



# Impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la marge de manœuvre des travailleurs

Par Pascaline Eloy  
Ergothérapeute, Ergonome  
Formatrice et conférencière  
ELOY ERGO Consultants



**Colloque**  
**SSTQuébec**

13 et 14 mai 2024  
Hôtel Courtyard Marriott | Brossard

**SSTQuébec**



Par Pascaline Eloy  
Ergothérapeute, Ergonome  
Formatrice et conférencière  
ELOY ERGO Consultants

## Impact de la pénurie de main-d'œuvre sur la marge de manœuvre des travailleurs

Stratégies pour une gestion efficace

© ELOY ERGO inc. 2024

1

## Présentation de la conférencière

- ERGOTHÉRAPEUTE ET ERGONOME
- Propriétaire de la firme ELOY ERGO, Consultants depuis 2012
  - Projet d'ergonomie
  - Prévention des TMS
  - Formations et conférences
    - Spécialisée en manutention
- Chargée de cours;
  - Université de Sherbrooke
  - Université de Montréal
- Professionnelle de recherche /IRSST



2

## Plan de la conférence

1. Absentéisme, présentéisme et pénurie de main d'œuvre
2. *Marge de manœuvre (MM)*
3. Variabilité du travail
4. Regard sur l'impact de la pénurie de main d'œuvre sur la MM des travailleurs restants.

© ELOY ERGO inc. 2024

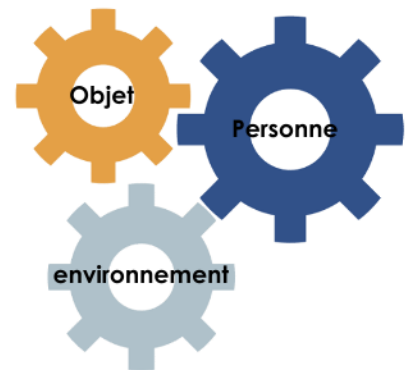
3

## Situer l'ergonomie

« L'ergonomie et facteurs humains est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les êtres humains et les autres composantes d'un système (environnement, personnes, objets) afin d'optimiser le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes.

Les ergonomes contribuent à la conception et l'évaluation des systèmes afin de les rendre compatibles avec les besoins, les capacités et les limites des personnes. »

- Association Internationale d'Ergonomie

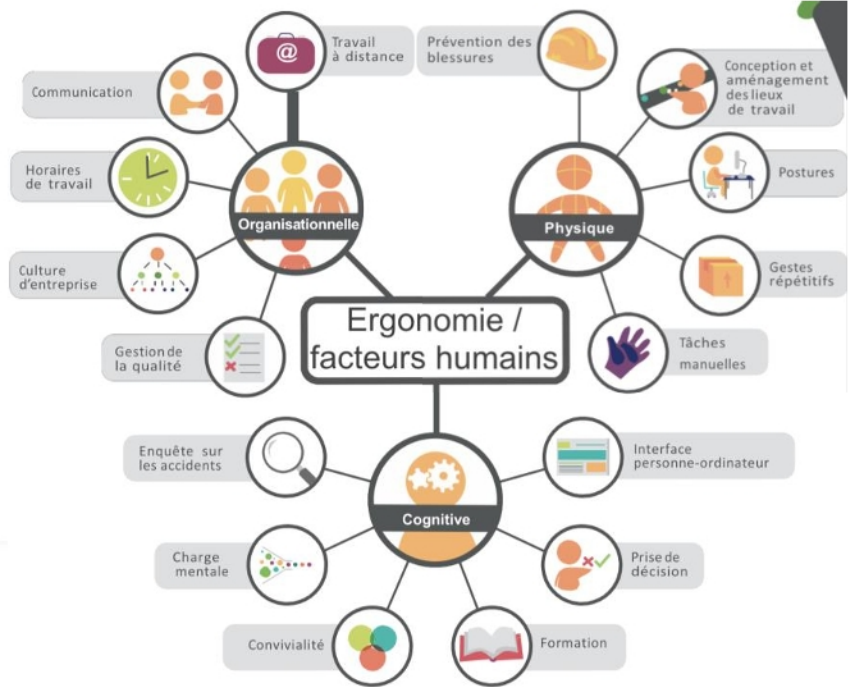


© ELOY ERGO inc. 2024

4

# Les ergonomes?

(Domaines et applications)



