Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

4-2 | 2002

Réadaptation et réinsertion des travailleurs

Rotation des postes, assignation temporaire et impact des absences dans une usine d'abattage et de transformation du porc

Job rotation, temporary reassignment and absentee management in a porcine slaughterhouse

Rotación en el empleo, asignación temporaria e impacto de las ausencias en un matadero y centro de transformación de cerdos

Anne Falardeau et Nicole Vézina

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3657>

DOI : 10.4000/pistes.3657

ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

Référence électronique

Anne Falardeau et Nicole Vézina, « Rotation des postes, assignation temporaire et impact des absences dans une usine d'abattage et de transformation du porc », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 4-2 | 2002, mis en ligne le 23 septembre 2012, consulté le 02 mai 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3657> ; DOI : 10.4000/pistes.3657

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Rotation des postes, assignation temporaire et impact des absences dans une usine d'abattage et de transformation du porc

Job rotation, temporary reassignment and absentee management in a porcine slaughterhouse

Rotación en el empleo, asignación temporaria e impacto de las ausencias en un matadero y centro de transformación de cerdos

Anne Falardeau et Nicole Vézina

1. Introduction

- 1 Ce projet, réalisé dans une usine du secteur agroalimentaire, s'est situé dans une perspective de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS). Selon les données de l'Enquête sociale et de santé du Québec de 1998 (Arcand et coll., 2000), 19 % des travailleurs et 22 % des travailleuses rapportent des douleurs aux membres supérieurs, ressenties assez souvent ou tout le temps et les ayant dérangés dans leurs activités au cours des 12 derniers mois (au moins un site de douleur). Cette proportion est considérablement plus élevée si ces employés occupent des professions manuelles (26 % c. 18 %) ou s'ils sont « assez souvent ou tout le temps » exposés au travail répétitif comparativement à « jamais » (32 % c. 16 %). Il n'est donc pas étonnant que le secteur de l'abattage et de la transformation de la viande se démarque au niveau des statistiques de la Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec (CSST, 1995) : les TMS aux membres supérieurs représentent 20 % de l'ensemble des indemnisations alors que ce pourcentage est de 9 % dans tous les secteurs.
- 2 Parmi les mesures préventives mises de l'avant par les entreprises, l'organisation de la rotation sur plusieurs postes de travail semble être populaire. En effet, parmi les facteurs

de risque des 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 (Kuorinka et Forcier, 1995). Par la rotation des postes, on souhaite donc briser cette récurrence de gestes, varier les efforts et accorder ainsi un repos aux différents groupes musculaires impliqués en alternance dans la réalisation de diverses tâches (Jonsson, 1988). Cependant, il existe encore peu d'études sur ce sujet et le point de vue des acteurs dans les entreprises est parfois divergeant. Selon Baggerman (1993), lorsque les travailleurs refusent de pratiquer la rotation, il y a lieu de s'interroger sur le rapport coûts/bénéfices qu'ils en retirent. Certains coûts passent parfois inaperçus par l'employeur, dont l'augmentation de l'activité mentale nécessaire pour mener à bien les nouvelles tâches. Stuart-Buttle (1994) a réalisé une étude dans une usine de transformation de la volaille où les personnes qui pratiquent la rotation peuvent se trouver désavantagées à cause d'un aménagement non adéquat des postes de travail. Lévesque et ses collaborateurs (1997) mettent en évidence le fait que les employés occupant les postes les moins exigeants ne retirent aucun avantage de la rotation. Selon une enquête menée par Vézina et coll. (1999) auprès d'un échantillon de 250 travailleurs d'une usine d'assemblage automobile, les travailleurs mentionnent plusieurs avantages à ce système tels que la réduction de la monotonie (54 %), la diminution des contraintes physiques ou l'accessibilité à une « plus belle job » (49 %) et l'amélioration de sa santé (62 %). Cependant, ils ont aussi relevé plusieurs désavantages dont principalement l'apprentissage requis (33 %) et les caractéristiques des postes (66 %), car la peur de se retrouver sur un poste plus difficile plane. De cette étude, est également ressorti l'intérêt des travailleurs ayant la possibilité de pratiquer la rotation sur une base volontaire et gérer ainsi eux-mêmes les modalités d'organisation de la rotation à l'intérieur du groupe.

- 3 Aucune des études répertoriées ne permet d'estimer à quel point la pratique de la rotation est répandue. Cependant, une enquête préalable à ce projet de recherche (Falardeau, 2000) confirme la popularité de cette pratique au Québec. Elle comportait 25 entrevues auprès de chercheurs, d'intervenants du réseau de la santé-sécurité, de représentants des employeurs et des employés de 11 entreprises des secteurs de l'agroalimentaire et de l'assemblage automobile. En effet, la rotation peut être implantée comme une mesure de prévention des TMS mais elle intéresse aussi les employeurs parce qu'elle facilite la gestion du personnel : dans un contexte où l'absentéisme est important, la polyvalence des employés permet de réorganiser rapidement la répartition des tâches. Cette recherche préliminaire a aussi permis de constater que la définition du terme « rotation » prend des formes très diverses selon les individus et qu'il importe de distinguer l'organisation systématique de la rotation et la polyvalence d'un employé qui a la possibilité de remplacer sur plusieurs postes. Nous avons donc établi notre propre définition : la rotation consiste, pour une personne au travail, à changer régulièrement de poste selon un ordre cyclique et préétabli.
- 4 Par ailleurs, non seulement peu de recherches ont porté sur le thème de la rotation des postes, mais aussi peu de chercheurs ont fourni des informations précises quant à l'organisation même de cette pratique. Il existe donc peu de renseignements sur les diverses modalités de la rotation en termes de nombre de postes occupés, de fréquence de changements de postes, temps requis pour ceux-ci, différences dans les exigences physiques et mentales, difficultés d'apprentissage, etc. Dans le cadre de cette étude, nous sommes intéressées à décrire non seulement les procédures d'organisation de la rotation mais aussi leur variabilité selon le contexte journalier. L'entreprise choisie

possède aussi un intérêt particulier. En effet, il s'agit d'une entreprise où la rotation a été implantée il y a 10 ans grâce à l'initiative d'un groupe de travailleurs et elle est gérée par les employés de chaque département. L'alternance dans cette entreprise telle que nous la décrivons dans cet article correspond donc au choix des travailleurs et à l'aboutissement de plusieurs années de pratique.

- 5 L'un des objectifs de cette étude a donc été de décrire et d'analyser l'organisation de la rotation dans cette entreprise, mais nous avons aussi eu pour objectif d'en décrire les pratiques de gestion de l'assignation temporaire (AT) et de mieux comprendre de quelle façon ces deux mesures sont interdépendantes. En effet, l'AT est l'une des méthodes privilégiées par la CSST et par les entreprises depuis quelques années afin de favoriser un retour rapide au travail de l'employé accidenté et pour maintenir un lien d'emploi. Il s'agit d'une des mesures provisoires visant la réadaptation du travailleur accidenté et elle constitue l'article 179 de la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP, cité dans Durand et coll., 1996). Dans leurs études de cas menées en entreprises, Baril et coll. (2000) ont constaté que sur un échantillon de 16 entreprises, 15 utilisaient l'AT comme mesure de maintien du lien d'emploi. Tel que mentionné par ces auteurs, la pratique de l'AT est basée sur une théorie voulant, entre autres, qu'un

« travailleur victime d'une lésion professionnelle doit retourner le plus rapidement possible dans son milieu de travail »

- 6 et que son retour au travail, graduel, doit permettre au travailleur d'accroître progressivement ses capacités de travail de manière à pouvoir occuper ultérieurement un poste à temps complet.

- 7 Seules quelques études portant sur l'AT ont été réalisées jusqu'à maintenant. Stock et ses collaborateurs (1999) affirment que

« la polyvalence et la mobilité des travailleurs sur divers postes sont des facteurs facilitants pour trouver des tâches pour une AT » (p. 32).

- 8 Baril et ses collaborateurs (2000) relatent également qu'une organisation du travail appuyée sur la polyvalence des employés et sur des pratiques de rotation de postes crée des conditions qui favorisent la réinsertion professionnelle. Cette situation existe car les travailleurs ont des connaissances leur permettant d'occuper différents postes de travail et d'effectuer des tâches variées. On peut cependant se demander comment la gestion de l'AT interagit avec la gestion de la rotation des postes. Au cours d'une étude menée dans un abattoir de volaille, Lemay (1995) a constaté qu'à cause de la fréquence élevée des TMS chez les employés de la chaîne de découpe de poulets, tous les postes considérés légers pouvaient être occupés par des travailleurs en AT. Les employés en santé ne faisaient donc la rotation que sur les postes les plus exigeants physiquement. Dans une autre étude menée dans une entreprise d'assemblage automobile par Vézina et ses collaborateurs (1999), le nombre de travailleurs en situation de retour au travail avec des incapacités fonctionnelles était tel qu'il représentait un des obstacles à l'implantation de la rotation.

