



## Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

5-2 | 2003  
Rotation des postes

---

### La rotation, est-ce une SOLUTION ?

Nicole Vézina

---



#### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3310>

DOI : 10.4000/pistes.3310

ISSN : 1481-9384

#### Éditeur

Les Amis de PISTES

#### Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2003

#### Référence électronique

Nicole Vézina, « La rotation, est-ce une SOLUTION ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 5-2 | 2003, mis en ligne le 01 décembre 2003, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3310> ; DOI : 10.4000/pistes.3310

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



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

---

# La rotation, est-ce une SOLUTION ?

Nicole Vézina

---

- 1 La rotation des postes, est-ce une solution ? Il s'agit d'une question qui se pose dans plusieurs milieux de travail et peut-être en particulier dans les entreprises où la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) est devenue une préoccupation majeure. Est-ce que la rotation des postes, en apportant de la variation dans le travail, peut représenter un moyen de prévention des TMS ? Voici une des questions importantes du forum qui a été organisé les 27 et 28 février 2003 à Montréal et qui avait pour objectif un échange de connaissances et d'expériences permettant à tous les participants de développer une compréhension plus approfondie des phénomènes et des enjeux liés à la rotation des postes et de repartir mieux outillés pour aborder cette problématique.
- 2 Les TMS ne sont pas le seul motif justifiant l'implantation de la rotation des postes. D'autres questions se posent quant à son intérêt pour l'élargissement et l'enrichissement des tâches, l'augmentation des compétences, la satisfaction au travail, la santé mentale, etc. La rotation se situe de plus en plus dans le contexte des nouvelles organisations où le travail se réalise en équipes. Le développement de la polyvalence des employés peut être un avantage pour le gestionnaire qui cherche à équilibrer la production malgré un taux élevé d'absences. Mais la polyvalence des employés a-t-elle une limite ? Peut-on abuser de la polyvalence ?
- 3 Quels sont les avantages de la rotation ? Quels sont ses désavantages ? Pour qui et pour quels postes ? Quels sont les impacts de la rotation sur la santé physique et mentale ? Quelles modalités organisationnelles privilégier ? Quelles conditions pour son implantation ? Voilà des questions qui ont été abordées dans le cadre de ce forum. Des questions encore nouvelles pour la recherche et qui ont justifié la création de la Chaire en ergonomie de l'UQAM.

## 1. La Chaire en ergonomie de l'UQAM et ses objectifs

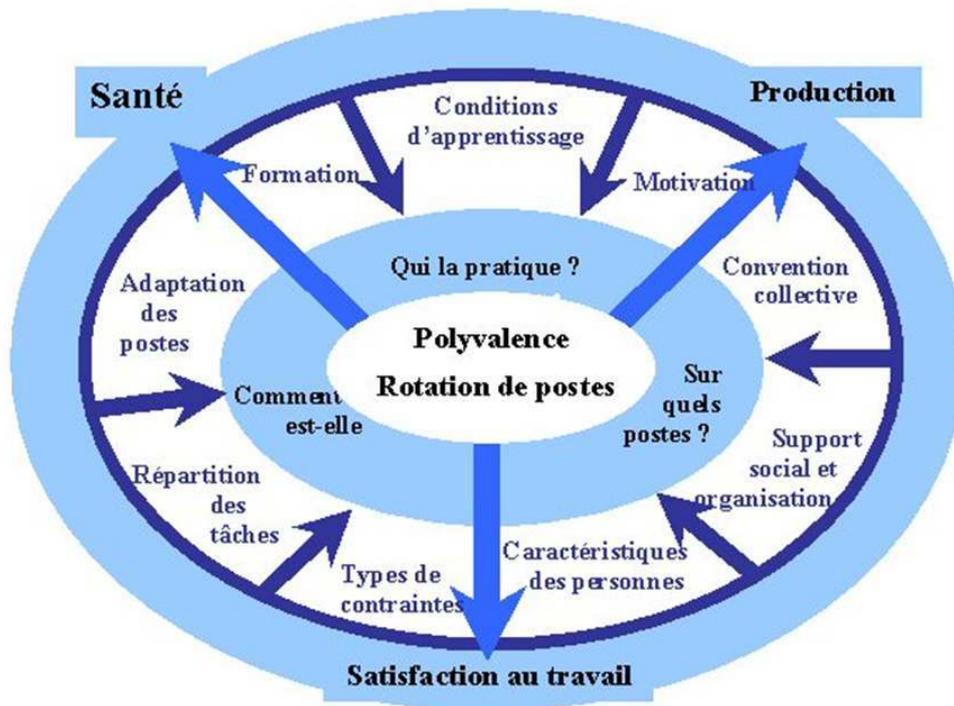
- 4 La rotation des postes et le développement de la polyvalence des travailleurs et des travailleuses dans les entreprises correspondent au thème de recherche qui a été proposé par la compagnie General Motors lors de la création de la Chaire GM en ergonomie de

