

INTERACTIONS ENTRE ROTATION DES POSTES ET ASSIGNATION TEMPORAIRE : IMPACT DES ABSENCES ET DIFFICULTÉS D'APPRENTISSAGE

FALARDEAU ANNE

CINBIOSE, Université du Québec à Montréal, C.P.8888, Succursale Centre-Ville, Montréal,
Québec H3C 3P8 anne.falardeau@sympatico.ca

VÉZINA NICOLE

Chaire GM en ergonomie de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec

Résumé

Une intervention ergonomique se déroule dans un abattoir porcin et a pour objectif de dresser le portrait de la rotation des postes et de la gestion des assignations temporaires (AT) et d'étudier la façon dont les pratiques de la rotation et de l'AT s'articulent et interagissent. Les travailleurs du département d'abattage sont parvenus à mettre sur pied une rotation fort complexe qui tente de maximiser les possibilités de changements dans le rythme et de variation dans l'exécution des gestes de travail. Bien qu'il soit accepté que les rotations des travailleurs et travailleuses plus âgés puissent se limiter à des postes moins durs physiquement, les travailleurs refusent que leurs postes plus légers soient écartés de la rotation par la gestion des AT. Cette étude met en évidence les difficultés de gestion de l'AT alors que la rotation n'arrive pas à se maintenir elle-même selon les modalités qui permettraient un meilleur équilibre entre la santé et la production.

Mots clés : rotation des postes, assignation temporaire, TMS

INTERACTIONS BETWEEN JOB ROTATION AND TEMPORARY REASSIGNMENT: IMPACT OF ABSENCES AND LEARNING DIFFICULTIES

Abstract

An ergonomic intervention is taking place in a porcine slaughterhouse and has for objective to draw up the portrait of the system of job rotation and of the management of temporary reassignments (TR) and to study the way the cases of TR and job rotation articulate and interact. The workers of the slaughter department succeeded in setting up a very complex rotation which tries to maximize the possibilities of changes in the rhythm and variation in the execution of working gestures. Although it is accepted that the rotations of the older workers can limit themselves to less physically demanding workstations, the employees refuse their lighter workstations to be pushed aside from the rotation by the management to be used for the TR. This study puts in evidence the difficulties of TR management while the rotation process has a hard time going along according to the modalities which would allow a better balance between health and production.

Key words : job rotation, temporary reassignment, musculoskeletal disorders

INTRODUCTION

De nombreuses entreprises intègrent la rotation à leur organisation du travail pour différentes raisons dont la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) (3). Elles adoptent aussi en grand nombre la pratique de l'assignation temporaire (AT) dans leur gestion des cas indemnisés par la CSST (1) laquelle permet à l'employeur d'assigner temporairement un travailleur blessé à un poste favorable à sa réadaptation. Nous croyons qu'il y a des interactions entre ces deux pratiques, qu'elles ont un impact l'une sur l'autre. En effet, au cours d'une étude menée dans un abattoir de volaille, Lemay (4) a constaté qu'à cause de la fréquence élevée des TMS chez les employés de la chaîne de découpe, tous les postes considérés légers pouvaient être occupés par des travailleurs en AT. Les travailleurs en santé ne faisaient donc la rotation que sur les postes les plus exigeants physiquement. Dans une autre étude menée dans une entreprise automobile (7), le nombre de travailleurs en situation de retour au travail avec des incapacités fonctionnelles est tel qu'il représente un des obstacles à l'implantation de la rotation. Par ailleurs, les postes dits légers peuvent, d'une part, ne pas être vraiment légers (6) et, d'autre part, ne pas toujours donner la possibilité de se réentraîner (4, 5). Par conséquent, nous avons pour objectif de mieux comprendre les mécanismes ou modalités de gestion visant la coordination de ces deux pratiques. Suite à une enquête (3) menée auprès de plusieurs intervenants et entreprises et permettant de constater la diversité des interactions entre la rotation et l'AT, une entreprise (abattoir porcin) a été ciblée afin d'y mener une intervention (projet de maîtrise) explorant cette problématique. Nous discuterons donc des résultats de cette intervention ergonomique, montrant de quelle façon les pratiques de la rotation et de l'AT s'articulent et interagissent dans une entreprise spécifique.

