

1997

## Identification des outils requis pour accroître l'efficacité des stratégies de prévention des lésions attribuables au travail répétitif dans les abattoirs et usines de transformation du secteur avicole

Jean-Guy Richard  
IRSST

Suivez ce contenu et d'autres travaux à l'adresse suivante: <https://pharesst.irsst.qc.ca/rapports-scientifique>

---

### Citation recommandée

Richard, J.-G. (1997). *Identification des outils requis pour accroître l'efficacité des stratégies de prévention des lésions attribuables au travail répétitif dans les abattoirs et usines de transformation du secteur avicole* (Rapport n° R-158). IRSST.

Ce document vous est proposé en libre accès et gratuitement par PhareSST. Il a été accepté pour inclusion dans Rapports de recherche scientifique par un administrateur autorisé de PhareSST. Pour plus d'informations, veuillez contacter [pharesst@irsst.qc.ca](mailto:pharesst@irsst.qc.ca).

**Identification des outils requis  
pour accroître l'efficacité  
des stratégies de prévention  
des lésions attribuables  
au travail répétitif dans les  
abattoirs et usines  
de transformation**

**ÉTUDES ET  
RECHERCHES**

Jean-Guy Richard

Octobre 1997

R-158

**RAPPORT**



**IRSST**  
Institut de recherche  
en santé et en sécurité  
du travail du Québec

## La recherche, pour mieux comprendre

L'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST) est un organisme de recherche scientifique voué à l'identification et à l'élimination à la source des dangers professionnels, et à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes. Financé par la CSST, l'Institut réalise et finance, par subvention ou contrats, des recherches qui visent à réduire les coûts humains et financiers occasionnés par les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Pour tout connaître de l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine *Prévention au travail*, publié conjointement par la CSST et l'Institut.

Les résultats des travaux de l'Institut sont présentés dans une série de publications, disponibles sur demande à la Direction des communications.

Il est possible de se procurer le catalogue des publications de l'Institut et de s'abonner à *Prévention au travail* en écrivant à l'adresse au bas de cette page.

### ATTENTION

Cette version numérique vous est offerte à titre d'information seulement. Bien que tout ait été mis en œuvre pour préserver la qualité des documents lors du transfert numérique, il se peut que certains caractères aient été omis, altérés ou effacés. Les données contenues dans les tableaux et graphiques doivent être vérifiées à l'aide de la version papier avant utilisation.

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec

IRSST - Direction des communications  
505, boul. de Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : (514) 288-1 551  
Télécopieur: (514) 288-7636  
Site internet : [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)  
© Institut de recherche en santé  
et en sécurité du travail du Québec,

**Identification des outils requis  
pour accroître l'efficacité  
des stratégies de prévention  
des lésions attribuables  
au travail répétitif dans les  
abattoirs et usines  
de transformation**

Jean-Guy Richard  
Programme sécurité-ergonomie, IRSST

**ÉTUDES ET  
RECHERCHES**

**RAPPORT**

## **REMERCIEMENTS**

- Nous tenons à remercier les directions et le personnel des cinq usines qui ont accepté de collaborer à cette étude et plus spécifiquement les personnes qui ont participé aux entrevues.
- Nous remercions également les membres du comité de suivi (voir la liste en annexe A) qui ont grandement facilité les activités de cette recherche et qui ont contribué directement à la validation des informations recueillies, à l'élaboration de la stratégie préventive ainsi qu'à l'identification des outils requis. Ils ont ainsi démontré qu'il est possible de s'entendre de façon paritaire sur une approche préventive sectorielle touchant près de 3 000 travailleurs.
- Finalement nous remercions chaleureusement messieurs Julio Fernandez et Mario Roy de l'Université de Sherbrooke qui nous ont, tout au long du projet, prodigué leurs précieux conseils.

## **AVANT-PROPOS**

À la fin de 1995, l'Association des abattoirs avicoles du Québec demandait à l'IRSST de tracer un portrait de la problématique des LATR pour l'ensemble de ce secteur, de faire un bilan des activités préventives ayant été tentées à ce jour, de définir les besoins de l'industrie pour adresser cette problématique, de définir une stratégie d'intervention spécifique à ce secteur et de développer les programmes et les outils qui puissent permettre à ses membres de prévenir ces atteintes.

Dans ce rapport nous présentons les résultats obtenus dans le cadre d'une activité de recherche réalisée en 1996 pour répondre à la demande des représentants du secteur avicole. Le premier chapitre résume les objectifs, la méthodologie et le cadre conceptuel utilisés dans le projet. Le chapitre suivant trace le portrait de la situation actuelle en matière de prévention des LATR dans 5 usines du secteur et propose des repères pour l'élaboration d'une stratégie préventive qui soit spécifiquement adaptée aux besoins et contraintes du secteur. Cette stratégie est présentée dans le chapitre 3, alors que le chapitre suivant identifie les outils qui pourraient aider à sa mise en oeuvre. Le chapitre 5 résume les commentaires et recommandations des membres du comité de suivi du projet et propose certaines modalités pour le développement des outils. Finalement, le chapitre 6 présente les conclusions de l'étude.

## TABLE DES MATIÈRES

	Pages
REMERCIEMENTS .....	i
AVANT-PROPOS .....	iii
1.0 INTRODUCTION .....	1
1.1 La demande .....	1
1.2 Le projet de recherche .....	1
1.2.1 Objectif .....	1
1.2.2 Aspects méthodologiques et activités réalisées .....	2
1.3 Cadre conceptuel et définitions .....	4
1.4 Modalités de présentation des résultats .....	6
2.0 PORTRAIT DU SECTEUR .....	9
2.1 Introduction .....	9
2.2 Système de production .....	9
2.3 Organisation du travail .....	11
2.4 Main-d'œuvre .....	12
2.5 Climat dans l'entreprise .....	12
2.6 Évolution probable du secteur .....	13
2.7 Perception de la problématique des LATR et quelques données .....	14
2.8 Structure de fonctionnement et définition des responsabilités .....	20
2.8.1 La direction .....	20
2.8.2 Service des ressources humaines (y compris coordonnateur SST, s'il y a lieu) .....	21
2.8.3 Chefs de production .....	22
2.8.4 Contremaîtres .....	22
2.8.5 Comité de SST .....	24
2.8.6 Groupe Ergo .....	25
2.8.7 Comité ISO .....	26
2.8.8 Maintenance .....	26
2.8.9 Formateurs (formation professionnelle) .....	26
2.8.10 Employés .....	27
2.8.11 Instances syndicales (y compris les représentants à la prévention) .....	27
2.8.12 Ressources externes .....	28
2.9 Perception relative à la meilleure approche préventive .....	28
2.10 Programme de surveillance de la santé .....	30
2.10.1 Enquêtes d'accident .....	30
2.10.2 Assignation temporaire .....	31
2.10.3 Assignation préventive .....	31
2.10.4 Déclaration de douleurs .....	32
2.10.5 Registre de déclaration des douleurs .....	32
2.10.6 Données statistiques .....	32

2.11	Programme de surveillance des situations de travail et des facteurs de risque .....	33
2.12	Programme de contrôle et d'élimination des risques .....	35
2.12.1	Solutions essayées ou perçues comme prometteuses .....	35
2.12.2	Activités de contrôle et d'élimination des risques 25 .....	36
2.13	Programme d'information et de formation .....	37
2.13.1	Information et formation en SST .....	37
2.13.2	Contenus et modalités de formation souhaitée .....	38
2.13.3	Formation professionnelle .....	38
3.0	APPROCHE PRÉVENTIVE ADAPTÉE AU SECTEUR AVICOLE .....	41
3.1	Principes sous-jacents .....	41
3.2	Proposition d'objectifs pour la stratégie préventive .....	41
3.3	Structure de fonctionnement, modalités d'implantation et définition des responsabilités .....	42
3.4	Programme de surveillance de la santé .....	44
3.5	Programme de surveillance des situations de travail et des facteurs de risque .....	46
3.6	Programme de contrôle et d'élimination des risques .....	46
3.7	Programme d'information et de formation .....	47
4.0	OUTILS DE PRÉVENTION POUR LE SECTEUR AVICOLE .....	49
4.1	Outil n° ❶ - Guide d'élaboration d'une stratégie préventive .....	49
4.2	Outil n° ❷ - Document d'information relatif aux déclarations des douleurs .....	49
4.3	Outil n° ❸ - Suivi en temps réel des atteintes et des douleurs .....	50
4.4	Outil n° ❹ - Module de formation sur l'identification des facteurs de risque .....	50
4.5	Outil n° ❺ - Module de formation sur l'analyse ergonomique de tâches existantes ..	51
4.6	Outil n° ❻ - Module de formation sur l'analyse ergonomique de l'activité future ...	52
4.7	Outil n° ❼ - Module de formation sur la recherche et l'implantation de solutions ...	53
5.0	COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE SUIVI .....	55
5.1	Les changements organisationnels .....	55
5.2	Les responsabilités .....	55
5.3	La conception .....	56
5.4	Recommandations relatives aux développements d'outils .....	56
6.0	CONCLUSION .....	57
7.0	RÉFÉRENCES .....	59
	ANNEXE A - Liste des membres du comité de suivi du projet .....	61
	ANNEXE B - Méthodologie de recueil d'informations .....	65
	ANNEXE C - Liste des repères pour la conception d'une stratégie préventive .....	77



## **LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX**

**Pages**

### **FIGURES :**

Figure 1 - Schéma des composantes de la gestion de la santé et de la sécurité du travail .....	5
Figure 2 - Schéma des composantes de la gestion de la prévention des risques professionnels ..	7
Figure 3 - Structure de gestion typique d'une usine du secteur avicole .....	10
Figure 4 - Les deux grands axes de la stratégie préventive .....	43
Figure 5 - Structure de fonctionnement pour la mise en œuvre de la stratégie .....	45

### **TABLEAUX :**

Tableau 1 - Informations sur les usines visitées .....	3
Tableau 2 - Classification des tâches .....	17
Tableau 3 - Nombre de lésions par département pour 1994 et 1995 pour l'usine n° 1 .....	18
Tableau 4 - Nombre de lésions par département pour 1994 pour l'usine n° 2 .....	19
Tableau 5 - Nombre de lésions par département pour 1995 pour l'usine n° 2 .....	19

## **1.0 INTRODUCTION**

### **1.1 La demande**

Le secteur avicole compte environ 3 000 travailleurs. D'après les statistiques de la CSST, pour la période allant de 1992 à 1994, il y a eu 2 521 atteintes (une moyenne de 840/année) dont 23 % (190/année) seraient des LATR aux membres supérieurs. Ces atteintes représentent 30 % des coûts, soient 1 504 122 \$ pour les 3 années.

Depuis 1990, l'Institut a subventionné et conduit plusieurs études dans le secteur avicole. En plus de générer des connaissances et de contribuer à réduire certains risques, il en est résulté une sensibilisation des entreprises du secteur qui s'est traduit, notamment par une demande de l'Association des abattoirs avicoles du Québec qui était formulée comme suit :

"L'Association des abattoirs sollicite le support de l'Institut pour :

- tracer un portrait de la problématique des LATR pour l'ensemble de l'industrie avicole du Québec et pour faire un bilan des interventions réalisées à ce jour;
- définir les besoins de l'industrie pour adresser la problématique des LATR;
- définir une stratégie d'intervention;
- développer et implanter les programmes et les outils qui permettront à ses membres de prévenir les LATR et de fait, protéger l'intégrité physique des travailleurs de l'industrie avicole au Québec".

Suite à cette demande une activité de recherche a été élaborée, conjointement avec des représentants du secteur, et subventionnée par l'IRSST. Le présent rapport présente les résultats de cette recherche.

### **1.2 Le projet de recherche**

#### **1.2.1 Objectif**

Suite à des discussions avec les représentants du secteur, il a été décidé de réaliser une recherche en deux étapes. La première avait comme objectif : l'identification des outils et moyens requis pour implanter une stratégie efficace de prévention des LATR dans les abattoirs et usines de transformation du secteur. Cette identification devait s'appuyer sur une analyse des stratégies présentement utilisées et des outils existants. Il fut également convenu que le développement des outils se ferait dans un deuxième projet.

## 1.2.2 Aspects méthodologiques et activités réalisées

Un comité de suivi a été constitué pour faciliter le déroulement de l'étude, pour en valider les conclusions et pour faire des recommandations portant sur les outils à développer. Il était formé de représentants du secteur avicole et du monde syndical (la liste des membres est présentée en annexe A). Plus spécifiquement, le mandat du comité a consisté à guider le chercheur dans la définition de la méthodologie de recherche, faciliter le travail en usine, analyser et valider le portrait du secteur produit par le chercheur, définir les grandes lignes d'une stratégie préventive spécifique au secteur et identifier les outils requis.

Dans le cadre de ce projet, les activités suivantes ont été réalisées.

- 1) Pour documenter les différentes stratégies de prévention essayées ou présentement utilisées dans les établissements du secteur ainsi que les facteurs pouvant en influencer les performances, des informations ont été recueillies dans cinq (5) usines choisies par le comité de suivi. Plus de trente (30) entrevues semi-dirigées (d'une durée allant de 60 à 90 minutes) ont été réalisées auprès des principaux intervenants de la prévention (gestionnaires, représentants syndicaux, coordonnateurs SST, représentants à la prévention, membres de comité de SST, etc.). Le tableau 1 présente certaines caractéristiques des usines visitées et les faits saillants de la cueillette d'informations.

Des informations ont été recueillies sur la structure organisationnelle du programme de prévention et ces aspects fonctionnels, notamment la position hiérarchique et le rôle des différents responsables et intervenants de la SST, la quantité de temps consacré à la gestion de la SST et sa répartition entre les différentes activités, la composition et les modalités de fonctionnement du comité de SST, les structures décisionnelles en SST, les activités de surveillance, les interventions visant le contrôle des risques, les outils utilisés, etc. **L'annexe B précise les modalités de recueil d'information et présente un des cinq (5) questionnaires utilisés.**

- 2) Des observations ont été effectuées dans les départements afin d'établir une description sommaire des situations de travail et des facteurs de risque de LATR. Cela a permis d'identifier les spécificités des différentes organisations de la production, des organisations du travail, des systèmes techniques ainsi que les principales tâches et les situations de travail les plus à risque.
- 3) Le niveau de connaissance et de sensibilisation du personnel relativement à la problématique des LATR ainsi que les attentes et besoins ont également été documentés.
- 4) En s'appuyant sur les informations obtenues, une stratégie de prévention spécifique au secteur avicole a été élaborée et les outils requis ont été identifiés par le chercheur. Tous ces éléments ont été discutés et validés par les membres du comité de suivi.

Tableau 1 - Informations sur les usines visitées					
	Usine 1	Usine 2	Usine 3	Usine 4	Usine 5
Type d'usines	Abattoir	Abattoir	Abattoir	Surtransformation	Abattoir
Nombre de travailleurs	235	250	300	420	100
Syndicalisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Personnes rencontrées	Directeur d'usine Agent du personnel Contremaîtres (3) Président syndicat Membres du CSS (2)	Directeur ress. hum. Directeur d'usine Contremaîtres (3) Président syndicat Membre du CSS Travailleur	Directeur d'usine Coordonnateur SST Contremaîtres (3) Président syndicat Membres du CSS (2)	Directeur d'usine Coordonnateur SST Chef de production Contremaître Vice-président syndicat Membres du CSS (3)	Directeur d'usine
Observations des tâches	Oui	Oui	Oui	Non	Non
Nombre d'heures travaillées	448 000 (1994) 514 000 (1995)	481 000 (1994) 501 000 (1995)	590 000 en 1994 635 000 en 1995	Données non recueillies	Données non recueillies
Nombre de LATR déclarées	21 en 1994 28 en 1995	26 en 1994 41 en 1995	66 en 1994 et 1995	Données non recueillies	Données non recueillies
Taux de fréquence de LATR *	9,4 en 1994 10,9 en 1995	10,8 en 1994 16,4 en 1995	10,8 en 1994 et 1995	Données non recueillies	Données non recueillies
Nbre de LATR/Nbre total d'événements déclarés	0,20 en 1994 0,28 en 1995	0,23 en 1994 0,44 en 1995	0,28 en 1994 et 1995	Données non recueillies	Données non recueillies

\* Le taux de fréquence s'exprime en nombre de lésions par 200 000 heures travaillées.

### 1.3 Cadre conceptuel et définitions

Avant de présenter les résultats de cette étude, il nous semble important de préciser le cadre conceptuel qui a guidé les analyses et l'élaboration de la stratégie.

Prévenir l'apparition des LATR consiste à réduire l'exposition aux différents facteurs de risque<sup>1</sup> à un niveau acceptable. Cela se fait à travers des changements dans les tâches, dans l'organisation du travail, dans l'environnement, les outils et les technologies, ainsi que les comportements et les attitudes de chaque employé (Kuorinka et Forcier, 1995).

**Développer et implanter une stratégie ou une démarche préventive consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler le processus qui va permettre ces changements.**

Toute stratégie de prévention s'insère dans une démarche plus globale de gestion du dossier de la santé et de la sécurité au travail. (Note : gérer = planifier, organiser, diriger et contrôler).

Pérusse (1993a) identifie quatre volets de la gestion du dossier SST (voir la figure 1).

- **La gestion financière** (volet indemnisation) qui s'intéresse surtout aux cotisations CSST et au diagnostic de la situation de l'entreprise (calcul de la masse salariale, classification de l'entreprise, mérite/démérite, partage des coûts, etc.).
- **La gestion des dossiers de réclamation ou gestion médico-administrative** qui comprend divers types de démarche de contestation et d'appel, une politique d'assignation temporaire, le suivi des dossiers jusqu'à la réinsertion du travailleur.
- **La gestion des interventions d'urgence** : lutte contre les incendies, premiers soins et premiers secours, évacuation des lieux de travail, transport des blessés, etc.