- 9 Par conséquent, nous avons réalisé une intervention ergonomique visant la prévention des TMS qui nous permet d'atteindre les objectifs déjà décrits : suivre et décrire la gestion de la rotation et la celle de l'AT dans une entreprise et mieux comprendre leur interdépendance. Nous verrons que l'intervention nous a amené progressivement à poser l'hypothèse que le nombre de travailleurs absents de leur poste, y compris les cas d'AT, pouvait avoir un impact sur les pratiques de la rotation. Nous discuterons donc, dans cet article, des résultats de cette intervention, montrant de quelle façon la pratique de l'alternance interagit avec celle de l'AT de même qu'avec le nombre de travailleurs

absents dans cette entreprise d'abattage et de transformation du porc. Cependant, on ne retrouvera pas, dans ce texte, l'analyse comparative de l'activité de travail, des stratégies et des risques de TMS aux différents postes occupés en rotation, ni des transformations proposées à la suite de l'intervention. Cette partie de l'étude sera présentée dans une autre chronique.

- 10 Dans un premier temps, le contexte dans lequel s'est déroulée l'intervention sera décrit, de même que la méthodologie utilisée pour la mener à bien. Dans la section portant sur les résultats, nous commençons par présenter de façon détaillée l'organisation de la rotation sur les 39 postes du département de l'abattage, et décrivons ensuite l'organisation de l'AT. Un résumé est fait des cas d'AT survenus durant l'intervention. Par la suite, nous passons au thème des interactions entre AT et rotation et présentons le type de rotations effectuées par 19 travailleurs durant 11 journées d'observations. Puis, nous discutons de la gestion des rotations au quotidien à travers l'étude détaillée de celles pratiquées par les 19 travailleurs de la sous-rotation de l'éviscération au cours de trois journées de travail : une durant laquelle aucun des travailleurs de l'éviscération n'était absent, une pendant laquelle quatre de ces employés n'étaient pas présents et, finalement, une durant laquelle six des 19 travailleurs manquaient à l'appel.
- 11 Nous ne discuterons pas dans cet article de l'aspect pratique de l'intervention, bien que cette dernière ait aussi inclus une analyse de huit postes occupés en rotation ainsi que des recommandations visant un réaménagement et une réorganisation de ces postes, ceci dans le but de réduire les contraintes susceptibles de contribuer au développement de TMS chez les travailleurs. L'étude de ces huit postes et les propositions de réaménagement feront l'objet d'un deuxième article.

2. Méthodologie et contexte de l'intervention

2.1 L'entreprise et la population étudiée

- 12 L'usine d'abattage et de découpe de porcs où s'est déroulée l'intervention ergonomique compte environ 300 employés syndiqués à la production. Il s'agit d'une entreprise familiale fondée au début du siècle dernier, qui compte aujourd'hui une dizaine d'usines où les porcs sont abattus et leur viande transformée. Cette production, destinée initialement au marché québécois, est maintenant exportée en partie (30 % environ).
- 13 La moyenne d'âge des employés de cette usine est de 37 ans (écart-type 9,1) et l'ancienneté moyenne est de 11 ans (écart-type 7,6). Chaque jour, 39 personnes doivent travailler dans le département de l'abattage afin de combler l'ensemble des postes, sans compter le contremaître et le chef d'équipe. Cependant, à cause des remplacements dus au taux élevé d'absence, 53 personnes y ont travaillé régulièrement durant la période d'observation. Ce nombre n'inclut pas les quelques travailleurs provenant d'autres départements qui n'ont effectué qu'une ou deux substitutions à l'abattage au cours de l'intervention. Parmi ces 53 travailleurs, on compte 50 hommes et trois femmes. L'âge moyen de ceux-ci est de 33,3 ans (écart-type 9) et leur ancienneté moyenne est de 8,4 ans (écart-type 5,6).

2.2 Étape préliminaire, portrait général de la rotation

- 14 Dans le cadre de l'intervention ergonomique, nous avons commencé par recueillir des informations plus générales concernant l'entreprise dans son ensemble, pour ensuite cibler un département particulier et y colliger des données détaillées.
- 15 Au cours de cette 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, sept personnes ont été rencontrées au cours d'entretiens semi-dirigés : le coordonnateur en santé et sécurité, les contremaîtres des départements de l'abattage et des deux salles de coupe ainsi qu'un représentant des travailleurs de chacun de ces trois divisions. L'un de ces trois représentants des employés est le délégué à la prévention de l'entreprise. Au cours de ces échanges, nous avons rassemblé des informations générales concernant les taux d'accidents et le nombre d'individus en AT (coordonnateur santé et sécurité), des informations concernant l'historique de la rotation dans l'entreprise (représentant à la prévention) et des informations concernant le fonctionnement de la rotation et l'utilisation de l'AT dans chacun des départements (travailleurs et contremaîtres). Chacune des personnes rencontrées nous a fait part de son opinion des pratiques de la rotation et de l'AT. Tous les entretiens ont été faits par la première auteure de cet article.
- 16 Une visite complète de l'entreprise ainsi que l'analyse des plans de chacun des départements, sur lesquels ont été identifiés tous les postes des différentes classes et les rotations possibles entre eux, ont permis d'obtenir un premier portrait assez précis de l'organisation des rotations. Mentionnons qu'il existe quatre classes : les travailleurs les moins qualifiés occupant des postes de classe 4 alors que les plus qualifiés occupent des postes de classe 1. Ceux utilisés dans le cadre des AT ont aussi été identifiés sur les plans des départements.
- 17 Finalement, des observations ouvertes sur le terrain ont été réalisées afin de mieux connaître l'entreprise, l'organisation des rotations et le travail exécuté aux différents postes. Les statistiques de l'entreprise sur les accidents de travail ont été consultées. Le coordonnateur en santé et sécurité a mis à notre disposition la compilation récente des réclamations à la CSST, pour les 12 mois précédant le début de l'intervention. Cette compilation contenait des indications sur la nature des lésions, le poste où l'incident s'était produit et le département d'origine du travailleur.

2.3 Choix du département et de la sous-rotation

- 18 Nous avons ensuite restreint notre terrain d'étude afin de comprendre, dans le détail, le fonctionnement de la rotation dans le département de l'abattage étant donné la situation de cette pratique fort complexe qui varie considérablement d'un département à l'autre. Nous avons choisi la section de l'abattage pour plusieurs raisons : l'importance de la rotation, la fréquence élevée de TMS et d'AT parmi le personnel et sa taille restreinte. En effet, le plus petit nombre de travailleurs dans ce département (comparativement aux salles de coupe) nous a permis de connaître l'ensemble des postes et de réaliser un suivi des déplacements de tous les travailleurs.
- 19 L'intervention ergonomique ayant aussi pour objectif d'étudier de façon approfondie un groupe de postes à risque occupés en rotation dans le but de proposer un réaménagement qui diminue les contraintes présentes sur ceux-ci, une sous-rotation particulièrement à

risque avait été ciblée à cet effet. Il s'agit de celle de l'éviscération qui a été étudiée plus à fond. Comme mentionné précédemment, ce thème sera traité dans un autre article, c'est donc la raison pour laquelle la rotation a été étudiée de façon plus détaillée à cette sous-rotation.

2.4 Observations systématiques de la rotation

- 20 En tout, environ 25 journées (entre les mois de février et juin 2001) ont été passées sur le terrain dans le département de l'abattage. Onze jours ont servi à faire l'observation systématique de la rotation dans le but de la décrire et d'en saisir la variabilité. Durant les 14 autres journées, nous avons procédé aux observations systématiques et informelles visant l'analyse comparative des postes de la sous-rotation de l'éviscération, en plus de procéder aux divers entretiens décrits dans les deux sections suivantes. Pendant les 11 journées d'observation systématique de la rotation, l'emplacement des 39 travailleurs présents dans le département était noté pour chaque période de travail, c'est-à-dire pour chaque bloc continu se situant entre deux pauses. On compte quatre périodes d'environ deux heures dans une journée (de 6h45 à 8h45, de 9h00 à 10h45, de 11h à 12h 30 et de 13h30 à 15h45). Étant donné la présence de sous-rotations à l'intérieur d'une même phase, nous avons, de plus, noté l'emplacement de tous les travailleurs aux 15 minutes pendant deux des 11 journées d'observation de la rotation.
- 21 Les rotations effectuées par les 19 travailleurs occupant régulièrement les postes de l'éviscération durant les onze journées d'observation de la rotation ont été analysées dans le détail en comparant le déroulement de la journée de travail de chacune de ces personnes en fonction du nombre de travailleurs absents et en AT.

2.5 Entretiens auprès des travailleurs de la sous-rotation de l'éviscération

- 22 Ces 19 personnes ont été rencontrées lors d'entretiens individuels semi-dirigés menés par une seule personne. Ainsi, nous avons pu apprendre leurs caractéristiques personnelles, leurs antécédents professionnels, les rotations pratiquées et leurs compétences (entre autres pour l'utilisation du couteau). De plus, nous avons pu relever les postes sur lesquels ils ont été formés, le type et la durée de la formation reçue sur les emplois occupés habituellement, ce qu'ils apprécient ou pas de leur travail et les difficultés auxquelles ils font face lors de son exécution. Leurs TMS antérieurs, les douleurs musculo-squelettiques qu'ils ressentent et, finalement, les difficultés qu'ils associent à chacun des postes de la sous-rotation de l'éviscération nous ont été communiqués.

