

Travail & CHANGEMENT



Prévention des troubles musculosquelettiques : retour d'expériences croisées

ENJEUX (P. 2-3)

Troubles musculosquelettiques : quand les entreprises construisent leur itinéraire de prévention

ARGUMENTS (P. 4-6)

La prévention durable des TMS, un enjeu européen

Mireille Jarry, sous-directrice des conditions de travail à la Direction générale du travail ; Michel Pépin, directeur associé d'Essor Consultants ; François Daniellou, directeur du laboratoire d'ergonomie des systèmes complexes à Bordeaux-2 ; Catherine Ha, médecin épidémiologiste à l'INVS.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 À 13)

Agroalimentaire
Steaks hachés garantis sans TMS

Industrie
Un club d'entreprises au menu de l'agroalimentaire breton

Matériel électrique
Prévention en circuit continu

Papeterie
Les bons gestes cartonnent !

Automobile
L'organisation en première ligne

Services
Pas de ticket pour les TMS

ALLER PLUS LOIN (P. 14-15)

Point de vigilance
Un incontournable de la prévention : le geste au travail ; la prévention comme un projet ; l'action pluridisciplinaire au service de l'entreprise.

Des livres et des sites
Sur la prévention des TMS dans les entreprises grâce à des stratégies appropriées, des formations pour consolider les connaissances sur le sujet ; des dossiers en ligne.

Troubles musculosquelet

quand les entreprises construisent leur itinéraire

Prévenir les troubles musculosquelettiques : une nécessité pour la santé des salariés et pour la performance de l'entreprise. À terme, la prévention consolide les avantages concurrentiels de l'entreprise parce qu'elle donne aux gestes des salariés une vraie valeur ajoutée. Les exemples de prévention que le réseau Anact a rencontrés le montrent.



Par Evelyn Escriva
(Département santé
et travail de l'Anact)
et Jean-Michel
Schweitzer
(Aract Lorraine).

Coordinateurs
de ce dossier

Les troubles musculosquelettiques (TMS), en particulier des membres supérieurs, qui représentent la première cause de maladie professionnelle reconnue en France, connaissent une croissance annuelle d'environ 20 % depuis dix ans. Différentes statistiques illustrent l'ampleur du phénomène (voir infographie). C'est dire si la mobilisation des entreprises est devenue primordiale. Une quarantaine d'entreprises participant à des Clubs régionaux de prévention des TMS¹ se sont réunies, fin 2006, pour confronter leurs méthodes. Toutes leurs expériences montrent que... la recette miracle n'existe pas ! Chacune construit, au contraire, son propre itinéraire de prévention, un itinéraire original qui s'inscrit dans son histoire, selon sa maturité et ses possibilités de transformation. Certaines ont donc modifié un poste, puis deux, puis structuré une approche plus générale... D'autres changent les situations de travail dans le cadre d'une démarche sectorielle. D'autres encore mettent en œuvre une politique globale qui

touche l'ensemble des services. Pour les aider, une recherche² dans laquelle le réseau Anact est engagé depuis trois ans s'attache à identifier les conditions d'une prévention des TMS durable et, par conséquent, plus efficace. Car un risque subsiste : celui de voir la prévention s'essouffler dans la durée...

→ Tordre le « coût » aux TMS

Les personnes concernées par un certain nombre d'affections des muscles, tendons et nerfs ressentent des douleurs qui peuvent devenir de plus en plus gênantes et provoquer des incapacités de travail. Les conséquences pour l'entreprise sont alors sensibles. Aux coûts directs (cotisations) s'ajoutent des coûts de régulation (gestion de l'absentéisme et du turnover, écarts de résultats...) voire des coûts stratégiques (frein à la réactivité, attractivité des emplois...). La prévention est naturellement une obligation dotée d'une politique et de moyens que les partenaires sociaux de l'entreprise se doivent de discuter, c'est ce que demandent les textes. Mais lorsque ces maladies professionnelles sont (seulement) probables, et que les causes – multiples et combinées – se transforment au cours du temps, les choix de prévention sont difficiles à maintenir, voire à poser. La dynamique peut vite s'essouffler, confrontée aux nombreux changements qui touchent l'entreprise. Pourtant, en considérant les gestes professionnels non pas comme un coût mais comme une valeur ajoutée, des entreprises donnent à la prévention une dimension originale qui porte ses fruits. Le « bon geste » est celui qui s'intègre dans le travail collectif. Il est acquis au fil de l'expérience des salariés qui disposent alors d'une « gamme » complète de gestes adaptés à chaque situation de travail. Le geste est efficace parce qu'il a été mis en œuvre selon les contraintes rencontrées : efficace pour effectuer un travail de qualité, pour ne pas se blesser. Mettre ce geste professionnel au cœur de

Structurer la prévention avec les salariés

Gagner sur les troubles musculosquelettiques, tel est le résultat de changements concertés avec les professionnels du geste : les salariés. En analysant les expériences déjà menées, on voit qu'un dispositif de prévention – à taille de l'entreprise – est nécessaire.

Quelques points clés de réussite qui doivent être rendus légitimes par le chef d'établissement :

- Créer et animer ce dispositif sur le long terme, par une personne ayant autorité sur les choix d'organisation de l'entreprise.
- Construire un tableau de bord afin de renseigner les caractéristiques du personnel et suivre les évolutions de

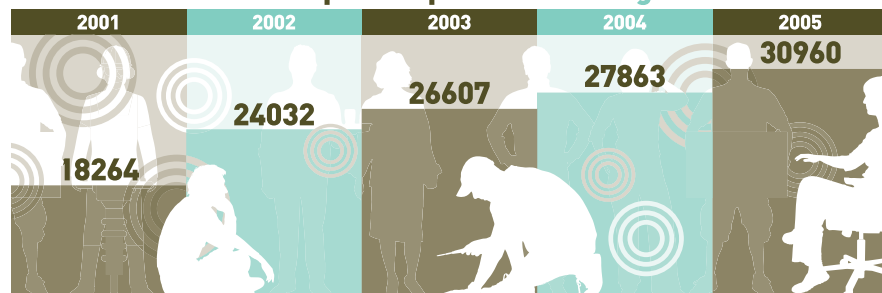
sa santé, impliquant une proximité entre les ressources humaines et le service médical.

- Comprendre les expositions aux risques en analysant les situations de travail avec les salariés, et si nécessaire, avec des préventeurs externes.
- Choisir des transformations concrètes, au départ simples puis plus élaborées en concertation et en mobilisant les instances existantes CHSCT, DP.