1

Les facteurs de risque généraux pour les LATR sont les suivants (Kuorinka et Forcier, 1995) :

- posture inadéquate;
- charge musculo-squelettique dynamique;
- charge statique;
- répétitivité (tâches à cycle court et absence de temps de récupération);
- froid, vibration et pression locale sur les tissus;
- invariabilité de la tâche, exigences cognitives, variables de nature organisationnelles et psychosociale (associées au stress notamment)

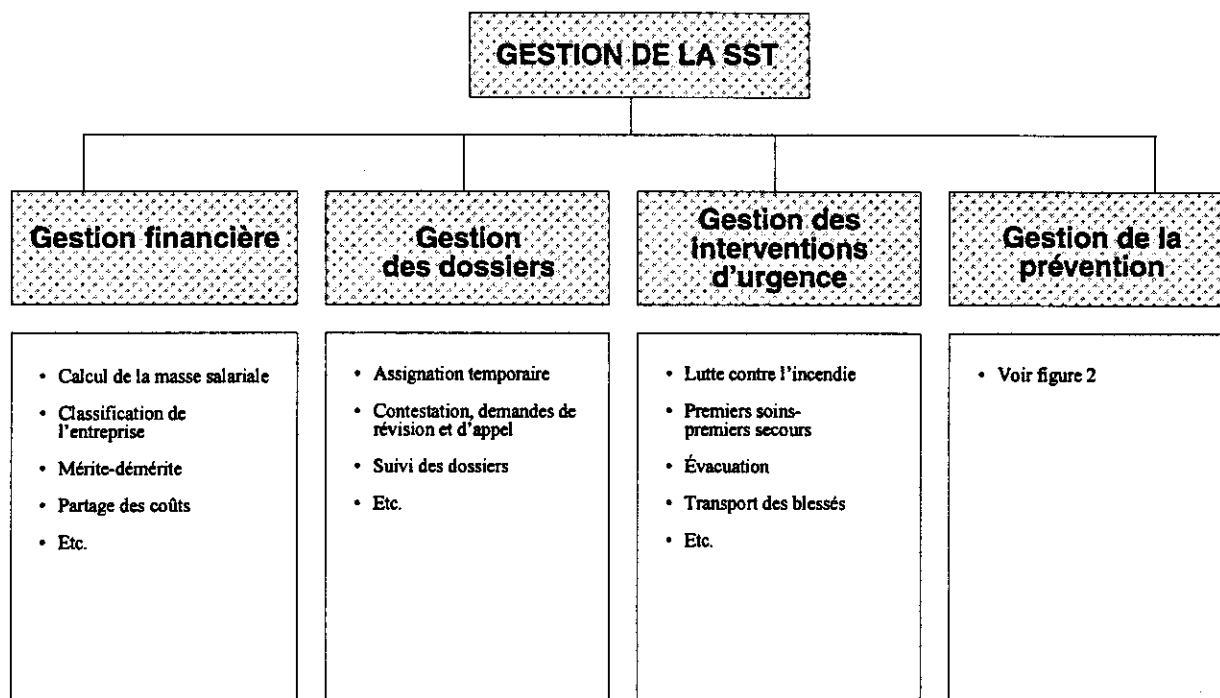


Figure 1 - Schéma des composantes de la gestion de la santé et de la sécurité du travail

Tiré de : PÉRUSSE, M.  
" Gérer la santé et la sécurité au travail en quatre volets. "  
*Travail et Santé*, mars, vol. 9, n° 1, p. 6

- **La gestion de la prévention** qui est finalement le seul volet qui implique une **gestion proactive**. Cette gestion consiste à adopter et à implanter une stratégie globale de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'harmonisation d'une série d'activités préventives de manière à en faire un système cohérent et efficace.

La figure 2 élaborée à partir des informations fournies par Pérusse (1993b) montre que la toute première étape d'une stratégie de gestion de la prévention est l'adoption, par la direction de l'établissement, d'une politique claire de SST. Cette politique sert à décrire la position et à signifier les intentions de la direction à tous les niveaux de l'entreprise.

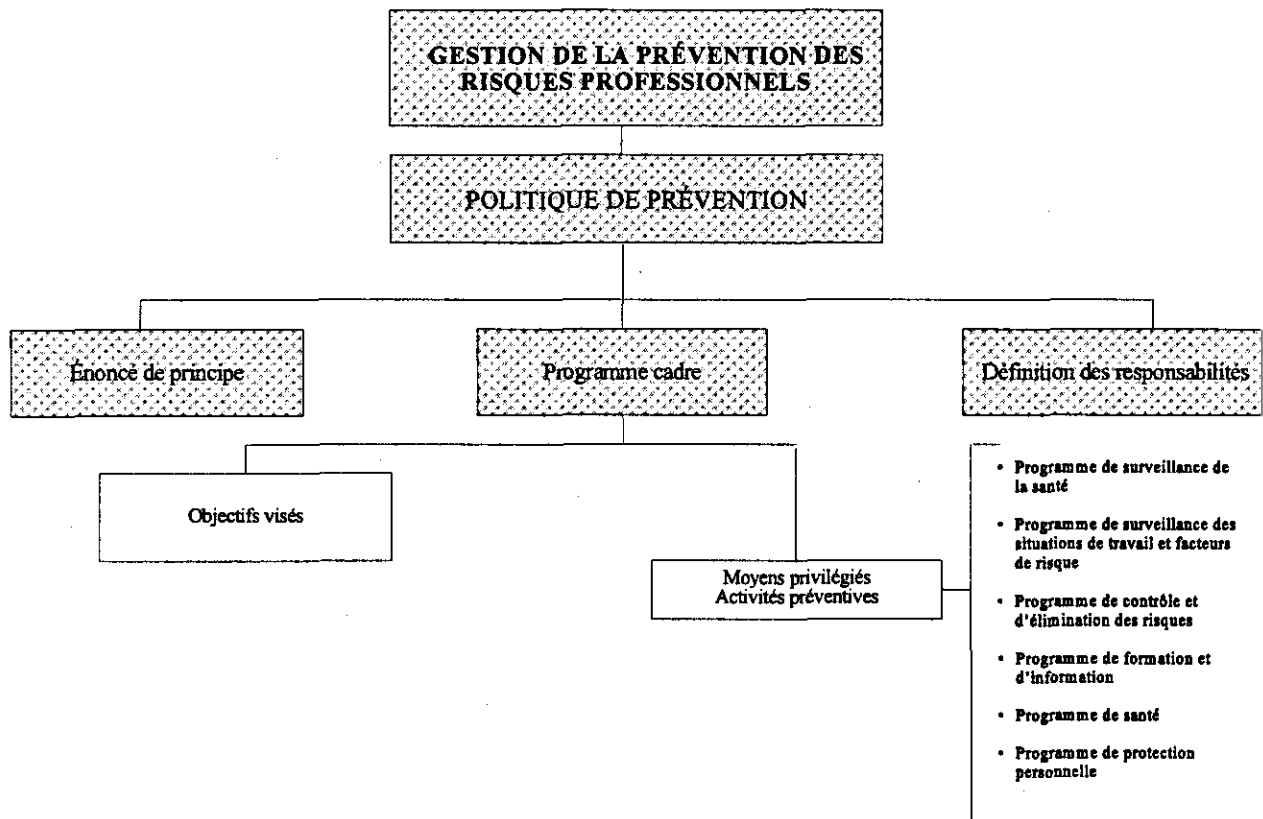
Une bonne politique comporte un énoncé de principe, un programme-cadre et une définition des responsabilités.

- L'énoncé de principe définit l'importance que la direction accorde à la SST, elle y révèle ses valeurs et dévoile ses orientations stratégiques.

- Le programme-cadre précise les lignes directrices des activités de prévention (les objectifs et les moyens que l'on entend prendre pour les atteindre). Le programme-cadre définit les balises d'un ensemble de programmes spécifiques qui précisent les activités de prévention.
- Finalement, la définition des responsabilités permet à chacun de connaître ses responsabilités en matière de prévention.

#### **1.4 Modalités de présentation des résultats**

Tout le chapitre 2.0 est consacré à la présentation des informations recueillies lors des visites dans les 5 usines du secteur. Nous y avons également introduit des encadrés dans lesquels nous formulons des "repères pour la conception d'une stratégie préventive". (*Note : Afin de donner au lecteur une vision globale de ces repères, nous les avons regroupés à l'annexe C*). Il s'agit essentiellement de principes qui découlent de l'analyse de la situation actuelle. Ces repères ont été validés par le comité de suivi et ont guidé le chercheur dans l'élaboration de la stratégie préventive. Cette dernière est présentée dans le chapitre 3.0.



**Figure 2 - Schéma des composantes de la gestion de la prévention des risques professionnels**

Tiré de : PÉRUSSE, M.  
" Gérer la prévention, c'est commencer par une politique"  
*Travail et Santé*, décembre 1993, vol. 9, n° 4



## **2.0 PORTRAIT DU SECTEUR**

### **2.1 Introduction**

Dans les sections qui suivent, nous traçons un portrait de la problématique des LATR et de leur prévention à partir des informations recueillies dans 5 usines du secteur.

La figure 3 présente un modèle d'organisation qui s'applique à une grande entreprise du secteur avicole. Dans une petite entreprise (une seule usine par exemple) nous retrouvons les mêmes fonctions assumées par le personnel de l'usine.

Ce schéma illustre également les interactions entre l'usine et son environnement organisationnel. Les aspects suivants sont particulièrement importants pour l'impact qu'ils peuvent avoir sur la gestion des facteurs de risque (cela se traduit notamment par une marge de manœuvre réduite par rapport à des établissements d'autres secteurs).

- Secteur en évolution constante, ce qui se traduit par de nombreux changements dans les situations de travail.
- Peu de contrôle sur l'approvisionnement en matière première (approvisionnement de type "just in time" présentant beaucoup de variabilité en comparaison avec des usines de fabrication).
- Production de produits frais exigeant des délais de livraison courts.
- Nécessité de se conformer à plusieurs règlements et procédures imposés de l'extérieur (notamment ceux d'Agriculture Canada).

La figure 3 présente également une structure de gestion typique pour une usine du secteur.

### **2.2 Système de production**

Dans les abattoirs, les opérations commencent par la réception et l'abattage des oiseaux et se poursuivent par l'éviscération. Dans ces deux premiers départements, les tâches sont très influencées par les caractéristiques des oiseaux reçues (qualité et homogénéité des lots, période de jeûne, vitalité, etc.). Tous les abattoirs font également de la transformation, soit de la découpe, du "désossage", de la congélation et de l'emballage de morceaux et/ou de poulets entiers. Dans ces départements, l'organisation du travail et la planification des opérations sont fortement déterminées par la demande et les exigences du client. Dans un tel contexte, le responsable de la coordination (voir la figure 3) joue un rôle primordial d'harmonisation des besoins de la clientèle avec ceux des éleveurs tout en s'assurant d'une utilisation optimale du personnel et des équipements.

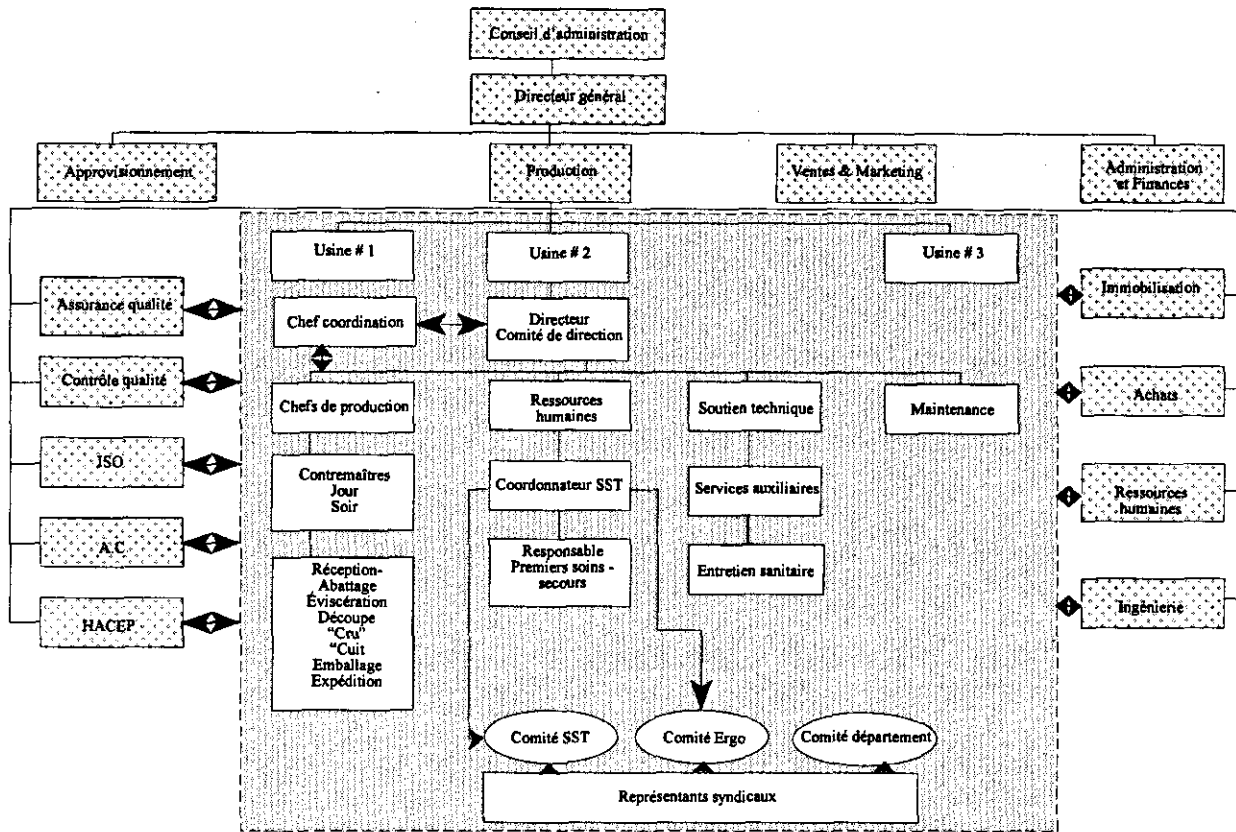


Figure 3 - Structure de gestion typique d'une usine du secteur avicole

Dans l'usine de surtransformation visitée, il y a essentiellement deux grands secteurs, soit celui du "cru" ou l'on fait de la découpe et du désossage et le secteur du "cuit" qui comporte des activités de cuisson avec les activités connexes de congélation et d'emballage.

D'une façon générale, les capacités de production (sur chaque ligne d'éviscération) ont augmenté graduellement avec les années pour se situer entre 3 000 oiseaux par heure et près de 12 000 oiseaux par heure; la capacité variant en fonction du type d'oiseaux et du niveau de mécanisation.

On assiste présentement à des regroupements d'entreprises dans le secteur ainsi qu'à une spécialisation des établissements (par type d'oiseaux et de produits). Cette tendance se traduit souvent par des vitesses de chaîne plus élevées. Par contre, le fait qu'il y ait moins de variabilité permet des aménagements de postes mieux adaptés aux besoins des travailleurs. Les départements les plus touchés par la mécanisation sont l'éviscération et la découpe (filetteuse, coupe en 9, machine à découper les cuisses, machine à découper les poitrines, etc.).

Les productions horaires sont considérées comme étant stables. Sur une base annuelle, il y a plus de variabilité dans le traitement des gros oiseaux (surtout le dindon) que dans celui du poulet. Même si le nombre d'oiseaux traités par heure est constant, la charge de travail aux différents postes dans l'usine peut varier grandement. Il faut en effet composer avec une grande variabilité compte tenu des caractéristiques du produit à traiter, des variations dans la performance des machines et des contraintes associées à la planification des opérations (ce dernier aspect affecte souvent l'état du produit et les manutentions requises).

### 2.3 Organisation du travail

La plupart des personnes rencontrées estiment que les cadences ont augmenté depuis quelques années. Ces cadences varient souvent en fonction du type de produit à traiter.

Les tâches sont de plus en plus complexes, c'est-à-dire qu'il y a plus de surveillance, plus d'inspection, plus de traitement d'information à effectuer. Par ailleurs, les travailleurs sont souvent pris dans le dilemme quantité - qualité. Cela se traduirait, pour les plus "consciencieux" (ceux qui tentent de maintenir la qualité malgré les augmentations de quantité à produire) par une augmentation du niveau de risque. Dans ce contexte, certaines personnes ont insisté sur la nécessité de bien définir les contenus des tâches à exécuter ainsi que les critères de qualité à respecter.

Une évaluation systématique de la performance des employés se fait surtout durant la période de probation. Par la suite, les travailleurs sont considérés comme étant autonomes dans l'exécution de leur tâche. D'une façon générale, il semble que le collectif de travail (l'ensemble des travailleurs d'une section de l'usine) influence beaucoup l'évaluation. Les travailleurs accordent beaucoup d'importance au partage équitable de la charge de travail de sorte que ceux qui sont considérés comme des "tire-au-flanc" ou des *non performants* sont rapidement soumis à des pressions de la part de leurs collègues.

Même si les standards de production sont déterminés par les gestionnaires, les contremaîtres ont une certaine marge de manœuvre pour ajouter du personnel en cas de situations difficiles (mauvais lots par exemple). Ils utilisent des critères souvent subjectifs pour déterminer le moment où les travailleurs ont atteint leurs capacités maximales de production. Les gestionnaires semblent considérer que cette évaluation ne pose pas de problème particulier.

Dans la presque totalité des usines visitées, il y a une échelle salariale unique qui s'applique à tous les travailleurs. Dans un cas, on retrouve toutefois deux catégories de fonctions avec un salaire légèrement plus élevé pour ceux qui ont des tâches plus exigeantes physiquement.

Les quarts de travail sont de huit heures. Il y a peu de temps supplémentaire. Lorsqu'il y en a, il est assez souvent occasionné par des conditions de production difficiles, ce qui peut se traduire par des "doses d'expositions" importantes.

La rotation est très répandue dans les usines. Elle se fait généralement aux 2 heures (parfois plus fréquemment pour les postes les plus exigeants). La structure de rotation est planifiée de manière à limiter "l'exposition" aux postes jugés les plus pénibles. Cette planification se fait généralement sans qu'il n'y ait d'évaluation systématique des facteurs de risque (à l'exception d'une usine qui a fait des analyses sécuritaires de certaines tâches). On cherche surtout à varier les mouvements et à limiter les sollicitations sur les mêmes articulations. Pour ce faire, on s'appuie beaucoup sur la perception qu'ont les travailleurs de la pénibilité de certaines tâches. Dans un cas, le syndicat considère qu'il faudrait des connaissances en ergonomie pour bien planifier la rotation. Finalement, quelques personnes s'interrogent encore sur l'efficacité de la rotation comme moyen de prévention des LATR.

## **2.4 Main-d'œuvre**

D'une façon générale, la population des travailleurs est assez âgée. Dans certains départements la moyenne d'âge se situe à près de 40 ans.

La mécanisation et les efforts de rationalisation des entreprises se traduisent par des déplacements de personnel dans les usines. Dans un tel contexte, il arrive souvent que les travailleurs plus âgés soient obligés de revenir à des postes plus exigeants (alors que la migration normale devrait les amener à des tâches plus faciles).

D'une façon générale, l'organisation du travail fait en sorte que les travailleurs doivent être très polyvalents (pouvoir occuper plusieurs postes).

La distribution hommes/femmes était de 68 % hommes et 32 % femmes dans une usine et de 40 % hommes et 60 % femmes dans une autre.

## **2.5 Climat dans l'entreprise**

La presque totalité des personnes rencontrées ont mentionné qu'il y avait une nette amélioration dans les climats de travail. Cela se traduit par une meilleure communication et une plus grande participation. Cette dernière est, semble-t-il, de plus en plus encouragée et de plus en plus facile à réaliser. L'accent est placé sur le travail d'équipe et plusieurs pensent qu'il va y avoir, dans le futur, de plus en plus de comités paritaires de créés. Les contremaîtres souhaitent, tout autant que les travailleurs, être consultés sur les questions relatives à leurs situations de travail.

Les styles de gestion évoluent de sorte que les gestionnaires cherchent maintenant des contremaîtres plus ouverts et ayant de bonnes capacités de communication.

Certaines directions ne sont toutefois pas convaincues de l'efficacité des consultations qui se font à travers des comités et/ou des groupes de travail. Elles redoutent les pertes de temps et les demandes "sans fin". D'une façon générale, ces directions pensent que les concepteurs ont toutes les connaissances nécessaires à la conception sécuritaire des lieux de travail et qu'il revient aux gestionnaires de faire les vérifications qui s'imposent directement auprès des personnes concernées.

Du côté des travailleurs, on insiste sur l'importance du respect mutuel dans le processus de consultation.

Certains ont également souligné qu'il y avait présentement une certaine démotivation face à la prévention à cause des nombreuses rationalisations d'entreprises qui se traduisent souvent par des augmentations dans les charges de travail. Dans quelques cas, le fait que certaines initiatives visant l'amélioration des situations de travail n'aient pas donné de résultats concrets en a déçu plusieurs.