MÉTHODOLOGIE

L'abattoir de porcs compte environ 300 employés à la production qui sont syndiqués. La moyenne d'âge et d'ancienneté est de 37 ans + 9,1 et 11 ans + 7,6. Au cours d'une première étape, un portrait général a été brossé de la rotation pratiquée dans l'entreprise de même que de la gestion qu'on y fait des cas d'AT. Pour y arriver, le coordonnateur en santé et sécurité, les contremaîtres des principaux départements (abattage, salles de coupe 1 et 2) et les représentants des travailleurs de chaque département ont été rencontrés en entretiens semi-dirigés. La situation de la rotation variant considérablement d'un département à l'autre et la rotation étant fort complexe, nous avons ensuite ciblé le département de l'abattage à cause de la fréquence des TMS. En tout, environ 25 journées ont été passées sur le terrain, dont neuf ont servi à faire l'observation systématique de la rotation dans le but de la décrire et d'en saisir la variabilité. Durant ces neuf journées, l'emplacement des 39 travailleurs était noté pour chaque période de travail. Une période correspond à un bloc de travail en continu se situant entre deux pauses. On compte quatre périodes d'environ deux heures dans une journée. Étant donné la présence de sous-rotations à l'intérieur d'une même période, nous avons en plus noté l'emplacement de tous les travailleurs toutes les 15 minutes durant deux de ces journées. Une sous-rotation, celle de l'éviscération, a été étudiée plus à fond et les 19 personnes y travaillant régulièrement ont été rencontrées lors d'entretiens individuels afin de connaître entre autres les difficultés rencontrées sur chacun des postes occupés en rotation. Un suivi des cas d'AT dans le département a été réalisé du 15 février au 1^{er} juin 2001. Tous les cas d'absence du travail ou du poste régulier liés au travail sont notés et tous les travailleurs de l'abattage présentant des TMS (N=11) sont rencontrés en entretien, dans le but de savoir, entre autres, à quoi les travailleurs associent leurs problèmes et de quelle

façon ceux-ci se sont développés et de comprendre en quoi consiste leur AT et si elle leur permet de récupérer et de se préparer au retour au travail.

RÉSULTATS ET DISCUSSION

La rotation

Dans cette entreprise, la rotation a commencé il y a 10 ans et s'est généralisée peu à peu. Elle est gérée par les travailleurs de chaque département. Toutefois, les travailleurs font plus ou moins de rotation selon les quatre classes salariales et le département où ils travaillent. En effet, les employés des différents départements ont développé des façons bien à eux de gérer leurs rotations. L'employeur n'intervient pas dans l'organisation de cette rotation mais y impose certaines limites. Sur les 39 postes de l'abattage, 14 sont de classe 4 (C4), 24 de classe 3 (C3) et un est de classe 2 (C2) (en ordre d'accession). Le tableau 1 présente l'organisation des rotations et les sous-rotations. Au cours d'une période de travail, lorsqu'un travailleur occupe le groupe de postes d'une sous-rotation, il doit en occuper tous les postes.

Tableau 1 : Organisation des rotations des travailleurs de l'abattage.

Classe 4		Classe 3	
Rotation par période	Sous-rotation	Rotation par période	Sous-rotation
environ 2 heures	15 min.	environ 2 heures	15 min.
Lavage cœur (1) ¹	Aucune	Couper bajoues (1)	Aucune
Balance (1)	Aucune	Arranger bajoues (1)	Aucune
Chariot (1)	Aucune	Back rail avant (2)	2 postes
Strapeuse (2)	Aucune	Back rail arrière (4)	Aucune
Table à foies ² (3)	3 postes	Démaillage (4)	Aucune
Pannes (6)	6 postes	Grattage et scie à coffre (4)	3 ou 4 postes
		Éviscération (8)	8 postes

¹Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de travailleurs à ce ou ces postes.

²Les appellations en caractères gras représentent le regroupement de plusieurs postes différents.

Les travailleurs C4 occupent tous les postes en rotation, à part celui de la balance sur lequel seuls certains travailleurs sont autorisés par l'employeur et la sous-rotation de la table à foies occupée par trois femmes de plus de 50 ans qui demeurent toujours sur ces postes (il s'agit des seules femmes du département). Quant aux travailleurs C3, tous pratiquent la rotation mais à des degrés divers : habituellement 13 alternent entre deux sous-rotations ou entre un poste et une sous-rotation (ex. : back rail arrière et éviscération), six travailleurs occupent toujours la même sous-rotation et cinq travailleurs ayant le statut de relève (sans poste régulier) sont amenés, selon leur ancienneté, à occuper les différents postes et sous-rotations selon les besoins en personnel. Parmi les travailleurs C3 qui font une seule sous-rotation, on retrouve les trois hommes les plus âgés (50 ans et plus) qui sont aux postes de grattage et scie à coffre et qui n'ont jamais participé davantage à la rotation. Comme pour les trois femmes C4, cette sous-rotation est considérée moins lourde physiquement.