Pour cela, l'entreprise doit trouver de bons appuis : qu'elle travaille avec le concours des médecins du travail et plus largement avec les institutions et les préventeurs présents en région. La prévention portera ses fruits !

tiques : de prévention

Des troubles musculosquelettiques en forte augmentation



Évolution des maladies professionnelles TMS reconnues dans le régime général (affections péri-articulaires, du rachis lombaire, du ménisque). Source : INRS

la prévention, c'est réduire les « coups » pour les salariés et... réduire les « coûts » pour l'entreprise. Le comprendre, c'est limiter l'exposition aux risques.

Comprendre comment un salarié peut être exposé au risque TMS en situation de travail, c'est, par exemple, identifier qu'un dysfonctionnement qu'on a voulu rattraper a occasionné une opération pénible. C'est

Lorsque l'on choisit puis que l'on implante une machine, le cahier des charges doit comprendre un volet détaillé sur son utilisation par les salariés. Lorsque l'entreprise discute des parcours professionnels, l'intégration de la santé de la population permet de limiter les expositions pour des salariés déjà fragilisés... Ces changements peuvent apparaître, de

Chaque entreprise construit son propre itinéraire de prévention, un itinéraire original qui s'inscrit dans son histoire, selon sa maturité et ses possibilités de transformation.

cibler l'impossibilité de récupérer dans un contexte de production dégradée, c'est percevoir un collectif de travail déstabilisé par les variations d'effectif en période de forte production... Bref, rechercher les causes le plus en amont possible.

→ Varier les actions

Chacun de ces exemples constitue une piste d'améliorations possibles, au-delà des aménagements locaux de situations de travail. Des solutions peuvent aussi être conditionnées par de nouvelles orientations : nouveaux critères de contractualisation avec les clients, autres moyens et objectifs donnés en production...

Les transformations peuvent ainsi porter sur un champ large : concevoir des lignes et des postes de travail mieux adaptés aux utilisateurs, organiser des temps de travail et des rotations tenant compte de la physiologie, collaborer entre experts et novices pour un apprentissage efficace de gestes, rechercher des outils et des équipements adaptés aux exigences de tel ou tel geste...

prime abord, coûteux. Mais l'investissement initial répond à un enjeu d'intégrer la prévention au fonctionnement global de l'entreprise. Sur le long terme, c'est un gage de pérennité pour l'entreprise. Si la responsabilité de la prévention incombe au dirigeant, il existe des dispositifs permettant de l'aider dans les étapes de la prévention : détection et surveillance médicale par le médecin du travail, analyse des expositions par des ergonomes d'institutions ou privés, aide à la stratégie d'action par des préventeurs, recherche de réponses adaptées à des cas concrets auprès des conseils ou des pairs... L'entreprise n'est pas seule face aux TMS (voir encadré).

Les témoignages d'entreprises ayant quelques années de recul montrent à la fois la richesse des actions et les retours très positifs des réalisations menées. Performance de l'entreprise et prévention y font bon ménage.

1. Huit clubs d'entreprises de prévention des TMS se réunissent sous l'impulsion des Aract.
2. Recherche conduite par les laboratoires d'ergonomie et de sociologie de Bordeaux, Grenoble et Angers.



ÉDITORIAL

Jean-Baptiste Obéniche,
directeur général
de l'Anact

Vendre des chaussures ? Ce n'est pas seulement accueillir, conseiller et convaincre les clients. C'est aussi réceptionner et transporter les cartons de livraison, derrière, dans la remise. C'est encore ranger le stock, parfois petit ou peu accessible, sortir les boîtes en fonction des clients... Les troubles musculosquelettiques (TMS) guettent !

« Les expériences réussies de prévention sont encourageantes. Mais l'ampleur du phénomène nécessite une mobilisation solide. »

Les TMS sont des pathologies qui touchent désormais le secteur des services, et pas seulement les secteurs traditionnels, métallurgie, agroalimentaire, BTP. À l'origine, les mêmes causes produisent les mêmes effets : une polyvalence insuffisamment préparée, des rythmes plus contraints, des collaborations moins riches faute de temps, des espaces inadaptés aux exigences de qualité... Première cause de maladie professionnelle, les TMS sont une question de santé publique... et de santé pour l'entreprise. Les expériences réussies de prévention sont encourageantes. Mais l'ampleur du phénomène nécessite une mobilisation solide. Bien sûr, des politiques publiques sont nécessaires mais chaque branche professionnelle et chaque entreprise doit s'engager dans une démarche de prévention continue. Grâce à son expérience en entreprise sur le sujet depuis quinze ans, le réseau Anact propose des appuis adaptés : c'est une de ses contributions à cette mobilisation.

La prévention durable des TMS, un enjeu européen

Premières causes de maladies professionnelles, les troubles musculosquelettiques font l'objet de nombreuses études d'identification, de prévention et d'éradication. Représentant un coût certain pour les entreprises, ils sont devenus un enjeu européen. Quatre pistes de réflexions.

Les invités du réseau Anact

Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste) et Béatrice Sarazin (rédactrice en chef).

Pourquoi l'engagement de l'État sur la prévention de TMS ?

Parce que le contexte de la montée en puissance des TMS incite à une mobilisation générale et forte : 1/4 des travailleurs de l'Union européenne sont touchés par ces pathologies. C'est l'une des principales sources de maladie professionnelle en France. Les états généraux de la prévention, qui se sont tenus en octobre 2006 sous l'égide du ministère de la Santé, ont d'ailleurs mis en avant l'action à mener sur les TMS, en insistant sur les lombalgies et les pathologies dorso-lombaires. Du côté du ministère du Travail, un plan d'action se met en place, en concertation avec les autres ministères concernés et avec les partenaires européens.

Concrètement, comment cela se traduit-il ?

Il y a d'abord une grande campagne européenne sur la manutention manuelle ciblée plus particulièrement sur les secteurs du transport et de la santé, du BTP et de la grande distribution, très touchés par les TMS. Nous allons diffuser une brochure d'information auprès des salariés, entreprises et milieux institutionnels. Nous enchaînerons en octobre et novembre avec une campagne de contrôle des inspections du travail, organisée avec l'INRS¹, la Cnam et l'OPPBT², toujours dans ces secteurs. L'action se poursuivra début octobre par la campagne européenne de sensibilisation lancée par l'agence de Bilbao, centrée cette année sur les TMS. Pour nourrir cette campagne, nous demandons actuellement aux DRTEFP³ de fournir des projets régionaux pour animer forums, débats et tables rondes. Car nous voulons donner un fort impact régional à cette mobilisation.