2.6 Suivi des cas d'AT

- 23 Un suivi des cas d'AT dans le département a été réalisé du 15 février au 1^{ier} juin 2001. Dans ce cadre, tous les cas d'absence au travail ou du poste régulier liés à un accident de travail ou à une maladie professionnelle ont été notés (n=15). Tous les travailleurs de l'abattage présentant des TMS (n=11) ont été rencontrés en entretiens individuels semi-dirigés et menés par une seule personne. Ces échanges ont pour but de connaître les éléments suivants : leurs antécédents CSST, où et quand la blessure est survenue et à quoi elle est associée par le travailleur, l'utilisation ou non de stratégies visant à éviter l'arrêt de

travail, les régions du corps où l'employé a ressenti de la fatigue ou de la douleur durant la dernière année et pendant les sept derniers jours, ce qui a été autorisé comme AT par le médecin traitant, leur expérience de l'AT et, finalement, la façon dont se fait le retour au travail.

- 24 Six des 11 travailleurs en AT rencontrés en entretien faisaient aussi partie des 19 travailleurs de la sous-rotation de l'éviscération. Le nombre total d'employés en entretien individuel semi-dirigé est donc de 24.

3. Résultats

3.1 La rotation dans l'entreprise

- 25 Le représentant à la prévention, rencontré lors de l'étape préliminaire, a expliqué que la rotation a commencé il y a 10 ans et s'est généralisée peu à peu et ce, grâce à l'initiative d'un groupe de travailleurs de cette entreprise. Ces initiateurs poursuivaient un double objectif : d'une part, ils souhaitaient rompre la monotonie d'un travail répétitif et, d'autre part, ils pensaient que cette nouvelle organisation du travail était susceptible de diminuer les risques de TMS. Ils faisaient partie de ce petit groupe de travailleurs et ils rapportent qu'ils avaient déjà conscience, à ce moment, des risques que représentait l'accomplissement d'une tâche répétitive durant de longues périodes pour leur santé.
- 26 Les contremaîtres et les travailleurs rencontrés durant l'étape préalable ont expliqué que la rotation est gérée par les travailleurs de chaque département et que l'employeur n'intervient pas dans son organisation, bien qu'il se réserve le droit d'y imposer certaines limites. Dans cette entreprise, cette situation fait de l'organisation de la rotation un cas particulièrement intéressant à étudier, comme il a été mentionné en introduction.

3.2 La rotation à l'abattage

- 27 Tous les travailleurs de ce département pratiquent la rotation, bien qu'ils ne le fassent pas tous à la même échelle. Sur les 53 travailleurs observés, vingt avaient le statut de relève, neuf étaient des employés de classe 4, 23 de classe 3 et un de classe 2. Trente-huit pour cent des travailleurs ont donc un poste temporaire (les relèves), alors que 62 % ont un poste permanent.
- 28 Voici comment sont répartis les postes de l'abattage au sein des quatre classes existantes : des 39 postes de l'abattage, 14 sont de classe 4, 24 de classe 3 et un est de classe 2. Le poste de classe 2 est celui de la scie à carcasse. Il s'agit d'une affectation très exigeante physiquement et comportant un haut niveau de précision et de responsabilités : un seul travailleur doit fendre en deux 480 carcasses à l'heure et la qualité de son travail a pour effet de faciliter ou non le travail de découpe dans les autres départements. En général, en comparaison avec les postes de classe 3, ceux de classe 4 sont plus faciles d'apprentissage, en techniques et nécessitent une moins grande habileté avec le couteau (celui-ci n'est pas utilisé sur tous les postes de classe 4), même s'ils peuvent être exigeants physiquement.
- 29 Si les rotations entre postes ou groupes de postes ont lieu entre les périodes de travail (après les pauses), il existe aussi ce que nous appelons des sous-rotations, tel que mentionné dans la méthodologie. Il s'agit ici d'une alternance qui a lieu toutes les 15 ou 30 minutes entre postes appartenant à un même groupe. Par exemple, un travailleur peut

occuper un groupe de quatre postes pendant une période et passer de l'un à l'autre aux 15 minutes. Après la pause, il ira travailler sur un autre poste ou groupe de postes et fera ou non une sous-rotation selon le cas. La majorité des postes de l'abattage sont organisés en sous-rotations.

30 La figure 1 représente le département de l'abattage. On y reconnaît les postes appartenant aux différentes classes et les groupes de postes où on effectue une sous-rotation. On peut constater que les postes appartenant à un même groupe sont placés côte à côte de telle sorte qu'au bout de quinze minutes, chaque travailleur n'a qu'un très court déplacement à effectuer pour occuper le poste voisin. Lorsqu'un travailleur arrive au dernier poste de la sous-rotation occupée, il retourne simplement au premier poste de la même sous-rotation.

Figure 1. Schéma du département de l'abattage

Le tableau

1 présente l'organisation des rotations et des sous-rotations chez les travailleurs de l'abattage. Les observations systématiques de la rotation ont permis de constater que les sous-rotations aux 15 minutes sur un ensemble déterminé de postes durant chacune des périodes de travail sont respectées.

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

Classe 4 (14 travailleurs) Postes ou groupes de postes		Classe 3 (24 travailleurs) Postes ou groupes de postes	
Rotation par période environ 2 heures	Sous-rotation 15 min.	Rotation par période environ 2 heures	Sous-rotation 15 min.
Lavage cœur (1) ¹	NA ²	Couper bajoues (1)	NA

Balance (1)	NA	Arranger bajoues (1)	NA
Chariot (1)	NA	Back rail avant (2)	2 postes
Strapeuse (2)	NA	Back rail arrière (4)	NA
Table à foies³ (3)	3 postes	Démaillage (4)	4 postes
Pannes (6)	6 postes	Grattage et scie à coffre (4)	3 ou 4 postes
		Éviscération (8)	8 postes

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

2 Il n'y a pas de sous-rotation.

3 Les appellations en caractères gras représentent le regroupement de plusieurs postes différents en ce que l'on a appelé des « sous-rotations ».

31 Au cours d'une période de travail, lorsqu'un travailleur occupe un groupe de postes où il y a une sous-rotation, il doit en occuper tous les postes et ce, peu importe la classe à laquelle il appartient. Cela a été expliqué à la fois par le contremaître et par les travailleurs en plus d'être constaté sur le terrain. Cependant, les observations systématiques des rotations sur les 39 postes du département effectuées pendant 11 jours ont démontré que le passage d'une sous-rotation à une autre ou à un autre poste, au moment des pauses, pouvait être très variable, non seulement d'une journée à l'autre mais aussi d'un travailleur à l'autre, en particulier chez ceux de classe 3. Nous décrivons, dans les trois sous-sections suivantes, toute la complexité de l'organisation de la rotation dans ce département, selon les classes.

32 Les travailleurs de classe 4 :

Les observations effectuées de même que les entretiens (formels et informels) avec les travailleurs et le contremaître du département de l'abattage indiquent que les travailleurs classe 4 font la rotation à chaque période de travail selon un horaire préétabli auquel tous sont soumis, à l'exception des trois femmes et des travailleurs en formation. Les travailleurs classe 4 occupent tous les postes de leur classe en rotation, à part celui de la balance que seuls certains travailleurs sont autorisés à occuper par l'employeur. Les trois femmes du département (qui sont toutes trois âgées de plus de 50 ans) font exception à cette règle. En effet, elles n'occupent que les postes suivants en rotation : balance, lavage des cœurs et table à foies (il s'agit de postes considérés plus légers que les autres). Cela fait en sorte que ces postes sont moins disponibles pour l'alternance des autres travailleurs classe 4.

33 Les travailleurs de classe 3 :

Observations et entretiens (formels et informels) indiquent que les travailleurs classe 3 ne vont pas sur l'ensemble des postes de leur classe. Chacun s'est spécialisé sur une ou deux sous-rotations (ou encore un poste et une sous-rotation), selon les intérêts et les besoins en personnel. Selon le nombre de travailleurs absents, on constate que certains sont amenés à augmenter ou diminuer leur rotation, ce qui sera détaillé plus loin.

34 Si tous pratiquent au moins la sous-rotation aux quinze minutes sur un groupe de postes qui composent une sous-rotation, certains ne pratiquent pas la rotation entre les périodes de travail. Ainsi, les travailleurs classe 3 procèdent à la rotation mais à des degrés divers : habituellement, 13 alternent entre deux sous-rotations (ex. démaillage / éviscération) ou

entre un poste et une sous-rotation (ex. : back rail arrière et éviscération), six travailleurs occupent toujours la même sous-rotation (celles de l'éviscération ou du grattage et scie à coffre) et cinq employés ayant le statut de relève (sans poste régulier) sont amenés, selon leur ancienneté, à s'appliquer aux différents postes et sous-rotations selon les besoins en personnel.

- 35 Parmi les travailleurs classe 3 qui ne s'affairent qu'à une seule sous-rotation, on retrouve les trois hommes les plus âgés (50 ans et plus) du département aux postes de grattage et scie à coffre. Comme dans le cas des postes occupés par les trois femmes classe 4, cette sous-rotation est considérée moins lourde physiquement que les autres par les travailleurs de la classe 3. Toutefois, alors que des postes légers sont donnés volontairement aux trois femmes, le contremaître et le représentant des travailleurs ont affirmé qu'il s'agissait d'un hasard dans le cas des trois hommes les plus âgés du département.

36 Le travailleur de classe 2 :

Quant à l'unique travailleur classe 2 de ce département, il occupe son poste de classe 2 trois périodes par jour. Au cours de la deuxième période de travail de la journée, il se retrouve à la sous-rotation classe 3 « grattage et scie à coffre » et est remplacé à la scie à carcasse par un des trois travailleurs classe 3 qui prennent son poste à tour de rôle. Cette alternance d'une classe à une autre a été implantée afin que plus d'un travailleur acquiert de l'expérience sur ce poste.