5



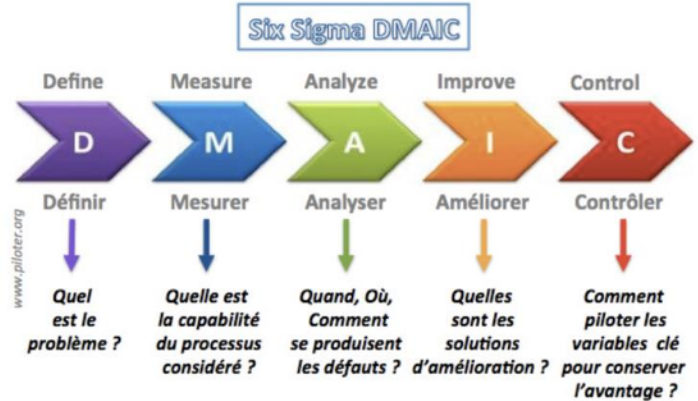
## Différence entre SST et Ergonomie?



6

# Ergonomie et amélioration continue

En intégrant l'ergonomie à la démarche d'amélioration continue, il est possible d'identifier les facteurs de risques qui freinent la performance et la qualité du travail.



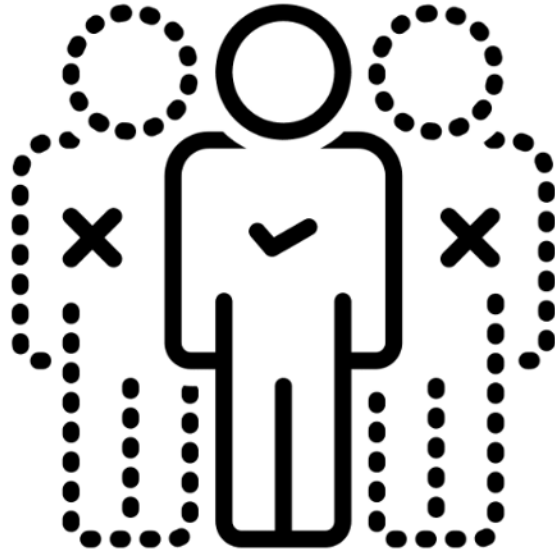
7

# Absentéisme, présentéisme et pénurie

Définitions

8

**Absentéisme:**  
 Absence répétitive ou systématique du travail, alors que la présence est obligatoire



© ELOY ERGO inc. 2024

# Absentéisme

Sexe	Les deux sexes				
Statistiques d'absence du travail	Total des jours perdus par travailleur dans l'année <sup>3</sup>				
	2019	2020	2021	2022	2023
Géographie <sup>4</sup>	Jours				
Canada ( <a href="#">carte</a> )	10,4	11,7	11,1	12,2	11,0
Québec ( <a href="#">carte</a> )	12,1	14,0	13,2	12,7	12,4

Statistique Canada. [Tableau 14-10-0390-01 Absence du travail chez les employés à temps plein, données annuelles](#)

© ELOY ERGO inc. 2024

## Cause d'absentéisme

- De mauvaises conditions de travail
- Des maladies professionnelles
- Une surcharge de travail
- Une mauvaise ambiance de travail



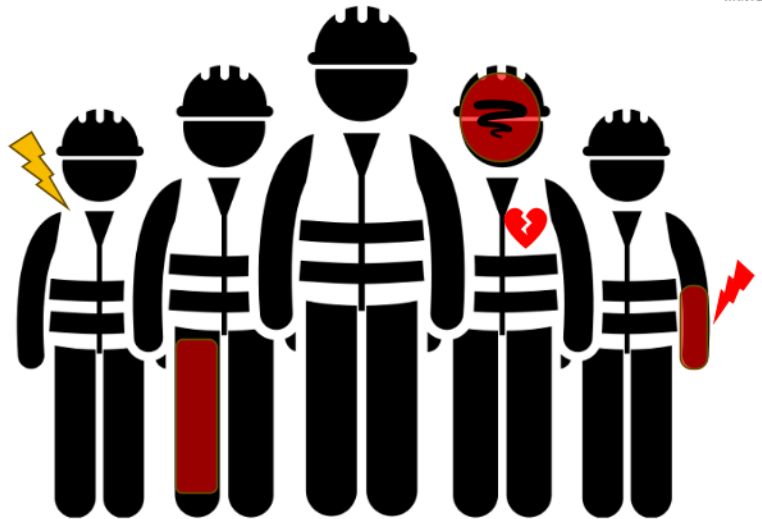
© ELOY ERGO inc. 2024

11



### Présentéisme:

Présence exagérée OU être présent avec état mental ou physique empêchant d'être productif



Contemplatif – stratégique - surprésent

© ELOY ERGO inc. 2024

12

## Cause de présentéisme

- La fatigue
- La démotivation
- Le manque de reconnaissance
- La culpabilité
- Le besoin d'oublier ses problèmes personnels
- Les problèmes financiers
- La compétition