Enfin, le ministère prévoit de mener une grande campagne nationale d'information sur les TMS qui recouvrent des pathologies pas toujours bien connues des salariés. Ce serait une campagne pluriannuelle de trois années (presse écrite et audiovisuelle). Elle devrait également être ciblée sur les employeurs en mettant l'accent plus spécifiquement sur la conception et l'organisation du travail, et le monde de la santé au travail.

Beaucoup de communication donc sur le sujet mais comment améliorer la prévention sur le terrain de l'entreprise ?

C'est évidemment une question que nous nous posons. En appui de l'inspection du travail, il existe beaucoup d'organismes compétents, des acteurs reconnus de la prévention comme les Cram, l'INRS, le réseau Anact, l'OPPBT..., qui mènent des projets de prévention très porteurs. Il faut donc renforcer davantage la

MIREILLE JARRY,

Direction générale du travail,
sous-directrice des conditions
de travail, de la santé et
de la sécurité au travail.



pluridisciplinarité, mener des projets et des actions coordonnées. Nous souhaitons d'ailleurs ouvrir un débat sur ce sujet lors du FITS (forum international de santé et sécurité). Ensuite, il faut mener les différentes actions dans la durée. Les partenaires sociaux se sont saisis de la question au niveau européen, et un accord, similaire à celui sur le stress, est en discussion. Les TMS sont une préoccupation que nous voulons porter au niveau national comme un axe majeur dans le plan de santé au travail.

1. INRS : Institut national de la recherche scientifique
2. OPPBT : Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics
3. DRTEFP : Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle

Vous avez mené en 2004 pour l'Anact une étude de fond sur la mesure du coût des TMS ? Comment avez-vous procédé ?

L'objectif que nous nous étions fixé avec Dominique Fauconnier, d'ITG Consultants, était d'approfondir le contenu et les conditions d'une approche économique des TMS. Nous avons dans un premier temps analysé l'ensemble des travaux menés autour de cette question, français et européens, et rencontré leurs auteurs. Nous avons pu, par exemple, « relire », sous l'angle stratégique, une étude sur le traitement des bagages par KLM à l'aéroport d'Amsterdam. Ensuite, nous avons mené une étude de terrain dans deux

MICHEL PÉPIN,
directeur associé
d'Essor Consultants.



entreprises, l'une dans l'agroalimentaire, l'autre dans la fabrication de meubles de bureau. Ceci, afin de tester notre propre outil d'évaluation économique des TMS, mais également d'aborder la question de l'intégration des TMS dans une réflexion plus stratégique pour les entreprises. Enfin, nous avons soumis les conclusions de notre enquête et de notre réflexion à la discussion, dans le cadre de réunions de travail avec l'équipe TMS de l'Anact, et avec des clubs d'entreprises animés par les Aract.

FRANÇOIS DANIELLOU,
directeur du laboratoire d'ergonomie
des systèmes complexes (Bordeaux-II).

En octobre 2007 seront publiées les conclusions d'une étude sur la prévention des TMS. Pouvez-vous en dire un peu plus ?

Il s'agit d'une étude orchestrée sur trois ans, financée par le ministère du Travail, et confiée à trois laboratoires : le département ergonomie de l'université Bordeaux-II, le laboratoire Cristo de Grenoble, spécialisé dans les sciences humaines de la conception, et le laboratoire santé, travail, ergonomie du CHU d'Angers. Ceci, en étroite collaboration avec l'équipe TMS de l'Anact ainsi que sept Aract. L'objet de ce chantier est l'identification des conditions d'une prévention durable des TMS. Pour ce faire, nous avons enquêté trois ans au sein d'une vingtaine de petites et moyennes entreprises du secteur industriel, un peu partout en France.

Un premier constat ?

La confirmation du mode d'approche que nous avons jusqu'à présent défini et qui repose sur la nécessité de lier étroitement prévention et projets de conception des entreprises. La prévention des TMS ne va pas sans un travail de modernisation du dialogue social, ni sans une revalorisation de la maîtrise intermédiaire. Les TMS ne

relèvent pas que d'une question de santé. Ils s'inscrivent dans une problématique stratégique pour les entreprises. Ils doivent donc impliquer les organisations elles-mêmes. Le souci, c'est que les organisations n'ont pas de mémoire. Nous constatons que, même lorsque la question des TMS est abordée et traitée, peu de temps après il ne reste aucune trace de cette prise en compte. Le phénomène de turnover des cadres, *a fortiori* des responsables de sites, pose ici un vrai problème. Il faut développer des structures de prise en compte de la santé au travail durables, qui soient inscrites de manière structurelle dans les organisations.

Par-delà cette confirmation dans l'approche, quels sont les enseignements majeurs de cette étude ?

Toujours en termes d'organisation, nous avons été frappés par le niveau de désordre qui règne dans nombre d'entreprises : peu de marge de manœuvre par rapport aux groupes, très peu de pouvoir de décision, une gestion chaotique des à-coups de production,

une faible connaissance au sein des sièges sociaux des réalités du terrain, un manque de formalisation dans la conduite de projets... À quoi s'ajoutent les effets souvent très négatifs des démarches d'optimisation de la productivité et d'amélioration continue mises en œuvre par les cabinets de consulting de type Kaizen, qui finissent par confiner les travailleurs dans des espaces réduits et encouragent des postures statiques néfastes sur le plan musculaire.

La prévention des TMS ne doit-elle pas également prendre racine hors les murs de l'entreprise ?

Il faut effectivement réfléchir au type de politique industrielle que l'on veut développer en France et aux modes de gouvernance à privilégier. Il faudrait revaloriser les conduites des projets de conception et redonner à la fonction ressources humaines sa dimension anticipatrice. Cela passe, entre autres, par la prise en compte des problématiques de gouvernance dans les programmes des écoles de management et d'ingénieurs.

L'outil d'évaluation que vous proposez répond à une approche très opérationnelle...

Il s'inscrit dans un objectif d'application à l'échelle de l'entreprise. Avec cet outil, il s'agit de recenser et d'évaluer les coûts directs et indirects des TMS. Sachant que les coûts directs sont imputables à la gestion des TMS identifiés, c'est-à-dire déclarés ou reconnus, et que les coûts indirects, ou coûts de régulation, sont liés aux dysfonctionnements induits : absentéisme, productivité, performance. Il nous a semblé indispensable de préciser les conditions d'utilisation et les limites de chaque type de coût et d'inclure dans les

tableaux de synthèse proposés les principes de mesure (indicateurs, méthodes de calcul...), les domaines d'évaluation (nature et origine des coûts), ainsi que quelques conditions d'emploi (sources d'information, précautions d'utilisation...). Cet outil permet également, sur la base d'une première mesure des coûts directs et indirects, de cadrer l'analyse des paramètres plus stratégiques.