3.3 L'assignation temporaire dans l'entreprise

3.3.1 Données statistiques

- 37 Tel que l'indiquent les données statistiques de cette entreprise d'abattage et de découpe, les accidents, blessures ou maladies sont nombreux. Nous retrouvons ce phénomène dans le tableau 2. Les catégories de ce tableau sont mutuellement exclusives. Cependant, un même individu peut avoir subi plusieurs blessures de différentes catégories au cours de la même année. Lorsqu'on regarde la colonne « Nombre de journées absent de son poste », on peut voir que celles liées aux AT sont beaucoup plus élevées que celle des absences liées aux accidents avec perte de temps, à la fois pour l'entreprise et pour le département de l'abattage. En effet, dans cette usine, l'AT est utilisée dès que possible et chaque fois que possible, de façon à réduire au maximum les coûts liés aux accidents et maladies professionnelles.
- 38 Lorsqu'on observe les données de l'année 2001, on peut voir que le taux de premiers soins a été plus élevé dans l'ensemble de l'entreprise (225 %) qu'à l'abattage (117 %). Les taux d'accidents avec perte de temps sont semblables pour l'abattage et pour toute l'entreprise (aux environs de 20 %) mais le nombre de cas d'AT semble plus élevé pour l'ensemble de l'entreprise que pour l'abattage (45 % comparé à 32 %). Toutefois le nombre de jours passés en AT serait semblable en moyenne pour chacun des cas : toute l'usine 28 jours (3782/134cas), département de l'abattage, 24 jours (408/17). Dans l'ensemble, on constate donc que cette dernière division ne serait pas plus problématique que le reste de l'entreprise. Au contraire, on y retrouverait même beaucoup moins d'incidents nécessitant des premiers soins. Ces données peuvent étonner à prime abord puisque le département de l'abattage avait aussi été ciblé pour l'intervention ergonomique à cause de l'importance des blessures, accidents et maladies professionnelles. Cependant, les

données de l'an 2000 permettent de constater que la situation y était plus problématique et qu'elle s'est beaucoup améliorée à l'abattage au cours de l'année suivante. En effet, l'entreprise avait enregistré, en 2000, 86 premiers soins, 23 accidents avec perte de temps et 32 cas d'assignation temporaire au département d'abattage.

Tableau 2. Fréquence des accidents et maladies professionnelles au sein de l'entreprise et du département d'abattage en 2001

Nature de l'événement	Nombre d'occurrences		Nombre de journées de travail absent de son poste	
	Entreprise n =300	Abattage n =53	Entreprise n =300	Abattage n =53
Premiers soins ¹	675	62	0	0
Soins médicaux ²	19	4	0	0
Accidents avec perte de temps ³	58	11	615	59
Assignations temporaires ⁴	134	17	3782	408
Total	886	94	4397	467

¹ Il s'agit de soins donnés à l'intérieur de l'entreprise, comme désinfecter une plaie et la couvrir d'un bandage.

² Entre dans la classe « soins médicaux » les incidents pour lesquels un travailleur a dû se rendre chez le médecin mais a pu retourner au travail tout de suite après la consultation ou le lendemain au plus tard.

³ On parle d'un accident avec perte de temps lorsque le travailleur est resté chez lui au moins une journée après avoir consulté le médecin.

⁴ Sont comptabilisées dans la catégorie « assignation temporaire » les blessures ou accidents pour lesquels le travailleur a commencé une assignation temporaire tout de suite après avoir consulté un médecin.

3.3.2 Données provenant des entretiens

- 39 L'AT est gérée par les contremaîtres (n =3) et ces derniers expliquent n'avoir reçu aucune formation à cet égard. Ils se fient donc à leur expérience du travail exécuté sur les différents postes ainsi qu'à leur jugement afin de déterminer les AT qui seront données. Les travailleurs en AT demeurent, autant que possible, dans leur département d'origine. Différentes raisons peuvent cependant les amener à effectuer une AT dans un autre département (ex. : saturation de leur département en ce qui a trait aux AT disponibles et restriction imposée par le médecin traitant au niveau de l'exposition au froid ou à l'humidité). 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 difficulté majeure peut être associée à ces postes : la majorité d'entre eux pourraient être ou sont intégrés dans une rotation. Les contremaîtres expliquent que l'occupation de ces postes par des employés en AT soulève, par conséquent, les protestations des autres travailleurs.

- 40 D'après le coordonnateur en santé et sécurité, il y a toujours des employés en AT dans l'entreprise, jusqu'à une vingtaine de cas à la fois. Les AT sont déterminées à partir de la prescription du médecin traitant. Ce dernier peut demander que son patient fasse des travaux légers, très légers ou secs. Lorsque les travaux légers sont prescrits, le travailleur exécutera les tâches d'un poste considéré peu intense si une telle fonction est disponible (la disponibilité de ce type de poste varie grandement d'un département à l'autre). Sinon, l'employé se verra relégué aux travaux visuels, qui consistent à prendre des notes sur certains aspects de la production. La même chose est vraie lorsque le travail très léger ou les travaux secs sont recommandés, mais ces affectations adéquates sont encore plus rares que pour les travaux légers. Les travailleurs concernés se retrouvent donc presque inévitablement aux travaux visuels. Tous les postes de cet ordre sont créés spécifiquement pour les besoins des travailleurs en AT. Si cette prise de notes est parfois utile, il ressort de l'ensemble des échanges (entretiens préliminaires et pourparlers avec les travailleurs en AT) que travailleurs et membres du personnel cadre croient qu'elle n'est souvent qu'un prétexte pour occuper l'employé.
- 41 Aucun des travailleurs rencontrés (entretiens préliminaires et travailleurs en AT) ne remet en question la pratique par l'entreprise de l'AT, mais plusieurs sont insatisfaits de la façon dont elle est appliquée. Le traitement des travaux visuels suscite, en effet, le mécontentement de tous : travailleurs en AT et ceux occupant leur poste régulier (n =24) et contremaîtres (n=3). Les premiers trouvent le temps très long et affirment préférer leur travail régulier. Les seconds jugent choquant de voir des gens « alignés le long du mur » et ont l'impression que ces derniers sont payés à ne rien faire. Quant aux contremaîtres, ils expliquent que la présence de travailleurs aux travaux visuels distrait parfois leurs confrères de leur tâche. De plus, ils affirment que le ressentiment provenant des travailleurs occupant leur poste régulier nuit à l'ambiance de travail.
- 42 En fait, les travailleurs acceptent assez bien que l'un de leurs collègues se trouve aux travaux visuels pour une courte période. Lorsque celle-ci doit se prolonger, parfois pour plusieurs mois, certains doutent alors de la véracité du problème de santé de leur confrère ainsi que de son honnêteté. Ce type de réaction à l'égard des collègues de travail souffrant d'un problème de santé peu apparent a été rapporté et décrit par Baril et collaborateurs (2000).

3.4 Portrait des cas d'AT à l'abattage

- 43 D'après le suivi des cas d'AT à l'abattage, entre le 15 février et le 1^{er} juin 2001 (3 mois et demi), 15 employés sur les 53 vus régulièrement dans ce département ont déclaré des blessures ou maladies à la CSST (voir tableau 3). Deux des cas ont été refusés par la CSST. Ces 15 travailleurs ont un âge moyen de 31,5 ans (écart-type 5,5) et une ancienneté moyenne de 7,3 ans (écart-type 4,2). Ils sont donc en moyenne un peu plus jeunes que l'ensemble des travailleurs de l'abattage (33 ans en moyenne) et un peu moins anciens (8,4 ans d'ancienneté en moyenne). Ceci s'explique par le fait que les travailleurs ayant le statut de relève sont surreprésentés parmi les travailleurs ayant subi des accidents de travail. En effet, sept d'entre eux possédaient le statut de relèves. Ainsi, bien que les relèves représentent 38 % des travailleurs de l'abattage, ils désignent près de la moitié (47 %) des travailleurs placés en AT. Au contraire, alors que les travailleurs classe 3 constituent 43 % des travailleurs du département, ils ne correspondent qu'à 33,3 % des

cas d'AT. Par ailleurs, la proportion de travailleurs classe 4 en AT n'est pas très éloignée de la distribution des travailleurs dans le département.

- 44 Il est relativement aisé de comprendre que les relèves se blessent proportionnellement plus que les autres. Selon les entretiens avec les 19 travailleurs de l'éviscération, ces derniers ont relativement peu d'expérience (trois ans en moyenne) ; ils ont souvent de la difficulté à maintenir la qualité de coupe de leur couteau et ont encore à développer les trucs de métier qui leur permettront de protéger leur santé. On est peut-être aussi en présence du « healthy worker effect » (Kelsey et coll., 1986), qui fait en sorte que seuls les travailleurs les plus résistants demeurent à l'abattage à long terme étant donné la pénibilité du travail qui y est accompli.
- 45 Les blessures de neuf des 15 travailleurs étaient de type musculo-squelettique (tendinites et épicondylite au niveau des membres supérieurs dans sept des cas, un avait une entorse lombaire et un autre un problème aux côtes, voir tableau 3). Ces mêmes blessures avaient eu un développement progressif. Les six autres ont été en arrêt de travail à cause de problèmes de peau ou de traumatisme. Dans ces derniers cas, la douleur est apparue subitement. Si on regarde l'ensemble des lésions, 12 sur 15 concernent les membres supérieurs. Avant de remplir un formulaire de déclaration, tous les travailleurs présentant des TMS ont continué à travailler durant une période variant d'une semaine à quelques mois après l'apparition des premiers symptômes.