l'UQAM. La Chaire en ergonomie a ensuite précisé les objectifs de ses travaux de recherche sur ce thème : - produire des connaissances sur la pratique de la rotation dans les entreprises et mieux en comprendre les avantages et les inconvénients du point de vue de la santé et de la production, - développer différents moyens de faciliter le développement de la polyvalence lorsqu'il apparaît avantageux de faire de la rotation du point de vue de la santé, - développer le support aux entreprises : identifier les obstacles à l'amélioration des situations de travail et favoriser le partage des connaissances. Depuis 1998, plusieurs travaux de recherche ont ainsi été réalisés sur le thème de la rotation des postes et de la polyvalence dans différents milieux de travail mais surtout dans les secteurs industriels où le travail est manuel et répétitif.

## 2. Un modèle à la base des recherches de la Chaire en ergonomie de l'UQAM

- 5 Au moment de débiter les recherches à la Chaire en ergonomie de l'UQAM et suite aux premières rencontres avec les différents partenaires sociaux, nous avons proposé un modèle qui permette de regrouper et de situer les uns par rapport aux autres les différents éléments nommés par nos interlocuteurs et qu'il apparaissait intéressant de mettre en relation dans les projets réalisés dans le cadre de la Chaire. Le modèle présenté à la figure 1 propose une approche globale du thème de la polyvalence et de la rotation, des facteurs qui l'influencent et de son impact sur la santé, la satisfaction et la production. On se questionne d'abord sur la définition même de la rotation des postes et de la polyvalence pour ensuite mettre en évidence l'intérêt d'en connaître davantage sur les modalités mêmes de la rotation : qui fait de la rotation ? comment la pratique-t-on ? quelles sont les caractéristiques des postes où on la pratique ?
- 6 Plusieurs facteurs peuvent influencer la pratique de la rotation ou la polyvalence des personnes. Ainsi sans que cette liste soit exhaustive, nous avons placé autour de cette roue, les préoccupations de nos interlocuteurs quant à l'influence de la formation et des conditions d'apprentissage, de la répartition des tâches, des possibilités d'adaptation des postes, du support organisationnel et social, de la convention collective et de la motivation des employés, des caractéristiques de la population des travailleurs et de l'importance des contraintes aux postes de travail. Par ailleurs que sait-on de l'influence réelle de la rotation sur la santé, la satisfaction et la production en termes de rendement et de qualité des produits ?

Figure 1. Modèle à la base de l'organisation des projets de recherche sur la rotation et la polyvalence à la Chaire en ergonomie de l'UQAM



### 3. Des définitions des termes « rotation » et « polyvalence »

- 7 Dès le début, nous avons également senti le besoin de clarifier les termes *rotation* et *polyvalence* considérant qu'il s'agissait des deux facettes d'une même réalité et que ces termes n'avaient pas nécessairement la même définition pour tous. Ainsi, nous considérons qu'

« Une personne au travail fait de la rotation lorsqu'elle change de postes selon un ordre cyclique et un rythme pré-établi ».

- 8 On exclut ce que, dans certaines entreprises, on appelle rotation mais qui consiste surtout à placer les personnes polyvalentes sur un poste ou un autre selon les besoins de remplacement des personnes absentes. Par ailleurs, nous retenons qu'

« Une personne est polyvalente lorsque ses compétences sont variées et qu'elle peut occuper plusieurs postes de travail ».

- 9 Il importe de tenir compte ici de la « disponibilité » des compétences. Par exemple, une personne peut avoir déjà occupé un poste mais elle peut rencontrer des difficultés si elle n'a pas occupé ce poste depuis un certain temps et qu'aucun temps ne lui est offert pour réacquies ses compétences à ce poste.