L'assignation temporaire

L'AT est gérée par les contremaîtres et ces derniers n'ont reçu aucune formation à cet égard. Les travailleurs en AT demeurent autant que possible dans leur département d'origine mais différentes raisons peuvent les amener à effectuer une AT dans un autre département (ex. : saturation de leur département, restriction au niveau de l'exposition au froid). Plus de 35 postes (sur un total de 224) sont considérés légers selon le jugement des contremaîtres et peuvent être occupés par des travailleurs en AT. Une des difficultés associées à ces postes est que la majorité d'entre eux pourraient être ou sont intégrés dans une rotation. Leur occupation par des employés en AT soulève les protestations des autres employés. À l'abattage, entre le 15 février et le 1^{er} juin, 14 employés ont déclaré des blessures ou maladies, dont 11 des TMS. Parmi eux, trois sont restés en arrêt de travail et n'ont pas fait d'AT, dix ont fait surtout des travaux visuels et un seul a continué à travailler mais seulement aux sous-rotations qu'il se sentait capable d'occuper. Le travail visuel consiste à prendre des notes sur certains aspects de la production. Parmi ceux qui ont fait des travaux visuels, quelques uns ont aussi occupé des postes légers (le plus souvent la strapeuse). Peu de postes réguliers ont donc été soustraits de la rotation à cause des AT. À cet égard, l'impact des AT sur la rotation serait minime. Par contre, tel que mentionné précédemment, l'AT a pour objectif la réadaptation, or la période des travaux visuels offre certainement une période de repos favorisant la guérison mais le réentraînement de la structure atteinte à l'effort est inexistant. Pourtant, cette période de réentraînement apparaît maintenant comme un moment charnière dans le processus de guérison (2). Selon les entretiens avec les travailleurs blessés, le travail visuel permettrait de récupérer mais est très ennuyant. De fait, tous détestent ces travaux visuels compte tenu également de leur évidente inutilité confirmée par des représentants de la direction.

Les interactions entre AT et rotation

Dans les études mentionnées en introduction (4, 7), il était surtout mis en évidence que la rotation pouvait être perturbée par l'occupation des postes moins exigeants par les personnes en AT. Dans le cas de cette entreprise, c'est plutôt l'AT qui perd de son utilité à cause de l'impossibilité pour les travailleurs blessés de rencontrer progressivement les exigences de leur travail régulier. Les travailleurs gèrent leur rotation qui représente pour eux un moyen d'équilibrer les exigences très fortes de leur travail et leur santé. À l'intérieur des sous-rotations, les travailleurs exigent toujours que chacun soit en mesure d'occuper tous les postes. C'est dans un objectif de prévention des TMS qu'ils refusent que certains de leurs postes de travail puissent être retirés de la rotation en faveur des travailleurs blessés.

Être en AT, c'est être absent de son poste

Bien que l'AT ne constitue pas un obstacle à la rotation dans le département de l'abattage, être en assignation signifie être absent de son travail et cette absence s'ajoute à toutes les absences pour maladie et vacances. Le nombre d'absence est très important dans cette entreprise où une soixantaine de personnes par jour doivent être remplacées. Durant les neuf journées d'observation systématique, les absences (AT, maladie, vacances) ont oscillé de trois à 17 personnes, ce dernier chiffre représentant 44% des travailleurs du département d'abattage. Ces absences ont d'importantes conséquences sur la rotation au niveau des possibilités d'étendue des rotations et de bénéfices à tirer de la rotation. En effet, les nombreuses absences entraînent l'occupation des postes par des remplaçants peu expérimentés ce qui fait mettre en évidence les *difficultés d'apprentissage* sur plusieurs postes et l'impossibilité de maintenir le système de rotation tel que prévu.

