

# « La rotation, est-ce une solution ? »

Compte rendu du forum de Montréal, 27-28 février 2003

*Ce forum, organisé conjointement par l'Université du Québec à Montréal (UQUAM) et l'Institut de Recherche en Santé et Sécurité au Travail (IRSST), a abordé la rotation de poste et le développement de la polyvalence du point de vue de la santé au travail. La participation d'intervenants en santé et sécurité du travail et de partenaires d'entreprises a permis d'évoquer des questions très pratiques d'organisation, de formation, des conditions d'implantation de la rotation et de débattre des enjeux de prévention.*

Dans la majorité des pays industriels, des transformations importantes sont survenues dans le domaine du travail à partir des années 70. Les entreprises ont cherché à mettre en œuvre de nouvelles logiques productives, motivées par le discours politique et économique qui les invitait à une telle reconversion. Les mots d'ordre étaient compétitivité, productivité, flexibilité, rentabilité, adaptabilité...

L'origine de ces transformations se trouvait essentiellement dans les pressions externes exercées par les exigences grandissantes des consommateurs et par l'acuité de la concurrence. Il fallait chercher des solutions pour diversifier le travail et impliquer d'avantage tous les acteurs de l'entreprise [1]. Les réponses ont été trouvées parmi de nouveaux concepts d'organisation du travail disponibles alors dans le monde industriel : flux tendu, normes qualité, groupes autonomes, polyvalence...

Cependant, ces changements organisationnels, qui visaient à améliorer la performance et la réactivité des entreprises, n'ont pas eu que des avantages. Ils ont aussi été désignés comme étant à l'origine de l'accroissement des contraintes subies par les salariés [2 à 4] et, au-delà, des atteintes à la santé. L'émergence des troubles musculosquelettiques (TMS) en est une illustration. En effet, le nombre de ces pathologies croît depuis ces dix dernières années pour représenter aujourd'hui 67 % des maladies professionnelles indemnisées par la Sécurité sociale.

Parmi ces concepts organisationnels, la rotation de poste fait aujourd'hui l'objet de nombreuses discussions en particulier dans les entreprises où la pré-

vention des TMS est devenue une préoccupation majeure. Elle est d'une part appréciée des gestionnaires qui l'abordent comme un moyen de rendre les opérateurs plus rentables en accomplissant une grande variété de tâches (Walker) et d'équilibrer la production malgré un taux élevé d'absences (Vezina) et d'autre part elle offre une solution de prévention des TMS en apportant une variation dans le travail. Ce forum a été un lieu d'échanges non seulement sur les avantages de la rotation de postes mais également sur les inconvénients qu'elle engendre, sur ses conditions d'implantation et sur les nombreux facteurs à considérer pour obtenir des résultats positifs.

## Avantages et inconvénients

Une enquête réalisée auprès de 250 opérateurs d'une entreprise d'assemblage (Saint Vincent et coll.) présente la réduction de la monotonie et des contraintes physiques comme les principaux avantages de la rotation de postes. Pour Richard, la rotation de poste a effectivement un impact positif sur le ressenti de la monotonie et de la fatigue des opérateurs, indépendamment de la variation des sollicitations physiques.

A l'inverse, les difficultés d'apprentissage et d'adaptation au changement sont évoquées comme étant les inconvénients majeurs. Il est également dénoncé une dilution des risques entre les opérateurs liée à la mise en place de la rotation (Frazer, Walker).

A. GERLING.

Département Homme au travail, INRS, Centre de Lorraine



Documents pour le Médecin du Travail  
N° 95  
3<sup>e</sup> trimestre 2003

## Conditions d'implantation

L'ensemble des intervenants au forum s'accorde sur les préalables à l'implantation de la rotation de postes.

Premièrement, la rotation ne peut remplacer les aménagements des postes. Tout poste contraignant doit être réaménagé avant d'être intégré dans un système de rotation. Tous les auteurs précisent que les modifications organisationnelles qui ne sont pas accompagnées d'une diminution des contraintes physiques ne sont pas suffisantes pour avoir un impact positif sur la prévalence des TMS.

Deuxièmement, il faut s'assurer d'une réelle variation du type de sollicitations entre les différents postes intégrés dans la rotation (Marchand). Des outils subjectifs peuvent être utilisés afin d'évaluer les différents facteurs, choisis en fonction des risques que présentent les postes de travail. A partir de l'évaluation des facteurs de risque, il est possible de proposer un système de rotation qui garantisse une alternance des sollicitations (Gerling et coll.).

Troisièmement, le recueil du point de vue des opérateurs est également un préalable à la rotation de poste. Seule une mise en place selon le mode volontaire semble garantir son succès (Saint Vincent et coll., Ouellet et coll.).