Ce type d'approche par les coûts ne comporte-t-il pas quelque limite ?

Il est vrai que l'outil ne sera pas totalement pertinent s'il s'agit d'évaluer les coûts et bénéfices d'un investissement de prévention ou d'un

plan d'action. Sa vocation étant essentiellement centrée sur la mesure d'une situation donnée. Et ici, j'insisterais sur son utilité. Celle-ci me semble double : elle offre non seulement un cadre rigoureux d'identification des effets à prendre en compte dans l'environnement spécifique de chaque entreprise, mais elle permet également de chiffrer assez rapidement les éléments les plus accessibles. Cet outil de mesure des coûts des TMS, par sa dimension référente, peut ainsi ouvrir des perspectives de dialogue constructif sur le terrain économique. Cela suppose d'organiser la rencontre des points de vue des gestionnaires et des acteurs de la santé au travail.

« Les médecins du travail ont diagnostiqué un TMS du membre supérieur chez 15 % des femmes et 11 % des hommes, à partir d'un examen clinique standardisé. »

Depuis 2002, l'INVS met en œuvre un programme de surveillance épidémiologique des TMS. Pourquoi cette initiative ?

Les TMS sont la première cause de maladie professionnelle en France. Il y a eu de grandes enquêtes sur les TMS, mais un réseau de surveillance épidémiologique appelé à devenir pérenne n'existait pas. Organisé dans un premier temps dans une Région pilote, les Pays de la Loire, ce réseau associe plusieurs approches : surveillance du syndrome du canal carpien en population générale, surveillance des principaux TMS parmi les salariés des entreprises, enregistrement des données de maladies à caractère professionnel (MCP). Il s'appuie sur des réseaux de médecins volontaires (médecins du travail, cliniciens) coordonnés par le Dr Touranchet, médecin inspecteur régional du travail, et le Pr Roquelaure de l'université d'Angers. Il poursuit un objectif central : fournir des données chiffrées sur la fréquence des TMS par âge, sexe, secteur d'activité et profession, sur la fréquence et le niveau de l'exposition au risque, et enfin quantifier la part du travail dans la survenue des TMS.

Avez-vous pu rendre objectif ce phénomène d'« épidémie » des TMS ?

Les trois années de surveillance en Pays de la Loire confirment l'ampleur de ce problème de santé au travail¹. La surveillance parmi les salariés des entreprises a montré une fréquence élevée des TMS : les médecins du travail ont diagnostiqué un TMS du membre supérieur chez 15 % des femmes et 11 % des hommes, à partir d'un examen clinique standardisé conforme aux critères du consensus européen Saltsa (établis par un groupe d'experts pour bâtir un outil de recueil

CATHERINE HA,
médecin épidémiologiste à l'Institut de veille sanitaire (INVS), département Santé Travail.

permettant de standardiser la surveillance épidémiologique des TMS au sein de l'Union européenne). Les professions les plus touchées : les ouvriers non qualifiés de type industriel et artisanal, les ouvriers qualifiés de type artisanal, de la manutention et agricoles, les employés de commerce, les personnels de services aux particuliers. Les secteurs d'activité concernés sont nombreux : l'agriculture, nombre de secteurs industriels (agroalimentaire, métallurgie et travail des métaux, carrières et sablières, automobile, fabrication de meubles, cuir et chaussure...), la construction et les activités de services (services personnels, santé et action sociale, hôtellerie et restauration).

Et cette fameuse part du travail dans la survenue des TMS ?

L'estimation de la part attribuable au travail dans la survenue du syndrome du canal carpien est effectivement un apport essentiel de ce réseau. Elle est particulièrement élevée pour certaines catégories professionnelles : employées et ouvrières pour les femmes, ouvriers pour les hommes.

Le dispositif est-il donc étendu à l'ensemble du territoire ?

La phase pilote nous a permis d'ajuster nos méthodes en simplifiant certaines procédures. Pour éviter de mobiliser des cliniciens sur la durée, nous avons commencé par travailler sur d'autres sources de données, en particulier celles du Programme médicalisé des systèmes d'information (PMSI) des établissements de santé. Les médecins du travail ont démontré leur capacité à travailler en réseau et à contribuer à la surveillance épidémiologique. L'extension de la surveillance des MCP est déjà en œuvre dans d'autres Régions (Alsace, Franche-Comté, Midi-Pyrénées, Paca et Poitou-Charentes) avec pour objectif de fournir annuellement des données régionales et nationales, grâce à une surveillance de quinze jours deux fois par an. La surveillance du syndrome du canal carpien est en cours d'extension dans la Région Paca. Par ailleurs, le suivi des 3700 salariés des Pays de la Loire inclus dans le volet entreprises a commencé et permettra d'obtenir de précieuses données longitudinales, notamment sur leur devenir socioprofessionnel.

1. Voir p. 15 comment se procurer les résultats complets de l'étude.

Steaks hachés garantis sans TMS

Le groupe agroalimentaire McKey Food s'est impliqué dans une démarche sécurité visant à enrayer les TMS sur les postes de conditionnement de steaks hachés. Depuis trois ans, les maladies professionnelles ont été divisées par huit.

CONTACT

Isabelle Mary-Chesnay,
Aract Centre :
i.marycheray@anact.fr

Diviser les maladies professionnelles par huit en trois ans. Une réalité pour McKey Food, fabricant de steaks hachés surgelés et fournisseur des restaurants McDonald's. Confrontée depuis 1999 à des syndromes du canal carpien et des lésions au niveau des épaules de 14 salariés en poste au conditionnement, McKey Food a mis en place une démarche sécurité pour réduire les TMS. Les résultats sont probants : 27 jours d'arrêt pour un salarié, comptabilisés à ce jour en 2007, contre 48 jours en 2006 pour deux personnes et 225 jours en 2004 pour six personnes. Les clés de la réussite : une préoccupation constante de l'entreprise et de la persévérance.