Plusieurs personnes ont insisté sur l'impact du contremaître sur le climat de travail. Dans cette perspective, la communication est considérée comme étant le facteur primordial. Un climat de méfiance dans les départements nuit à la collaboration, entraîne une sous déclaration des atteintes et engendre du stress (les gens craignent pour leur place, ils ont peur des changements, etc.).

On note une amélioration des relations de travail entre les employés eux-mêmes. Il y a plus d'entraide, plus de collaboration visant à faciliter la tâche des collègues. Certaines personnes estiment toutefois qu'il y a encore souvent de la jalousie dans les départements, des petites "cliques" et une attitude individualiste.

## **2.6 Évolution probable du secteur**

Lorsque interrogé sur l'évolution probable du secteur, les gestionnaires ont mentionné les points suivants :

- Il va y avoir encore plus de mécanisation, d'augmentations des vitesses de chaîne et probablement de certaines cadences (afin d'accroître la compétitivité avec les États-Unis). Les départements les plus touchés par la mécanisation seront l'éviscération et la découpe. Au niveau de la réception-abattage, plusieurs pensent qu'il faudrait introduire des changements tout en soulignant les difficultés de concertation entre les éleveurs, les transporteurs et les abatteurs.
- La spécialisation des installations devrait se poursuivre.
- Les usines vont être de plus en plus responsables de l'inspection des viandes, de l'application des normes de sanitation et du contrôle de la qualité en général.
- Il va sûrement y avoir un accroissement de la demande pour les produits sur transformés.
- On estime que tous ces changements vont se traduire par des tâches moins exigeantes en terme de charge physique, mais plus uniformes (moins de mouvements différents). Il va y avoir également plus de tâches de surveillance et d'inspection ainsi que de récupération du travail fait par les machines.

## **2.7 Perception de la problématique des LATR et quelques données**

Même si tous considèrent que les LATR constituent un problème important, la plupart des personnes rencontrées ont eu de la difficulté à se prononcer sur l'évolution de ce problème. Plusieurs pensent que la fréquence des atteintes diminue mais que la gravité augmente.

Ceux qui pensent que l'importance du problème est en augmentation ont invoqué les raisons suivantes.

- Augmentation des cadences;
- Vieillesse de la population;
- Spécialisation des tâches;
- Plus grande facilité de faire accepter les atteintes auprès de la CSST;
- Changements organisationnels se traduisant par des mouvements de travailleurs âgés vers des tâches plus exigeantes;
- Démotivation face aux multiples efforts de rationalisation;
- Charge de travail qui augmente et des temps de pause qui diminuent;
- Diversification de la production;

Ceux qui pensent que l'importance du problème est en diminution invoquent pour leur part les raisons suivantes;

- La mécanisation;
- Le fait qu'il y a plus de rotation;
- Une plus grande uniformité dans les produits à traiter (le fait de traiter un seul type d'oiseau permet un meilleur aménagement des postes);
- Améliorations apportées aux postes;
- De plus grands efforts de prévention;

**Les postes jugés comme étant les plus à risque** sont les pendeurs dans les différents départements (problèmes de doigts, de poignets et de coudes), le déchargement des cageots, les postes de la chaîne de parage, le poste d'aide-inspecteur, le nouveau poste de détecteur (nouveau système d'inspection), les postes d'emballer (les coudes), le poste de poulets attachés (les poignets), le poste de médaillage ou de "taggage", la machine à découper les cuisses, la filetteuse, tous les postes de découpe manuelle et de désossage, plusieurs postes de la ligne d'éviscération lorsque l'on traite des gros oiseaux (videurs, falles, pompeurs, couper les pattes, accrocher les têtes, etc.).

Les systèmes musculo-squelettiques les plus atteints sont les épaules, les membres supérieurs, le cou et le dos. Les épaules semblent occuper la première place.

Les personnes rencontrées avaient, individuellement, une connaissance assez limitée des facteurs de risque. Les facteurs qui ont été le plus souvent mentionnés sont la posture et la méthode de travail. Curieusement, la répétitivité a été peu mentionnée (probablement parce qu'on la considère comme étant incontournable).

La liste suivante est une **compilation de tous les facteurs de risque** qui ont été mentionnés lors des entrevues. Nous la présentons ici pour illustrer la variabilité dans la perception qu'ont les travailleurs et gestionnaires des causes des LATR.

- À cadence égale, les augmentations de vitesse de chaîne se traduisent par de plus grandes difficultés étant donné que le produit reste moins longtemps dans la zone de travail.
- La répétitivité.
- Les postures contraignantes souvent associées à la méthode de travail et parfois au manque d'espace (surtout lorsqu'il faut traiter plusieurs types d'oiseaux sur une même chaîne).
- Les forces à exercer.
- Le froid, l'humidité, les courants d'air.
- Le statisme et principalement la station debout prolongée.
- Le stress (peu mentionné mais reconnu comme étant un facteur assez important). Les facteurs de stress suivants ont été mentionnés : le bruit, la vitesse, une surveillance trop étroite, la cadence imposée, les incidents, la variabilité, la surcharge de travail causée par de mauvais lots, l'accumulation de produits au poste, la rotation qui nécessite de maîtriser plusieurs tâches, la peur de ne pas pouvoir suivre la cadence (aggravée par le vieillissement et l'apparition de douleurs), les situations hors travail, un conflit entre qualité et quantité, la précarité de l'emploi, une certaine forme de pression de l'opinion publique sur les personnes atteintes (surtout dans les petites localités), les changements dans les modalités de gestion, la période de probation, le climat de travail, l'insatisfaction au travail, la monotonie, l'attitude du contremaître, le manque de confiance envers les travailleurs exprimé par les gestionnaires.

- Les conditions personnelles.
- Les méthodes de travail (on pense ici en termes de mauvaises méthodes qui se traduisent par des mauvaises postures et des actions mal effectuées.
- Un mauvais choix d'équipement
- Des produits plus difficiles à traiter.
- Un manque de connaissances sur la tâche à exécuter ("on en fait trop pour rien")
- Un manque de réchauffement des articulations.
- Le port du gant qui conduit à serrer plus fort.
- La présence de douleurs qui forcent à adopter des méthodes et/ou postures plus à risque.
- Le manque d'espace au poste.
- Un manque de satisfaction au travail.

### **Classification des tâches**

Suite à nos observations très sommaires dans les usines, nous avons tenté de faire une classification approximative des tâches. Pour ce faire, nous avons utilisé les critères suivants :

1. Tâches de manutention de produits relativement légers (moins de 2,5 kg), mais impliquant des mouvements hautement répétitifs (pendeurs, planteurs, machine à cuisses, machines à poitrines, mise en boîte);
2. Tâches de manutention de produits moyennement lourds à lourds ou encore présentant une répétitivité variable dans le temps (déchargement et rechargement de cageots, balance, aide-inspecteur, mise en boîtes, pileur de boîtes, etc.);
3. Tâches de production diverses impliquant des mouvements répétitifs (attachage, monteur de boîtes, présenteur, abattis, vérification des falles, vérificateurs haut de cuisses, Cantrell, "tagueur", etc.);
4. Tâches répétitives impliquant de la coupe (parage, SIR, ouvrier, coupeur cuisse, désossement, coupeur une patte, etc.);
5. Travail peu ou pas répétitif (opérateur de transpalette, maintenance, salubrité, "rendering", préposé à la glace, tests, sécurité) et tâches classées comme "autres" (telles que remplaçants et



affûteurs de couteaux).

Le tableau suivant présente le pourcentage de tâches que l'on retrouve dans chaque catégorie (pour trois des abattoirs visités).

<b>Tableau 2 - Classification des tâches</b>			
<b>Type de tâches</b>	<b>USINE N° 1</b>	<b>USINE N° 2</b>	<b>USINE N° 3</b>
1. Manutention de produits relativement légers (moins de 2 kg) avec mouvements très répétitifs	20 %	25 %	30 %
2. Manutention de produits moyennement lourds à lourds, répétitivité variable	16 %	6 %	12 %
3. Tâches de production avec mouvements répétitifs	22 %	42 %	22 %
4. Tâches répétitives avec coupe	12 %	10 %	18 %
5. Tâches peu ou pas répétitives	30 %	17 %	18 %

### Quelques données de SST

Dans trois des usines visitées, nous avons obtenu quelques données sur le nombre d'atteintes.

Dans une première usine, en 1994 :

- pour un total de 448 000 heures travaillées, il y a eu 21 événements attribuables au travail répétitif, sur un total de 103 événements déclarés (6 des 21 événements ont entraîné 2 diagnostics ou plus, d'où un total de 27 lésions rapportées).

Alors qu'en 1995 :

- pour un total de 514 000 heures travaillées, il y a eu 28 événements attribuables au travail répétitif, sur un total de 101 événements déclarés (13 des 28 événements ont entraîné 2 diagnostics ou plus, d'où un total de 41 lésions rapportées).

Pour 1994 et 1995, il y a donc eu un grand total de 68 lésions attribuables au travail répétitif (33 aux membres gauches et 35 aux droits). Le tableau suivant présente la distribution de ces atteintes par département et par regroupement de sites de lésions.

Départements	Poignets, avant-bras, bras, épaules	Doigts, mains	Cou, dos	Total
<b>Abattage</b>	4	1	0	5 (8 %)
<b>Éviscération</b>	18	1	3	22 (32 %)
<b>Emballage</b>	22	2	0	24 (35 %)
<b>Coupe</b>	8	0	2	10 (15 %)
<b>Désossage</b>	2	0	1	3 (4 %)
<b>Expédition</b>	0	0	0	0 (0 %)
<b>Ménage</b>	3	1	0	4 (6 %)
<b>Total</b>	57 (84 %)	5 (7 %)	6 (9 %)	68

La proportion d'événements rapportés attribuables au travail répétitif représente 24 % (49/204) du nombre total d'événements. Toutefois, il semble qu'en terme de gravité et de coûts cette proportion soit beaucoup plus élevée.

Pour une deuxième usine, en 1994 :

- pour un total de 481 000 heures travaillées (y compris le personnel de bureau et les contremaîtres), il y a eu 26 événements attribuables au travail répétitif, sur un total de 111 événements. Cela correspond à 23 % des événements et à 31 % du nombre total d'heures perdues durant l'année (soit 592,5 heures pour les LATR sur un total de 1 898 heures perdues pour l'ensemble des accidents).

Alors qu'en 1995 :

- pour un total de 501 000 heures travaillées (y compris le personnel de bureau et les contremaîtres), il y a eu 41 événements attribuables au travail répétitif, sur un total de 93 événements. Cela correspond à 44 % des événements et à 44 % du nombre total d'heures perdues durant l'année (soit 673 heures pour les LATR sur un total de 1 539 heures de perdues pour l'ensemble des accidents).

Pour 1994 et 1995, il y a donc eu un grand total de 67 lésions attribuables au travail répétitif. Le tableau suivant présente la distribution de ces atteintes par département et par regroupement de sites de lésions.

Départements	Poignets, avant-bras, bras, épaules	Doigts, mains	Cou, dos	Jambes	Total
Abattage	5 (73)		1 (10)		6 (83) = (14 %)
Éviscération	6 (199)			1 (33)	7 (232) = (39 %)
Emballage	6 (167)		1 (11)		7 (178) = (30 %)
Découpe					
Travail général	4 (86,5)	1 (8)	1 (5)		6 (99,5) = (17 %)
Expédition					
Autres fonctions					
<b>Total</b>	<b>21 (525,5)</b>	<b>1 (8)</b>	<b>3 (26)</b>	<b>1 (33)</b>	<b>26 (592,5)</b>

\* Le nombre de jours perdus est indiqué entre parenthèse

Départements	Poignets, avant-bras, bras, épaules	Doigts, mains	Cou, dos	Jambes	Total
Abattage	5 (83,5)	1 (5)	4 (23)		10 (111,5) = (17 %)
Éviscération	4 (46,5)		1 (8)		5 (54,5) = (8 %)
Emballage	13 (317)	1 (4,5)	4 (46,5)		18 (368) = (55 %)
Découpe	2 (22)	1 (17)			3 (39) = (6 %)
Travail général	3 (97,5)	1 (10)			4 (98,5) = (14 %)
Expédition					
Autres fonctions			1 (2)		1 (2) = (0 %)
<b>Total</b>	<b>27 (566,5)</b>	<b>4 (27,5)</b>	<b>10 (79,5)</b>		<b>41 (673,5) = (100 %)</b>

\* Le nombre de jours perdus est indiqué entre parenthèse

Pour la troisième usine, les informations suivantes ont été tirées d'un document préparé par la CSST.

“En 1992, 117 lésions ont été imputées à l'employeur. Parmi celles-ci on dénombre 34 lésions en “ITE”, soit 29 % du total. Pour ces lésions en “ITE”, 38,2 % se situaient au niveau du poignet, 17,6 % au niveau de l'épaule et 14,7 % au niveau du coude.”

Pour cette même usine, nous avons tenté d'établir le nombre de lésions attribuables au travail répétitif à partir d'une liste des accidents et atteintes pour 1994 et 1995. Cette liste ne fournissait qu'une description extrêmement succincte des circonstances de l'accident de sorte qu'il n'a pas toujours été facile de distinguer les “ITE” des autres types d'atteintes. Les données présentées ici sont donc nécessairement très approximatives.

En 1994, il y a eu 590 000 heures travaillées (sans compter le personnel de bureau) et en 1995 ce nombre s'élève à 635 000. Pour ces deux années, il y a eu de l'ordre de 237 atteintes déclarées dont 28 % seraient attribuables au travail répétitif (LATR).

## **2.8 Structure de fonctionnement et définition des responsabilités**

Cette section présente les principaux éléments qui ressortent des réponses obtenues à une série de questions portant sur l'organisation de la prévention et les rôles et responsabilités assumées par les principaux intervenants. Nous rappelons que c'est à partir de ces constats que nous avons élaboré des propositions de repères pour la conception d'une stratégie de prévention qui soit spécifique au secteur avicole (*les petits chiffres apparaissant dans le texte réfèrent aux contenus des encadrés*).

### **2.8.1 La direction**

- En matière de SST, la tendance générale est à une responsabilisation complète des directions d'usines.
- Le directeur d'usine délègue ou partage une bonne partie de la responsabilité de la gestion de la SST avec des membres de son personnel. Généralement, c'est un employé du Service des ressources humaines qui assume la responsabilité de la gestion des dossiers d'accidents.
- Souvent le responsable des dossiers d'accidents assume également une bonne partie (voire la totalité) de la gestion de la prévention. Le fait qu'une même personne gère ces deux volets de la SST peut nuire à l'efficacité des interventions préventives (*“il est difficile d'avoir à contester des dossiers et par la suite de devoir rechercher des correctifs en collaboration avec les travailleurs”*). 1
- Certains directeurs favorisent une approche “d'équipe” de sorte que les questions de SST se discutent au sein d'un comité de direction. Cette approche présente l'avantage d'impliquer plus de personnes au niveau de la production et de ce fait, de favoriser l'intégration de la prévention à la dynamique de production. Dans certains cas, nous avons noté une forte dichotomie entre

les objectifs et activités de SST et celles de production; les intervenants préventionnistes se retrouvant dans des rôles de type "policier". 2

- Souvent la délégation des responsabilités se fait sans qu'il y ait d'énoncé de principe ni de définition claire de la stratégie préventive. Cette délégation consiste à s'entendre sur des activités à réaliser. Par la suite, les décisions se prennent à la pièce. 3
- Plusieurs personnes ont souligné le manque d'orientation, de stratégie, d'organisation dans les activités de prévention. Très souvent elles avaient de la difficulté à décrire les rôles de chacun (sauf pour quelques activités très précises comme les enquêtes d'accidents et les inspections mensuelles). 3
- Les directeurs d'usine suivent le dossier de SST de plus ou moins près. D'une façon générale, ils n'ont pas une représentation précise de la performance de leur usine en matière de prévention. Dans le cas des LATR, cela peut s'expliquer par l'absence de données statistiques (dans certaines usines on ne fait pas de compilation spécifique de ces atteintes). 4

#### REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 1 Les responsabilités de la gestion des dossiers et de la prévention ne devraient pas être assumées par la même personne.
- 2 La stratégie préventive et la structure de fonctionnement mise en place devraient favoriser la meilleure intégration possible de la prévention à la dynamique de production.
- 3 La stratégie devrait découler d'un énoncé de principe qui précise les intentions de la direction. Elle devrait être clairement définie dans un document qui décrit également les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les différents programmes d'activités. La stratégie devrait aussi comprendre un plan de communication qui vise à informer régulièrement l'ensemble des employés.
- 4 Le programme de surveillance de la santé devrait générer, en temps réel, un portrait de l'évolution de la situation (en terme d'atteintes et de douleurs). Ce portrait devrait être présenté régulièrement à la direction

#### 2.8.2 Service des ressources humaines (y compris coordonnateur SST, s'il y a lieu)

- Les activités généralement assumées par le Service des ressources humaines sont : la gestion des dossiers d'accidents, le contrôle des rapports d'enquêtes (ADR et autres formulaires d'enquête), la compilation des statistiques, les relations avec la CSST, le suivi administratif des

assignations temporaires, les premiers soins et les premiers secours, le registre de déclaration de douleurs et l'accueil des nouveaux employés. 5

- Dans certains cas, la personne du Service des ressources humaines impliquée en SST porte le titre de coordonnateur SST et cumule également la responsabilité de la prévention. Un de ces coordonnateurs se perçoit comme une personne ressource pour les intervenants de la prévention. Dans cette usine, on cherche à implanter des modalités de fonctionnement qui confient aux contremaîtres l'entière responsabilité des activités de prévention.
- Dans une autre situation, le coordonnateur SST est en même temps responsable du fonctionnement des comités ISO (comités sectoriels ou départementaux), du comité de SST et de celui d'un groupe Ergo. Cette situation est idéale du point de vue de l'intégration de la SST à la dynamique de production (voir 2.8.1, 2).

#### REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 5 Compte tenu de son domaine d'intervention la personne responsable de la gestion des dossiers de SST devrait pouvoir participer aux travaux du comité de SST et collaborer étroitement avec les responsables de la prévention.

#### 2.8.3 Chefs de production

- Dans une usine, les chefs de production sont responsables de la réalisation des activités préventives et du suivi des mesures correctives. En raison de leur position ils contribuent à l'uniformisation des pratiques dans l'usine. Ils ont généralement la responsabilité de faire approuver les changements d'importance.

#### 2.8.4 Contremaîtres

- Les niveaux de responsabilité et d'autonomie des contremaîtres varient beaucoup d'une usine à l'autre. Certains sont peu consultés et sont considérés comme des exécutants alors que d'autres sont perçus comme des directeurs de mini-usines constituées de leurs départements.
- Dans la presque totalité des cas, les contremaîtres sont responsables des enquêtes d'accident, de la gestion des assignations préventives et temporaires, de la réintégration des travailleurs accidentés, de la gestion de la rotation, de la formation professionnelle, de l'identification des facteurs de risque et de la recherche de solution.
- Toutes les personnes rencontrées considèrent que le contremaître est le mieux placé pour faire de la prévention parce qu'il connaît bien les situations de travail et qu'il est en interaction constante avec les travailleurs. De fait, les contremaîtres reçoivent toutes les demandes, plaintes

et suggestions des travailleurs. Ces informations ne sont cependant pas recueillies et traitées de façon systématique. 6

- Dans les faits, le niveau d'implication réelle des contremaîtres (en prévention) varie beaucoup d'une situation à l'autre. La plupart des contremaîtres rencontrés ne se considéraient pas prêts et outillés pour assumer l'entière responsabilité de la prévention. Leur charge de travail est énorme, de sorte qu'ils disposent de très peu de temps pour des activités autres que celles reliées à la production. 7
- La perception qu'ont les employés de l'implication (réelle ou possible) du contremaître en prévention est assez ambiguë. Souvent les employés pensent que les contremaîtres sont de bonne volonté et qu'ils font leur possible, mais qu'ils n'ont pas les moyens (temps et argent) pour vraiment faire changer les choses. 8
- C'est surtout l'identification des situations à risque et la recherche de solution qui posent le plus de problèmes aux contremaîtres. Certains pensent que s'ils pouvaient comprendre les causes des LATR ils pourraient, en collaboration avec les travailleurs, trouver des solutions. D'autres considèrent plutôt qu'il revient à d'autres intervenants (comité de SST, coordonnateur SST, groupe Ergo) de rechercher les solutions et perçoivent leurs rôles principalement au niveau de l'implantation des solutions. 9
- Jusqu'à récemment, les contremaîtres étaient peu consultés lors de changements majeurs dans leur département. Dans certains cas, ils pouvaient ne découvrir les nouvelles installations qu'au moment du démarrage. Cette situation semble évoluée rapidement vers une plus grande participation du contremaître au processus de conception. 10
- Dans leurs activités courantes, les contremaîtres font nécessairement une évaluation des facteurs de risque aux différents postes. Pour ce faire, ils utilisent des critères très variés ("*la facilité apparente du travail, le niveau de stress tel qu'il s'exprime par les postures, la difficulté à suivre la cadence, les variations dans les méthodes de travail, etc.*"). Leurs connaissances des facteurs de risque et de leurs déterminants sont assez limitées (surtout en ce qui a trait aux interrelations des facteurs entre-eux) de sorte que leurs analyses sont empreintes de beaucoup de subjectivité. 9

### REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 6 La stratégie devrait placer le contremaître au centre de la démarche préventive. Dans cette perspective, les intervenants de la prévention deviennent des personnes ressources au service du contremaître.
- 7 Compte tenu de la charge de travail importante du contremaître, la structure de fonctionnement devrait lui fournir le support de personnes ressources compétentes et disponibles. Le contremaître devient alors un maître d'œuvre qui assure le suivi et la coordination des activités de prévention dans son département.
- 8 Les contremaîtres devraient connaître à l'avance la marge de manœuvre ainsi que les moyens (y compris le budget) dont ils disposent pour faire de la prévention.
- 9 Les contremaîtres devraient avoir les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour assumer leur responsabilité (principalement au niveau de l'évaluation des risques).
- 10 Les contremaîtres devraient avoir les connaissances et habiletés requises pour pouvoir contribuer efficacement au processus de conception des nouvelles situations de travail en apportant le point de vue de l'activité.

Note : En 9 et 10 les contremaîtres devront être secondés par les autres intervenants de la prévention

#### 2.8.5 Comité de SST

Dans toutes les usines visitées, il y a un comité de SST paritaire. La constitution de ces comités varie grandement (de 4 à 8 membres). Souvent, les représentants des travailleurs sont plus nombreux à participer aux réunions du comité.

- Les comités se réunissent au minimum une fois par mois. Leurs activités sont très axées sur la visite d'inspection des lieux de travail et la gestion de la liste des situations à corriger (communément appelée la "liste d'épicerie").
- Deux comités vont un peu plus loin que l'inspection sécuritaire des lieux de travail. L'un d'eux fait un suivi des déclarations des douleurs et des atteintes et gère certains dossiers ponctuels (activités dans le cadre de la semaine de SST, projets spéciaux avec des intervenants externes, communication avec les employés). L'autre comité est considéré comme le grand responsable de la prévention dans l'usine. En plus de la tournée d'inspection mensuelle et de la gestion de la "liste d'épicerie" qui en découle, il fait des analyses de postes et recherche des solutions. La direction de cette usine souhaite que son comité soit le plus autonome possible.



- Quatre comités de SST tentent de s'éloigner de la simple gestion de la "liste d'épicerie" et cherchent à accroître leur efficacité en prévention. Plusieurs aimeraient jouer un rôle plus important dans la planification et le suivi de la démarche préventive. 11
- Deux comités affichent les comptes rendus de leurs réunions. Dans un cas, le comité donne systématiquement un feed-back aux travailleurs qui ont soulevé un problème spécifique. Cette approche encourage les travailleurs à informer le comité des situations à risque. Un autre comité invite régulièrement une nouvelle personne à ses réunions. (Voir 2.8.1, 3)
- Beaucoup de comités ont de la difficulté à structurer leur fonctionnement et cherche des moyens pour accroître leur efficacité.
- La création d'un groupe Ergo a engendré des conflits de juridiction dans au moins un cas. 12
- Dans un cas, des intervenants externes (CLSC, CSST) participent aux travaux du comité.

#### REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 11 Le comité de SST devrait avoir la responsabilité de l'élaboration de la stratégie préventive et être maître d'œuvre de son implantation (suite à l'approbation de la direction et des instances syndicales).
- 12 La structure de fonctionnement devrait faire en sorte d'éviter les conflits de juridiction et les chevauchements de responsabilité. Elle devrait également favoriser les collaborations entre comité de SST, groupe Ergo (s'il y a lieu) et contremaîtres.

#### 2.8.6 Groupe Ergo

- Des groupes Ergo ont été ou sont présentement en activité dans 2 des 5 usines visitées. Ces groupes ont la responsabilité de rechercher des solutions pour des problèmes de L'ATR. Dans un cas, le groupe aurait également été impliqué dans des analyses sécuritaires de tâche.
- D'une façon générale, on considère que les groupes Ergo sont plus efficaces pour solutionner les problèmes de L'ATR que les comités de SST. Le fait que les membres se portent volontaires et que l'on mélange moins les questions de SST et de relation de travail aiderait au bon fonctionnement du groupe.
- Les groupes Ergo ont tendance à travailler en parallèle avec le comité de SST. Certains considèrent que le groupe Ergo devrait être un sous-comité du comité de SST 13

### REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 13** Lorsque l'approche préventive prévoit la création d'un groupe Ergo, il est important d'en définir clairement les mandats et juridictions et d'en coordonner les activités avec celles du comité de SST.

#### 2.8.7 Comité ISO

- Dans une usine, la mise en place d'une procédure de certification ISO 9002 s'est traduite par la création, dans chaque département, d'un comité ISO (nommés comités sectoriels). Ces comités ont produit une description complète des tâches qu'ils doivent tenir à jour. Ils ont également le mandat de faire de l'amélioration continue. Il ressort clairement de cette expérience qu'il n'est pas possible de dissocier les questions de qualité des questions de SST.
- L'implantation de la procédure de certification ISO a favorisé la communication dans l'usine. Les comités sectoriels sont perçus comme étant plus efficaces que le comité de SST pour faire bouger les choses.

#### 2.8.8 Maintenance

- Les responsables de la maintenance ont un impact important sur les aménagements des systèmes de production. Ils sont presque toujours impliqués dans le processus de recherche de solution. **14**

### REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 14** Il est important que les responsables de la maintenance aient les connaissances et habiletés requises pour assumer pleinement leur rôle et responsabilité dans le processus de recherche et d'implantation des solutions.

#### 2.8.9 Formateurs (formation professionnelle)

- Les formateurs sont toujours des travailleurs d'expérience ("*de vieilles mains*"), donc des collègues de travail. Dans au moins un cas, ces formateurs sont choisis par les travailleurs.
- En ce qui concerne la prévention, les formateurs n'ont pas de responsabilité particulière et ne sont pas nécessairement perçus comme des joueurs importants en SST. **15**

### **REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE**

- 15** La stratégie préventive devrait reconnaître l'importance de la formation professionnelle dans l'acquisition des connaissances et des habiletés requises pour minimiser les risques découlant des méthodes de travail. Cela pourrait notamment se traduire par une formation spécifique aux formateurs professionnels.

#### **2.8.10 Employés**

- On considère généralement que les travailleurs ont la responsabilité d'informer les contremaîtres des situations à risque et des solutions possibles. **16**
- Dans deux usines, on pense également que les employés ont la responsabilité de la gestion de leurs douleurs ce qui implique de les déclarer et de prendre les décisions qui s'imposent. **16**
- Certains ont souligné un manque d'implication des travailleurs et une tendance à rejeter la responsabilité de la prévention sur le comité de SST. Souvent on associe ces comportements à un manque de sensibilisation. **16**

### **REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE**

- 16** La stratégie préventive devrait permettre aux travailleurs de faire des liens entre les symptômes ressentis et les facteurs de risque. Elle devrait également favoriser l'utilisation des compétences des utilisateurs dans le processus de recherche de solution et dans la démarche de conception de nouvelles situations de travail.

#### **2.8.11 Instances syndicales (y compris les représentants à la prévention)**

- Le syndicat s'implique dans l'organisation de la prévention en négociant les structures et modalités de fonctionnement (formation de comité, libérations des travailleurs, accès à l'information). Le syndicat peut par la suite faire des pressions pour faire avancer des dossiers spécifiques. **17**
- Les représentants des travailleurs s'impliquent généralement dans les enquêtes d'accidents, les inspections sécuritaires des lieux de travail et le suivi des dossiers médicaux.
- Certaines questions relatives à la SST se discutent au niveau des comités de relations ouvrières (exemple : les cadences, la rotation).
- Du côté syndical, la gestion des dossiers d'accidents et celles des activités préventives sont souvent confiées à deux personnes différentes. On souligne parfois des difficultés d'accès aux informations requises pour la gestion des dossiers d'accidents et des temps de libération insuffisants pour les activités préventives.

- Les enquêtes d'accident se font généralement en présence d'un représentant syndical.

#### REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 17** Idéalement les instances syndicales devraient approuver, conjointement avec la direction, la stratégie préventive. Par la suite, elles devraient en suivre la mise en application et fournir les ressources requises.

#### 2.8.12 Ressources externes

- Dans une entreprise, le personnel des usines peut utiliser les services d'un conseiller en prévention et d'un médecin. En plus de collaborer à la gestion des dossiers médicaux, ce dernier s'implique dans la formation, la définition de procédures d'enquêtes d'accident et d'analyse sécuritaire de tâche.
- Dans certaines usines, il y a eu des interventions de la part d'intervenants externes (CLSC et CSST notamment). Toutefois, dans ces usines, les objectifs poursuivis, les activités réalisées et les résultats obtenus sont assez peu connus. Souvent on considère ces interventions comme peu efficaces en termes de changements réels dans l'usine. Cette inefficacité est parfois attribuée à un manque d'orientation (objectifs et modalités de fonctionnement mal définis), de compétences de la part des intervenants et à une connaissance insuffisante du milieu. Ces interventions ont eu parfois un effet déclencheur et entraîné de nouvelles activités dans l'usine. Elles ont également contribué à la formation des participants de l'entreprise. **18**

#### REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 18** La stratégie préventive doit viser à rendre les usines les plus autonomes possibles. La phase d'implantation nécessitera (dans la presque totalité des cas) l'intervention d'un expert externe qui devra pouvoir s'intégrer facilement et efficacement à la structure de fonctionnement mise en place et assurer la formation et l'encadrement requis.

### 2.9 Perception relative à la meilleure approche préventive

La présente section résume les réponses obtenues lorsque nous avons questionné les personnes rencontrées sur la meilleure approche préventive ou encore sur les éléments à intégrer dans une approche préventive des LATR. La plupart du temps, les points soulevés prenaient la forme de suggestions. Lorsque nous considérons que la stratégie préventive proposée au chapitre 3.0 tient compte de ces suggestions, nous l'indiquons en ajoutant un ☉.

- Une démarche préventive devrait commencer par des activités de sensibilisation visant à amener les employés à déclarer les douleurs et difficultés rencontrées. ☉
- Il faut mettre l'accent sur l'information sur les risques que l'on retrouve à chacun des postes et sur la formation pour aider les gens à reconnaître ces risques. ☉

- Il faut allouer plus de temps aux membres du comité de SST et aux contremaîtres afin qu'ils puissent assumer leurs responsabilités en matière de prévention (il ne faut surtout pas oublier les responsables de la maintenance qui jouent un rôle important dans la recherche de solution).
- Il faut travailler à réduire le niveau de risque en agissant sur :
  - l'organisation du travail
  - l'organisation de la production
  - l'aménagement des postes
  - l'élimination des postures contraignantes.

**Note :** Dans la section 2.12 nous présentons les solutions qui ont été essayées ou qui sont perçues comme prometteuses.

- L'élément essentiel d'une démarche préventive est une bonne compréhension des relations causes à effets. Plusieurs considèrent qu'une fois ces relations bien comprises, les gens de l'usine sont en mesure de trouver des solutions. ☺
- Il faut commencer par un questionnement du "*système préventif*" et décider d'un plan d'action. Il faut également des objectifs clairs, une structure de fonctionnement bien définie et des mandats précis. De plus, il faut chercher à être proactif.
- Il faut maintenir, voire accroître, les activités du groupe Ergo. ☺
- Il faut placer le contremaître et les employés au centre du processus de recherche de solutions. Les autres intervenants devraient leur fournir le support requis. ☺
- Il faut introduire l'ergonomie au moment des changements dans l'usine et privilégier la prévention au moment de la conception, notamment en consultant les employés et les contremaîtres. ☺
- Il faut définir clairement le contenu des tâches et s'assurer que les travailleurs savent bien ce qu'ils ont à faire ("plusieurs en font trop").
- Il faut une bonne maintenance (entretien préventif) pour limiter le travail de récupération du travail machine.
- Il faut disposer d'informations de qualité qui permettent de suivre l'évolution de la situation (problématique des LATR). ☺
- Il faut s'assurer de bien identifier les postes à risque et de définir complètement le problème. Pour ce faire, les travailleurs sont la meilleure source d'informations. ☺
- Le registre de déclaration de douleurs devrait être utilisé pour identifier les postes à risque. ☺

- L'ergonomie devrait s'intégrer dans les structures de participation existantes (reliées à la production) plutôt que de créer une nouvelle structure comme les groupes Ergo.
- Il faut impliquer les travailleurs de façon à les motiver et à accroître le sentiment d'appartenance. Il faut également travailler à accroître le niveau de satisfaction au travail et pratiquer une meilleure écoute des employés. ☺
- Les inspections mensuelles pourraient être améliorées en incitant les travailleurs à déclarer les douleurs ressenties et à faire des suggestions de solutions. Il est important de donner suite en implantant des correctifs.
- Il faut prévoir un consultant en ergonomie pour apporter un support aux contremaîtres dans l'analyse des postes et aider lors de la conception. ☺
- L'approche préventive devrait être intégrée à la dynamique de production. ☺
- Implanter un programme de mise en forme physique.
- Améliorer la planification de la production pour minimiser les impacts négatifs des produits plus difficiles à traiter.
- Améliorer la "*gestion de la douleur*" de manière à agir dès son apparition. ☺
- Faire des analyses sécuritaires de tâche de manière à mieux planifier la stratégie préventive et plus spécifiquement les assignations préventives et temporaires. ☺
- Améliorer la formation professionnelle. ☺
- Favoriser un retour progressif au travail et encourager la réévaluation des méthodes de travail. ☺
- Faire une gestion serrée de l'absentéisme.
- Souligner les efforts individuels en matière de prévention (sans frustrer les autres).
- Aller plus à fond dans les analyses d'accidents. ☺
- Que le comité de SST s'implique directement dans la mise en place de correctifs.
- Consacrer plus de temps pour l'entraînement (la formation professionnelle).

## **2.10 Programme de surveillance de la santé**

### **2.10.1 Enquêtes d'accident**

De l'avis des personnes rencontrées, les enquêtes d'accident ne permettent généralement pas d'identifier des causes pour les LATR, et de ce fait, donnent rarement lieu à des corrections de situations à risque.

Les responsables des enquêtes n'ont généralement pas les connaissances requises pour comprendre les relations cause à effet. Ces relations sont d'autant plus difficiles à déterminer que les travailleurs font souvent la rotation entre plusieurs postes. Ces difficultés font que plusieurs contremaîtres se contentent d'indiquer "travail répétitif" comme cause des atteintes. Certains croient que si les enquêteurs allaient plus loin dans leurs investigations ils pourraient trouver des pistes de solutions. 19

Dans un cas, on a introduit une procédure de questionnement des méthodes de travail suite à la déclaration d'une atteinte. Cette évaluation se fait généralement lors du retour au travail par un formateur (donc un collègue). Parfois cela peut conduire à une nouvelle formation visant à modifier la méthode de travail. 19

### 2.10.2 Assignation temporaire

L'assignation temporaire se pratique dans toutes les usines. Généralement les postes à travaux légers sont identifiés paritairement ou font l'objet d'une entente patronale-syndicale. Dans un cas, un consultant a été embauché pour identifier et décrire les postes susceptibles d'être utilisés pour l'assignation temporaire.

Les assignations temporaires sont vécues difficilement par les travailleurs. Les personnes accidentées sont souvent perçues comme des lâches ou des sans cœur dont les incapacités temporaires pénalisent les autres. Le fait d'être identifié comme "chronique" ou d'être assigné à des tâches qui semblent inutiles aggrave la situation.

La gestion des assignations temporaires présente parfois des difficultés. Certains pensent qu'il y a des abus en ce sens, que les limitations fonctionnelles ne sont pas toujours respectées et que l'on demande au travailleur de faire des choses qui ne font pas partie de la description de la tâche. Dans certains cas, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui en font plus (parce qu'ils se sentent mal à l'aise face à leur situation). Souvent les travailleurs accidentés tombent dans un "vide administratif" n'étant pas directement impliqués dans la production. 20

### 2.10.3 Assignation préventive

L'assignation préventive se pratique systématiquement dans 2 usines. Dans ces cas, les contremaîtres ont plein pouvoir pour gérer ces assignations qui se font sur des postes ordinaires ou classés "travaux légers". Il n'y aurait pas de difficultés de gestion particulières associées à cette pratique préventive.

Dans un cas, des représentants syndicaux considèrent que l'assignation préventive est mieux acceptée que l'assignation temporaire parce qu'elle dure moins longtemps (de 2 à 3 jours).

Dans les autres usines, des difficultés de gestion et d'acceptation de l'assignation préventive sont invoquées pour ne pas l'implanter systématiquement. Les travailleurs qui déclarent des douleurs doivent choisir entre consulter un médecin ou retourner à leurs postes réguliers. Dans un cas on estime que 80 % de ceux qui déclarent des douleurs décident d'attendre avant de consulter.

Certains contremaîtres cherchent "à donner une chance", même s'il n'y a pas de politique d'assignation préventive.

Les représentants des travailleurs invoquent souvent le fait que les contremaîtres n'aient pas les connaissances nécessaires pour évaluer la gravité des cas et décider de la durée de l'assignation. Plutôt que d'ouvrir la porte au favoritisme ou aux abus de toutes sortes, on préfère encourager la consultation systématique auprès d'un médecin. On souligne également que beaucoup de travailleurs éprouvent des douleurs plus ou moins continuellement et acceptent de composer avec leur situation. Dans cette perspective, l'assignation préventive les pénalise et aggrave leur situation. 20

#### 2.10.4 Déclaration de douleurs

La presque totalité des personnes rencontrées considèrent qu'il y a sous déclaration des douleurs. Cette situation s'explique en partie par la peur (du "chialage" et des conséquences en général) et la gêne face à la réaction des collègues. Certaines personnes ont invoqué d'anciennes pratiques de gestions de dossiers (qui mettaient l'accent sur la contestation basée sur des motifs de conditions personnelles) pour expliquer la réticence de plusieurs à déclarer les douleurs ("*peur de se faire écaïurer*"). La sous déclaration est particulièrement importante chez les nouveaux (peur de perdre leur emploi). 21

Dans un cas, on souligne qu'il y a beaucoup d'atteintes qui apparaissent sans qu'il y ait eu de déclaration préalable de douleurs. Pour remédier à cette situation, dans la plupart des usines visitées, on incite les gens à déclarer leur douleur. Plusieurs des personnes rencontrées pensent que ces efforts portent fruit et que le nombre de déclarations augmentent.