La capacité à occuper un poste : importance des difficultés d'apprentissage

Sur beaucoup des postes de l'abattage, les travailleurs ont à effectuer des tâches complexes qui nécessitent un apprentissage soutenu. Par exemple, un travailleur en formation à la sous-rotation de l'éviscération (celle dont l'apprentissage a été considéré comme le plus difficile) doit y passer plusieurs semaines accompagné avant d'être en mesure de « fournir » sur tous les postes. En conséquence, il peut être difficile de remplacer le personnel manquant, particulièrement pour les postes de C3. Cela signifie que s'il manque plusieurs travailleurs (et peu importe la raison de leur absence) parmi ceux qui travaillent normalement à l'éviscération, il est extrêmement difficile de les remplacer. Il peut donc arriver, si plusieurs d'entre eux sont en AT ou en vacances que certains travailleurs qui font normalement la rotation entre l'éviscération et d'autres postes où l'apprentissage est plus rapide, se voient contraints à y passer toute leur journée. D'ailleurs, l'un des travailleurs rencontrés lors du suivi des AT nous a expliqué avoir passé deux ou trois semaines complètes à l'éviscération durant la période précédant sa blessure et expliquait cette situation par le fait que le contremaître n'avait personne avec qui lui faire faire la rotation. Pendant la période des vacances, il est clair que l'entreprise n'a pas suffisamment de travailleurs expérimentés pour former les remplaçants.

CONCLUSION

Les travailleurs de l'abattage sont parvenus à mettre sur pied une rotation fort complexe qui tente de maximiser les possibilités de changements dans le rythme et de variation dans l'exécution des gestes de travail. Bien qu'il soit accepté que les rotations des travailleurs et travailleuses plus âgés puissent se limiter à des postes moins durs physiquement, les travailleurs refusent que leurs postes plus légers soient écartés de la rotation par la gestion des AT. Ainsi les personnes en AT réalisent des activités bidons correspondant aux « travaux visuels » ce qui ne peut servir à les préparer au retour à leurs postes réguliers. Cependant, l'organisation de la rotation des postes est déjà très perturbée par l'addition des absences dans le département qu'elles soient dues aux AT, aux arrêts de travail pour accident/maladie ou aux vacances. Cette difficulté liée aux absences doit être mise en lien avec l'importance de l'apprentissage sur plusieurs postes de travail qui empêche les remplaçants d'occuper les postes dont la formation est plus longue et qui correspondent aux postes les plus exigeants. On se trouve alors dans un cercle vicieux où les travailleurs occupant ces postes ne peuvent plus profiter de leur système de rotation, se trouvent davantage à risque et se retrouvent eux-mêmes absents. Le problème s'accroît encore du

fait que les travailleurs expérimentés peuvent difficilement être mobilisés pour la formation des remplaçants. Cette étude met en évidence les difficultés de gestion de l'AT alors que la rotation n'arrive pas à se maintenir elle-même selon les modalités qui permettraient un meilleur équilibre entre la santé et la production.

RÉFÉRENCES

- (1) Baril, R., Berthelette, D., Ross, C., Gourde, D., Massicotte, P. et Pajot, A. (2000): *Les composantes et les déterminants organisationnels des interventions de maintien du lien d'emploi en entreprises*, IRSST, Montréal.
- (2) Durand, M.J., Loisel P, Durand P. (1998) Le retour thérapeutique au travail comme une intervention de réadaptation centralisée dans le milieu de travail. Description et fondements théoriques. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 65 : 72-80
- (3) Falardeau, Anne (2000) : *Enquête sur la rotation des postes de travail et l'assignation temporaire*. Rapport d'une enquête effectuée pour la chaire GM en ergonomie de l'UQAM.
- (4) Lemay, N. (1995) : *La tendinite au membre supérieur dans une entreprise de volaille*. Mémoire de maîtrise du département de sciences biologiques, UQAM.
- (5) Stock, S., Deguire, S., Baril, R., et Durand, M.-J. (1999) : *Travailleuses et travailleurs atteints de lésions musculo-squelettiques : les stratégies de prise en charge en milieu de travail dans le secteur électrique/électronique de l'île de Montréal*. « Workready » Phase 1 : Volet qualitatif québécois ,IRSST, Montréal.
- (6) Vézina, N., Courville, J., Geoffrion, L. (1998) : *Problèmes musculo-squelettiques dans une usine de transformation de la volaille dans le contexte d'une division sexuelle du travail*, CINBIOSE, UQAM, Montréal.
- (7) Vézina, N., St-Vincent, M., Dufour, B., St-Jacques, Y., Cloutier, E. (1999) : « La pratique de la rotation dans une usine d'assemblage automobile : une étude exploratoire ». *Actes du 31^{ième} congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie*, Hull.5