## 4. Un forum sur la rotation des postes et le développement de la polyvalence

- 10 Le forum a eu pour objectifs – d’une part de présenter des travaux de recherche générant des connaissances utiles aux intervenants et aux partenaires dans les milieux de travail et – d’autre part de créer une occasion d’échange et de réflexion sur les préoccupations des milieux de travail concernant la polyvalence et les avantages et désavantages des différentes formes de rotation en application dans les entreprises. Pour la Chaire en ergonomie de l’UQAM, le forum a été un événement permettant de faire le bilan des recherches réalisées au cours de son mandat. Par leur participation au forum, plusieurs chercheurs du Québec et d’ailleurs (Ontario, France) sont venus apporter de nouvelles connaissances et enrichir les débats. De nombreux représentants des entreprises et des syndicats ont participé à ce forum. Des intervenants en santé et sécurité du travail provenant de divers organismes ont également apporté leur contribution. Par ailleurs, les membres du comité organisateur du forum, représentants de différents partenaires sociaux (employeurs, syndicats, CSST, Réseau de la santé publique, IRSST, Association canadienne d’ergonomie, universités), ont opté pour un forum favorisant les échanges. Entre autres, chaque session s’est terminée par un débat et un appel aux témoignages des participants sur leur propre expérience dans leur milieu.
- 11 Le forum a donc eu à la fois un objectif scientifique, un objectif de transfert des connaissances et un objectif d’échange entre les différents partenaires sociaux. C’est pourquoi plusieurs personnes participantes se sont vues confier la mission de prendre des notes en vue de la rédaction d’une synthèse des communications et des débats.

## 5. Les thématiques du forum

- 12 Les thématiques abordées lors du forum ont rejoint les différents éléments du modèle proposé au départ (figure 1). Au cours de la première journée, deux études (St-Vincent et coll. et Ouellet et coll.) ont introduit le forum en posant la question de la rotation de façon globale puisqu’il s’agissait principalement d’enquêtes terrain. Deux thématiques ont ensuite tenté de répondre aux questions : *Qui pratique la rotation ?* et *Sur quels postes la rotation est-elle pratiquée ?* En particulier, les thèmes de l’intégration des personnes ayant des caractéristiques qui les distinguent (Gaudart et Falardeau et coll.) et de la comparaison des contraintes aux postes de travail occupés en rotation ont été discutés (Gerling et coll. et Frazer et coll.). Au cours de la deuxième journée, une attention particulière a été portée à un facteur influençant la pratique de la rotation et pour lequel un consensus semble se dégager quant à son importance fondamentale lors de l’implantation de rotation, soit la formation et les conditions d’apprentissage (Chatigny et coll.). Enfin la question de l’impact de la rotation sur la santé et en particulier la question *La rotation est-elle un moyen de prévention des troubles musculo-squelettiques ?* a été mise en débat par la présentation de différentes conférences (Coutarel et coll.). Il s’agissait du dernier thème abordé avant le débat sur les enjeux de la rotation comprenant une première conférence s’attardant aux modalités de la rotation (Vézina), un panel regroupant plusieurs partenaires sociaux (Synthèses) et une synthèse du forum (Daniellou).

- 13 L'ensemble des conférences et des échanges a permis de documenter la question *Comment la rotation est-elle pratiquée dans les milieux de travail ?* En effet, les études sur la rotation n'offrent pas toujours des informations complètes sur les modalités de la rotation. Les communications présentées au forum ont apporté des informations plus précises à ce sujet. Plusieurs facteurs influençant la pratique de la rotation ont été soulignés à plusieurs reprises par les conférenciers : les possibilités d'adaptation des postes, le support social et organisationnel, les types de contraintes et les marges de manœuvre. Des outils de recueil de données ont été proposés afin de faciliter l'analyse des situations de travail dans le contexte de rotation de postes. Mais surtout les conférences et les débats ont marqué l'importance d'une nouvelle question : *Quelles conditions d'implantation de la rotation devrait-on privilégier ?*
- 14 À l'occasion de ce numéro spécial de la revue PISTES sur la rotation, plusieurs conférenciers du forum (notés entre parenthèses dans les paragraphes précédents) ont répondu à l'invitation d'écrire un article détaillant leur étude et leur réflexion sur le sujet. De plus, des participants au forum ont généreusement offert leur contribution à une synthèse des débats sur les différents thèmes du forum. Nous souhaitons que ce numéro suscite de nouveaux échanges et de fructueux débats sur la question centrale du forum : *La rotation, est-ce une solution ?*
- 

## AUTEUR

**NICOLE VÉZINA**

Chaire GM en ergonomie de l'UQAM et CINBIOSE, Université du Québec à Montréal,  
vezina.nicole@uqam.ca