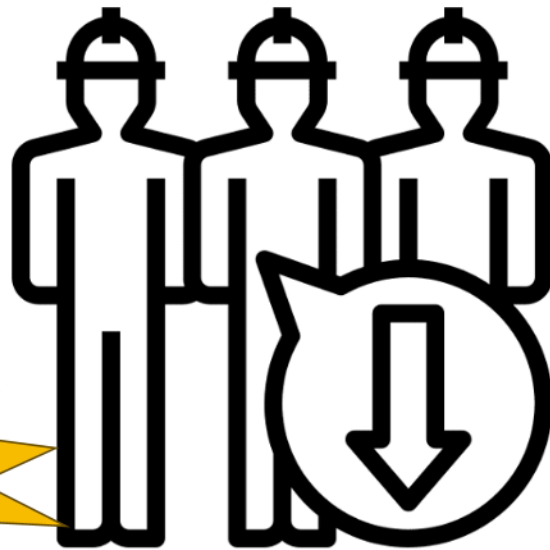


© ELOY ERGO inc. 2024

13

Pénurie de  
main-  
d'oeuvre

41% des  
professions en  
déficit à  
l'horizon de 2025



© ELOY ERGO inc. 2024

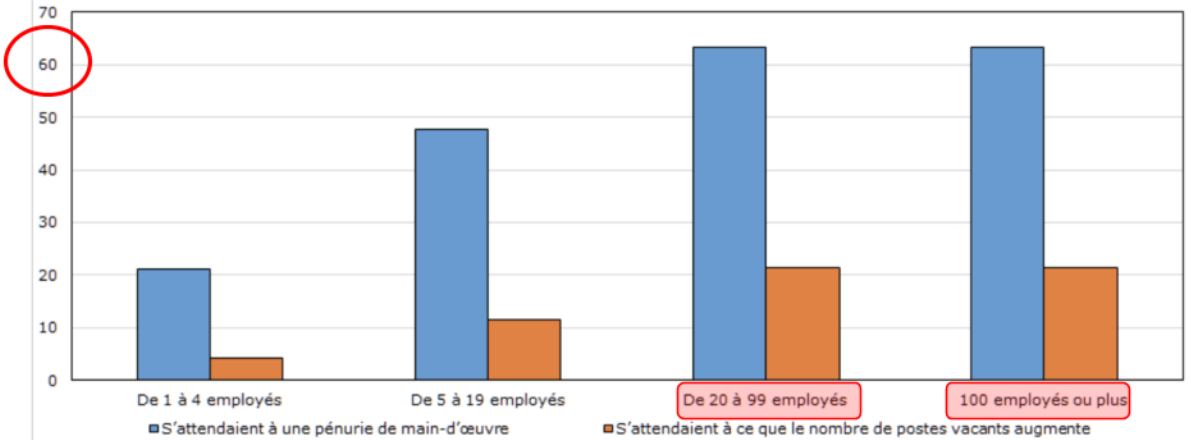
14



**Graphique 2**

**Entreprises qui s'attendaient à ce que la pénurie de main-d'œuvre soit un obstacle et à ce que le nombre de postes vacants augmente au cours des trois prochains mois, selon la taille de l'effectif**

pourcentage



**Note :** On a demandé aux répondants, du 1<sup>er</sup> avril au 6 mai 2022, quelles étaient leurs attentes concernant divers obstacles au cours des trois prochains mois. La période de trois mois visée se situe entre le 1<sup>er</sup> avril et le 6 août 2022, selon la date de réponse de l'entreprise.

**Source :** Enquête canadienne sur la situation des entreprises, deuxième trimestre de 2022 (tableaux 33-10-0503-01 et 33-10-0504-01).

Statistique canada: Analyse des défis liés à la main-d'œuvre au Canada, deuxième trimestre de 2022

© ELOY ERGO inc. 2024

15

# Marge de manoeuvre

Concept clé en ergonomie

16

## Marge de manœuvre - définition

Les possibilités de varier ses façons de faire pour s'adapter à la situation de travail.

Autrement dit, l'espace de régulation de la personne en activité de travail.

Cet espace varie selon les caractéristiques de la personne et selon les exigences des tâches et les moyens offerts par le milieu.