Quatrièmement, la formation est d'un intérêt primordial lorsqu'il est question de polyvalence et de rotation des opérateurs. La formation doit être adaptée aux réels besoins de l'opérateur, conçue sur la base des réelles exigences des tâches et offrir à l'opérateur le temps nécessaire à l'acquisition des modes opératoires (Balleux, Coutarel et coll., Chatigny). En conséquence, la formation doit s'inscrire dans un projet d'entreprise prenant les dispositions nécessaires pour limiter les impacts négatifs des périodes d'apprentissage (Marchand, Richard et coll.)

même constat est fait auprès des travailleurs âgés pour qui les conditions d'apprentissage et de rotation sont souvent peu propices (Gaudart).

Dès lors, ces facteurs doivent être impérativement pris en considération lors de la mise en place d'un système de rotation car ils imposent des contraintes de fonctionnalité.

## Synthèse

Les conditions pour l'implantation de la rotation de poste semblent se préciser au travers de ces échanges. Ainsi, l'analyse des sollicitations des postes est un préalable et doit donner suite à un réaménagement en vue de diminuer ces sollicitations. Il importe également de développer la rotation de poste sur la base d'une réflexion commune entre les différents acteurs de l'entreprise. Et enfin, le temps de formation doit être suffisant pour permettre aux opérateurs de développer des modes opératoires appropriés.

Cependant, il reste des interrogations concernant les modalités de rotation efficaces dans la prévention des atteintes à la santé des opérateurs : le nombre de postes inclus dans la rotation, la fréquence des changements, l'ordre de passage d'un poste à l'autre, etc. Mais selon les résultats obtenus au cours des différentes études, il apparaît que les modalités de rotation sont multiples et qu'elles doivent se découvrir et se construire au sein de chaque entreprise.

Les recherches futures sur l'impact de la rotation de postes sur la sécurité et la santé au travail devront porter essentiellement sur le développement d'outils qui puissent servir aux entreprises à recueillir les informations dont elles ont besoin : analyse comparative des exigences des postes, parcours de formation, validation des aménagements de postes...



## Facteurs à considérer

Un certain nombre de facteurs peuvent représenter une cause d'ajustement de la rotation de postes. Il s'agit de l'état de santé de l'opérateur, de son âge et de son ancienneté.

En effet, la rotation de poste semble être a priori une réponse au maintien au poste des opérateurs à restrictions médicales car elle favorise le repos musculaire et réduit les contraintes des régions lésées. Cependant, il s'avère, selon certaines études, que l'opérateur à restrictions médicales est rejeté et mal accepté par ses collègues (Richard). Il semble donc difficile d'insérer ces personnes dans un collectif de travail en rotation. Le

## Bibliographie

[1] **COUTROT T.** - Innovations dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications. Premières informations, premières synthèses, Paris, DARES, 2000, n° 09-2, 11 p.

[2] **THÉBAUD-MONY A.** - L'impact de la précarité et de la flexibilité sur la santé des travailleurs. BTS, Newsletter 2001, n° 15-16, pp. 17-24.

[3] **BUE J., ROUGERIE C.** - L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Premières informations, premières synthèses, Paris, DARES, 1999, 08, n° 32-1, 8 p.

[4] **GREENAN N., HAMON-CHOLET S.** - Les salariés industriels face aux changements organisationnels en 1997. Premières informations et premières synthèses, Paris, DARES, 2000, n° 09-3, p. 1-12.

### Références des communications citées

- Walker C. (TCA Canada) - Une perspective syndicale pour la rotation de postes.
- Vézina N. (UQAM) - La rotation est-ce une solution ?
- Saint Vincent M. et coll. (IRSST) - Les avantages et désavantages de la rotation : ce qu'en pensent les assembleurs de GM.
- Richard P. et coll. (Ergonome Consultante, Montréal) - Analyse ergonomique de postes occupés en rotation et mesures biomécaniques dans un abattoir porc.

- Frazer M. (Université de Waterloo) - L'utilisation de la charge vertébrale accumulée pour l'évaluation de postes, de la rotation de postes et de mesures correctives de l'aménagement : une perspective vertébrale.

- Gerling A. et coll. (INRS) - Comparaison de deux systèmes de rotation de postes dans le cadre de la prévention des TMS.

- Ouellet S. et coll. (UQAM) - Les préalables à l'implantation de la rotation.

- Balleux A. (Université de Sherbrooke) - Rotation de postes et formation : des dynamiques contradictoires.

- Coutarel F. et coll. (Université de Bordeaux 2) - Conception et organisation du travail dans les abattoirs en France : La polyvalence est-elle une solution aux TMS ?

- Chatigny C. (UQAM) - Formation et soutien à l'apprentissage : des conditions indispensables à la polyvalence.

- Marchand D. (UQAM) - La charge perceptivo-motrice associée à l'apprentissage de nouvelles habilités du travail.

- Richard J. G. et coll. (IRSST) - Former au métier... et à la prévention.

- Richard M. C. (Hospital Charles-Lemoyne) - La rotation comme outil dans la réadaptation des travailleurs : est-ce réalisable ?

- Gaudart C. (CNRS) - La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ?