

Pot
miser
sans s'épuiser



Campagne inspirée des
«Tems modernes» de Charlie Chaplin

SST | DD | APTS

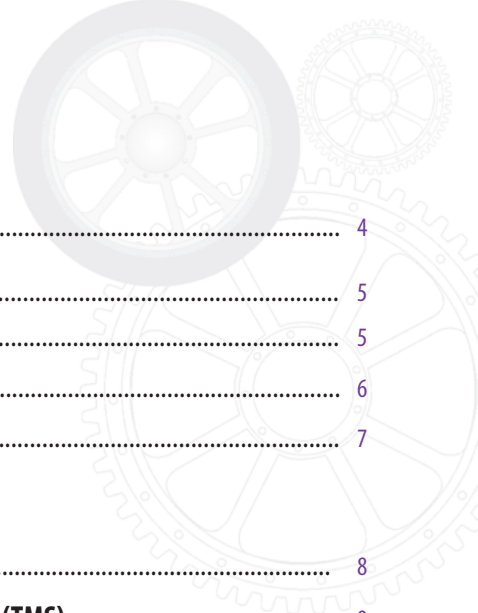
« ***Ce qui compte ne peut pas toujours être compté, et ce qui peut être compté ne compte pas forcément*** »

Albert Einstein

Version révisée | Mai 2017

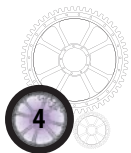
TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
«Optimiser sans s'épuiser»	5
Qu'est-ce qu'un projet d'optimisation?	5
Le facteur humain au cœur des enjeux	6
Pour une démarche où la SST est prise en compte	7
IMPACTS DE L'OPTIMISATION	
Risques sur la santé psychologique au travail	8
Risques liés aux troubles musculosquelettiques (TMS)	9
Risques sur la sécurité	9
Indicateurs	9
Outils disponibles	10
Conclusion	11





Le comité national de santé et sécurité du travail et du développement durable a choisi de se pencher sur l'impact des projets d'optimisation du travail, et plus particulièrement les changements implantés dans certains services, sur la santé et la sécurité du travail des personnes salariées. Rappelons que ces projets sont soutenus par une orientation ministérielle visant à les étendre à l'ensemble des établissements du réseau.



« Optimiser sans s'épuiser »

Qu'est-ce qu'un projet d'optimisation?

La campagne annuelle « Optimiser sans s'épuiser » est une contribution à la réalisation de la résolution du Congrès 2012 qui consiste à prendre part aux projets d'optimisation tout en assurant la défense, la promotion et l'amélioration des conditions de travail et à protéger l'autonomie professionnelle des personnes salariées. L'APTS entend intervenir auprès des acteurs clés pour éviter les impacts négatifs possibles.

En précisant les aspects en santé et sécurité du travail qui sont à considérer dans une démarche axée sur le changement des processus ou des méthodes de travail, nous espérons que la santé psychologique et physique des personnes salariées devienne une préoccupation constante des projets d'optimisation, et ce, pour une prévention durable de la santé et de la sécurité du travail.

Un projet d'optimisation, tel que le Lean, est :

« Un ensemble de principes, de pratiques, d'outils et de techniques pour améliorer la performance et éliminer le gaspillage qui entrave la fluidité des processus de réalisation. Il s'agit d'une démarche d'optimisation, c'est-à-dire qu'on vise à *faire plus avec moins* ou selon une vision plus positive, à *faire mieux avec ce qu'on a.* »¹

¹ Démystifier l'approche LEAN, Une méthode de gestion à surveiller, document produit par le secteur Regroupements professionnels de l'APTS.

Le facteur humain au cœur des enjeux

Il est fascinant de constater que l'aspect humain se retrouve rarement au cœur des démarches d'optimisation. Les préoccupations des experts en optimisation sont habituellement concentrées sur les processus à titre de valeur ajoutée. Il est question d'efficacité, d'efficience, d'intensification du travail ou d'amélioration continue. Toutefois, ces projets peuvent se solder par des dommages ou des risques compromettant la santé et la sécurité des personnes salariées. Bref, le facteur humain est considéré comme un intrant et les « experts » font trop souvent fi de la pénibilité accrue découlant de l'imposition d'une telle réorganisation, contribuant ainsi à une pauvre performance sociale² ou une mauvaise qualité de vie au travail. Selon nous, il faut s'inspirer des autres modèles de réorganisation basés sur des approches plus novatrices et durables³.

Approche globale en SST et processus de réorganisation du travail

Les personnes au cœur des enjeux en SST réalisent des tâches dans un environnement avec des équipements et dans un temps donné, le tout déterminé par des pratiques organisationnelles en processus d'optimisation.

(Adapté du modèle proposé par l'ASSTAS)

PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

ÉQUIPEMENT

TÂCHE



ENVIRONNEMENT

TEMPS

OPTIMISATION

² Terme utilisé par M. Jean-Noël Grenier, atelier sur l'optimisation au Congrès 2012 de l'APTS.

³ Pour en savoir plus sur les approches innovantes, consultez *L'APTS en revue*, édition d'avril 2012, page 10 (Page d'accueil du site Internet APTS/Nos publications).

Pour une démarche où la SST est prise en compte

Une démarche qui tient compte du facteur humain lors de l'implantation d'un projet d'optimisation peut se décliner en trois volets :

1 | Avant l'implantation

Les groupes ou les secteurs concernés doivent aviser leur exécutif local dès le début de la démarche d'optimisation afin d'être informés des risques et des dangers possibles pour leur santé. À ce titre, nous vous suggérons de consulter les différents documents d'information et de sensibilisation produits par le secteur Regroupements professionnels.

2 | Durant l'implantation

Les représentants du syndicat sont partie prenante de la démarche, et ce, à toutes les étapes du processus. Ces étapes deviennent alors des opportunités pour exercer la vigilance nécessaire relativement aux questions de santé et de sécurité du travail⁴.

À la suite des propositions de changements, les représentants du syndicat assistent aux différentes discussions et rencontrent les personnes salariées pour les sensibiliser aux impacts possibles sur leur santé et leur sécurité au travail.

3 | Après l'implantation

Les représentants du syndicat veillent au suivi de l'implantation pour s'assurer qu'il n'y ait aucun impact négatif qui affectent les personnes salariées participantes, auquel cas une évaluation, par l'entremise d'un questionnaire, pourrait être requise pour atteindre les objectifs de prévention en SST.

⁴ Consulté le 3 mai 2013 :

<http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206144>

Lean manufacturing – Quelle place pour la santé et la sécurité au travail? Institut national de recherche et de sécurité (INRS)



IMPACTS DE L'OPTIMISATION

Risques sur la santé psychologique au travail

Lors de la mise en place des projets d'optimisation, une attention particulière doit être portée aux facteurs suivants :

- stress et détresse psychologique causés lors de l'introduction des changements⁵ et la combinaison de différents facteurs néfastes mal contrôlés;
- autonomie professionnelle (latitude professionnelle) pouvant compromettre la liberté quant à :
 - la façon d'accomplir son travail;
 - l'accomplissement de tâches répétitives;
 - la diminution de son influence sur la façon dont les choses se passent au travail.
- demande psychologique causée par une augmentation de la cadence de travail et de la charge de travail, une quantité excessive de travail, le manque de temps pour l'effectuer, les demandes contradictoires ou les interruptions et les dérangements fréquents;
- climat de travail⁶ ou soutien social au travail où il y a instauration d'une culture conflictuelle basée sur l'atteinte ou non des objectifs ou par des pratiques de gestion créant du stress ou des pressions inutiles;
- motivation au travail;
- satisfaction au travail.

⁵ Consulté le 6 mai 2013 : https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-press-kit-2013.pdf?utm_source=osh_mail&utm_medium=email&utm_campaign=oshmail-131. Les plus grands stressés dans les milieux de travail pour la majorité des pays sont en lien avec la réorganisation du travail et l'insécurité à l'emploi.

⁶ Consulté le 1^{er} septembre 2016 : http://www.emploiquebec.gouv.qc.ca/uploads/tx_fceqpubform/04_Recueil_pratiques_GRH_2014.pdf. Les bonnes pratiques pour améliorer le climat de travail. Page 10 et 20

Risques liés aux troubles musculosquelettiques (TMS)

Risques sur la sécurité

Indicateurs

Aujourd'hui, il est clairement démontré que la détresse psychologique liée au travail a des impacts directs sur la capacité et l'endurance physiques de la personne salariée⁷.

Selon les contraintes liées au travail, les personnes salariées peuvent ressentir des malaises ou des troubles musculosquelettiques :

- fatigue ou pénibilité due au travail, causée par l'absence de répit ou de micro pauses. La disparition des espaces informels de discussion ne permet plus d'organiser le travail et d'apporter les changements nécessaires pour favoriser le bon fonctionnement⁸;
- postures douloureuses ou contraignantes dues à l'intensification des mouvements répétitifs⁹.

L'intensification du travail implique une diminution des mesures et des précautions d'usage qui accroissent les risques suivants :

- chutes;
- exposition à des virus ou bactéries;
- exposition à des produits chimiques;
- exposition aux radiations ou matières radioactives.

Les indicateurs suivants apportent un éclairage supplémentaire quant aux effets négatifs de l'optimisation :

- incidents et lésions professionnelles liés à des risques non contrôlés;
- absentéisme;
- roulement du personnel.

⁷ Consulté le 17 mai 2013 : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-472.pdf>, pages 57 et 58 et http://www.ttl.fi/en/publications/Electronic_publications/Documents/Ache_and_melancholy.pdf.

⁸ Consulté le 17 mai 2013 : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/77/26/PDF/LEMNA_WP_201038.pdf, page 19.

⁹ Voir le dépliant de la SST-DD APTS « La balle est dans ton camp, Prends en mains tes TMS », sur le site Internet APTS, page 5 (Sous À votre service / Campagne annuelle SST).





OUTILS DISPONIBLES

Voici quelques outils pour évaluer l'impact d'un projet d'optimisation sur les personnes salariées :

- **Indicateur rapide de Kessler¹⁰ sur la détresse psychologique au travail vécue au sein d'un même secteur**

Ce bref questionnaire de 6 sous-questions permet de déterminer sommairement le niveau de stress et de détresse psychologique des personnes salariées au sein d'un même secteur. Il est disponible sur le site Internet de l'APTS (accès aux membres), à l'onglet Outils, section Documents par secteur, page SST-DD.

Après avoir complété le questionnaire, les personnes salariées d'un même secteur qui ont obtenu un résultat préoccupant sont invitées à communiquer avec la personne conseillère syndicale ou avec la personne répondante politique de leur établissement, pour y donner suite.

- **Questionnaire sur les risques psychosociaux au travail/Processus d'optimisation**

Ce questionnaire évalue les dimensions reliées à la tâche, à la latitude décisionnelle, à l'autonomie professionnelle et à la surcharge de travail. Il contient également une partie sur l'impact des projets d'optimisation sur les personnes salariées. Les secteurs intéressés à remplir le questionnaire sont invités à communiquer avec leur personne conseillère syndicale ou avec leur personne répondante politique.

- **Norme canadienne sur la santé et la sécurité psychologiques**

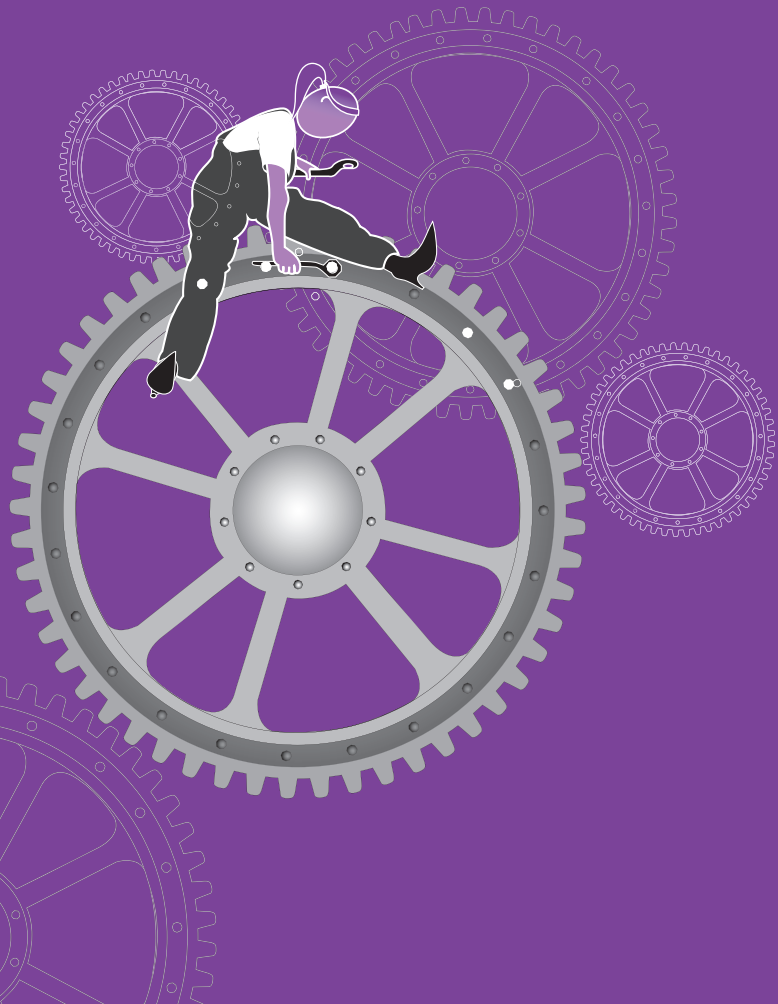
Les treize facteurs ayant des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail sont décrits à la section A-4 de l'Annexe A. À noter que cette norme est disponible gratuitement sur le site du Bureau de normalisation du Québec.

¹⁰ Sociologue et psychologue américain spécialisé dans l'évaluation du stress.



Les projets d'optimisation doivent tenir compte de la réalité du réseau et, quoi qu'il adviene, la santé et la sécurité du travail doivent être au cœur des enjeux dans le cadre de l'implantation d'une telle démarche.

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le secteur Santé et sécurité du travail et développement durable de l'APTS ou avec votre équipe locale APTS.



APTS

*Alliance du personnel
professionnel et technique
de la santé et des services sociaux*

Siège Social :

1111, rue Saint-Charles O, bur. 1050, Longueuil, Qc., J4K 5G4
Tél. : 450 670-2411 ou 1 866 521-2411 **Télec. :** 450 679-0107

Bureau de Québec :

1305, boul. Lebourgneuf, bur. 200, Québec, Qc., G2K 2E4
Tél. : 418 622-2541 ou 1 800 463-4617 **Télec. :** 418 622-0274

www.apsq.com | info@apsq.com