- *L'intervention en ergonomie, IRSST*

© ELOY ERGO inc. 2024

17

## Modèle d'analyse des déterminants



Travailleur  
**(micro) :**

caractéristiques opérateur, produit,  
aménagement, espace restreint



Poste de travail  
**(méso) :**

environnement, déplacements  
courts, modes opératoires,  
équipements



Entreprise **(macro) :**

organisation, communication,  
politiques, déplacements longs

© ELOY ERGO inc. 2024

18

# Modèle de compréhension des situations de travail centré sur la personne et son activité

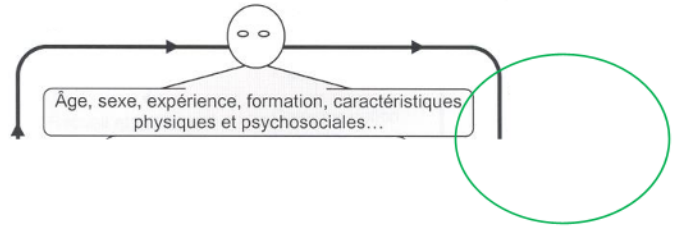


Figure 1 : Modèle de compréhension des situations de travail centrée sur la personne et son activité

© ELOY ERGO inc. 2024

N. Vézina 2001

# Modèle de compréhension des situations de travail centré sur la personne et son activité

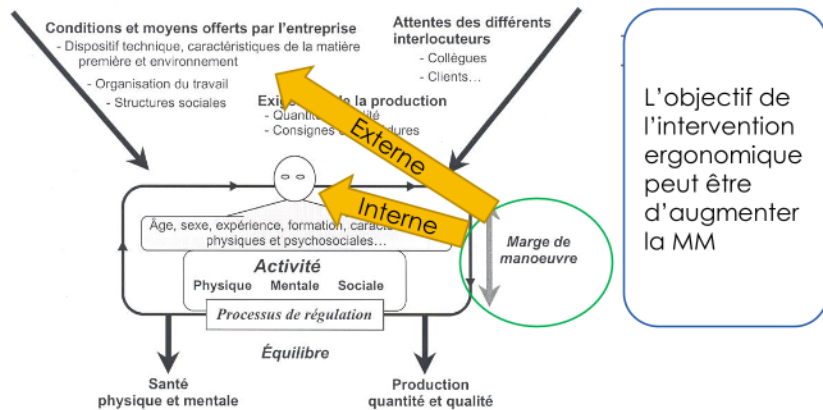


Figure 1 : Modèle de compréhension des situations de travail centrée sur la personne et son activité