Dresser un inventaire

Un premier diagnostic court est mené en 1999 par l'Aract Centre. Il permet de mettre en évidence la pénibilité du poste. Les charges de steaks hachés sont lourdes : 13,5 kg manipulés par minute par une personne, la cadence est élevée avec

un contrôle tactile et visuel. S'ajoutent un travail au froid (6 °C) et une position debout ou assise/debout inconfortable. Des aménagements font alors suite au diagnostic avec la mise en œuvre de rotation de postes toutes les heures, des changements de main, le recrutement de salariés supplémentaires. Quelques années à l'issue du diagnostic, McKey Food intègre le club d'entreprises TMS de la Région Centre animé par l'Aract. « Les rencontres nous ont surtout aidés à mieux comprendre les différents éléments pouvant entraîner des

« stacker ergonomique », poste de travail respectant les zones de confort de travail des épaules. Un prototype est testé et un accompagnement des opérateurs sur quinze jours confirme la réduction des efforts. Les résultats par rapport aux épaules et à la fatigue sont probants. Cependant, les problèmes au niveau des poignets ne sont pas résolus. Le stacker ergonomique n'est finalement pas retenu. Une nouvelle réflexion est lancée pour automatiser les postes de conditionnement. Ces postes deviennent alors des postes essentiellement axés sur le contrôle-

Un prototype est testé et un accompagnement des opérateurs sur quinze jours confirme la réduction des efforts.

maladies professionnelles et donc à ne pas uniquement assimiler les TMS à un problème « biomécanique ». En outre, l'ouverture vers d'autres entreprises avec des interlocuteurs de cultures différentes (infirmières, responsables sécurité, RH...) est extrêmement enrichissante et permet de couvrir l'ensemble des problématiques rencontrées », indique Grégory Blin, le directeur des ressources humaines.

Autonomiser le conditionnement

L'idée d'optimiser les postes est dans l'air et se confirme en 2003 et 2004. Les équipes McKey, le médecin du travail et le CHSCT travaillent ensemble à la mise en place d'un

qualité, plus valorisants et moins sollicitants pour les salariés. Avant d'automatiser, les impacts sur le métier sont étudiés. Pas de répercussions humaines négatives. Cette automatisation ne nécessite pas non plus de mutations professionnelles, les opérations de contrôle existant auparavant. En revanche, les répercussions sont matérielles : modification des tailles de conditionnement, de la hauteur de stockage... Rien d'insurmontable par conséquent. Ainsi, après la mise en place d'un prototype en mars 2005, il est déployé sur toutes les lignes à la fin de 2005 et rencontre un bon accueil.

Céline Baujard (chargée de communication, Anact)

Les clubs TMS, comment ça marche ?

Les clubs ont pour objectif de favoriser la prévention durable des TMS en privilégiant à la fois la confrontation des pratiques entre les entreprises, l'apport de connaissances du réseau Anact sur le sujet et la réalisation de travaux spécifiques.

Aujourd'hui, neuf Régions sont concernées (Basse-Normandie, Bretagne (voir p.8/9), Centre, Franche-Comté, Haute-Normandie, Lorraine, Pays de la Loire, Poitou-Charentes, Rhône-Alpes), regroupant environ 80 entreprises de tout secteur (agroalimentaire, automobile...) autour de cette problématique.

Un club d'entreprises au de l'agroalimentaire bret

Dans le secteur agroalimentaire de la Région Bretagne, la prévention des TMS est un sujet de préoccupation. Au point que les acteurs locaux ont mis en place un dispositif d'actions dont l'un des points forts est la création d'un club d'entreprises.



Par Florent Arnaud (Aract Bretagne)

Petit retour en arrière. En 2002, le départ est donné à un plan d'action ambitieux de lutte contre les TMS dans le secteur de l'agroalimentaire en Bretagne. Plan placé sous l'égide de l'État qui anime un groupe régional de coordination et de suivi opérationnel des actions. Ce groupe rassemble des représentants des signataires de la charte pour « le développement pérenne de l'agriculture et de l'agroalimentaire en Bretagne » et les acteurs régionaux de la prévention (voir encadré). À la clé, l'un des volets de ce plan : un club d'entreprises travaillant ensemble à la prévention des TMS, créé par l'Abea (Association bretonne entreprises

de l'agroalimentaire) et animé par l'Aract Bretagne.

Dès la fin 2002, huit réunions départementales d'information sont programmées à destination des employeurs de l'agroalimentaire et des représentants des salariés au sein des CHSCT. Pour asseoir la problématique et fournir un socle à la discussion, l'Aract Bretagne réalise un film relatant les mesures engagées par deux entreprises bretonnes en matière de prévention des TMS. Autre support d'information : un diaporama présentant les différentes ressources d'aide pour les entreprises.

Grâce à un questionnaire d'évaluation soumis à l'issue de ces

réunions, les organisateurs peuvent identifier les besoins et attentes des entreprises et de leurs salariés. Les différents membres du groupe régional engagent une palette d'actions spécifiques. Actions qui, pardelà leur diversité, viennent servir une construction coordonnée et planifiée dans la durée (voir encadré).

La création d'un club d'entreprises

Une des principales actions : la création d'un club d'entreprises pour la prévention des TMS. L'Abea sollicite l'appui de l'Aract Bretagne pour mettre sur pied début 2004

Une région mobilisée

L'implication de la Région Bretagne et du secteur agroalimentaire dans la prévention des TMS est d'abord le fruit d'un engagement des partenaires sociaux du secteur avec les pouvoirs publics (État, conseil régional) à travers la charte pour le développement pérenne de l'agriculture et de l'agroalimentaire en région. Cette charte, incluant la reconquête de la qualité de l'eau en Bretagne, a été paraphée en 2001 par une cinquantaine de signataires :

pouvoirs publics, collectivités locales, organismes consulaires, structures professionnelles et économiques.

Pour les partenaires sociaux, cette charte a été signée par les employeurs des entreprises privées et coopératives regroupés au sein de l'Abea et par deux organisations syndicales de salariés (CFDT et CFTC). Pour soutenir cette initiative, l'État, (via la Direction régionale de l'agriculture et de la forêt et la Direction

régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle) apporte un soutien financier à la mise en œuvre d'actions et anime le groupe régional de coordination et de suivi. Les préventeurs y contribuent tout autant : Service régional de l'inspection du travail de l'emploi et de la politique sociale agricole, Médecin inspecteur régional du travail et de la main-d'œuvre, Caisse régionale d'assurance-maladie, Mutualité sociale agricole, Aract Bretagne.

menu on

ce club et permettre aux dirigeants de partager leurs expériences, de soutenir les initiatives des uns et des autres et de dégager des enseignements en matière de prévention des TMS pour l'ensemble de la filière.

Ce premier club rassemble une dizaine d'entreprises employant de 23 à 1 110 salariés et représentant différents métiers : abattage/découpe de viande, fromage, conditionnement d'œufs, transformation de poissons, plats cuisinés. Toutes ces sociétés, identifiées et approchées par l'Abea en concertation avec l'Aract, signent une charte de fonctionnement du club. Chaque entreprise est doublement représentée par un responsable décisionnel (directeur, DRH, responsable de production) et un correspondant opérationnel (animateur sécurité/environnement le plus souvent).