Une des personnes rencontrées considère que la prévention des LATR doit inclure une bonne "gestion de la douleur". Au minimum, le contremaître devrait toujours être informé de l'apparition de douleurs. Dans les faits on s'adresse souvent au responsable des premiers soins et des premiers secours pour déclarer. Le contremaître n'est pas toujours informé.

#### 2.10.5 Registre de déclaration des douleurs

Dans presque toutes les usines on tient un registre des douleurs. Il s'agit généralement d'un formulaire ou d'un cahier rempli par le contremaître ou par les responsables des premiers soins et des premiers secours.

Lors de la déclaration, on ne cherche pas à identifier les causes éventuelles de ces douleurs ou à faire un lien avec les conditions de production. Dans un cas les formulaires de déclaration ont récemment été modifiés de manière à ce que le poste occupé au moment de la déclaration puisse être indiqué. 22

Le registre n'est pas utilisé pour faire l'identification des postes à risque ou pour suivre l'évolution de la situation. Dans un cas toutefois, on s'apprête à implanter un tableau de suivi "en temps réel" des douleurs et atteintes.

#### 2.10.6 Données statistiques

Dans beaucoup de cas, les statistiques ne distinguent pas les LATR des autres atteintes. Souvent les données de déclaration de douleurs sont compilées par travailleur et non par poste. Dans une usine, on instaure un système de suivi en "temps réel" des atteintes et des douleurs pour pouvoir prioriser les postes à risque. Ce système va permettre de distinguer les LATR des autres atteintes (ce qui n'était pas fait avant).



Dans les faits, les données statistiques ne sont pas utilisées pour planifier la prévention. Les contremaîtres s'appuient sur leurs connaissances du département et surtout sur les informations recueillies auprès des employés pour identifier les postes à risque. 22

D'une façon générale, les responsables de la production semblent peu informés des performances de l'usine en matière de SST.

Dans un cas, les données sont distribuées au directeur, au chef des Ressources humaines, au comité de SST. Elles sont également affichées au babillard et analysées au comité de direction.

### REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 19 La stratégie préventive devrait prévoir une procédure d'enquête d'accident orientée vers l'identification des causes spécifiques à l'atteinte déclarée (procédure impliquant une méthodologie différente de celle requise pour une analyse ergonomique d'une tâche). Elle devrait également viser à outiller et à supporter les responsables de ces enquêtes.
- 20 La stratégie préventive devrait viser à outiller et à supporter les responsables de la gestion des assignations préventives et temporaires.
- 21 La stratégie préventive devrait comporter des activités de sensibilisation à l'importance des déclarations des douleurs. Elle devrait également préciser les politiques de l'entreprise en matière d'assignation préventive.
- 22 La stratégie préventive devrait prévoir les modalités d'enregistrement, de traitement et d'analyse des données de déclaration de douleurs en identifiant le poste.

#### 2.11 Programme de surveillance des situations de travail et des facteurs de risque

Dans la plupart des usines visitées, le comité de SST organise une inspection sécuritaire des lieux de travail. Cette visite (généralement mensuelle) est la seule activité de "surveillance" des situations de travail. On y relève surtout des questions de maintenance générale ou de sécurité. Les points soulevés sont ensuite discutés par les membres du comité de SST qui dressent une liste (appelée "liste d'épicerie") des actions à prendre.

De l'avis des personnes rencontrées, les visites d'inspection donnent peu de résultat au niveau de la prévention des LATR. Dans certains cas, les travailleurs profitent de ces visites pour informer officiellement le comité de certaines situations qu'ils considèrent à risque (surtout lorsqu'il y a une procédure de communication qui prévoit un suivi systématique sur les questions soulevées). 23

Parfois le comité de SST peut faire des analyses de postes. On mentionne que ces analyses sont peu systématisées et assez superficielles. Dans quelques cas, des analyses de postes ont été faites par des intervenants externes. Il ne semble pas que ces analyses aient souvent conduit à des changements physiques dans les lieux de travail. D'ailleurs les résultats étaient généralement méconnus des personnes rencontrées.

Quelques personnes ont émis le souhait que le comité de SST s'implique plus dans les analyses de poste.

Plusieurs personnes pensent que la surveillance des situations de travail la plus efficace est celle qui est faite par les travailleurs eux-mêmes. Elles insistent sur le fait que les travailleurs connaissent en détail les moindres changements et leurs impacts sur les conditions de travail. De fait, lorsque le climat est bon, les contremaîtres sont immédiatement informés des conséquences de changements apportés au système de production (techniques ou organisationnels). Ces informations, qui forment la base d'un système de surveillance des situations de travail, ne sont jamais consignées.

Dans un cas, le fait d'implanter une procédure de certification ISO 9002 a conduit à implanter des modalités de description et d'enregistrement des tâches et procédures qui forme, en soi, un système très élaboré de surveillance des situations de travail. Des comités "dits sectoriels" (un par département) ont élaboré ces descriptions qui doivent être mises à jour lors de tout changement. Pour réaliser ces descriptions, les comités ont été conduits à discuter de production et de SST. La recherche d'une standardisation des procédures de travail pose la question de la "bonne méthode de travail" (sous-entendu de l'unique bonne méthode). Par ailleurs, plusieurs personnes ont souligné que les activités entreprises pour implanter ISO ont favorisé la communication autour des problèmes de production et de SST et ont fait bouger les choses dans l'usine.

Dans un cas, on fait des analyses sécuritaires de tâche sur certains postes reconnus comme étant à risque.

Pour remplir leurs fonctions, les contremaîtres doivent très souvent évaluer le niveau de risque. Ils le font de façon subjective en utilisant des "trucs" basés sur l'observation des comportements. Ils utilisent différents indicateurs comme les tensions musculaires apparentes (les bras qui tremblent) ou les postures qui indiquent des difficultés à suivre la cadence (prendre du retard). Plusieurs ont mentionné "*qu'ils savaient, simplement en regardant, si les travailleurs avaient atteint leur capacité maximale*". De la même façon, la facilité apparente d'exécution d'une tâche est utilisée pour distinguer entre ceux qui maîtrisent la méthode de ceux qui sont en difficulté (un contremaître classe les travailleurs en "artistes" et en "bûcherons"; ces derniers travaillant "en force" ce qui indique un manque de maîtrise de la méthode et un plus haut niveau de risque). 24

#### REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 23 La stratégie préventive devrait repenser les procédures actuelles d'inspection sécuritaire des lieux de travail de manière à inclure un recueil d'informations sur l'impact des changements (dans le système de production) sur les facteurs de risque reliés aux LATR. Cette proposition s'appuie sur l'hypothèse que les travailleurs connaissent bien ces impacts.
- 24 La stratégie préventive devrait comporter des activités de formation visant à fournir aux contremaîtres les connaissances requises pour une analyse sommaire des facteurs de risque associés à une tâche.

## **2.12 Programme de contrôle et d'élimination des risques**

### **2.12.1 Solutions essayées ou perçues comme prometteuses**

Lors de nos entrevues, nous avons demandé aux personnes rencontrées de lister les solutions **qui ont été implantées** dans leur usine en vue de corriger les situations à risque. Les éléments suivants ont été mentionnés :

- Introduction de bancs hydrauliques ajustables et de grilles permettant l'ajustement manuel de la hauteur (système "à tiroir"), ajustement des hauteurs de chaînes, introduction d'appuis-fesses, installation de "dumper", élimination des vibrations à certains postes, amélioration de la présentation des oiseaux par l'installation de barres-guides, réduction de la distance d'atteintes en diminuant la largeur d'un convoyeur.

Certains pensent que tous les changements de type "immédiat" ou "évident" ont été faits. Il ne resterait plus que des problèmes dont la solution exige une expertise externe ou encore des investissements majeurs.

Lorsque interrogées sur les **autres possibilités de solutions**, les mêmes personnes ont mentionné les éléments suivants :

- Réduction des cadences à certains postes (surtout lorsque les produits sont plus difficiles à traiter);
- Utilisation d'outils de bonne qualité;
- Amélioration de la gestion de l'affûtage des couteaux;
- Utilisation d'équipements de protection personnelle bien adaptés (gants et bottes notamment);
- Permettre aux employés de changer de vêtements lorsqu'ils changent de conditions environnementales (problème de froid);
- Bon système de rotation et d'assignation préventive;
- Périodes de formation plus longues;
- Bon entretien préventif des équipements;
- Instauration de mini-pauses (3 à 4 minutes à toutes les heures par exemple);
- Meilleure planification de l'approvisionnement de manière à limiter les impacts négatifs des lots plus difficiles à traiter;
- Mécanisation des opérations les plus à risque.

## 2.12.2 Activités de contrôle et d'élimination des risques 25

Les démarches de recherche de solution utilisées en usine sont de plus en plus participatives, de sorte que les utilisateurs sont plus consultés qu'auparavant (principalement pour les modifications qui concernent directement leur poste). Dans certains cas, lors de changements majeurs, les plans des nouvelles installations ont été montrés aux travailleurs ou affichés dans l'usine et les commentaires et suggestions ont été recueillis. Quelques personnes ont souligné que le processus de consultation donne peu de résultat lorsqu'il porte sur des équipements inconnus des travailleurs. D'autres vont plus loin et pensent que, même pour des modifications simples dans un département (sans nouveaux équipements), il est très difficile d'évaluer les impacts sur les activités futures. Elles considèrent que, pour être efficace, ce type de consultation nécessite la participation d'un ergonomiste.

Ce ne sont toutefois pas tous les gestionnaires qui sont convaincus de l'utilité de consulter lors de l'introduction de changement. En s'appuyant sur des expériences passées, certains considèrent que ces consultations conduisent à des demandes qui n'en finissent plus (*"les futurs utilisateurs ne sont jamais satisfaits"*). Ces mêmes personnes concluent que finalement ce sont les concepteurs qui sont les mieux placés pour décider.

Au niveau de la correction de poste existant, il ressort des entrevues effectuées que le processus de recherche de solution est souvent initié par des demandes émanant des instances syndicales et/ou des travailleurs, par des enquêtes d'accident ou encore directement par le comité de SST et les contremaîtres. Ce sont surtout les contremaîtres de production et de maintenance qui font la conception. Certains pensent que ce processus n'est pas assez structuré, qu'il manque de profondeur et qu'il serait grandement enrichi par la participation d'un expert externe. D'autres soulignent l'importance de bien définir le problème au départ et de s'assurer que les modifications proposées ne vont pas créer de nouveaux problèmes, ailleurs dans l'usine.

Pour la correction de situations à risque, certains pensent que si la relation causes à effets est bien comprise, les gens en place peuvent trouver des solutions. D'autres, par contre, sont convaincus qu'il faut nécessairement impliquer un expert en ergonomie. Dans tous les cas, on insiste sur l'importance d'un travail d'équipe impliquant les travailleurs.

D'une façon générale, on trouve que les risques de LATR sont plus difficiles à éliminer que les risques d'accident. Il est également plus difficile de justifier les coûts des modifications (surtout si elles ne peuvent se faire à l'intérieur des budgets de fonctionnement).

Même si la majorité des personnes rencontrées pensent que c'est lors des nouveaux investissements qu'il faut se préoccuper de prévention, il n'y a eu, dans les 5 usines visitées, qu'une seule étude ergonomique de réalisée au moment de l'introduction d'une nouvelle machine.

Finalement, certaines personnes rencontrées ont souligné l'importance d'une collaboration multiétablissements pour la recherche de solution à des problématiques communes.

## REPÈRE POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE

- 25 La stratégie de prévention devrait mettre l'accent sur l'utilisation d'un processus de recherche de solution qui soit bien structuré, qui accorde une grande importance à la définition du problème et qui implique les futurs utilisateurs. Le contremaître du département devrait être maître d'œuvre de cette démarche sans toutefois avoir à en réaliser les activités. Pour ce faire, il devrait disposer de l'appui des autres intervenants de la prévention (surtout les préventionnistes et le comité Ergo).

La stratégie devrait viser, à moyen terme, à l'intégration de la prévention au processus de conception en cherchant à poser un pronostic sur les futures situations de travail dès les premières étapes d'un projet.

### 2.13 Programme d'information et de formation

#### 2.13.1 Information et formation en SST

Un programme de formation visant la prévention des LATR a été donné dans une seule des 5 usines visitées. Il s'agit d'une formation de 8 heures qui avait pour objectifs : "de permettre aux différents intervenants en SST de comprendre l'essentiel de l'anatomo-physiologie du système musculo-squelettique et la problématique des lésions professionnelles, particulièrement les LATR". Elle a été donnée à l'ensemble des gestionnaires (y compris les contremaîtres), aux membres du comité de SST et du groupe Ergo et aux formateurs des différents départements (formation professionnelle). D'une façon générale, cette formation a été très appréciée. Certaines personnes ont toutefois déploré le peu d'insistance placée sur les relations causes à effets. D'après elles, tout en comprenant beaucoup mieux la nature des atteintes, les participants n'étaient pas beaucoup plus avancés pour la recherche de solution.

Dans la même usine, certaines personnes ont été formées à l'analyse sécuritaire de tâches répétitives.

Dans les autres usines, la formation en prévention des LATR s'acquiert "sur le tas", à travers le "vécu quotidien" des intervenants (notamment en faisant des analyses de tâche dans le cadre des enquêtes d'accidents et en collaborant à des études ou projets réalisés par des intervenants externes). Certaines personnes tentent également d'acquérir des connaissances sur les LATR à travers des lectures de revues et d'articles scientifiques.

D'une façon générale, les représentants syndicaux ont accès à de l'information et à de la formation des Centrales syndicales. Les personnes rencontrées ne connaissaient toutefois aucune formation spécifique à la prévention des LATR (sauf les congrès spécialisés). Dans certaines usines, le syndicat utilise les assemblées générales pour véhiculer de l'information en SST et, notamment pour sensibiliser les employés à la problématique des LATR. Par ailleurs, quelques personnes ont souligné que les représentants à la prévention et les membres du comité de SST étaient les mieux placés pour donner de la formation et de l'information.

Il semble que ce soit essentiellement les collègues de travail qui véhiculent l'information sur les risques de LATR auprès des nouveaux employés. Quelques-uns suggèrent que des séances d'informations paritaires soient incluses dans le programme d'accueil des nouveaux employés; informations qui porteraient sur les risques et les procédures de sécurité. Dans quelques usines, il y a un mini programme d'accueil. Par la suite, les contremaîtres sont responsables de l'intégration des nouveaux employés dans les départements. Les instances syndicales semblent peu impliquées dans l'accueil et la formation des nouveaux employés.

Quelques personnes suggèrent que de l'information voire de la formation soit donnée aux travailleurs déclarant des douleurs ou atteintes. D'autres croient qu'il faut plutôt cibler toutes les personnes à risque pour leur donner de l'information et de la formation. Finalement quelques-unes pensent qu'il faut viser toute la population des travailleurs. Par ailleurs, certaines insistent sur la nécessité de sensibiliser les employés à la bonne méthode de travail, aux effets d'une mauvaise posture, à l'importance de déclarer les douleurs en tentant de les relier aux mouvements accomplis, etc.

Toutes les personnes rencontrées souhaitent que l'information soit spécifique aux postes occupés.

### 2.13.2 Contenus et modalités de formation souhaitée

Les contenus de formation souhaités par les personnes rencontrées sont les suivants :

- Qu'est-ce que les LATR, comment se développent-elles?
- Comment identifier les problèmes, les causes de ces atteintes?
- Comment trouver des solutions, comment améliorer les postes?
- Comment organiser la formation et l'information sur la prévention des LATR?
- Relations causes à effets;
- Principes de base en ergonomie;
- Élaboration d'un diagnostic ergonomique;
- Identification des facteurs de risque;
- Notions d'anatomie, de physiologie et d'ergonomie permettant d'identifier les problèmes;
- Outils de recherche de solution;
- Outils permettant de consulter plus facilement les travailleurs;
- Aides à l'analyse des accidents pour faciliter la recherche de solution;
- Gestion de la prévention;
- Pourquoi certains développent des atteintes et d'autres pas?
- Outils permettant de trancher entre ce qui est dangereux ou pas.

Plusieurs personnes ont insisté sur la nécessité d'une formation concrète et spécifiquement adaptée au secteur avicole. Certaines ont préconisé des formations conjointes patronales-syndicales afin *“que se développe un langage commun, une même vision des choses et que l'on s'entende sur des approches préventives qui respectent les besoins et attentes des deux parties”*.

### 2.13.3 Formation professionnelle

Dans toutes les usines visitées, la formation professionnelle est sous la responsabilité des contremaîtres de département et elle est dispensée par des travailleurs d'expériences. Dans au moins un cas, ces formateurs sont choisis par les travailleurs du département. Cette façon de dispenser la formation professionnelle est bien acceptée de tout le monde.

Les formateurs ne reçoivent aucune formation spéciale pour remplir leur rôle. Dans certains cas, ils doivent former les nouveaux tout en continuant à exécuter leur tâche. Certains ont mentionné que cette surcharge de travail limite la disponibilité des formateurs et diminue l'efficacité de la formation.

Certaines organisations du travail exigent une plus grande polyvalence ce qui se traduit par de plus grands besoins de formation.

Plusieurs personnes ont mentionné que les problèmes se situaient surtout au niveau de la formation de travailleurs qui sont transférés temporairement d'un poste à un autre. Il semble que fréquemment, ces travailleurs ne reçoivent pas une formation adéquate, généralement parce que le contremaître ne dispose ni de temps ni de personnel pour donner cette formation (*"s'il demande des remplaçants c'est justement parce qu'il manque de personnel"*).

Par ailleurs, dans une des usines visitées, on commence à revoir la formation des anciens sur certains aspects, notamment sur l'affûtage des couteaux et les méthodes de travail utilisées par des travailleurs accidentés. Il semble efficace, en terme de prévention, de redonner une formation professionnelle pour améliorer certaines façons de faire.

On suggère également de profiter de l'introduction de changements dans l'usine pour revoir ou parfaire la formation.

Pour ce qui est de la formation des nouveaux, certaines personnes pensent qu'il n'y a pas suffisamment de suivi suite à la période de formation initiale. D'autres considèrent qu'il faudrait inclure dans leur formation une sensibilisation aux facteurs de risque de LATR. On note que la période de formation initiale est particulièrement stressante et que souvent les travailleurs ne signalent pas les difficultés et les douleurs de peur de perdre l'emploi convoité.

Finalement, la question de la "bonne" méthode de travail à enseigner est souvent discutée dans les usines. Certains pensent qu'il faut donner des trucs, la base d'une méthode et laisser les nouveaux développer leur propre méthode. D'autres pensent qu'il faut s'entendre sur la "bonne méthode" et l'enseigner à tout le monde. Dans cette perspective, il faut surtout éviter que des formateurs différents donnent des conseils contradictoires lors de la période d'encadrement.