© ELOY ERGO inc. 2024

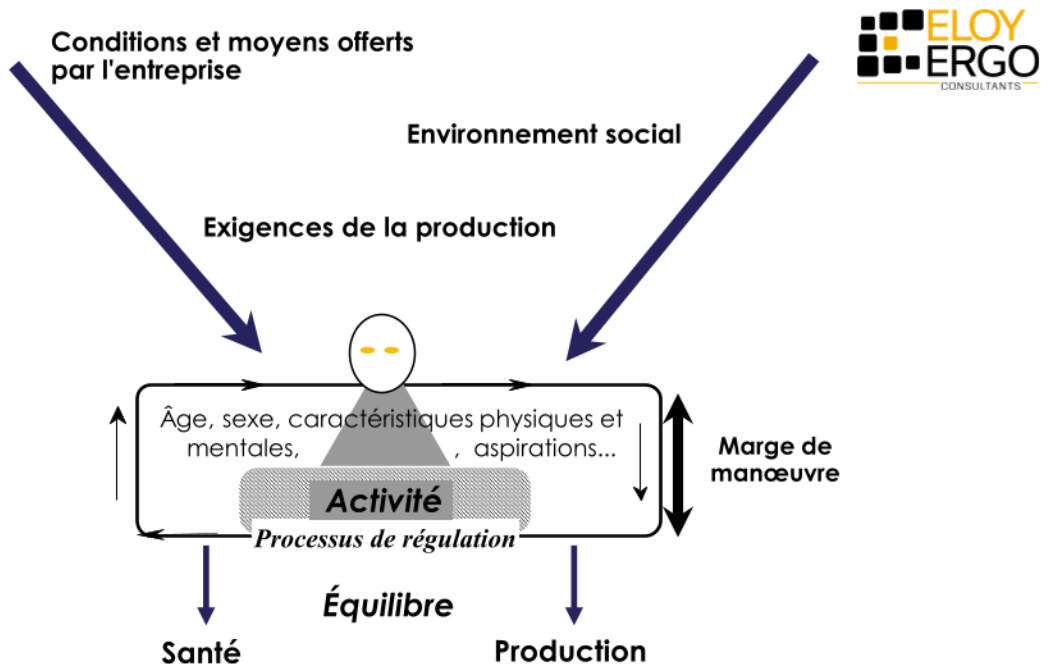
N. Vézina 2001

# Caractéristiques des opérateurs

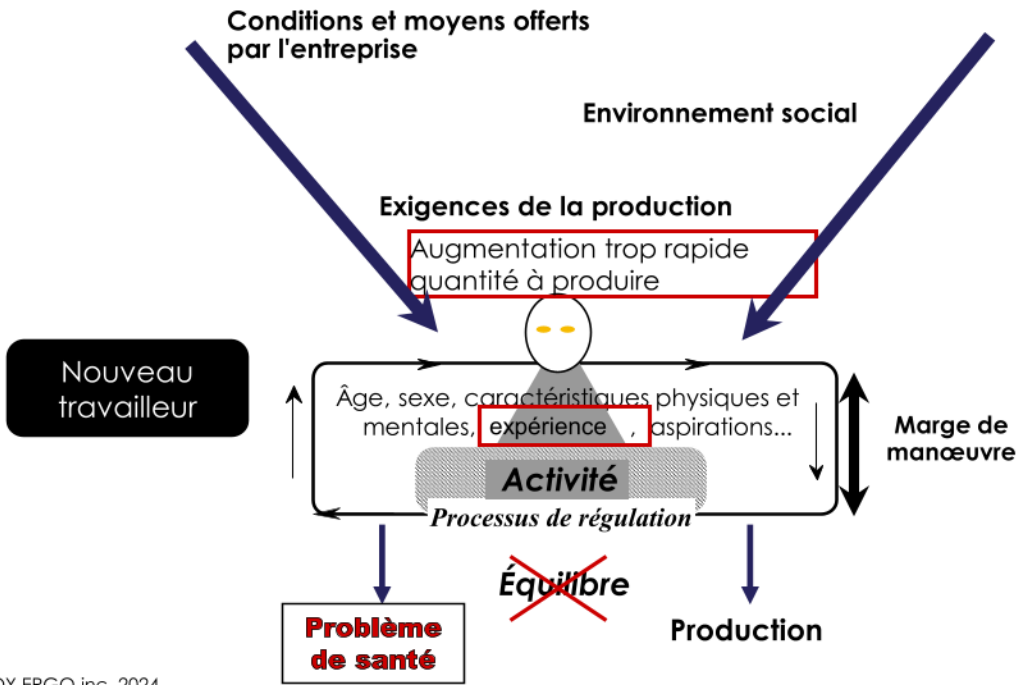


- Expérience, formation.
- Âge, sexe.
- État de santé : douleur, fatigue, limitations fonctionnelles :