Comment fonctionne ce club ? L'Abea et l'Aract ont opté pour un rythme de trois rencontres par an. L'entreprise qui accueille la réunion présente dans le détail une expérience qu'elle a menée. Après une visite des ateliers et un déjeuner, les participants sont invités à échanger sur les pratiques mises en œuvre en matière de prévention des TMS. Chaque présentation est également l'occasion pour l'entreprise témoin d'associer l'ensemble des acteurs internes et externes participant à sa démarche : membres salariés du CHSCT, conseillers prévention Cram et MSA, médecins du travail, consultants ergonomes, etc.

Depuis 2004, l'Aract Bretagne a ainsi préparé et animé neuf réunions. Dès 2005, les membres du club ont rédigé un guide intitulé « Amélioration de la performance et prévention des TMS » présentant les résultats obtenus par les entreprises et soulignant

Les actions réalisées

Étude statistique des maladies professionnelles reconnues, formation/action de représentants des salariés, club d'entreprises, enquête santé/travail, soutien financier à des actions pilotes d'entreprises : un résumé des principales mesures mises en œuvre par le groupe de coordination et de suivi.

Petite revue en détail :

- L'Union régionale interprofessionnelle CFDT de Bretagne, dans le cadre d'une convention avec la DRTEFP, a déployé, de 2003 à 2006, un dispositif de soutien aux instances représentatives du personnel de 150 entreprises du secteur agroalimentaire. Élément important de ce dispositif, une offre de formation/action autour des conditions de travail et des TMS.

- Une autre initiative est engagée par la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, qui a choisi de financer un certain nombre d'actions pilotes menées par une dizaine d'entreprises en matière de prévention des TMS. La DRTEFP a également sou-

tenu la promotion des « équipes autonomes de production », éléments clés d'une nouvelle approche dans l'organisation du travail susceptibles de contribuer à la prévention des TMS.

- La Mutualité sociale agricole (MSA) a présenté les résultats de son étude « STIVAB » (Santé et travail dans l'industrie de la viande agricole bretonne), lancée en 2003. Une enquête orchestrée autour de quatre volets : épidémiologie, psychodynamique du travail, biographie (40 personnes ayant quitté leur entreprise), ergonomie.

- Les clubs d'entreprises TMS Abea/Aract.

notamment les conditions de réussite des démarches engagées.

Un guide très concret

Ce guide rappelle notamment que la prévention des TMS est une construction « sur mesure » dans chaque entreprise. Elle passe par la mobilisation de tous ses acteurs. Il s'agit de saisir l'opportunité des projets d'entreprise, mais aussi d'agir au quotidien pour une action qui reste à piloter dans la durée (par exemple : construction d'une nouvelle unité de production, projet de modernisation d'atelier, amélioration de postes, gestion des rotations/polyvalence en intégrant les enjeux santé).

Le guide rappelle également la nécessité de s'appuyer sur des méthodes de conduite de projet pour structurer efficacement la démarche, rechercher collectivement des solutions et assurer un suivi. L'importance de l'état des lieux pour guider la recherche d'améliorations a été soulignée

par les membres du club, de même que l'intérêt des essais de solutions en production. Autre enseignement clé, la conviction acquise par les participants que les gains se trouvent conjointement entre la qualité, la productivité et la santé des salariés.

Les témoignages soulignent qu'il est possible d'agir. Les solutions sont d'abord à trouver *via* la mobilisation des acteurs de l'entreprise, même si des appuis externes sont souvent utiles. Le document rappelle que la communication interne est importante pour que la direction explique ses orientations et ses choix à l'ensemble des acteurs impliqués, de même qu'elle est également primordiale pour rendre visible rapidement les premiers résultats obtenus afin de soutenir la mobilisation et l'action.

La diffusion de ce support a permis de sensibiliser et de recruter de nouvelles entreprises. Fin 2006, l'Abea a créé deux nouveaux clubs. Au total, les trois clubs mobilisent une trentaine d'entreprises.

Prévention en circuit continu

Grande entreprise de construction de matériel électrique, Hager connaît son point faible : le travail long et minutieux de l'assemblage de pièces générant souvent des TMS. Depuis dix ans, le groupe fait de leur prévention une priorité. Et continue de mener une politique très volontariste.

Entre l'alternatif et le continu, Hager a fait son choix... Celui de la prévention sur la durée. Dans cette grande entreprise de construction de matériel électrique, organisée au sein d'un groupe international présent dans 40 pays, le risque de troubles musculo-squelettiques est connu et bien identifié. L'assemblage de pièces requiert un travail minutieux, réalisé en temps contraint. Il oblige souvent à solliciter les membres supérieurs de façon importante... L'ensemble du groupe, et son site alsacien en particulier, a donc relevé les manches pour ne pas laisser les TMS gagner

HAGER

Secteur : industriel

Activité : construction de matériel électrique

Effectifs : 2650 salariés

Région : Alsace

Quatre points clés structurent l'action de l'entreprise : une volonté d'abord affichée au niveau de la direction générale. La création ensuite d'un groupe de travail multidisciplinaire avec des acteurs internes (DRH, direction usine, service médical, services des méthodes, opérateurs et CHSCT) mais aussi des préventeurs externes (CRAM, Aract, cabinet Ergo Est). Le tout accompagnant une démarche d'analyse et d'améliorations ergonomiques des postes, en test auprès de huit opérateurs.

Programme d'actions

Deux groupes, plus spécifiquement, sont chargés de conduire les actions de prévention : un groupe ergonomie (centré sur le poste de travail) et un groupe organisation (exploitation d'indicateurs disponibles par

rapport à l'organisation de la production) qui a une approche plus collective et globale. Ces deux groupes s'inscrivent dans la durée et dans une philosophie de surveillance et d'adaptation continues. Autre point fort de la prévention : ne pas oublier les salariés déjà touchés en leur proposant des reclassements adaptés, même si l'entreprise préfère désormais cibler ces actions sur une politique de maintien dans l'emploi (voir encadré).

Une mobilisation au long cours

L'objectif final est bien sûr d'améliorer sans cesse le process de production, d'informer et de former pour que les plaintes diminuent. Contre toute attente, depuis 1998, l'entreprise obtient des résultats : la progression des TMS est contenue et l'engagement fort de la direction n'a pas varié. La gestion bipolaire, ergonomique et organisationnelle, explique aussi sans doute cette réussite tout comme la participation active des salariés et d'un ensemble d'acteurs sans cesse mobilisés. Prochaines étapes ? Prendre en compte le vieillissement de la population et intégrer la santé au travail dans un grand projet à l'horizon 2010. L'approche ergonomique des postes est elle aussi toujours activée, le service des méthodes ayant formé l'ensemble de son personnel à l'ergonomie.