### **3.0 APPROCHE PRÉVENTIVE ADAPTÉE AU SECTEUR AVICOLE**

#### **Note de mise en contexte**

La stratégie proposée ci-après est issue de notre expérience et des informations recueillies dans le cadre du présent projet. Elle n'engage que l'auteur et ne représente en aucune façon une position organisationnelle (de l'IRSST ou de la CSST). Nous rappelons également que l'objectif final du présent projet est d'identifier les outils requis pour améliorer la prévention des LATR. La stratégie préventive a donc été présentée aux membres du comité de suivi afin de s'entendre sur le contexte d'utilisation de ces outils.

#### **3.1 Principes sous-jacents**

La stratégie préventive proposée a été élaborée en tenant compte des repères pour la conception qui apparaissent dans les différentes sections de ce document. Elle s'inspire également des principes suivants qui sont, pour la plupart, tirés de S. Cohen (1996).

- La stratégie préventive et la structure de fonctionnement mise en place devraient favoriser la meilleure intégration possible de la prévention à la dynamique de production (pour ce faire, on peut s'inspirer des principes d'implantation de ISO 9002).
- En accordant beaucoup plus d'importance à l'activité du travail, il est possible de réduire la souffrance physique et psychique des travailleurs et de les valoriser.
- Il faut chercher à utiliser les compétences des utilisateurs lors de la conception des nouvelles situations de travail. Cela est possible en s'appuyant sur les acquis de l'ergonomie de conception.
- Il est important de procurer à l'employé un forum pour qu'il puisse s'exprimer. La prévention nécessite une grande transparence et un partenariat plus étroit avec les employés et leurs représentants. Ces derniers sont coresponsables de la prévention.
- La prévention doit permettre de récupérer des sommes (coûts SST) qui seront réinvesties dans la plus grande valeur de l'entreprise : la personne. La direction doit accepter le principe qui dit "qu'investir dans la prévention est payant à plusieurs niveaux". Cela doit se traduire par des engagements fermes de la part de toutes les parties.
- En SST, on a tout intérêt à compter sur les personnes ayant de l'influence sur leurs pairs. D'où l'importance de former des pairs qui soient crédibles qui vont œuvrer dans des structures bien définies. Il y a également tout intérêt à intégrer la prévention dans les activités de formation professionnelle qui sont souvent confiées à des travailleurs d'expérience.

#### **3.2 Proposition d'objectifs pour la stratégie préventive**

Les principes présentés en 3.1 ainsi que les repères pour la conception issus de notre analyse de la situation de la prévention dans 5 usines du secteur avicole nous amène à proposer une stratégie qui se donne deux grands objectifs (voir la figure n° 4).



- Une meilleure compréhension de la relation causes à effets.
- Un contrôle plus efficace des risques existants et futurs (ceux pouvant résulter de modifications techniques et organisationnelles).

De ces objectifs généraux découlent les objectifs spécifiques suivants :

- 1) Intégrer la prévention des LATR aux activités de gestion de la production.
- 2) Développer une expertise au sein même de l'usine et viser l'autonomie des intervenants au bout d'une période de 2 ans. Faire en sorte que les compétences acquises puissent être utilisées pour l'amélioration de la productivité.
- 3) Se doter d'un système de surveillance de la santé et des situations de travail qui permettent d'avoir, en temps réel, un portrait de la situation de manière à pouvoir mieux planifier les interventions.
- 4) Tout en corrigeant les situations existantes développer des compétences et des pratiques qui permettent d'intégrer rapidement la prévention des LATR au processus de conception des nouvelles installations.
- 5) Développer une approche qui tient compte des différentes contraintes et ressources des établissements du secteur.

### **3.3 Structure de fonctionnement, modalités d'implantation et définition des responsabilités**

La démarche proposée se veut participative et prévoit des modalités de collaboration travailleurs-contremaîtres dans un effort concerté d'amélioration continue des situations de travail. Son implantation graduelle nécessite la collaboration d'un ergonome qui a le mandat de former les principaux intervenants de la prévention et de les encadrer, pendant un certain temps, dans la réalisation des activités prévues.

Il est proposé comme première étape de l'implantation d'une nouvelle approche préventive, de donner une formation sur la gestion de la prévention des LATR aux personnes suivantes (Outil n° 1)<sup>2</sup> :

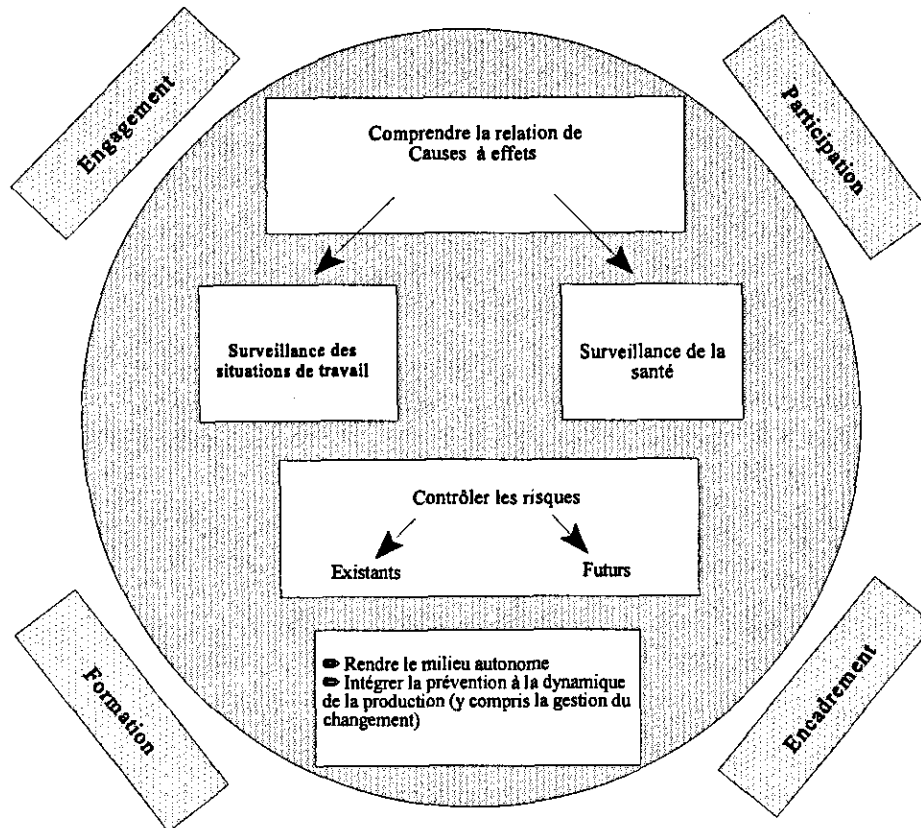
- directeur de l'usine
- responsable des Ressources humaines
- président du syndicat
- membres du comité de SST

Dans une deuxième étape, il est proposé que le comité de SST, en collaboration avec l'ergonome, définisse une stratégie préventive spécifique à l'établissement et développe un plan d'action pour sa mise en œuvre. Ce plan devrait préciser les activités à venir ainsi que les responsabilités de chacun. Suite à son approbation, la stratégie et le plan d'action devraient être communiqués à l'ensemble des employés.

---

<sup>2</sup> Les outils en question sont décrits dans le chapitre 4.0

Les sections 3.4 à 3.7 décrivent une série d'activités (regroupées en programmes spécifiques) pouvant faire partie d'une démarche préventive.



**Figure 4 - Les deux grands axes de la stratégie préventive**

La figure 5 présente une structure de fonctionnement qui pourrait permettre l'atteinte des objectifs proposés. On y retrouve les intervenants suivants :

- Un responsable de la gestion des dossiers d'accidents (GP) qui serait membre d'office du comité de SST.
- Un représentant des travailleurs, membre du comité de SST, qui assume plus spécifiquement le suivi des dossiers d'accidents (GS).

Les deux fonctions précédentes existent présentement dans la plupart des usines. Nous proposons simplement de confirmer la séparation de la gestion de la prévention de celle des dossiers d'accidents et/ou médicaux. Il nous semble toutefois important que ces deux responsables puissent collaborer à la stratégie préventive. Le comité de SST est, d'après nous, la meilleure place pour se faire.

- Un responsable de la prévention du côté patronal (PP).
- Un responsable de la prévention du côté syndical (PS).

Ces deux préventionnistes sont les deux acteurs principaux au niveau de la mise en œuvre de la démarche préventive. Ils doivent avoir une formation assez poussée et disposer du temps requis pour mener à bien les activités préventives. Ils sont également membres d'office du comité de SST et ont, notamment la responsabilité du fonctionnement des comités-ergo ad hoc. Ils peuvent participer aux différents comités de production et ils ont alors la responsabilité d'apporter le point de vue de l'ergonomie. Ils peuvent également collaborer au processus de conception lors de l'introduction de modifications dans l'usine.

- Dans chaque département, nous proposons d'identifier deux travailleurs qui pourront collaborer avec les deux préventionnistes et le contremaître à des activités préventives spécifiques. Nous les désignons par le titre de "travailleur-préventionniste" (TP). Lorsque requis, ces deux travailleurs forment, avec le contremaître et les deux préventionnistes, un comité Ergo.
- Une personne ressource en ergonomie pour la formation et l'aide aux activités (encadrement des intervenants).

Les prochaines sections décrivent les activités possibles dans une démarche préventive et, dans certains cas, elles identifient les personnes pouvant les réaliser.

### **3.4 Programme de surveillance de la santé**

Le programme de surveillance de la santé pourrait comporter les activités suivantes :

- Sensibilisation des travailleurs à l'importance de la déclaration des douleurs par la présentation d'une plaquette d'information (outil n° ②) traitant de la problématique de la déclaration des douleurs.
- Dans le cas de douleurs persistantes, intervention d'un préventionniste visant à identifier les causes potentielles.

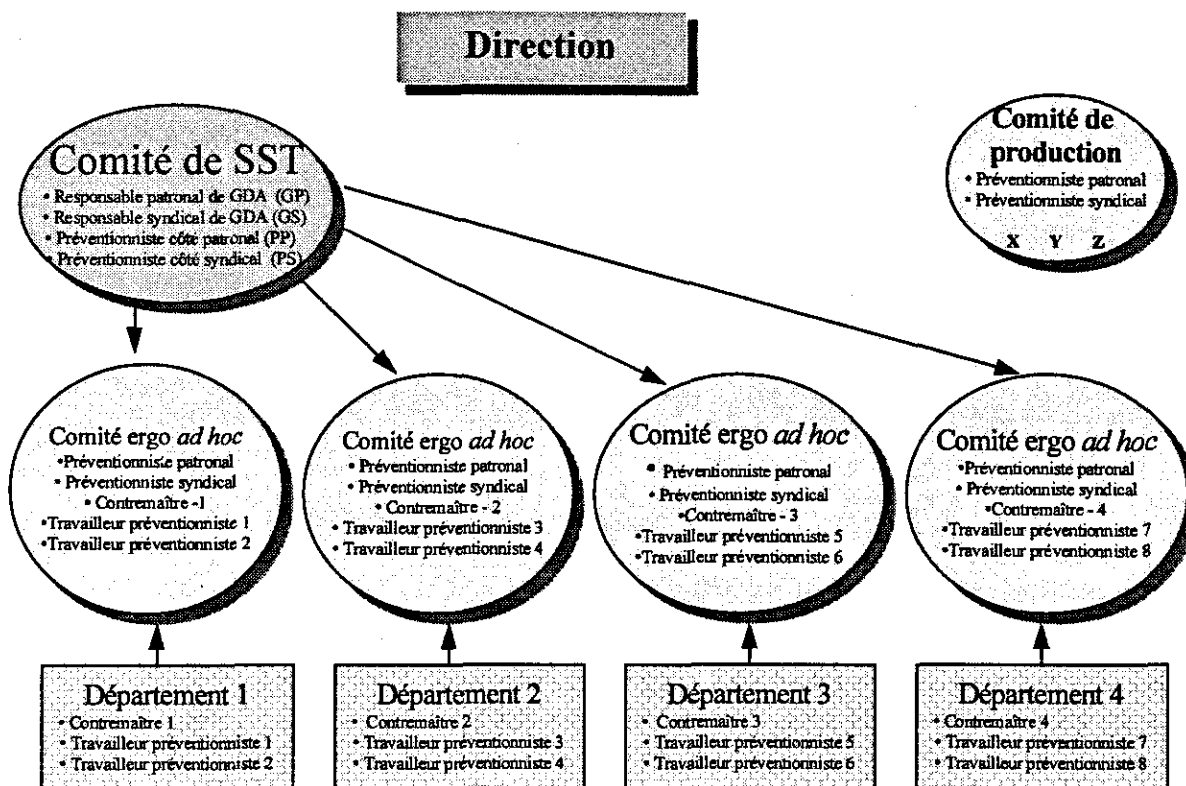


Figure 5 - Structure de fonctionnement pour la mise en oeuvre de la stratégie

- Introduction d'un formulaire d'enregistrement des déclarations des douleurs permettant de recueillir toutes les informations pertinentes (y compris les causes identifiées et les mesures de suivi) (outil n° ③, formulaire).
- Enregistrement des douleurs (outil n° ③, logiciel, tableau de suivi)
- Suivi (par le comité de SST) en "temps réel" des douleurs et atteintes (outil n° ③)
- Mise en place d'une procédure de gestion des assignations préventives et temporaires qui s'appuie sur une bonne connaissance des facteurs de risque (outils n° ③ et ④).

Lorsque, malgré tous les efforts de prévention, un travailleur développe une atteinte, il est important d'entreprendre une analyse d'accident orientée vers la compréhension des facteurs ayant pu occasionner cette atteinte spécifique. La méthodologie utilisée pour cette analyse diffère légèrement des études de tâche qui sont orientées vers la recherche de solution (section 3.7).

Il est proposé :

- que l'enquête d'accident soit sous la responsabilité du contremaître et qu'elle soit réalisée en collaboration avec un ou deux préventionnistes;
- que l'enquête cherche à déterminer, à travers un questionnement de l'historique de l'apparition de l'atteinte (l'apparition des symptômes notamment), les facteurs pouvant l'expliquer;
- qu'un suivi soit effectué au retour du travailleur afin d'éliminer les facteurs de risque pouvant découler de lacunes au niveau de la formation;
- qu'un suivi soit fait par le comité de SST afin de déterminer si une analyse complète de poste devrait être effectuée.

### **3.5 Programme de surveillance des situations de travail et des facteurs de risque**

La compréhension de la relation causes à effets nécessite de compléter le programme de surveillance de la santé par un programme de surveillance des situations de travail et de l'évolution des facteurs de risque. Il s'agit ici de s'assurer de bien identifier les changements qui surviennent dans les départements à risque et surtout d'évaluer si ces changements ont eu un impact positif ou négatif sur les risques.

Il est proposé de profiter des inspections mensuelles des lieux de travail pour identifier et enregistrer les changements survenus dans les départements et leurs impacts sur le niveau de risque. Cette identification peut se faire par des observations et par le recueil des commentaires des travailleurs et contremaîtres. Ces informations pourraient être enregistrées sur un formulaire (par poste) qui constituerait un registre permettant de suivre l'évolution des situations et de faire le lien avec les douleurs et atteintes déclarées. Les formations prévues en 3.8 et les outils n<sup>os</sup> ④ et ⑤ devraient permettre aux responsables de la visite d'inspection de faire l'évaluation des impacts.

À un stade plus avancé de l'implantation de la stratégie préventive, il faudrait viser à ce que le questionnement sur l'impact des changements se fasse au moment de la conception; seule façon d'être véritablement proactif (outil n<sup>o</sup> ⑥).

Afin de s'assurer du bon fonctionnement de la stratégie préventive, la direction pourrait faire un suivi trimestriel des résultats obtenus via la participation à une réunion-bilan du comité de SST.

### **3.6 Programme de contrôle et d'élimination des risques**

Le programme de contrôle et d'élimination des risques devrait viser les situations existantes et les installations futures.

Il est proposé que la recherche de solution à des postes existants se fasse à travers une démarche bien structurée, **initiée et conduite par le contremaître** du département avec l'aide d'un comité Ergo qui regroupe au moins deux travailleurs du département et les deux préventionnistes. Les outils n<sup>os</sup> ④, ⑤, ⑥, et ⑦ sont prévus pour aider à cette démarche.

De la même façon, lorsqu'il y a des changements importants de prévus dans un département, le contremaître devrait avoir la responsabilité de consulter les futurs utilisateurs. Compte tenu des difficultés méthodologiques reliées à ce type de consultation, il est prévisible que le comité Ergo du département devra être mis à contribution. L'outil n° ⑥ est prévu pour aider dans cette démarche.

### **3.7 Programme d'information et de formation**

L'implantation d'une stratégie préventive et la réalisation des différentes activités nécessitent l'acquisition de connaissances et d'habiletés de la part de plusieurs personnes dans l'usine. Les activités de formation suivantes sont donc proposées.

Tel que déjà mentionné en 3.4, une formation sur la gestion de la prévention des LATR pourrait être donnée aux personnes suivantes (outil no. ①) :

- directeur de l'usine
- responsable des Ressources humaines
- président du syndicat
- membres du comité de SST

Étant donné le rôle important qu'ils ont à assumer, les préventionnistes devraient recevoir une formation complète sur l'analyse des tâches et la recherche de solution (outils n<sup>os</sup> ①, ②, ③, ④, ⑤, ⑥, ⑦). De plus, ils bénéficieraient d'une formation continue à travers l'encadrement fourni par l'ergonomie. Rappelons que pour atteindre l'objectif de quasi autonomie de l'usine, ces deux personnes sont appelées à devenir les principaux experts en ergonomie et en prévention des LATR.

Nous proposons également que les membres du comité de SST, les travailleurs-préventionnistes (membres des comité Ergo) et les contremaîtres reçoivent une formation complète sur l'analyse des tâches et la recherche de solution (outils n<sup>os</sup> ①, ⑤, ⑥, ⑦).

Les employés les plus à risque pourraient, pour leur part, bénéficier d'une séance d'information sur les facteurs de risque (outil n° ④). L'objectif étant de les aider à mieux comprendre les symptômes et surtout à faire des liens entre symptômes et facteurs de risque.

L'ensemble des employés pourrait recevoir de l'information sur le programme de surveillance de la santé et des situations de travail (outils n<sup>os</sup> ② et ③).

Finalement, nous pensons que les formateurs professionnels bénéficieraient d'une formation sur l'analyse des tâches (outils n<sup>os</sup> ④ et ⑤). Cette formation devrait être spécialement adaptée à leurs besoins et mettre l'accent sur l'identification du contenu d'une tâche (activité réelle de travail requise pour accomplir une tâche donnée) et sur l'analyse des déterminants de cette activité.

## 4.0 OUTILS DE PRÉVENTION POUR LE SECTEUR AVICOLE

À partir de l'analyse de la situation existante dans les établissements du secteur avicole, nous avons, en collaboration avec un comité de suivi, défini les grandes lignes d'une stratégie préventive. Nous avons par la suite identifié sept (7) outils qui pourraient éventuellement être développés et mis à la disposition des intervenants en prévention. Dans le présent chapitre, nous donnons une brève description de ces outils. À cette étape-ci, les contenus proposés ne sont qu'une indication de ce que pourrait être les outils en question. Ces contenus seront éventuellement précisés, en collaboration avec les futurs utilisateurs, dans le cadre d'un projet de R & D.

### 4.1 Outil n° ① - Guide d'élaboration d'une stratégie préventive

Cet outil consisterait en un **guide d'élaboration d'une stratégie préventive** adaptée aux spécificités des établissements du secteur avicole. Ce guide s'adresserait principalement aux comités de SST (ou à tous autres intervenants) qui désirent définir une démarche de prévention des LATR.