Tableau 3. Portrait des travailleurs de l'abattage ayant été victimes de blessures ou de TMS entre le 15 février et le 1^{er} juin 2001

Travailleurs Âge/ ancienneté	Blessure	Accepté CSST	Poste associé à la blessure	Durée absence au poste	Assignation temporaire	Retour au travail
1- Relève 32 / 4	Étirement musculaire aux côtes	Oui	Backrail arrière	5 semaines	Travail visuel, commissionnaire, trapeuse, lavage de coeurs	Retour progressif demandé
2- Relève 28 / 3,5	Tendinite au poignet droit	Oui	Sous- rotation de l'éviscération	3 semaines	Travail visuel, commissionnaire	Retour progressif demandé
3- Relève 29 / 4	Douleur poignet et épaule gauches	Oui	Sous- rotation éviscération	6 semaines	Travail visuel, commissionnaire, trapeuse	Conditions régulières
4- Relève 36 / 4	Contusion pouce droit	Oui	Rotation classe 4	2 semaines	Non documentée (travail visuel)	Conditions régulières
5- Relève 22 / 4	Entorse au pouce	Oui	Non documenté	3,5 semaines	Travail visuel, commissionnaire	Conditions régulières
6- Relève 19 / 1	Dislocation de l'épaule	Non	Sous- rotation panne	Indéterminée a quitté l'entreprise	Aucune	Pas de retour

7- Classe 4 32 / 12	Épicondylite coude droit	Oui	Table à foies	2,5 semaines	Travail visuel, commissionnaire, strapeuse	Conditions régulières
8- Classe 4 32 / 1	Irritation nerf avant- bras droit	Oui	Sous- rotation panne	10 semaines	Travail visuel, commissionnaire	Conditions régulières
9- Classe 4 34 / 9	Tendinite à l'épaule droite	Oui	Sous- rotation panne	4 mois	Travail visuel	Conditions régulières
10- Classe 3 37 / 14	Inflammation à l'aîne	Oui	Sous- rotation de l'éviscération	2 jours	Aucune	Conditions régulières
11- Classe 3 30 / 12	Kyste poignet gauche	Oui	Sous- rotation de l'éviscération	3 semaines	Aucune	Conditions régulières
12- Classe 3 32 / 10	Entorse lombaire	Non	Backrail avant	11 semaines	Aucune après refus CSST	Conditions régulières
13- Classe 3 28 / 11	Tendinite coude gauche	Oui	Démaillage	2 mois	Travail visuel	Conditions régulières
14- Classe 3 41 / 13	Tendinite poignet droit	Oui	Sous- rotation éviscération	1 semaine	Couper les bajoues	Conditions régulières
15- Classe 3 33 / 6	Dermatite avant-bras gauche	Oui	Démaillage / éviscération (port du protecteur)	2 semaines	Travail visuel	Conditions régulières

* Commissionnaire : le travailleur accomplit, au besoin, différentes petites tâches pour ses collègues, entre autres faire aiguiser leurs couteaux et leur distribuer les « pics » utilisés pour identifier les carcasses contaminées.

- 46 Parmi ces 15 travailleurs (voir tableau 3), trois sont restés en arrêt de travail et n'ont pas fait d'AT ; un a été en AT jusqu'à ce que son cas soit refusé par la CSST. Après quoi, il est demeuré chez lui toute la durée de sa récupération, alors que les 11 autres travailleurs y sont allés jusqu'à leur consolidation :

« La consolidation réfère à la guérison ou à la stabilisation d'une lésion professionnelle à la suite de laquelle aucune amélioration de l'état de santé du travailleur victime de la lésion n'est prévisible » (LATMP, cité dans Durand, 1996, p. 49)

- 47 Notons que dans tous les cas où l'AT a été pratiquée, sa durée est égale à la période d'absences du poste. Parmi ces 11 cas d'AT, dix ont fait surtout des travaux visuels tandis qu'un travailleur a exécuté uniquement du travail léger. Parmi ceux qui ont accompli surtout des travaux visuels, quelques-uns ont aussi occupé des postes légers (le plus

souvent la strapeuse), lorsque leur période d'incapacité se prolongeait ou que les besoins de l'entreprise en personnel se faisaient pressants.

- 48 Les observations systématiques de la rotation de même que les entretiens avec les travailleurs en AT indiquent que peu de postes réguliers ont été soustraits de la rotation à cause des AT. À cet égard, l'impact des AT dans le département de l'abattage sur la rotation et sur la santé des autres travailleurs serait minime. Par contre, bien que l'AT ait pour objectif la réadaptation du travailleur, on peut questionner la pertinence des travaux visuels pour réentraîner les travailleurs blessés. Selon les entretiens avec les 11 travailleurs de l'abattage ayant été atteints d'un TMS durant l'intervention, le travail visuel permettrait de récupérer mais pas de se réformer, puisque le réentraînement de la structure atteinte à l'effort est inexistant. Pourtant cette période de rééducation apparaît maintenant comme un moment charnière dans le processus de guérison (Durand et coll., 1998).
- 49 Les données recueillies lors des entretiens avec les travailleurs en AT indiquent le respect des restrictions imposées par le médecin. Ces mêmes travailleurs signalent que le contremaître peut parfois demander à un travailleur en AT d'en faire plus que permis... surtout lorsque le personnel disponible est insuffisant. Mais, même dans ce cas, le travailleur est libre de refuser et n'acceptera, normalement, que s'il s'en sent capable physiquement.
- 50 Les travailleurs en AT rapportent aussi qu'il peut y avoir une évolution dans les tâches effectuées en AT lorsque celle-ci se prolonge. Par exemple, comme on peut le constater dans le tableau 3, un travailleur ne peut effectuer, au départ, que des travaux visuels, durant une période plus ou moins prolongée, et faire ensuite des travaux légers pendant quelques semaines avant de retourner au travail régulier. La présence ou non de cette évolution des AT pourrait dépendre de l'autorisation du médecin et de la volonté du travailleur blessé. Deux de ces employés, particulièrement soucieux de bien guérir, ont dit avoir demandé à leur médecin d'autoriser « ce qu'ils se sentent capables de faire ». De cette façon, disent-ils, ils peuvent travailler de plus en plus fort sans toutefois être obligés à quoi que ce soit. On peut se demander si cette façon de faire les avantage réellement par rapport aux autres. Bien sûr, ils pourront aller à la « strapeuse » s'ils s'en sentent capables et, advenant un manque d'effectifs, ils pourront sans doute occuper le poste « lavage de cœur ». Toutefois, compte tenu de la quasi absence de postes légers disponibles pour les AT, ces travailleurs effectueront surtout du travail visuel comme tous leurs collègues en AT. Cette évolution n'est possible que si des postes légers sont disponibles.
- 51 En ce qui concerne le retour au travail comme tel, il varie dépendamment des demandes du médecin et du travailleur. Normalement, l'entreprise a avantage, financièrement, à en faire faire le plus possible à un travailleur dont la lésion est consolidée. Le contremaître du département explique qu'un travailleur, de retour après une absence prolongée, peut recommencer du jour au lendemain à faire ce qu'il faisait lorsqu'il se trouvait à son poste régulier. Des travailleurs en AT rapportent que certains médecins prennent la précaution de demander un retour progressif pour leur patient. Lorsque ce n'est pas le cas, certains travailleurs, soucieux de ne pas faire de rechute, demandent au contremaître d'augmenter graduellement la difficulté des tâches associées à leur emploi. Il semble que le contremaître soit réceptif à ces demandes et y accède dans la mesure où le personnel disponible le permet. Lorsqu'un retour progressif est prescrit par le médecin, ce dernier demandera, par exemple, à ce que le travailleur exécute son travail régulier le matin et

continue l'AT l'après-midi et ce, durant une semaine. Les modalités du retour graduel sont variables.

3.5 Les interactions entre AT et rotation

- 52 Au début de l'intervention, nous étions surtout sensibilisées au fait que la rotation pouvait être perturbée par l'occupation des postes les moins exigeants par des personnes en AT. Dans le cas de cette entreprise, c'est souvent 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. En effet, nous avons vu que sur les 15 travailleurs s'étant absentés à cause d'un accident ou une maladie professionnelle, quatre n'ont fait aucune AT et 10 ont fait surtout des travaux visuels. Les employés gèrent leur rotation ; cette dernière représentant pour eux un moyen d'équilibrer les exigences très fortes de leur travail ainsi que leur santé. À l'intérieur des sous-rotations, les travailleurs exigent que chacun soit toujours en mesure d'occuper tous les postes. C'est dans un objectif de prévention qu'ils refusent que certains de leurs postes de travail puissent être retirés de la rotation pour les travailleurs blessés.

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

- 53 Bien que l'AT ne semble pas constituer obstacle à la rotation dans le département de l'abattage, être en AT signifie être absent de son travail. Cette absence s'ajoute donc à toutes celles prises pour maladies et vacances. L'absentéisme est très élevé dans cette entreprise où une soixantaine de personnes par jour, sur 300, doivent être remplacées. Durant les onze journées d'observation systématique, les absences (AT, maladie, vacances) ont oscillé de trois à 17 personnes, ce dernier nombre représentant près du tiers des travailleurs du département de l'abattage. Ces absences ont d'importantes conséquences sur la rotation au niveau des possibilités d'étendue de cette dernière et des bénéfices à en tirer. En effet, les nombreuses absences entraînent l'occupation des postes par des remplaçants peu expérimentés, ce qui met en évidence les *difficultés d'apprentissage* sur plusieurs postes et l'impossibilité de maintenir le système de rotation tel que prévu.