Béatrice Sarazin

L'objectif final est bien sûr d'améliorer sans cesse le process de production, d'informer et de former.

du terrain. Grâce à une politique de prévention très offensive, elle obtient des résultats. Inscrite surtout sur le long terme, la démarche adoptée comporte un suivi médical personnalisé avec, en interne, un service médical qui fonctionne de concert avec le Comité hygiène, sécurité et conditions de travail et se pose en système d'alerte dès qu'il y a une plainte... En toile de fond : le désir de ne pas voir augmenter les restrictions d'aptitude, donc la productivité. Car Hager en est conscient : les TMS ont un coût.

Surveillance active des postes

L'entreprise Hager a misé sur le long terme et c'est donc pour un suivi de tous les instants que différents outils ont été mis en place : le service médical (avec deux médecins, cinq infirmières et un infirmier), une cartographie des postes et une cellule ergonomique permettant d'analyser les données... L'objectif est d'assurer le maintien en emploi plutôt que de procéder à des reclassements. Autre action parallèle pour soutenir cette politique : une gestion de développement des compétences (bilan de compétences, valorisation des savoir-faire, formation).

Pour prévenir les TMS, une entreprise de cartonnerie installe, avec l'aide de l'Aract, un groupe de pilotage pour étudier à partir d'un film les mouvements des salariés en situation professionnelle. Un premier constat s'impose : novices et expérimentés déploient des gestuelles différentes.

Les bons gestes cartonnent !

Par Aline Dronne
et Jean-Michel
Schweitzer
(Aract Lorraine).

Structurer une démarche de prévention des TMS, tel est l'objectif qu'une entreprise de cartonnerie se fixe quand elle sollicite l'intervention de l'Aract Lorraine. Pour guider ses choix et aboutir à des transformations concrètes, l'entreprise s'appuie sur deux états des lieux : la santé des salariés et l'historique des actions. Avec le concours du médecin du travail et l'appui du CHSCT, 102 salariés sur 150 sont appelés à participer à un questionnaire. L'interprétation des données permettra de mieux connaître leur santé, et d'identifier les situations qui exposent au risque TMS. L'état des lieux de la prévention propose des repères pour que les actions soient pérennes : une politique dotée d'un plan de travail et une participation mieux coordonnée des acteurs. Pour aider le groupe de pilotage à comprendre comment les salariés sont exposés au risque TMS, une analyse ergonomique est réalisée sur les lignes dites « Combiné » : impression, découpe, pliage et paquetage.

Les gestuelles selon l'expérience

Pour cela, six salariés d'expériences diverses sont filmés, puis discutent ensemble de ces séquences. Ils commentent leurs façons d'organiser la ligne, d'anticiper les changements de commande et d'implanter la rotation. Ils parlent des contextes synonymes de pénibilité, et des gestes efficaces pour faire un travail de qualité... Et ne pas avoir mal ou se blesser. Face aux images de leurs gestuelles, novices et expérimentés discutent. Pour une même tâche, les gestes des novices sont très différents : les mains tapent plus fort et plus fréquemment sur les piles de car-

tons, les paquets saisis sont plus épais, la palette est évacuée avec des mouvements plus rapides du dos et des bras... Alors plus véloces donc plus performants les novices ? Pas si sûr.

Les expérimentés déploient des gestuelles mieux pesées et plus fluides et tiennent plus facilement les cadences données par la ligne. L'ancienneté leur a permis de construire des gestes précis et efficaces, comme, par exemple, sai-

sir et déplacer les piles, retirer les chutes laissées par la découpe, aligner les cartons. Les épaisseurs de paquets sont moindres, mais le chargement est plus régulier, il y a moins d'aléas dans la manipulation des cartons et au final... C'est une ligne qui fonctionne mieux en qualité et en quotas.

De nouvelles pistes de prévention

Le groupe de pilotage comprend alors que l'expérience des salariés et la cohérence des équipes sont des conditions favorables pour prévenir les TMS. Ce faisant, des actions concrètes sont envisagées en valorisant le savoir-faire de prudence des expérimentés, par exemple :

UNE CARTONNERIE

Secteur : industriel

Activité : papeterie

Effectifs : 180 salariés

Région : Lorraine

- Aide aux novices lors de leur intégration sur ligne pour acquérir des gestuelles efficaces pour leur santé et pour la production.

- Définition plus précise de la qualité, car les novices déploient des gestuelles plus sollicitantes pour atteindre des critères qualité injustifiés.

- Analyse de l'utilité de certaines opérations faites par les novices, car il existe des stratégies plus efficaces et moins coûteuses pour la

Autour des gestes professionnels, la collaboration des novices et des expérimentés est un aspect concret d'anticipation du vieillissement de la population.

santé, connues des anciens.

La préservation de la santé se joue également dans l'aptitude du collectif de travail à optimiser l'organisation de la ligne et la capacité des salariés à apprendre puis déployer des gestuelles « économiques ». Dans la cartonnerie, ces nouvelles pistes viennent enrichir le programme de prévention. Il s'intéresse déjà à la maîtrise des flux internes, à la suppression de manutentions, à la rotation mieux adaptée des équipes...

Autour des gestes professionnels, la collaboration des novices et des expérimentés est un aspect concret d'anticipation du vieillissement de la population. En effet, elle joue en faveur d'une meilleure santé à tous les âges.

L'organisation en première ligne

Chez ACGB, leader européen de la construction de réservoirs de véhicules, les TMS ont disparu... pour réapparaître quelques mois plus tard. Un exemple qui montre combien l'organisation du travail conditionne l'apparition de ces troubles.



Par Daniel Depincé (Antenne Anact Basse-Normandie).

Chez ACGB, PME du bocage normand, leader européen de la construction de réservoirs en aluminium sur mesures pour véhicules, les TMS font partie du quotidien des salariés depuis de nombreuses années. Au sein des trois secteurs de l'atelier de production (découpage, montage, soudage), ils affectent les monteuses-soudeuses et les soudeuses au niveau des coudes et épaules. Alertée par le médecin du travail en 2000, et en accord avec le CHSCT, l'entreprise a diligenté une recherche des causes de ces pathologies, avec l'aide de l'Aract Basse-Normandie. L'analyse fait apparaître, entre autres, l'importance de facteurs biomécaniques au secteur montage (voir encadré).