Il s'agirait d'un bref document qui reprendrait essentiellement les conclusions du présent projet de recherche.

Les aspects suivants seraient traités dans ce guide.

- Énoncés de principe à l'usage des directions d'entreprises.
- Structures de fonctionnement, rôles et responsabilités des principaux intervenants de la prévention.
- Programme cadre et programmes spécifiques d'activités.
- Plan de communication.
- Modalités d'implantation et de suivi de la démarche préventive.

### 4.2 Outil n° ② - Document d'information relatif aux déclarations des douleurs

Cet outil prendrait la forme d'un **document synthèse** qui pourrait servir à informer les gestionnaires et les travailleurs sur l'importance de la déclaration de la douleur dans une démarche de prévention des LATR. Il tenterait de répondre succinctement aux questions telles que : pourquoi, quand, comment et quoi déclarer comme douleurs.

Les aspects suivants seraient traités :

- Description des symptômes (type de symptôme, leur durée, leur gravité);
- Causes de ces symptômes dans le travail répétitif (circonstance de leur apparition, facteurs aggravants);
- Quand et pourquoi déclarer une douleur (notion de surveillance active)?;

- Importance de rechercher les liens entre l'apparition de la douleur et les conditions de travail (au moment de son apparition);
- Utilisation des données sur les douleurs dans une stratégie préventive.

#### 4.3 Outil n° ⑧ - Suivi en temps réel des atteintes et des douleurs

Cet outil permettrait aux responsables de la prévention de suivre, en "temps réel", l'évolution des symptômes et atteintes dans une usine donnée. Il serait constitué :

- d'un **formulaire** de déclaration des douleurs;
- d'un exemple de **tableau** permettant un suivi en temps réel des douleurs et des atteintes (il pourrait s'agir d'un ensemble prêt-à-monter réunissant tous les éléments requis pour la construction d'un tel tableau);
- d'un bref **document** explicatif portant sur l'utilisation des données de surveillance de la santé et des facteurs de risque dans une perspective de prévention (il couvrirait également les aspects de surveillance des situations de travail et des facteurs de risque).

#### 4.4 Outil n° ⑨ - Module de formation sur l'identification des facteurs de risque

Cet outil consisterait en un **module de formation** qui viserait à développer des habiletés à reconnaître les facteurs de risque de LATR. Il fournirait les connaissances théoriques requises pour l'analyse de tâche et la recherche de solution. Il ne couvrirait toutefois pas les aspects anatomiques, physiologiques et étiopathologiques qui sont bien traités dans des formations existantes. Cet outil serait composé :

- 1) d'un plan pour une formation (d'une durée prévisible de 2 heures) qui pourrait être donnée par des formateurs de l'usine (ces derniers présenteraient les objectifs et le contenu de la formation, l'enregistrement vidéo, le cahier du participant et pourraient répondre à certaines questions) :
- 2) de deux supports didactiques, soit un cahier du participant documentant les différents facteurs de risque (la répétitivité, la posture, la force exercée, le travail au froid et le stress associé à la cadence, au traitement de la variabilité et des incidents) et un enregistrement vidéo illustrant ces facteurs et les relations de causes à effets.
- 3) d'une démarche de formation **des formateurs** comprenant principalement un encadrement de la part d'un ergonomiste.

La clientèle cible : Gestionnaires, préventionnistes, membres des comités de SST et Ergo, travailleurs-préventionnistes, formateurs professionnels, etc.



## L'enregistrement vidéo

Objectif : L'enregistrement vidéo viserait à aider les participants à comprendre et à identifier les facteurs de risque associés aux LATR.

Les aspects suivants pourraient être couverts en tout ou en partie dans l'enregistrement vidéo :

- 1) Définition d'une posture contraignante (amplitude, changements posturaux, mouvement, maintien de postures statiques). Repères pour la caractérisation (notion de posture de repos et de limite acceptable, grille d'évaluation). Les déterminants (aménagement des postes, notions d'anthropométrie, conception des outils, impact des vitesses de chaîne). Illustrations à partir de postes existants (action à effectuer, arrêt sur image, quantification, caractérisation, risques).
- 2) Notion de charge musculo-squelettique (tension, pression, friction, irritation) et de force externe (force à exercer, durée, intensité, posture et groupes musculaires sollicités, charge sur les différents systèmes illustrée à partir du concept de bras de levier et des types de préhension). Caractéristiques individuelles (âge, sexe, handicap temporaire ou permanent, charge maximale en fonction de la posture). Cas du travail statique (mécanismes en jeu, temps de maintien). Relation force à exercer - force volontaire maximale).
- 3) La répétitivité (comment l'évaluer, la variabilité temporelle, variabilité dans les cycles, l'invariabilité d'une tâche).
- 4) Les pressions locales sur les tissus.
- 5) Le travail au froid (surtout les impacts sur les autres facteurs; préhension notamment).
- 6) Le stress (notion de marge de manœuvre et aspects psychosociaux).
- 7) Interaction entre facteurs de risque et notion de "dose d'exposition".

### 4.5 Outil n° 6 - Module de formation sur l'analyse ergonomique de tâches existantes

Cet outil consisterait en un **module de formation** qui porterait sur une démarche d'analyse ergonomique de tâche répétitive (illustrée à l'aide d'exemples spécifiques au secteur). Ce module comporterait un plan pour une formation ainsi que le matériel didactique requis (essentiellement le guide d'analyse de tâche répétitive développé par l'Institut et qui serait adapté au secteur et un enregistrement vidéo illustrant la démarche). Cette formation viserait à développer les connaissances et habiletés requises pour l'analyse des tâches chez des intervenants de la prévention (principalement les préventionnistes et les membres des comités Ergo).

À cette étape-ci, nous prévoyons que le module de formation comprendrait une formation initiale de 2 heures (donnée par un ergonomiste) suivi d'un encadrement pour l'analyse des deux premiers postes. La formation s'appuierait essentiellement sur l'enregistrement vidéo qui illustrerait la démarche. Le reste du temps servirait à préciser certains aspects et à organiser l'analyse des postes.

Les aspects suivants seraient couverts :

- les prérequis à l'analyse et à l'implantation d'une démarche d'analyse (informations aux travailleurs, possibilité de changements, etc.);
- l'analyse des données relatives au poste;
- le questionnement des travailleurs;
- la planification des observations et l'enregistrement vidéo des activités;
- l'analyse des facteurs de risque (décomposition en actions simples, analyse des postures, des forces, de la répétition, etc.);
- l'analyse des effets possibles sur le système musculo-squelettique.

#### **4.6 Outil n° ⑥ - Module de formation sur l'analyse ergonomique de l'activité future**

Cet outil serait également un **module de formation** qui comporterait les mêmes éléments que l'outil n° ⑤ (plan de formation, guide d'analyse et vidéo) sauf qu'il viserait une démarche ergonomique axée sur la prévision de l'activité future, l'établissement de pronostics et la formulation de repères pour la conception.

Cette formation s'adresserait aux gestionnaires et aux intervenants dans le processus de conception (y compris les représentants des futurs utilisateurs). Elle viserait à convaincre de la nécessité d'adopter le point de vue de l'activité du travail à toutes les étapes d'un projet de réaménagement (aussi petit soit-il) et à illustrer certains aspects méthodologiques. La démarche illustrée devrait pouvoir s'adapter autant aux modifications mineures (courantes dans le fonctionnement quotidien) qu'aux changements majeurs.

L'enregistrement vidéo et le guide d'analyse illustreraient les aspects suivants :

- les différentes étapes de la conception;
- les différentes modalités de coopération concepteurs - futurs utilisateurs;
- les analyses de situations de référence dans le cadre de la définition du problème;
- l'élaboration de pronostics aux différentes étapes de la conception (y compris les différentes méthodes de prévision de l'activité future; à partir de plans d'ingénierie, de schémas fonctionnels, de tests sur l'existant, de simulations, etc.);
- l'élaboration de repères pour la conception;
- la planification des étapes d'implantation des changements (informations aux travailleurs, formation professionnelle, évaluation suite au démarrage).

#### **4.7 Outil n° ⑦ - Module de formation sur la recherche et l'implantation de solutions**

De même que pour les outils n° ⑤ et ⑥, il s'agirait d'un **module de formation**. Il comporterait donc les mêmes éléments (plan de formation, outils didactiques et vidéo) et porterait sur une démarche de recherche et d'implantation de solutions pour un poste donné (correction de situations à risque).

Ce module comporterait un plan pour une formation ainsi que le matériel didactique requis, soit un cahier des participants basé sur le guide d'analyse de tâche répétitive développé par l'Institut et qui serait complété et adapté au secteur et un enregistrement vidéo illustrant la démarche. Cette formation viserait à développer les connaissances et habiletés requises pour la recherche et l'implantation de solutions à des problèmes de LATR. Elle s'adresserait aux intervenants de la prévention responsables de cet aspect (principalement les contremaîtres, les préventionnistes et les membres des comités Ergo).

À cette étape-ci, nous prévoyons que le module comprendrait une formation initiale de 2 heures (donnée par un ergonome) suivi d'un encadrement pour l'application de la démarche dans deux cas différents.

Les aspects suivants seraient discutés dans l'enregistrement vidéo :

- analyse des déterminants des facteurs de risque;
- repères pour la conception;
- étude de concepts, de faisabilité, conception de détail;
- implantation.

## **5.0 COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DE SUIVI**

Tel que déjà mentionné, tous les éléments qui ont été présentés dans les sections précédentes ont été discutés au sein du comité de suivi du projet. Nous résumons dans la présente section les principaux commentaires et recommandations qui ont été formulés par les membres de ce comité.

### **5.1 Les changements organisationnels**

Dans la grande majorité des usines, implanter la stratégie préventive proposée va nécessiter des changements organisationnels parfois importants. Il faut donc travailler dans une perspective de long terme et chercher, notamment à faire évoluer les cultures et mentalités vers une plus grande responsabilisation des contremaîtres et des travailleurs. Ces efforts doivent s'harmoniser avec ceux qui sont faits dans d'autres domaines (par exemple au niveau de l'amélioration de la productivité et de la qualité). Tous les outils doivent être développés en tenant compte de cet objectif (surtout les outils de formation).

L'approche préventive devra s'adapter aux situations spécifiques à chaque établissement. Par exemple, ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont convaincus de l'utilité de la participation des travailleurs au processus de conception des situations de travail, la concertation ne se pratique pas de la même façon d'une usine à l'autre, les modalités de communication varient beaucoup, etc. Le mot clef est "flexibilité".

D'une façon générale, les structures de fonctionnement (en SST) devront changer avec comme objectif d'être plus proactif.

Il faut aussi tenir compte des nombreux changements de personnel dans les usines et tenter de maintenir une continuité, une constance de l'expertise. Il faut, notamment chercher à intégrer la formation à la prévention des LATR dans la formation professionnelle des gestionnaires et des travailleurs. Autant que possible, les outils de formation devraient pouvoir être utilisés par le personnel régulier de l'usine (donc sans avoir à faire appel à un formateur externe).

### **5.2 Les responsabilités**

L'importance d'obtenir un engagement ferme de la part des directions d'usine a été soulignée. Les orientations de l'entreprise doivent se traduire par des politiques qui se concrétisent dans des procédures claires. Faute de quoi, le changement n'est pas possible.

Il serait intéressant de donner plus de responsabilités aux comités de SST. Il faut cependant prévoir de la formation car ce ne sont pas tous les comités qui sont prêts à assumer plus de responsabilités. Dans plusieurs cas, il va falloir une plus grande maturité de la part des membres.

Tous les comités de SST fonctionnent de façon paritaire. Une stratégie préventive qui serait élaborée au niveau du comité, le serait donc de façon paritaire. Les représentants patronaux, au sein du comité de suivi, pensent que c'est la direction de l'usine (et seulement la direction) qui doit décider, en dernier ressort, de la démarche préventive.

Par ailleurs, on ne voit pas comment un comité de SST pourrait donner des mandats à un groupe Ergo dans le cadre de la conception d'une nouvelle situation de travail. Le comité de SST n'étant généralement pas impliqué dans le processus de conception. Il faut donc prévoir des modalités de fonctionnement qui permettent et qui fassent en sorte que les futurs utilisateurs soient consultés efficacement lors de changements dans les usines.

Certains membres ont manifesté de l'inquiétude face à la structure de fonctionnement proposée. On s'inquiète surtout de la lourdeur de cette structure (surtout pour les petites usines).

Les membres reconnaissent que l'idéal est de séparer la gestion des dossiers d'accidents de celle de la prévention. Toutefois, cela impliquerait dans plusieurs cas de devoir former et libérer un deuxième représentant patronal, ce qui risque d'être inacceptable pour plusieurs directions d'usine.

Le comité Ergo est perçu comme une entité pouvant faire du travail de correction dans les départements. Il est donc complémentaire au comité de SST.

### **5.3 La conception**

On ne tient pas suffisamment compte de la prévention lors de la conception des nouvelles situations de travail. Les membres du comité de suivi s'entendent sur la nécessité de consulter les futurs utilisateurs lors de l'introduction de changements. Il n'y a toutefois pas unanimité sur la façon de conduire cette consultation. Un membre pense notamment que pour éviter des pertes de temps et des demandes "sans fin", il faut confier cette responsabilité aux gestionnaires.

### **5.4 Recommandations relatives aux développements d'outils**

Le comité de suivi recommande que tous les outils présentés (voir chapitre 4.0) soient développés. Advenant le cas où le financement ne permettrait pas de les produire tous, nous suggérons de prioriser les outils n<sup>os</sup> ①, ④, ⑤ et ⑦.

## **6.0 CONCLUSION**

Suite à une demande de l'Association des abattoirs avicoles du Québec et avec la collaboration de représentants patronaux et syndicaux, cette activité de recherche a permis de tracer un portrait de la situation actuelle en matière de prévention des LATR dans les établissements du secteur avicole. À partir de ce portrait, des repères pour la conception d'une stratégie préventive ont été proposés et validés par le comité de suivi du projet. Une proposition de démarche préventive a également été discutée ce qui a permis d'identifier des outils qui pourraient aider à la formation et à la réalisation de certaines activités de prévention. Les représentants du secteur ont émis des recommandations quant à la pertinence de développer de tels outils.

Cette étude démontre qu'il est possible de s'entendre de façon paritaire sur une approche préventive pour tout un secteur d'activité. Ce sont évidemment les directions d'usine qui décideront, en dernier ressort, de la meilleure approche pour leur établissement. Nous espérons que les résultats présentés dans ce rapport pourront les guider dans l'élaboration de leur démarche préventive des LATR.

## 7.0 RÉFÉRENCES

- Cohen, S. (1996) Comment "vendre" la prévention, *Prévention au travail*, août-septembre, vol. 9, n° 4.
- Kuorinka, I., Forcier, L. (1995) **LATR Les lésions attribuables au travail répétitif. Ouvrage de référence sur les lésions musculo-squelettiques liées au travail.** *Éditions multimondes*, Sainte-Foy : 510
- Péresse, M. (1993a) **Gérer la santé et la sécurité au travail en quatre volets**, *Travail et santé*, mars 1993, vol. 9, n° 1, p. 5.
- Péresse, M. (1993b) **Gérer la prévention, c'est commencer par une politique**, *Travail et santé*, décembre, vol. 9, n° 4.

## **ANNEXE A**

### **Liste des membres du comité de suivi du projet**



### Liste des membres du comité de suivi

Bérubé, Alain	Directeur, Service des ressources humaines Aliments Flamingo
Bienvenue, Daniel	Contrôleur Groupe Dorchester/St-Damase
Kuorinka, Ilkka	Directeur au programme sécurité-ergonomie IRSST
Landry, Richard	Président du syndicat Syndicat national des employés du Groupe Dorchester/St-Damase (usine de St-Damase)
Lesage, Normand	Directeur d'usine Abattoir Laurentien
Mercier, Roger	Service de médecine du travail Aliments Flamingo
Perron, Nathalie	Ergonome Service Confédéral de santé-sécurité environnement CSN

## **ANNEXE B**

### **Méthodologie de recueil d'informations**

## MÉTHODOLOGIE DE RECUEIL D'INFORMATIONS

Les informations ont été recueillies dans 5 usines qui ont été sélectionnées pour leur représentativité des activités dans le secteur. Il s'agit de 4 abattoirs de volailles et d'une usine de surtransformation. Ces usines appartiennent à trois organisations différentes.

Dans chacune des usines sélectionnées, les étapes suivantes ont été réalisées :

- Présentation du projet à la direction et identification des personnes à interviewer (généralement le directeur, la personne responsable de la gestion de la SST, des contremaîtres, des membres du comité de SST).
- Présentation du projet au président du syndicat et identification des personnes à interviewer (généralement des membres du comité de SST et des représentants des travailleurs actifs en prévention).

Note : Huit (8) entrevues ont été réalisées dans chaque usine (à l'exception d'une usine où seulement le directeur a été rencontré à cause de contraintes de temps).

- Entrevues avec les personnes sélectionnées (informateurs-clefs). Les entrevues étaient de type semi-dirigé et enregistrées (sauf deux exceptions).

Pour la réalisation de ces entrevues, le chercheur a utilisé 6 questionnaires différents. Ces questionnaires comportaient des sections permettant d'obtenir des données factuelles; sections adaptées aux différentes fonctions (directeur, représentant syndical, responsable des ressources humaines, contremaîtres, membre du comité de SST, responsable de la prévention). Ils comportaient également des sections identiques dans tous les questionnaires qui portaient sur l'évaluation de la perception du problème et sur l'identification des différents besoins.

Les questionnaires ont été élaborés en collaboration avec un spécialiste en formation des adultes et un spécialiste en changement organisationnel. À titre d'exemple, nous présentons à la fin de cette annexe deux questionnaires soit ceux destinés au directeur de l'usine et au représentant syndical.

- Lorsque possible, recueil de données sur les atteintes et douleurs.
- Observations rapides dans les départements pour identifier les spécificités des systèmes techniques et organisationnels et pour classer approximativement les tâches exécutées.

## MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'INFORMATIONS

Lors de l'écoute des enregistrements d'entrevue (33 au total), les informations pertinentes ont été regroupées selon un certain nombre de thèmes (plus de 30) qui constituent de fait les titres des sections du chapitre 2.0. D'une façon générale, il y avait une bonne saturation de l'information après 5 ou 6 entrevues.

Les informations obtenues des gestionnaires et des représentants des travailleurs ont été résumées dans deux rapports distincts. Ces derniers ont été soumis confidentiellement à l'approbation du directeur de l'usine et du président du syndicat. Suite à cette validation, une copie de chaque rapport a été remise aux représentants des deux parties qui en ont assumé la diffusion. Il n'y a eu que très peu de modifications de demandé lors de cette phase de validation.

Le portrait du secteur apparaissant au chapitre 2.0 du présent document est une synthèse des 9 rapports de visites. Cette synthèse a été présentée et discutée au sein du comité de suivi. Afin de faciliter les échanges ainsi que l'élaboration d'une démarche préventive spécifique au secteur, l'auteur a proposé un certain nombre de repères pour la conception de la démarche préventive. Ces repères ont également servi de base de discussion au sein du comité de suivi.

Finalement, des outils de prévention visant à répondre aux besoins et aux attentes exprimés tout au long du projet ont été proposés aux membres du comité de suivi.

---

## GUIDE D'ENTREVUE : DIRECTEUR D'USINE

---

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Identification : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Ancienneté : \_\_\_\_\_

### INTRODUCTION

- Présentation.
- Présentation du projet (2 minutes; un dépliant explicatif aura été remis au participant la veille de l'entrevue).
- Autorisation d'enregistrer l'entrevue et règle de confidentialité.
- Précision sur le déroulement de l'entrevue.

