

Recherche à l'IRSST

DANS CE NUMÉRO

- 17 **Troubles musculo-squelettiques**
Avantages et désavantages
de la rotation des postes
comme moyen de prévention
- 20 **Asthme en milieu de travail –
Santé et sécurité en agriculture**
Création de deux nouveaux
centres de recherche
- 21 **Centres de tri
de matières recyclables**
Le diagnostic
d'un réaménagement profitable
aux autres centres
- 23 **Chariots élévateurs et
troubles musculo-squelettiques**
La France et le Québec
partenaires de recherches
- 24 **Trop bruyant, le métier de
conducteur d'autobus scolaire ?**
- 26 **Contraintes thermiques
dans les mines**
L'outil de mesure idéal
n'existe pas encore
- 27 **Temps de service
des cartouches chimiques**
Les pièces du casse-tête
se mettent en place
- 28 **Boursière : Anabelle Viau-Guay
Université Laval**
Réfléchir à la profession
d'ergonome
- 29 **Nouvelles publications**
- 30 **Recherches en cours**

Cliquez recherche
www.irsst.qc.ca



Troubles musculo-squelettiques

Avantages et désavantages de la rotation des postes comme moyen de prévention

QU'EST-CE QUI MOTIVE donc les entreprises à vouloir implanter un système de rotation des postes? Parfois, les tâches sont si ardues que les travailleurs ne peuvent tenir plus de 15 minutes à un poste! Pensons par exemple aux domaines de l'abattage et de la transformation de la viande. Dans ce type d'usine, d'ailleurs, la rotation s'est imposée d'elle-même.

Mais les cas varient à l'infini selon le type d'entreprise et les caractéristiques des tâches et de la production. On pourrait toutefois généraliser en disant qu'une organisation adopte la rotation

des postes dans un souci d'amélioration continue en matière de qualité, de productivité et de prévention des troubles musculo-squelettiques.

Ces enjeux ne constituent toutefois pas les seuls motifs justifiant la rotation. D'autres questions se posent aussi en ce moment quant à son intérêt, par exemple, pour l'élargissement et l'enrichissement des tâches, l'augmentation des compétences, la satisfaction au travail, la santé mentale, etc.

Le fait de chercher une plus grande polyvalence chez les employés irait de pair avec l'évolution des organisations

du travail. Ainsi, avec le durcissement de la compétition et l'avènement du juste-à-temps, la gestion du personnel et de la production se complexifie. Auparavant, les entreprises pouvaient prendre de l'avance sur leur fabrication et entreposer leurs produits. Cela ne faisait

Point de départ

Dans une importante usine d'assemblage automobile, on se questionnait sur l'intérêt de la rotation des postes; l'entreprise y était favorable, alors que le syndicat se montrait réticent. Tous deux voulaient mieux en connaître les avantages et les inconvénients. Pour répondre à cette demande, des chercheurs ont réalisé une étude exploratoire à deux volets : une enquête de perception auprès des travailleurs et une analyse plus fine du travail dans une unité où la rotation était déjà mise en pratique.

Responsables

Nicole Vézina¹, de l'Université du Québec à Montréal (UQAM); Marie St-Vincent², de l'équipe Sécurité-ergonomie de l'IRSST; Bernard Dufour, de la CSST; Yves St-Jacques, de l'Association sectorielle paritaire du secteur de la fabrication de produits en métal et de produits électriques, et Esther Cloutier³, de l'équipe Organisation du travail de l'IRSST.

Partenaires

Tout le personnel d'une importante usine d'assemblage automobile.

Résultats

L'étude a réussi à cerner les enjeux qui se trouvent au cœur de toute la question touchant l'implantation d'un système de rotation des postes au sein d'une entreprise. Le rapport dégage de nombreuses pistes de réflexion et fournit des indications précieuses sur un sujet encore peu étudié à ce jour.

Utilisateurs potentiels

Toute personne appelée à instaurer ou à gérer un système de rotation des postes dans une entreprise, de même que les divers intervenants syndicaux et patronaux et ceux de la santé et de la sécurité du travail.



alors pas trop de vagues si l'unique opérateur d'une machine devait s'absenter. Mais maintenant qu'il faut produire rapidement et au fur et à mesure des commandes, l'absentéisme, le roulement du personnel et la productivité causent de plus en plus problème.

UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE

C'est dans ce contexte que des chercheurs de l'IRSST et de l'UQAM ont mené une étude exploratoire au sein d'une importante usine d'assemblage automobile. L'entreprise manifestait le désir d'instaurer la rotation, tandis que le syndicat se montrait réticent. On voulait donc des deux côtés mieux connaître les avantages et les inconvénients de ce type d'organisation du travail.

L'étude, comprise dans les programmations de recherche de l'IRSST et de la Chaire GM en ergonomie de l'UQAM, innovait de deux façons. D'abord, par une enquête d'envergure sur la perception des travailleurs : les chercheurs ont sondé 250 personnes, une première! Puis, par l'analyse poussée du travail d'une équipe en particulier, qui avait déjà adopté un système de rotation des postes. Des ergonomes ont examiné en détail les tâches, les postes, l'organisation du travail et les caractéristiques personnelles des travailleurs effectuant la rotation, de même que leurs perceptions.