  - Caractéristiques physiques (anthropométrie).
  - Capacités physiques.
  - Capacités psychologiques.
  - Capacité psychomotrice.
  - Capacité cognitive.

21



22



© ELOY ERGO inc. 2024

© Nicole Vézina

23

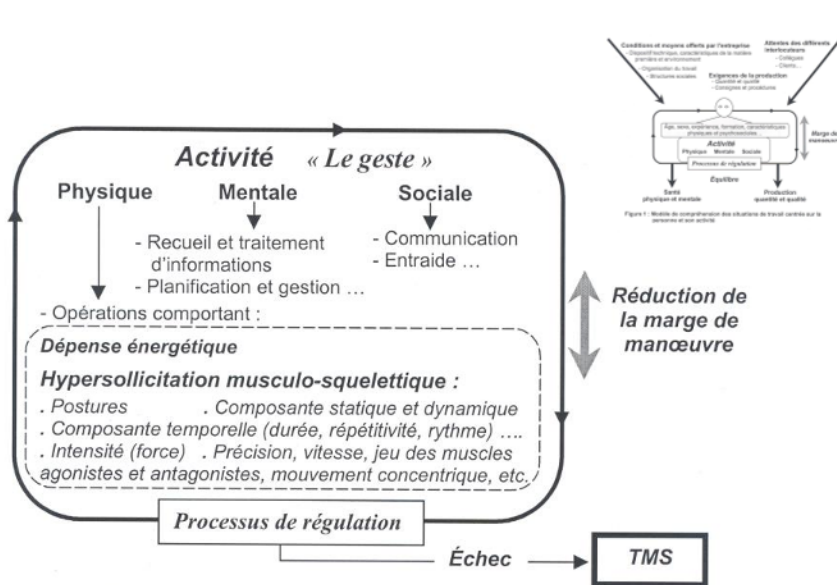
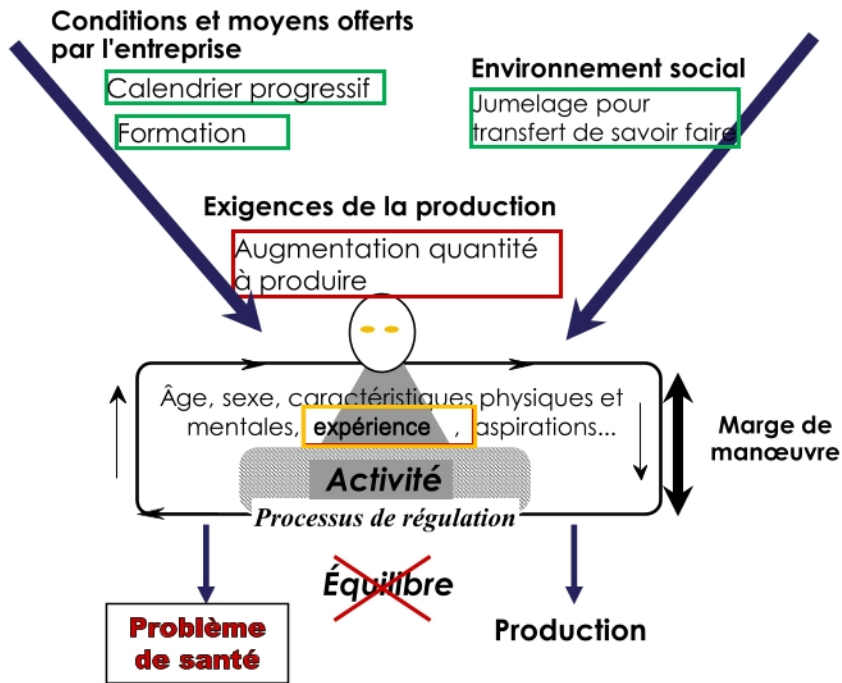