Exemple d'introduction inspiré du texte proposé par Julio Fernandez.

*Je vous remercie de participer à cette étude. Vos réponses nous aideront grandement. L'objectif de cette entrevue est de recueillir de l'information afin d'accroître l'efficacité de la prévention des lésions musculo-squelettiques causées par le travail répétitif. Nous sommes intéressés à connaître vos opinions sur ce qui se fait et sur ce qu'il faudrait faire du point de vue de la prévention et de la formation.*

*Nous rencontrons plusieurs personnes dans plusieurs usines. Toutes les réponses seront présentées dans un rapport global et rien ne permettra de vous identifier.*

*S'il y a des questions auxquelles vous ne voulez pas répondre, dites-le-moi, cela ne posera aucun problème. Par ailleurs, si à la fin de l'entrevue, il y a des éléments que vous ne voulez pas voir communiqués, ils seront tout simplement oubliés.*

## GUIDE D'ENTREVUE : DIRECTEUR D'USINE

- 1) J'aimerais que vous me présentiez votre usine en commençant par le type de production que vous faites?
  - 1.1 Cette production est-elle variable? Si oui quels en sont les déterminants?
  - 1.2 D'où vient votre approvisionnement? Est-il régulier? Quels types d'ententes avez-vous avec vos fournisseurs?
  - 1.3 Du côté de votre clientèle, est-ce qu'il y a des particularités? À qui vendez-vous?
  - 1.4 Est-ce qu'il y a eu des changements récents qui ont influencé les situations de travail dans l'usine?
  - 1.5 Pouvez-vous me présenter l'organisation de la production?
  - 1.6 Quelles sont les principales fonctions que l'on retrouve au niveau de la gestion, de la structure hiérarchique?
  - 1.7 Quelles sont vos relations avec l'organisation centrale? Le niveau d'autonomie, notamment?
  - 1.8 Quelle est la structure syndicale avec les principaux responsables?
  - 1.9 Comment voyez-vous l'évolution de votre secteur et les impacts sur le travail en général et le travail répétitif en particulier?
  
- 2) J'aimerais savoir comment vous percevez les problèmes reliés au travail répétitif (les "ites").
  - 2.1 D'abord est-ce qu'il y a des problèmes? Est-ce qu'ils sont importants? Est-ce qu'ils sont en augmentation ou en diminution? Pourquoi?
  - 2.2 D'après vous, quels sont les postes ou tâches les plus à risque?
  - 2.3 Quelles sortes d'atteintes retrouvent-on à ces postes? Est-ce que les gens rapportent régulièrement des douleurs? Si oui à quel niveau?
  - 2.4 D'après vous quelles sont les causes de ces problèmes?
  - 2.5 Est-ce qu'il y a eu des tentatives pour solutionner ces problèmes? D'après vous est-ce qu'il est possible de les éviter?
  - 2.6 Qui est responsable de la recherche de solution, de la conception, de l'implantation des changements, etc.? Les sommes investies?

## **GUIDE D'ENTREVUE : DIRECTEUR D'USINE**

- 3) J'aimerais comprendre le cheminement d'un dossier d'accident.
  - 3.1 Pouvez-vous décrire le cheminement d'un dossier d'accident à partir du moment où un travailleur déclare une douleur et pour chaque étape indiquer si vous voyez des difficultés au niveau de la procédure ou des outils utilisés? (étape à couvrir : l'enregistrement de la déclaration, les décisions à prendre, l'enquête d'accident, le suivi des cas, la réintégration, l'assignation temporaire, les mesures correctives, etc.)
  
- 4) Parlons maintenant plus spécifiquement de prévention et d'abord de l'intérêt que porte la compagnie et les employés à cette prévention, de l'importance qu'on y accorde?
  - 4.1 Quelles sont les personnes impliquées dans la prévention des LATR?
  - 4.2 Quelles sont les responsabilités de chacun?
  - 4.3 Quelles sont les principales actions qui ont été prises et qui sont prises présentement pour prévenir les LATR?
  - 4.4 D'après vous qu'est-ce qui donne les meilleurs résultats?
  - 4.5 Quelles sont les actions que vous avez personnellement initiées?
  - 4.6 Comment voyez-vous votre rôle dans ce domaine?
  - 4.7 Est-ce que vous considérez que vous avez tous les moyens pour faire de la prévention?
  - 4.8 Vous sentez-vous capable de faire une prévention efficace? Sinon qu'est-ce qui pourrait vous aider?
  
- 5) Maintenant, j'aimerais que l'on discute plus spécifiquement de la formation en commençant par celle que vous avez reçue (en SST), puis celle que reçoivent les employés
  - 5.1 Avez-vous reçu de la formation ou de l'information sur la prévention des LATR?
  - 5.2 Connaissez-vous ce qui se fait ou se donne ailleurs? Y-a-t-il une formation que vous aimeriez suivre?
  - 5.3 Si vous avez reçu de la formation, quelle évaluation en faite vous?
  - 5.4 Pouvez-vous me décrire comment se fait la formation des nouveaux employés en commençant par l'accueil (formation générale et en SST)?
  - 5.5 Est-ce qu'il y a de la formation en cours d'emploi et comment se fait-elle?

## GUIDE D'ENTREVUE : DIRECTEUR D'USINE

- 5.6 Qui définit les besoins et les stratégies en matière de formation? Les gestionnaires et les employés vous font-ils des demandes?
- 5.7 Quel est votre rôle, quelles sont vos responsabilités en matière de formation et plus spécifiquement dans le domaine de la SST?
- 5.8 Avez-vous tous les moyens pour remplir ce rôle?
- 5.9 Êtes-vous à l'aise avec ce rôle?
- 6) Finalement j'aimerais savoir comment vous percevez les relations de travail dans votre usine?
  - 6.1 D'abord comment qualifiez-vous le climat dans l'entreprise, dans les départements, avec le syndicat?
  - 6.2 Trouvez-vous que le climat est satisfaisant? Sinon, qu'est-ce qui pourrait améliorer les choses?
  - 6.3 Est-ce que les gens collaborent entre eux?, Avec vous?
  - 6.4 Comment se règlent les conflits?
  - 6.6 Comment pourrait-on qualifier votre style de gestion, votre façon de gérer le personnel?
  - 6.7 Que pensez-vous de l'idée de faire participer vos employés à l'organisation du travail et de la prévention? Est-ce réaliste?
- 7) Est-ce qu'il y a d'autres sujets que vous aimeriez aborder, des choses que vous aimeriez ajouter?

*Je tiens à vous remercier pour votre excellente collaboration.*



---

## GUIDE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANT SYNDICAL

---

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Identification : \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Ancienneté : \_\_\_\_\_

### INTRODUCTION

- Présentation.
- Présentation du projet (2 minutes; un dépliant explicatif aura été remis au participant la veille de l'entrevue).
- Autorisation d'enregistrer l'entrevue et règle de confidentialité.
- Précision sur le déroulement de l'entrevue.

Exemple d'introduction inspiré du texte proposé par Julio Fernandez.

*Je vous remercie de participer à cette étude. Vos réponses nous aideront grandement. L'objectif de cette entrevue est de recueillir de l'information afin d'accroître l'efficacité de la prévention des lésions musculo-squelettiques causées par le travail répétitif. Nous sommes intéressés à connaître vos opinions sur ce qui se fait et sur ce qu'il faudrait faire du point de vue de la prévention et de la formation.*

*Nous rencontrons plusieurs personnes dans plusieurs usines. Toutes les réponses seront présentées dans un rapport global et rien ne permettra de vous identifier.*

*S'il y a des questions auxquelles vous ne voulez pas répondre, dites-le-moi, cela ne posera aucun problème. Par ailleurs, si à la fin de l'entrevue, il y a des éléments que vous ne voulez pas voir communiqués, ils seront tout simplement oubliés.*

## GUIDE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANT SYNDICAL

- 1) J'aimerais, dans un premier temps, que l'on parle de votre organisation syndicale
  - 1.1 Depuis quand cette usine est-elle syndiquée? Quel est le nom exact du syndicat?
  - 1.2 Pouvez-vous me décrire son organisation et les modalités de fonctionnement (relation avec la centrale notamment)?
  - 1.3 Présentement, quels sont les dossiers prioritaires que vous avez à traiter?
  
- 2) Parlons maintenant de l'organisation du travail et surtout de son évolution récente.
  - 2.1 Les horaires de travail (y compris les pauses) ont-ils changés?
  - 2.2 Est-ce que les cadences, les vitesses, les charges de travail ont évoluées?
  - 2.3 Est-ce qu'il y a des périodes de production plus intenses? Plus calmes?
  - 2.4 Comment se fait l'évaluation de la performance? Existe-t-il des normes ou standards à atteindre? Les travailleurs participent-ils à la définition des procédures de travail, des normes et standards, des critères de qualité? Est-ce qu'il y a des incitatifs à la productivité, à la SST?
  
- 3) Maintenant, je voudrais que l'on tente d'évaluer les problèmes reliés au travail répétitif (les ites).
  - 3.1 Est-ce qu'il y a des problèmes? Est-ce qu'ils sont importants? Est-ce qu'ils sont en augmentation ou en diminution? Pourquoi?
  - 3.2 D'après vous, quels sont les postes ou tâches les plus à risque?
  - 3.3 Quelles sortes d'atteintes retrouvent-on à ces postes? Est-ce que les gens rapportent régulièrement des douleurs? Si oui à quel niveau?
  - 3.4 D'après vous quelles sont les causes de ces problèmes?
  
  - 3.6 Est-ce qu'il y a eu des tentatives pour solutionner ces problèmes? D'après vous est-ce qu'il est possible de les éviter?
  - 3.7 Qui est responsable de la recherche de solution, de la conception, de l'implantation des changements, etc.?
  - 3.8 Quelles sont les opinions, les perceptions de vos membres par rapport à cette problématique?

## **GUIDE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANT SYNDICAL**

- 4) J'aimerais comprendre le cheminement d'un dossier d'accident.
  - 4.1 Pouvez-vous décrire le cheminement d'un dossier d'accident à partir du moment où un travailleur déclare une douleur et pour chaque étape indiquer si vous voyez des difficultés au niveau de la procédure ou des outils utilisés? (étape à couvrir : les premiers secours, l'enregistrement de la déclaration, les décisions à prendre, l'enquête d'accident, le suivi des cas, la réintégration, l'assignation temporaire, les mesures correctives, etc.)
  
- 5) Parlons donc de prévention et d'abord de l'intérêt que porte la compagnie et les employés à cette prévention, de l'importance qu'on y accorde?
  - 5.1 Pouvons-nous résumer quelles sont les responsabilités de chacun au niveau de la prévention des LATR?
  - 5.2 Quelles sont les principales actions qui ont été prises et qui sont prises présentement pour prévenir les LATR?
  - 5.3 D'après vous qu'est-ce qui donne les meilleurs résultats?
  - 5.4 Quelles sont les actions que votre syndicat a proposées ou entreprises?
  - 5.5 Comment voyez-vous le rôle du syndicat dans ce domaine?
  - 5.6 Est-ce que vous considérez que vous avez tous les moyens pour faire de la prévention?
  - 5.7 Vous sentez-vous capable de faire une prévention efficace? Sinon qu'est-ce qui pourrait vous aider?
  
- 6) Maintenant, j'aimerais que l'on discute plus spécifiquement de la formation en commençant par celle que vous avez reçue (en SST) puis celle que reçoivent les employés
  - 6.1 Avez-vous reçu de la formation ou de l'information sur la prévention des LATR? Qui donnait cette formation ou cette information?
  - 6.2 Connaissez-vous ce qui se fait ou se donne ailleurs? Y-a-t-il une formation que vous aimeriez suivre ou que vous jugez pertinente pour vos membres (lesquels)?
  - 6.3 Si vous avez reçu de la formation, quelle évaluation en faite vous?
  - 6.4 Pouvez-vous me décrire comment se fait la formation des nouveaux employés en commençant par l'accueil (formation générale et en SST)?
  - 6.5 Qui définit les besoins et les stratégies en matière de formation? Pensez-vous que la compagnie est intéressée? Et les employés? Font-ils des demandes?

## GUIDE D'ENTREVUE : REPRÉSENTANT SYNDICAL

- 6.6 Est-ce qu'il y a de la formation en cours d'emploi et comment se fait-elle?
  - 6.7 Quel est votre rôle, quelles sont vos responsabilités en matière de formation et plus spécifiquement dans le domaine de la SST?
  - 6.8 Avez-vous tous les moyens pour remplir ce rôle?
  - 6.9 Êtes-vous à l'aise avec ce rôle?
- 7) Finalement j'aimerais savoir comment vous percevez les relations de travail dans l'usine?
- 7.1 Comment est le climat dans l'entreprise, dans les départements, avec les gestionnaires?
  - 7.2 Trouvez-vous que le climat est satisfaisant? Sinon, qu'est-ce qui pourrait améliorer les choses?
  - 7.3 Est-ce que les gens collaborent entre eux?
  - 7.4 Comment se règlent les conflits?
  - 7.5 Comment se prennent les décisions? Êtes-vous consulté? Les employés le sont-ils? Plus spécifiquement par rapport aux questions de SST?
  - 7.6 Comment pourrait-on qualifier le style de gestion de l'entreprise, la façon de gérer le personnel?
  - 7.7 Que pensez-vous de l'idée de faire participer vos employés à l'organisation du travail et de la prévention? Est-ce réaliste?
8. Est-ce qu'il y a d'autres sujets que vous aimeriez aborder, des choses que vous aimeriez ajouter?

*Je tiens à vous remercier pour votre excellente collaboration.*

## **ANNEXE C**

### **Liste des repères pour la conception d'une stratégie préventive**

## **REPÈRES POUR LA CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE PRÉVENTIVE**

- 1 Les responsabilités de la gestion des dossiers et de la prévention ne devraient pas être assumées par la même personne.
  - 2 La stratégie préventive et la structure de fonctionnement mise en place devraient favoriser la meilleure intégration possible de la prévention à la dynamique de production.
  - 3 La stratégie devrait découler d'un énoncé de principe qui précise les intentions de la direction. Elle devrait être clairement définie dans un document qui décrit également les rôles et responsabilités de chacun ainsi que les différents programmes d'activités. La stratégie devrait aussi comprendre un plan de communication qui vise à informer régulièrement l'ensemble des employés.
  - 4 Le programme de surveillance de la santé devrait générer, en temps réel, un portrait de l'évolution de la situation (en terme d'atteintes et de douleurs). Ce portrait devrait être présenté régulièrement à la direction.
  - 5 Compte tenu de son domaine d'intervention la personne responsable de la gestion des dossiers de SST devrait pouvoir participer aux travaux du comité de SST et collaborer étroitement avec les responsables de la prévention.
  - 6 La stratégie devrait placer le contremaître au centre de la démarche préventive. Dans cette perspective, les intervenants de la prévention deviennent des personnes ressources au service du contremaître.
  - 7 Compte tenu de la charge de travail importante du contremaître, la structure de fonctionnement devrait lui fournir le support de personnes ressources compétentes et disponibles. Le contremaître devient alors un maître d'œuvre qui assure le suivi et la coordination des activités de prévention dans son département.
  - 8 Les contremaîtres devraient connaître à l'avance la marge de manœuvre ainsi que les moyens (y compris le budget) dont ils disposent pour faire de la prévention.
  - 9 Les contremaîtres devraient avoir les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour assumer leur responsabilité (principalement au niveau de l'évaluation des risques).
  - 10 Les contremaîtres devraient avoir les connaissances et habiletés requises pour pouvoir contribuer efficacement au processus de conception des nouvelles situations de travail en apportant le point de vue de l'activité.
- Note : En 9 et 10 les contremaîtres devront être secondés par les autres intervenants de la prévention.
- 11 Le comité de SST devrait avoir la responsabilité de l'élaboration de la stratégie préventive et être maître d'œuvre de son implantation (suite à l'approbation de la direction et des instances syndicales).

- 12 La structure de fonctionnement devrait faire en sorte d'éviter les conflits de juridiction et les chevauchements de responsabilité. Elle devrait également favoriser les collaborations entre comité de SST, groupe Ergo (s'il y a lieu) et contremaîtres.
- 13 Lorsque l'approche préventive prévoit la création d'un groupe Ergo, il est important d'en définir clairement les mandats et juridictions et d'en coordonner les activités avec celles du comité de SST.
- 14 Il est important que les responsables de la maintenance aient les connaissances et habiletés requises pour assumer pleinement leur rôle et responsabilité dans le processus de recherche et d'implantation des solutions.
- 15 La stratégie préventive devrait reconnaître l'importance de la formation professionnelle dans l'acquisition des connaissances et des habiletés requises pour minimiser les risques découlant des méthodes de travail. Cela pourrait notamment se traduire par une formation spécifique aux formateurs professionnels.
- 16 La stratégie préventive devrait permettre aux travailleurs de faire des liens entre les symptômes ressentis et les facteurs de risque. Elle devrait également favoriser l'utilisation des compétences des utilisateurs dans le processus de recherche de solution et dans la démarche de conception de nouvelles situations de travail.
- 17 Idéalement les instances syndicales devraient approuver, conjointement avec la direction, la stratégie préventive. Par la suite, elles devraient en suivre la mise en application et fournir les ressources requises.
- 18 La stratégie préventive doit viser à rendre les usines les plus autonomes possibles. La phase d'implantation nécessitera (dans la presque totalité des cas) l'intervention d'un expert externe qui devra pouvoir s'intégrer facilement et efficacement à la structure de fonctionnement mise en place et assurer la formation et l'encadrement requis.
- 19 La stratégie préventive devrait prévoir une procédure d'enquête d'accident orientée vers l'identification des causes spécifiques à l'atteinte déclarée (procédure impliquant une méthodologie différente de celle requise pour une analyse ergonomique d'une tâche). Elle devrait également viser à outiller et à supporter les responsables de ces enquêtes.
- 20 La stratégie préventive devrait viser à outiller et à supporter les responsables de la gestion des assignations préventives et temporaires.
- 21 La stratégie préventive devrait comporter des activités de sensibilisation à l'importance des déclarations des douleurs. Elle devrait également préciser les politiques de l'entreprise en matière d'assignation préventive.
- 22 La stratégie préventive devrait prévoir les modalités d'enregistrement, de traitement et d'analyse des données de déclaration de douleurs en identifiant le poste.
- 23 La stratégie préventive devrait repenser les procédures actuelles d'inspection sécuritaire des lieux de travail de manière à inclure un recueil d'informations sur l'impact des changements (dans le système de production) sur les facteurs de risque reliés aux LATR. Cette proposition s'appuie sur l'hypothèse que les travailleurs connaissent bien ces impacts.
- 24 La stratégie préventive devrait comporter des activités de formation visant à fournir aux contremaîtres les connaissances requises pour une analyse sommaire des facteurs de risque associés à une tâche.

- 25 La stratégie de prévention devrait mettre l'accent sur l'utilisation d'un processus de recherche de solution qui soit bien structuré, qui accorde une grande importance à la définition du problème et qui implique les futurs utilisateurs. Le contremaître du département devrait être maître d'œuvre de cette démarche sans toutefois avoir à en réaliser les activités. Pour ce faire, il devrait disposer de l'appui des autres intervenants de la prévention (surtout les préventionnistes et le comité Ergo).

La stratégie devrait viser, à moyen terme, à l'intégration de la prévention au processus de conception en cherchant à poser un pronostic sur les futures situations de travail dès les premières étapes d'un projet.