3.5.2 Difficultés sur les postes

- 54 Les difficultés rencontrées sur les postes de la sous-rotation de l'éviscération seront détaillées dans un second article, tel qu'expliqué antérieurement. Toutefois, afin d'aider le lecteur à mieux comprendre la suite de ce texte, nous dressons ici une courte liste des principaux types de difficultés rencontrées par les travailleurs et identifiées au cours des entretiens avec les 19 travailleurs de l'éviscération.
- 55 Nous avons identifié, à la sous-rotation de l'éviscération, des difficultés liées à l'aménagement physique des postes de travail et à la répartition des opérations entre les postes : postures contraignantes, efforts physiques importants, lourdes charges à soulever, cadence élevée (480 porcs à l'heure), cycles courts (7,5 ou 15 secondes accordées par carcasse traitée, selon qu'il y a un ou deux postes semblables) et temps intercycle inexistant et absence de micropauses sur un des postes. D'autres difficultés, rencontrées par les « nouveaux », sont liées à l'organisation des périodes de formation (formation non continue à cause du manque de personnel), à l'acquisition de la technique d'affilage

(manque de formation et de temps pour la pratiquer) et au développement de la vitesse nécessaire pour être en mesure de suivre la cadence.

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

- 56 Beaucoup de postes de l'abattage exigent des tâches complexes nécessitant un apprentissage soutenu, tel qu'il est ressorti des entretiens avec les 19 travailleurs de la sous-rotation de l'éviscération. Par exemple, un travailleur en formation à la sous-rotation de l'éviscération (celle dont l'apprentissage est le plus long à cause du nombre de postes en rotation et de la complexité des tâches) doit y passer plusieurs semaines avant d'être en mesure de « fournir » sur tous les postes. La formation étant longue à la sous-rotation de l'éviscération (de deux à quatre semaines), il est parfois difficile de remplacer le personnel manquant. Ceci est d'autant plus vrai que la formation ne se déroule pas toujours sur une période continue, par manque de personnel. Cet énoncé a été établi durant les entretiens avec les 24 travailleurs du département de l'abattage. On affirme également que la formation ne peut avoir lieu que lorsqu'il y a du personnel en surplus. Il est évident que s'il manque plusieurs travailleurs parmi ceux qui travaillent normalement à l'éviscération, il est extrêmement difficile de les remplacer. Il peut donc arriver, si plusieurs d'entre eux se trouvent en AT ou en vacances (et le problème est particulièrement criant durant la période estivale), que certains travailleurs, qui font normalement la rotation entre l'éviscération et d'autres postes ou sous-rotations où l'apprentissage est plus rapide, se voient contraints d'y passer toute leur journée. D'ailleurs, deux des travailleurs rencontrés en entretien lors du suivi des AT ont expliqué avoir passé plus de temps qu'à l'habitude à l'éviscération durant la période précédant leur blessure. Ils expliquaient cette situation par le fait que le contremaître n'avait personne avec qui leur faire faire la rotation.

3.6 La gestion des rotations au quotidien

- 57 Nous verrons concrètement les conséquences de ces variations sur le personnel disponible à l'aide d'un exemple : celui des 19 travailleurs du département de l'abattage qui sont affectés, au moins de temps en temps, à la sous-rotation de l'éviscération. Le Tableau 4 présente une synthèse des alternances qu'ils ont faites durant les onze journées d'observation systématique de la rotation.
- 58 Le Tableau 4 permet de constater que peu de travailleurs ont pratiqué exactement les mêmes rotations tous les jours durant la période d'observation. Bien que les raisons sous-jacentes à ces variations soient nombreuses, comme nous le verrons dans les trois exemples détaillés plus loin, le nombre de travailleurs absents de leur département constitue sans conteste une raison importante. Même si les AT ont lieu le plus souvent à l'intérieur du département, notons que dans le Tableau 4, les travailleurs en AT sont dans la catégorie « absents du département » puisqu'ils n'occupent pratiquement jamais un poste régulier du département. En effet, comme il a été expliqué précédemment, la plupart des postes d'AT sont créés à cette fin (travail visuel dans le département).
- 59 On constate que seulement cinq des 19 travailleurs occupant régulièrement les postes d'éviscération ont été présents au département d'abattage à chacune des 11 journées d'observation. D'ailleurs, on ne peut trouver qu'un seul jour où tous sont présents au département d'abattage (25 avril). Au total, en 11 jours, 39 cas d'absence de la division ont

été enregistrés parmi ces 19 mêmes travailleurs, soit en moyenne 3,5 cas d'absence par jour.

- 60 Les raisons qui expliquent cet absentéisme sont nombreuses. L'assignation temporaire détermine 23 % de ces absences (9 cas d'absence) et les formations suivies par les travailleurs justifient deux autres cas d'absence. Les 28 autres absences sont dues aux maladies et aux vacances.

Tableau 4. Rotations pratiquées par les 19 travailleurs allant à l'éviscération au cours de 11 journées complètes de travail

Travailleur	15/02	20/02	22/03	02/04	10/04	17/04	25/04	01/05	29/05	08/06	19/06
# 1P	*	*	..	..	..	..	..	..	...		
# 2R	..						.		.		.
# 3P	..	...	.	..	..	..	..	..	..	..	..
# 4P	..	...	...	...	..	..	..	..	..	..	..
# 5P	..	...	...	...	..	..	...	..	...		...
# 6P	..		..	..	..	..	..	..		..	
# 7P	.	.	.	..	..	..	.	.	..	..	..
# 8P	..	..	..	..	..	...	..	..	..	..	.
# 9P			..	..	..		..	..	...		..
# 10P	...	..	..		..		...	..		..	..
# 11P	..	..	..	..	..		..		..	..	..
# 12P	..		...	..		..	...	...	..	..	..
# 13R	..	..				.	.	..	..	..	..
# 14R	.	.	..	..	..	..	..	..	..	..	.
# 15R	..	..	..	..	..		.	..	...	...	..
# 16P	...	...				...	...	...		...	..
# 17R	.	.			..	..	..	.	..	...	.
# 18P		..	..	..	..	...	..	..	..		.
# 19P	...	...	...	...	...		..		...	...	...
Nombre d'absences du département	2	5	4	5	4	6	0	3	3	5	2

Nombre d'AT	0	0	2	3	2	1	0	1	0	0	0
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

* : ce travailleur occupait alors un poste dans une salle de coupe.

P : travailleur permanent

R : travailleur relève

	Le travailleur était absent du département de l'abattage, toutes raisons confondues.
	Le travailleur était présent dans le département mais n'est pas allé à l'éviscération.
	Le travailleur a passé au moins une des quatre périodes de la journée à l'éviscération.
	Le travailleur a passé toute la journée à l'éviscération.

- 61 Afin d'illustrer de façon plus précise les variations dans la rotation selon le nombre d'absences, trois schémas illustrent de manière détaillée les rotations effectuées par ces 19 travailleurs. On ne retrouve sur ces schémas que l'emplacement de ces 19 travailleurs. Le premier (figure 2) représente une journée comportant un nombre d'absences moyen et n'ayant rien présenté de particulier. Le second (figure 3) constitue la journée où le plus grand nombre de travailleurs étaient absents de leur département et nous verrons de quelle façon ces absences ont perturbé l'organisation de la rotation. Finalement, le troisième schéma (figure 4) illustre la journée où aucun travailleur n'était absent de son poste. Nous verrons de quelle manière cette « absence d'absence » a perturbé, à sa façon, l'organisation de la rotation.
- 62 Dans les schémas, le numéro correspondant au travailleur est situé dans la sous-rotation où il a commencé sa journée. Dans le cas des rotations régulières, comme celles ayant lieu entre le backrail arrière et l'éviscération ou entre le démaillage et l'éviscération, les travailleurs passent la première période à la sous-rotation où ils débutent, vont ensuite à l'autre sous-rotation pour deux périodes et reviennent terminer leur journée à la sous-rotation où ils l'ont commencée.
- 63 Comme l'illustre le schéma de la figure 2, avec ses quatre travailleurs absents (deux travailleurs réguliers et deux relèves), le 10 avril représente une journée idéale du point de vue des rotations. En effet, les quatre travailleurs affectés au backrail arrière ont fait la rotation avec quatre collègues de l'éviscération, ce qui a fait en sorte qu'aucun travailleur n'a passé toute la journée au backrail arrière. Les travailleurs 8 et 11 ont alterné entre le démaillage et l'éviscération comme ils le font chaque fois que c'est possible. Les deux travailleurs qui ont passé toute leur journée à l'éviscération, 5 et 19, l'ont fait par choix, c'est ce qu'ils font toujours.
- Les trois employés ayant le statut de relève, présents ce jour-là, ont fait la rotation entre plusieurs sous-rotations, dont l'éviscération, selon les besoins.
- 64 La plupart des travailleurs essaient d'éviter de passer toute la journée aux mêmes postes. C'est la raison pour laquelle les rotations ont été mises en place. Toutefois, trois travailleurs (5, 16 et 19) préfèrent demeurer à la sous-rotation de l'éviscération toute la journée. Comme on l'a vu, ces postes sont très exigeants physiquement et demandent un long temps d'apprentissage pour acquérir les habiletés nécessaires pour être à l'aise sur le poste. Il est donc intéressant de se questionner au sujet de ces trois employés qui ont choisi de ne pratiquer la rotation que sur les postes de la sous-rotation de l'éviscération