Figure 2 : Détail de la partie « activité » en lien avec les TMS

Nicole Vézina 2001

© ELOY ERGO inc. 2024

24



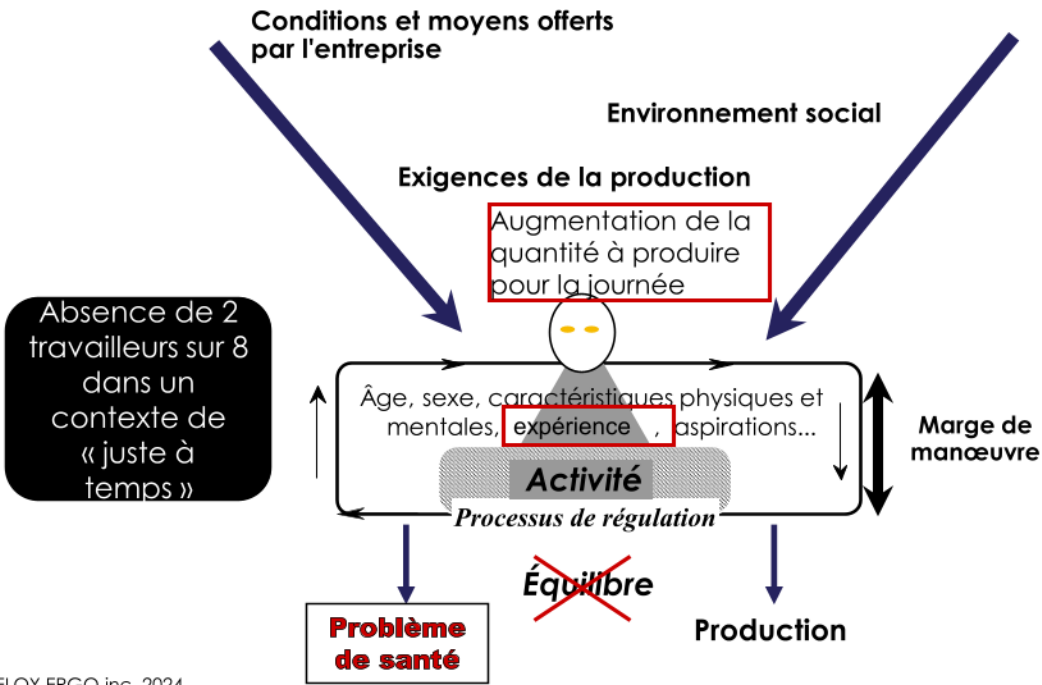
© ELOY ERGO inc. 2024

© Nicole Vézina

## Exemple assemblage de porte



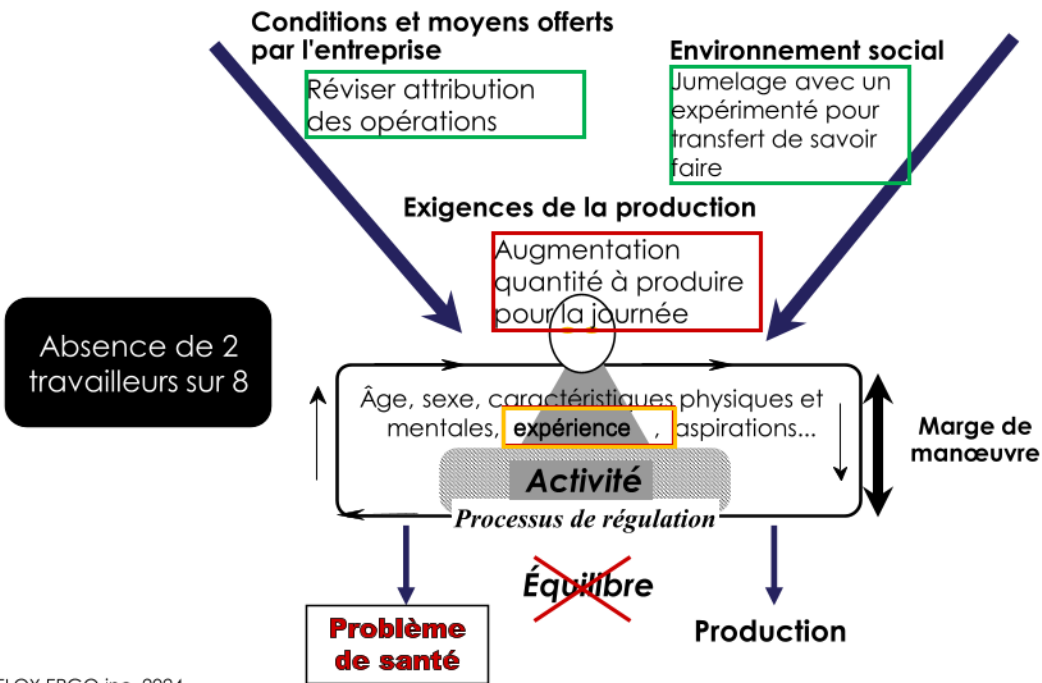
© ELOY ERGO inc. 2024



© ELOY ERGO inc. 2024

© Nicole Vézina

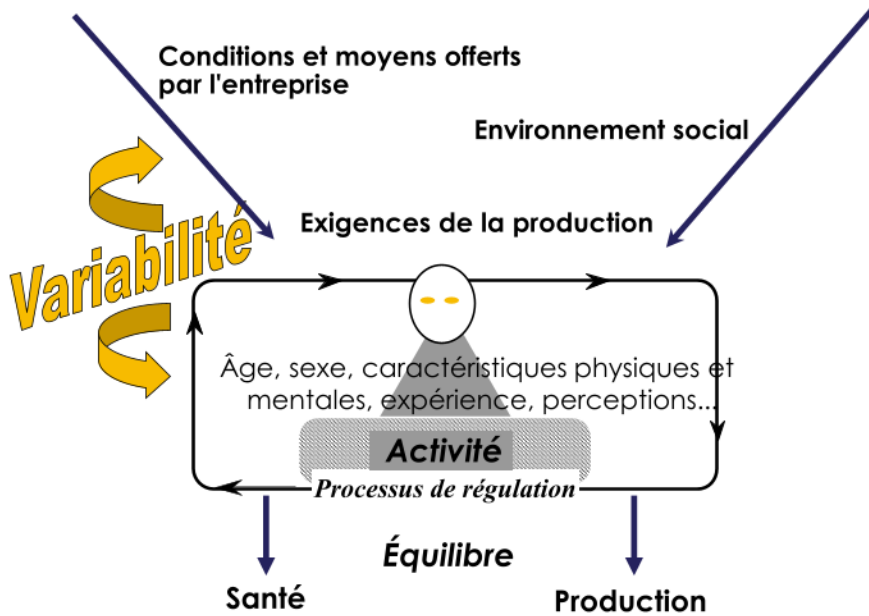
27



© ELOY ERGO inc. 2024

© Nicole Vézina

28



© ELOY ERGO inc. 2024

© Nicole Vézina

29



30



## Notion de variabilité



DES SITUATIONS  
DE TRAVAIL



DES EXIGENCES  
DE TRAVAIL



DES MOYENS  
DISPONIBLES

pénurie de main-  
d'oeuvre

© ELOY ERGO inc. 2024

31

## Concept de variabilité

Variation normale :

- Prévisible.
- Découle du type de travail effectué.
- Peut être partiellement contrôlée.

F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou et coll., COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER, ANACT, 2001



© ELOY ERGO inc. 2024

32

## Exemples de variabilité normale

### Charge de travail des comptables en avril chaque année



### Métier de déménageur



© ELOY ERGO inc. 2024

33

## Concept de variabilité

### Variation incidentelle :

- Survenu d'incident.
- Variation aléatoire, difficile à prévoir.

