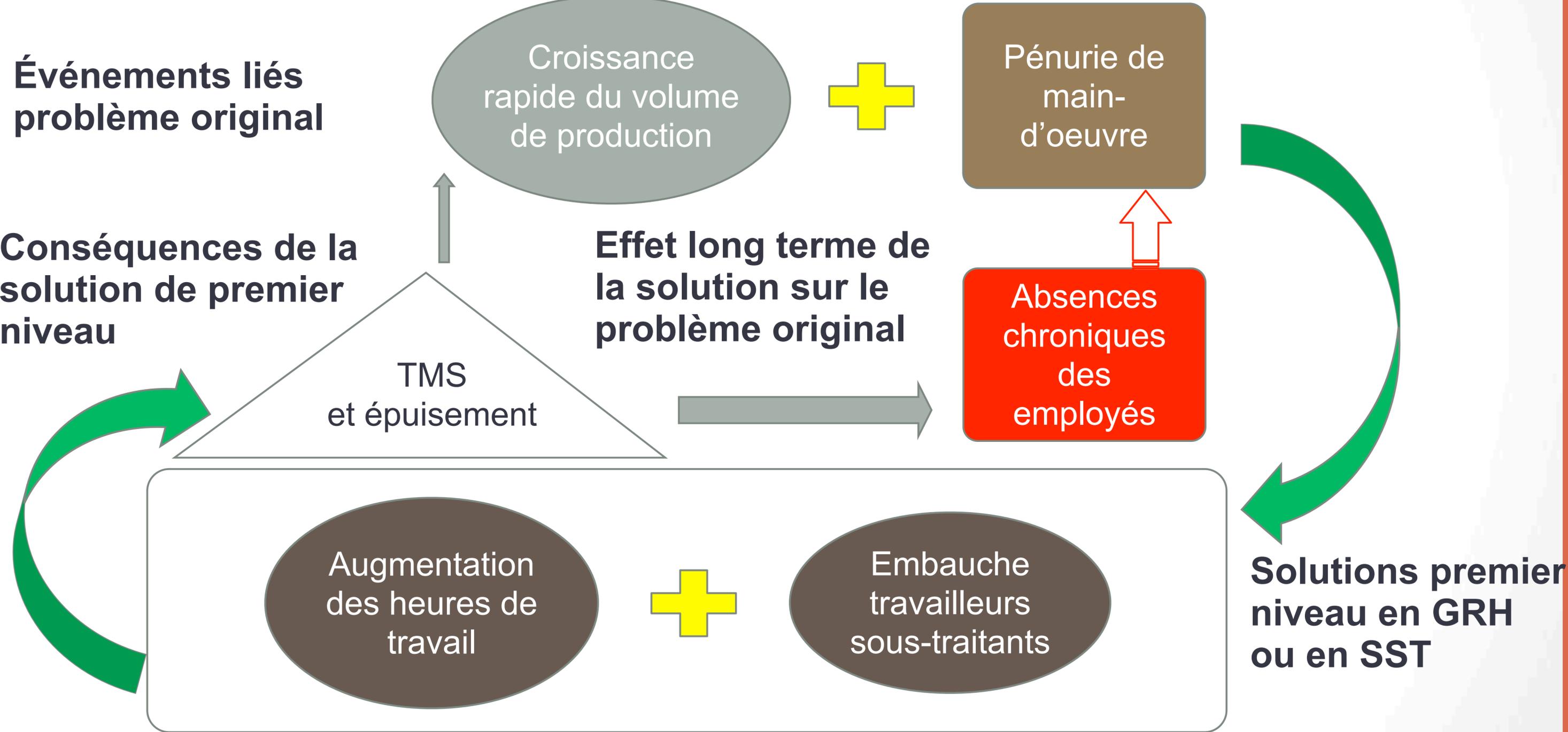
# Modèle d'analyse des causes et des solutions d'interaction SST et GRH



# Cadre conceptuel de la résilience organisationnelle adapté aux situations d'interaction entre la santé et la sécurité au travail et la gestion des ressources humaines



# Modèle d'analyse de interactions des problèmes de GRH et de SST (exemple de cas)



# Analyse contrastée de cas

1. Par problèmes de SST
2. Par problèmes de GRH
3. Par types de risque
4. Par secteurs d'activités ex: transformation alimentaire
5. Par type de structures organisationnelles ex: entreprises multi-sites
6. Par événements ex: fusions d'entreprise

# Cas contrastés / entreprises multi-sites

Problèmes	Grandeville	Aux Petits comptoirs	École du Grand Savoir
GRH	Encadrement méthodes de travail Formation Instabilité équipes Pool des postes Absence de loyauté Recrutement	Rétention Recrutement Haut taux de roulement Formation	Encadrement méthodes de travail Formation Instabilité équipes Pool des postes Réduction des exigences d'embauche Analphabétisme Recrutement
SST	Uniformité des méthodes et des équipements	Adapter des méthodes appropriées à chacun des sites	Uniformité des méthodes et des produits
Interaction	Absence d'harmonisation des méthodes sécuritaires Instabilité des équipes		

# Problèmes sociaux

## **Remplacement de la main-d'œuvre (8/11):**

Peinent à recruter des travailleurs et à remplacer

- emplois peu attrayants, mal reconnus, pénibles au plan physique (mouvements répétitifs, efforts excessifs), dangereux (agressions physiques ou verbales), conditions inconfortables pour exécuter des tâches (éviscération, température excessive, etc.).

## **Vieillesse de la main-d'œuvre (2/11):**

- augmentation et l'aggravation des lésions
- départs prématurés à la retraite

## **Appauvrissement des travailleurs et des communautés (3/11):**

- pauvreté des quartiers, rémunération minimale
- intégration sur le marché du travail des jeunes et des immigrants dans des emplois précaires, instables

# Conclusion

- Être sensible à la quête d'équilibre dans l'interaction entre la SST et la GRH
- Savoir circonscrire la nature des événements, les menaces et la valeur de l'erreur pour comprendre la capacité de résilience et les stratégies pour rebondir et pour transformer les contraintes aux changements en valeur ajoutée.
- Proposer un modèle d'analyse des interactions entre les problèmes de SST et de GRH:
  - 1) Éléments factuels auxquels nous avons eu recours pour construire chacun des cas;
  - 2) Problèmes sociétaux qui ont contribué à l'interaction des problématiques de SST et de GRH;
  - 3) Capacités de résilience organisationnelle qui agissent comme levier au sein des entreprises pour implanter des solutions durables et une culture de SST.

# Recommandations

- **Bonifier la banque d'études :**
  - Trois nouveaux cas par année : Ex: 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 temporaires**, etc.
  - Nouveaux cas pour assurer la pérennité du matériel pédagogique
- **Poursuivre la recherche sur la résilience organisationnelle** en mettant l'accent sur **l'interaction** entre les problèmes de SST, de GRH et de main-d'œuvre. Piste potentielle 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 toutes autres caractéristiques structurantes.