identifiée comme la plus exigeante physiquement. Ces trois travailleurs d'expérience (tous à l'emploi de cette entreprise depuis plus de 10 ans) aiment ce travail difficile qui demande le développement de beaucoup de compétences, entre autres au niveau de la qualité de coupe des couteaux. Selon les résultats des entretiens, ils reconnaissent pourtant, comme leurs collègues, les difficultés liées à ces fonctions tel que le poids élevé des viscères et la contrainte importante au niveau des membres supérieurs. Par contre, si on regarde du côté des TMS développés au cours des années, on se rend compte que ces trois travailleurs présentent une résistance physique exceptionnelle. L'un d'entre eux n'a jamais contracté de TMS alors que les deux autres n'en ont eu qu'à quelques reprises, surtout durant leurs premières années au sein de l'entreprise. L'un des travailleurs rapporte que ce qu'il aime de ce travail est qu'il n'a pas à reprendre les erreurs faites par ses collègues. En effet, les postes de la sous-rotation de l'éviscération étant parmi les premiers sur la chaîne, peu d'erreurs ont pu être commises sur la carcasse qu'il faut récupérer.

Figure 2. Les rotations à la sous-rotation de l'éviscération le 10 avril 2001

- 65 Le 17 avril (figure 3), six travailleurs étaient absents, dont quatre employés permanents. Cette journée-là, seulement trois personnes ont alterné entre le backrail arrière et l'éviscération, ce qui a enlevé une possibilité de rotation pour un des travailleurs de l'éviscération. Le travailleur 8, qui fait habituellement la rotation entre le démaillage et l'éviscération avec son collègue 11, absent ce jour-là, a dû passer toute la journée à l'éviscération, tout comme le travailleur 18, bien que ce ne soit pas leur habitude. Le travailleur 18 va pourtant régulièrement au démaillage et aurait pu, si cela avait été possible, faire la rotation entre le démaillage et l'éviscération avec le travailleur 8. Mais comme plusieurs éviscéreurs étaient absents, ils sont restés à l'éviscération. Les travailleurs 5 et 16 y sont restés également toute la journée mais cela correspond, comme

on l'a vu, à leur désir. Les travailleurs relèves 14 et 17 ont, encore une fois, fait la rotation entre plusieurs sous-rotations, dont l'éviscération. Quant au travailleur relève 13, il était de retour d'une blessure et avait demandé au contremaître de ne pas l'envoyer trop vite à l'éviscération. Il était donc, en quelque sorte, absent lui aussi de son poste régulier même s'il n'a pas été inclus parmi les absents.

- 66 Si le nombre d'absences a eu pour conséquence de restreindre les rotations effectuées régulièrement parmi les travailleurs allant à l'éviscération, c'est, entre autres, à cause du fait que relativement peu de travailleurs ont reçu la formation leur permettant d'occuper cette sous-rotation. En effet, on peut conclure du schéma précédent que le contremaître avait besoin de remplacer deux des travailleurs allant normalement à l'éviscération et qu'un des substituts est allé au *backrail* arrière tandis que l'autre est allé au démaillage. Plus de travailleurs sont habilités à occuper ces postes à cause d'une période de formation plus courte (une à deux semaines environ), donc plus simple à réaliser. Il faut comprendre que si les nombreuses absences perturbent les rotations, elles compliquent aussi grandement les possibilités de formations. Ces faits ressortent à la fois des entretiens (autant avec les travailleurs en AT qu'avec ceux de l'éviscération) et des observations systématiques sur le terrain. En effet, tous les travailleurs allant à la sous-rotation de l'éviscération, qu'ils soient classe 3 ou relèves, avaient la formation pour occuper toutes les sous-rotations de la classe 3, alors que plusieurs travailleurs occupant les autres sous-rotations de la classe 3 n'ont pas été formés à l'éviscération.

Figure 3. Les rotations à la sous-rotation de l'éviscération le 17 avril 2001

- 67 Le 25 avril (figure 4), aucun des 19 travailleurs affectés normalement à l'éviscération n'était absent. Par contre, le travailleur 9 relevait d'une opération et avait demandé à son contremaître de ne pas aller à l'éviscération. Il a donc fait la rotation entre le backrail arrière et le démaillage, ce qui a enlevé une des rotations possibles entre ces deux mêmes

postes. D'autre part, le travailleur relève 2, de retour après une longue période d'AT, n'est pas allé non plus à l'éviscération puisque sa présence n'était pas requise. On peut voir, en comparant les trois schémas, que c'est le 25 avril, alors que tous les travailleurs étaient présents, que les rotations régulières ont été les plus perturbées et qu'il est le plus difficile de comprendre ce qui s'est produit. Un côté positif à cette situation, cependant, est qu'il s'agit de la seule des 11 journées où le surplus de travailleurs a permis de faire de la formation. En effet, les travailleurs 10 et 16 ont passé toute la journée à l'éviscération à former un collègue chacun. Ainsi, cinq travailleurs ont passé toute leur journée à l'éviscération dont #5, #16 et #19 qui choisissent volontairement de le faire. Le travailleur relève 15R est, lui aussi, resté toute la journée à la même sous-rotation, mais au démaillage. Il y a aussi deux employés qui se sont absentés durant une période. Le fait qu'il n'y ait pas eu d'absence dans le département d'abattage ce jour-là a probablement permis de libérer certains travailleurs pour des activités diverses.

Figure 4. les rotations à la sous-rotation de l'éviscération le 25 avril 2001

4. Discussions

- 68 Dans l'entreprise où l'intervention a eu lieu, les travailleurs ont intégré la rotation des postes à leur organisation du travail dans le but de réduire la monotonie de leur tâche et ainsi, préserver leur santé. Si les employés occupant des postes très exigeants physiquement avaient beaucoup d'avantages à utiliser la rotation, leurs confrères qui avaient la chance d'être affectés à des tâches relativement légères voyaient mal ce qu'elle leur apporterait. Certains se sont sans doute laissés convaincre par leurs pairs alors que d'autres ont tenu à garder leur poste, et par le fait même, excluant de la rotation certains des postes susceptibles d'alléger l'ensemble de la tâche.

- 69 Les travailleurs du département d'abattage de cette entreprise, pour leur part, sont parvenus à mettre sur pied une rotation généralisée fort complexe qui tente de maximiser les possibilités de changements dans le rythme et de variation dans l'exécution des gestes de travail. Ils ont opté pour des modifications de postes fréquentes (aux quinze minutes), ce qui n'est pas rare dans ce secteur (Vézina et coll. 1995) mais ils y ont ajouté des rotations aux pauses qui leur permettent de se déplacer plus loin dans une autre section du département. Il est intéressant de constater que ce système d'alternances et de sous-rotations n'est pas le même pour tous les travailleurs et qu'il est adapté aux préférences et capacités de chacun. Ainsi, trois travailleurs demeurent en permanence à la sous-rotation de l'éviscération alors qu'il est très important pour d'autres de ne pas y passer toute la journée afin de ne pas développer des problèmes de santé. Nous avons pu également constater que les rotations des travailleurs et travailleuses plus âgé(e)s se limitent à des postes moins durs physiquement. Dans l'étude menée par Vézina et coll. (1999) chez des travailleurs de l'assemblage automobile, le volontariat était ressorti comme une condition essentielle à l'implantation de la rotation, tout comme sa gestion par ces mêmes employés.
- 70 Cependant, cette souplesse dans l'organisation du système de rotation a pour effet de rendre difficile la gestion des AT. En effet, les travailleurs refusent que leurs postes plus légers soient écartés de la rotation par la gestion des AT. Une organisation du travail qui s'appuie sur la polyvalence des employés et sur l'alternance des postes ne crée donc pas nécessairement des conditions favorisant la réinsertion professionnelle, comme le suggéraient Baril et coll. (2000) et Stock et coll. (1999). Concernant l'entreprise étudiée, les personnes en AT occupent des postes correspondant en majorité aux « travaux visuels », créés spécifiquement à leur intention, ce qui ne peut servir à les préparer au retour à leurs emplois réguliers. Rappelons que cette période de réentraînement apparaît, selon Durand, comme un moment charnière dans le processus de guérison (1998). La situation observée porte à croire qu'« une chaîne de production dont les exigences physiques sont importantes » n'est pas une condition facilitant la réinsertion professionnelle, comme le mentionnent Baril et coll. (2000, p. 70).
- 71 Bien que les cas d'AT soient maintenus à l'écart des postes réguliers, l'organisation de la rotation des postes est très perturbée par l'addition des absences dans le département, que ces dernières soient dues aux AT, aux arrêts de travail pour accident/maladie ou aux vacances. En fait, en plus des absences, de nombreux facteurs ont un impact sur l'organisation de la rotation et la compliquent, les principaux étant les suivants : les exigences physiques particulièrement élevées de certains postes, la barrière des classes, la présence de travailleurs n'ayant pas les capacités physiques pour occuper tous les postes (travailleurs plus âgés et/ou femmes), le refus par quelques travailleurs d'occuper certains postes et, finalement, la formation des travailleurs de même que leurs compétences. On a vu que l'importance de l'apprentissage sur plusieurs postes de travail empêche les remplaçants d'occuper les fonctions dont la formation est plus longue et qui correspondent aux postes les plus exigeants. L'existence d'autant d'éléments ayant un impact sur l'organisation de la rotation complexifie grandement l'étude de l'interdépendance entre rotation et AT.
- 72 Si l'organisation de la rotation est si fragile, cela pourrait être, entre autres, parce que les exigences de plusieurs postes poussent les travailleurs constamment près de leurs limites. C'est lorsqu'ils dépassent ces dernières que des blessures surviennent, ce qui se produit régulièrement. Ces exigences physiques liées aux postes font en sorte que l'apprentissage

est plus long (moins facile de remplacer), qu'il y a plus de blessures (besoin de remplaçants), que la rotation elle-même prend une importance encore plus grande (essentielle pour ne pas se blesser) et, finalement, la rotation étant intouchable, que les travailleurs blessés n'ont pas la possibilité de se réentraîner en vue de retourner à leur poste régulier. Le problème s'accroît du fait que, les absents étant nombreux, travailleurs expérimentés et relèves peuvent difficilement être mobilisés pour la formation de remplaçants pour les postes où l'apprentissage est long. Un cercle vicieux se dessine.