F. Guérin, A. Laville, F. Daniellou et coll., COMPRENDRE LE TRAVAIL POUR LE TRANSFORMER, ANACT, 2001



© ELOY ERGO inc. 2024

34

## Concept de variabilité



© ELOY ERGO inc. 2024

35

## Absentéisme et MM

- variabilité incidentelle
- réorganisation rapide
- courte durée



© ELOY ERGO inc. 2024

36

## Présentéisme et MM



- Changements qui perdurent tranquillement dans le temps
- Souvent connus de tous
- Peuvent être acceptés socialement ou affecter insidieusement l'environnement social

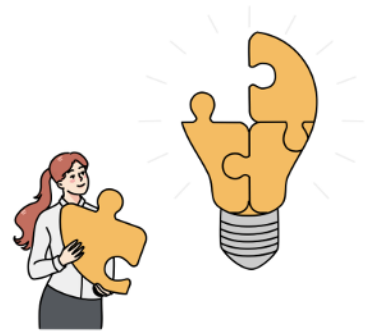
37



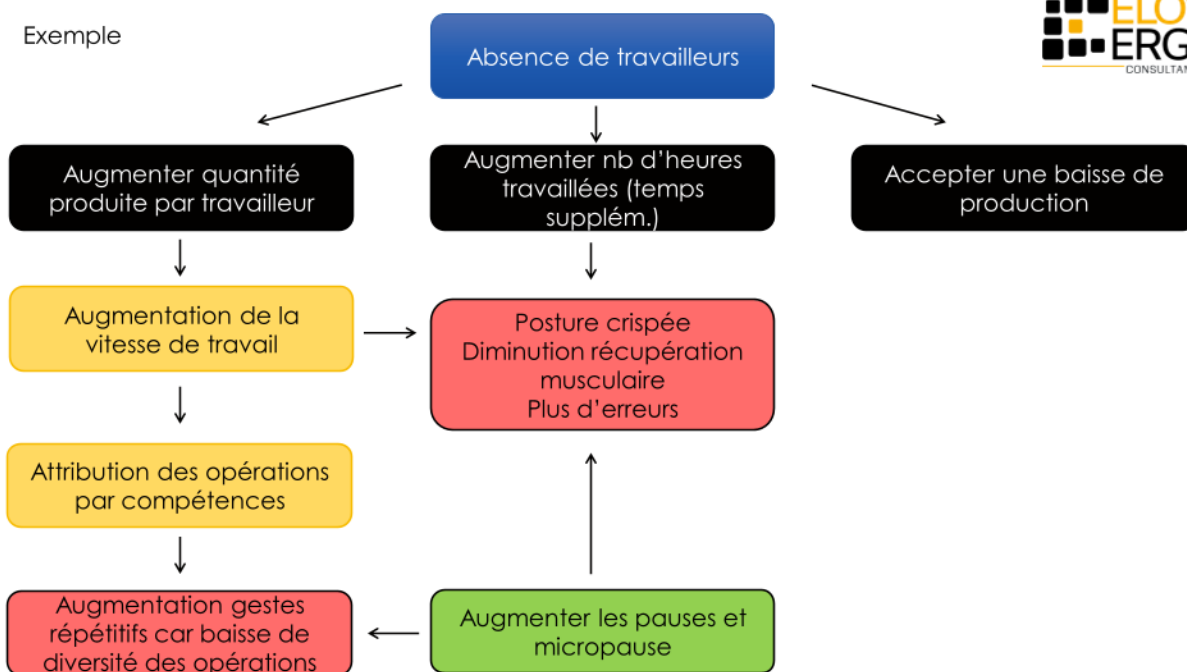
## Pénurie et MM

- Dans l'espoir de combler les postes, la structure reste la même et des solutions temporaires sont mises en place

*Pendant combien de temps on garde le statut quo?*



Exemple



© ELOY ERGO inc. 2024

39

## Démarche d'analyse

1. Comment l'absence impacte le travail réel?
2. Quelle est la durée estimée ?
3. De quel façon les travailleurs s'adaptent-ils (MM)?
4. Ceci peut-il avoir un effet à court-moyen-long terme?

© ELOY ERGO inc. 2024

40

# Démarche d'analyse

## Agir sur la MM interne

- Rassurance et écoute
- Ressources accessibles et rappel des principes
- Jumelage
- etc.



## Agir sur la MM externe

- Outils-équipement
- Organisation
- Collaboration
- Ajout de récupération
- Formation
- etc.

© ELOY ERGO inc. 2024

41



Questions?

42



*Merci*