Marie St-Vincent, de l'IRSST, explique : « Il s'agissait d'aller chercher le point de vue des travailleurs sur les avantages et les désavantages de la rotation,

et ce, à plusieurs niveaux, c'est-à-dire pas uniquement en rapport avec les troubles musculo-squelettiques, mais aussi avec toute la question — et ce sont eux qui nous l'ont apportée — des relations avec les collègues, de la qualité du travail, de l'importance de la formation... »

L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS

AUX POSTES DE TRAVAIL APPARAÎT

COMME LA PREMIÈRE MESURE

À PRENDRE POUR INCITER

LES TRAVAILLEURS

À PRATIQUER LA ROTATION.

LA QUESTION DE LA QUALITÉ

DE L'APPRENTISSAGE ET DU TEMPS

QUI Y EST CONSACRÉ EN EST

UN AUTRE ASPECT ESSENTIEL.

AU CŒUR DE LA QUESTION

Les chercheurs ont de cette façon réussi à cerner les facteurs les plus déterminants pour le succès de l'implantation de la rotation dans une entreprise. Le premier se rapporte aux caractéristiques des postes eux-mêmes; il importe en effet de varier la sollicitation musculo-squelettique d'un poste à un autre. Mais le travailleur court toujours le risque d'aggraver ses maux ou d'en développer de nouveaux s'il doit effectuer de nouvelles tâches plus contraignantes. En conséquence, l'amélioration des conditions aux postes de travail apparaît comme la première mesure à prendre pour qu'il y ait un intérêt à pratiquer la rotation. L'enquête a également fait ressortir comme primordiale



Exemple de postes occupés en rotation par quatre travailleurs pour chacune des périodes de la journée

	6 h 45	8 h 00	9 h 06	9 h 29	10 h 30	11 h 30	12 h 15	13 h 15	14 h 12	14 h 35
POSTE D'ANDRÉ	André	Claude	Pause	Benoît	André	Dîner	André	Claude	Pause	André
POSTE DE BENOÎT	Benoît	André	Pause	Denis	Benoît	Dîner	Claude	André	Pause	Benoît
POSTE DE CLAUDE	Claude	Benoît	Pause	André	Claude	Dîner	Denis	Benoît	Pause	Claude
POSTE DE DENIS	Denis	Denis	Pause	Claude	Denis	Dîner	Benoît	Denis	Pause	Denis

Les travailleurs préfèrent occuper leur poste habituel pour entreprendre la journée, puis pendant la période précédant le dîner et leur départ de l'usine. Ils expliquent que, malgré leur habitude à occuper plusieurs postes, ils aiment commencer la journée au leur pour se « réchauffer ». Ce poste est aménagé selon leurs besoins et il leur permet de ranger leurs affaires personnelles.

la question du temps et de la qualité de l'apprentissage, un aspect essentiel qui demande sans conteste un investissement important de la part de l'entreprise.

Finalement, le résultat le plus surprenant, selon Nicole Vézina, de l'UQAM, se rapporte à « l'importance des facteurs psychosociaux. Même s'il reste que la composante de changer le mal de place, d'alléger le travail... entre en jeu pour les travailleurs quand il s'agit de changer de poste, on s'est rendu compte du fait que si la rotation s'implante ou ne s'implante pas dans un milieu, ça dépendait énormément de facteurs psychosociaux. Il suffisait qu'un de ces facteurs manque pour que ça ne marche pas ».

Plus précisément ces facteurs touchent, par exemple, à l'esprit d'entraide entre collègues, au souci de la qualité du travail des coéquipiers, à l'importance de briser la monotonie ou de préserver sa santé mentale. Il ressort également avec force de cette étude que la rotation, pour fonctionner, doit se faire de façon volontaire et que les travailleurs doivent disposer d'une certaine autonomie dans l'organisation de l'équipe.

Les entreprises désireuses de mettre en place un système de rotation des postes auront donc tout intérêt à se pencher consciencieusement sur la question, car le succès de ce type de projet reposera sans aucun doute sur la collaboration et la bonne volonté de tous les acteurs. Les chercheurs

entendent d'ailleurs préparer à leur intention un guide qui poserait les jalons d'une démarche idéale.

La bonne nouvelle, cependant, c'est que la littérature sur le sujet, quasi inexistante au début de l'étude, s'est considérablement accrue depuis. Le guide à venir sera donc un bilan des recherches effectuées à l'IRSST, à l'UQAM et ailleurs, ainsi que des témoignages recueillis à l'occasion d'un important forum sur la rotation, tenu à Montréal en février 2003. *Prévention au travail* y faisait d'ailleurs écho dans son numéro du printemps dernier. **PT**

LORAINÉ PICHETTE



Pour en savoir plus

VÉZINA, Nicole, Marie ST-VINCENT, Bernard DUFOUR, Yves SAINT-JACQUES, Esther CLOUTIER. *La pratique de la rotation des postes dans une usine d'assemblage automobile : une étude exploratoire*, Rapport R-343, 199 pages, 13 \$.

Téléchargeable gratuitement à www.irsst.qc.ca.

Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé), vol. 5, n° 2, décembre 2003, numéro exclusivement consacré à la rotation des postes. On peut le consulter à l'adresse suivante : <http://www.pistes.uqam.ca/v5n2/sommaire.html>.