- 73 Une partie de la solution à cette situation réside dans le réaménagement des postes dans le but de diminuer le nombre de blessures et maladies professionnelles et de permettre une plus grande facilité d'accès à ces postes. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, ce réaménagement fera l'objet d'un second article. Mais en ce qui concerne le réentraînement des travailleurs qui se blesseront, la problématique demeure entière. D'autres moyens devraient être développés afin de respecter la rotation, mise en place par les travailleurs, tout en permettant aux employés blessés de récupérer physiquement et de se réentraîner afin d'être en mesure de réintégrer leur emploi régulier. Mais, briser le cercle vicieux des absences entraînées par l'importance des TMS faciliterait déjà grandement la gestion de la rotation et de l'AT.
- 74 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.

BIBLIOGRAPHIE

Arcand, R., Labrèche F., Stock, S., Messing, K., Tissot, F. (2000). Travail et santé. Dans *Enquête sociale et de santé 1998*, Québec, Institut de la statistique du Québec, chapitre 26, p. 526-570.

Baggerman, M. (1993). Macro-ergonomics aid in meeting OSHA standards ; future government guidelines will mandate a comprehensive approach to implement and maintain ergonomics programs. *Apparel Industry Magazine*, 54, 8, 56-59.

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.

Chatigny, C. (1993). *Étude ergonomique des conditions d'apprentissage du métier dans un abattoir de porcs*. Mémoire de maîtrise en ergonomie, Université du Québec à Montréal, Montréal.

Chatigny, C. (1995). *Construction des savoirs professionnels ; étude du métier d'agent d'exploitation des eaux*. Mémoire de DEA d'ergonomie, CNAM, Paris.

Durand, M.J., (1996). *Étude des effets du retour thérapeutique au travail chez des travailleurs absents du travail suite à une lésion professionnelle au dos*. Thèse de doctorat de l'Université de Sherbrooke.

- 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
- Falardeau, A. (2000). *Enquête sur la rotation des postes de travail et l'assignation temporaire*. Rapport d'une enquête préliminaire effectuée pour la chaire GM en ergonomie de l'UQAM.
- Jonsson, B. (1988a). The static load component in muscle work. *European Journal of applied physiology*, 57, 305-310.
- Kelsey, J.L., Thompson, W.D., Evans, A.S. (1986). *Methods in observational epidemiology*. Monograph In Epidemiology and Biostatistics, New York, Oxford, Oxford University Press, 10, 366 pages.
- Kuorina, I., Forcier, L. (1995). *Les lésions attribuables au travail répétitif*. Éditions Multimondes, Ste-Foy, Québec.
- Lemay, N. (1995). *La tendinite au membre supérieur dans une entreprise de transformation de volaille*. Mémoire de maîtrise du département de sciences biologiques, UQAM.
- Lévesque, C., Bouteiller, D., Gérin-Lajoie, J. (1997). *Réorganisation du travail et nouvelles configurations sociales : le cas de l'usine de la General Motors à Boisbriand*. Nouvelles formes d'organisation du travail, Études de cas et analyses comparatives, Harmattan, Montréal.
- Lévesque, M. (1993). *L'assignation temporaire dans les établissements affiliés à la CSN : état de la situation*. Enquête réalisée pour la Confédération des syndicats nationaux, Centre de recherche et d'évaluation sociales et appliquées.
- 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 ». IRSST, Montréal.
- Stuart-Buttle, C. (1994). A discomfort survey in a poultry-processing plant. *Applied ergonomics*, 25, 47-52.
- Vézina, N. (1999). Variabilités et Rotation. In Chatigny, C., Vézina, N., Marchand, D. (1999) : *Apprentissage en situation de travail : Rotations et variabilité*. Document pour une formation de l'Association Canadienne d'Ergonomie – Région du Québec, 5-17.
- Vézina, N., Courville, J., Geoffrion, L. (1995). Problèmes musculo-squelettiques et caractéristiques des postes des travailleurs et des postes des travailleuses sur une même chaîne de découpe de dindes. In K. Messing, B. Neis, L. Dumais, ed., *Invisible : women's Occupational Health and Safety*. Charlottetown, Gynergy Press, 29-61.
- Vézina, N., Stock, S., St-Jacques, Y., Boucher, M., Lemaire, J., Trudel, C., Zaabat, S. (1998). *Problèmes musculo-squelettiques et organisation modulaire du travail dans une usine de fabrication de bottes ou « Travailler en groupe c'est de l'ouvrage »*. Direction de la santé publique, Régie Régionale de la Santé et des Services Sociaux de Montréal-Centre, Rapport détaillé.
- 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.

RÉSUMÉS

Une intervention ergonomique s'est déroulée dans une usine d'abattage et de transformation du porc. Son objectif était de décrire la gestion de la rotation de même que l'application d'une

mesure de réadaptation appelée assignation temporaire (AT). Cette mesure favorise le retour dans leur milieu de travail de travailleurs ayant été victimes d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle, tel que les troubles musculosquelettiques (TMS). De plus, il s'agissait de tenter de mieux comprendre de quelle façon les deux mesures sont interdépendantes. 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 et dont l'objectif est, entre autres, la prévention des TMS. Bien qu'il soit accepté que les rotations des travailleurs et travailleuses plus âgés puissent se limiter à des postes moins difficiles physiquement, les employés 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 le grand nombre de travailleurs absents de leur poste ne permet pas à la rotation de se maintenir selon les modalités qui permettraient un meilleur équilibre entre la santé et la production.

Case study and activity analysis involve processes that generally fall into different fields, but that have many similarities. This paper tries to show in how far each activity can be reciprocally enriched from the knowledge and experience acquired in the other

An ergonomic intervention took place in a porcine slaughterhouse, with the goal of describing job rotation management along with the use made of a rehabilitation measure known as temporary reassignment (TR). The aim of TR is to return workers who have been victims of workplace accidents or professional illnesses such as musculoskeletal disorders to their workplace. A further goal of the intervention was to understand how TR and job rotation are interdependent. In the porcine slaughterhouse concerned, the slaughter department workers had managed to set up a very complex job rotation system designed to maximize the possibility for changes in the rhythm and variation in the performance of working gestures, so as to prevent musculoskeletal disorders. Although it was agreed that older workers' rotations could be limited to less physically demanding workstations, workers refused to allow their lighter workstations to be eliminated from rotation as part of TR management. This study highlights the difficulties of TR management when the number of absentees does not allow rotation to be maintained in a way that would produce a better balance between health and production.

Se hizo una intervención ergonómica en un matadero y centro de transformación de cerdos. Su objetivo era describir la gestión de la rotación así como la aplicación de una medida de rehabilitación llamada asignación temporaria (AT). Esta medida favoriza la vuelta a su ambiente de trabajo de trabajadores víctimas de un accidente laboral o de una enfermedad laboral, tal como los trastornos musculoesqueléticos (TMS). Además, se trataba de entender de qué manera las dos medidas son interdependientes. Los trabajadores del matadero lograron a instaurar una rotación muy compleja que intenta maximizar las posibilidades de cambios en el ritmo y de variación en la ejecución de los gestos de trabajo y cuyo objetivo es, entre otros, la prevención de las TMS. Aunque se acepte que las rotaciones de los trabajador(a)s mayores puedan limitarse a puestos menos rigurosos físicamente, los empleados rechazan que sus puestos más fáciles estén apartados de la rotación por la gestión de las AT. Este estudio pone de relieve las dificultades de gestión de la AT mientras que un número grande de trabajadores ausentes de su puesto no permite a la rotación mantenerse según las modalidades que permitirían un mejor equilibrio entre la salud y la producción.

INDEX

Mots-clés : rotation des postes, assignation temporaire, TMS, absences

Keywords : job rotation, temporary reassignment, musculoskeletal disorders, absentees

Palabras claves : rotación en el empleo, asignación temporaria, TMS, ausencias

AUTEURS

ANNE FALARDEAU

Centre de réadaptation La Maison, Rouyn-Noranda, (Québec), Canada,
anne_falardeau@ssss.gouv.qc.ca

NICOLE VÉZINA

Chaire GM en ergonomie de l'Université du Québec à Montréal, Montréal, (Québec), Canada,
vezina.nicole@uqam.ca