Évolution des causes

Depuis 2002, les déclarations de maladies professionnelles liées aux TMS sont en très nette régression. Malgré cela, en 2004, le médecin du travail alerte de nouveau les

ACGB

Secteur : industriel

Activité : construction de réservoirs pour véhicules

Effectifs : 120 salariés

Région : Basse-Normandie

dirigeants et le CHSCT sur la recrudescence de nombreuses plaintes relatives à des pathologies de TMS. Quant à l'entreprise, celle-ci évoque de son côté un taux d'absentéisme en augmentation.

Une nouvelle étude est alors lancée et intégrée dans la recherche nationale « Prévention durable des TMS ». Un sociologue du laboratoire Cristo de Grenoble et l'Anact Basse-Normandie interviennent conjointement. Il apparaît rapidement qu'une évolution des causes

de la journée et des suivants, durée de la réalisation, gestion des urgences... Autant de paramètres qui interfèrent négativement et réduisent les marges de manœuvre des opérateurs.

La survenue d'aléas lors de la réalisation du travail et les actions pour les éliminer, outre qu'elles sont perturbatrices car elles interrompent la tâche en cours, réduisent le temps de travail « productif » des opérateurs. Pour le compenser et respecter les objec-

Pour ancrer les démarches VAE dans les pratiques de GRH, il est nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur l'entreprise, son évolution, ses métiers...

Coups de marteaux et TMS

L'assemblage d'un réservoir nécessite environ 600 « coups de marteau et masse » et de nombreuses manutentions manuelles d'éléments imposants. Sur ce constat, l'intervention d'un cabinet d'ergonomie apporte des améliorations aux outils et espaces de travail. Mais surtout, la décision de modification du process de découpe des tôles (abandon de la découpe plasma pour des fraiseuses à commande numérique) ramène le nombre des gestes nécessaires au montage à une trentaine de coups de marteau par réservoir, agissant ainsi sur l'un des facteurs d'origine des TMS.

de survenue des TMS est intervenue dans l'entreprise. Elle est principalement liée à une nouvelle organisation du travail mise en place pour répondre à une augmentation de la charge de travail (nouveaux marchés, nouveaux modèles, passage en grande série...). Elle provient également de facteurs psychosociaux liés à la pression temporelle que subissent les opérateurs.

Parmi les facteurs repérés, l'organisation du flux des réservoirs est prépondérante. Répartition des réservoirs « faciles » et « difficiles » selon les compétences des opérateurs, choix du premier réservoir

tifs de production assignés, les salariés sont astreints à densifier les gestes. La recherche de solutions s'articule donc autour de groupes de travail d'opérateurs consacrés à la typologie des réservoirs et aux causes des aléas. Parallèlement une analyse de la situation de travail des chefs d'équipe – organisateurs du travail – a été menée. En plus de ces dernières actions, la surface de l'atelier de production a été étendue et réaménagée, agissant ainsi sur les flux. Alors, les TMS en voie de disparition ? L'enjeu pour l'entreprise est désormais de mettre en place un dispositif d'évaluation.

Douleurs aux bras pour les repasseuses et les responsables de magasin... Dans la chaîne de pressing 5 à sec, les TMS touchent une grande partie du personnel. L'entreprise se lance alors dans un projet de prévention dépassant largement les aménagements techniques.

Pas de tickets pour les TMS

CONTACT

Contact : Evelyne
Escriva, Anact :
e.escriva@anact.fr

Si la chaîne de pressings 5 à sec se démarque depuis toujours par la rapidité du service rendu, c'est aussi dans la qualité que réside sa valeur ajoutée. Une valeur d'autant plus importante qu'elle permet de préserver la santé des salariés.

Car ceux-ci souffrent de TMS : les repasseuses seraient particulièrement touchées aux poignets. La direction et la secrétaire du CHSCT, en concertation avec le médecin du travail et le contrôleur de la Cram, décident donc de s'attaquer au problème et font appel à l'Aract Haute-Normandie pour poser un regard objectif sur le travail effectué et voir comment soulager le personnel.

Des données médicales révélatrices...

Première étape : une analyse des données existantes. Leur instruction montre que toutes les catégories de personnel en magasin, quel que soit leur âge, sont concernées

Mener un projet mieux articulé, considérant l'environnement de travail, la gestion des ressources humaines et des relations sociales.

par les TMS. Autre type d'information primordiale : les douleurs à la main ne sont pas majoritaires, elles passeraient même au second plan, les douleurs articulaires de l'épaule sont plus nombreuses. Cette tendance invite à se pencher davantage sur les conditions de travail du personnel de magasin. Deuxième étape : une analyse plus poussée du travail dans trois magasins, analyse également très révélatrice... Car si le service rendu est le même, les contraintes de

travail varient selon la clientèle présente en centre-ville ou en centre commercial, la configuration spatiale, l'implantation et la nature des équipements, la composition des équipes.

Le collectif : une réelle valeur-ajoutée

En effet, le personnel de magasin doit faire vite pour traiter rapidement les pièces déposées et tenir les objectifs. Malgré une organisation standardisée, les salariés déploient des stratégies d'adaptation : la relation avec le client pour vérifier l'urgence de la commande, un ticket retourné par les repasseuses pour indiquer les lots terminés et faciliter l'intervention

de la responsable pour l'emballage et le stockage, la surveillance du comptoir par les repasseuses lorsque la responsable s'absente de l'accueil pour charger les machines...

Le fonctionnement du magasin repose ainsi sur un savoir-faire collectif qui gère au mieux les flux. Mais ce collectif solidaire et performant peut être fragilisé. Les dysfonctionnements, surtout s'ils sont répétés, représentent de lourdes conséquences. L'absence

d'un collègue ou un retard accumulé provoquent vite une intensification du travail pour tous les autres salariés. Qui plus est, cela peut se traduire par une moindre qualité.

Les facteurs favorables et défavorables à la survenue de TMS sont donc repérés dans l'organisation existante. Cela permet à l'entreprise de se démarquer des habituelles actions techniques de prévention pour mener un projet mieux articulé, considérant l'environnement de travail, la gestion des ressources humaines et des relations sociales.

Une action globale est ainsi engagée, fondée sur différents axes : recensement des savoir-faire à intégrer dans les formations, généralisation des améliorations dans certains magasins, définition des aménagements et du renouvellement de matériel prioritaires, aménagement des espaces autorisant les régulations collectives, détection des premières douleurs, anticipation des conditions de reprise du travail, gestion des affectations et du temps de travail pour limiter l'exposition aux risques et permettre une récupération suffisante, suivi de l'évolution de l'état de santé de l'ensemble du personnel. Autant de pistes qui permettent désormais à l'entreprise de rester performante et positionnée sur un service de meilleure qualité.

Béatrice Sarazin avec Evelyne Escriva

POINTS DE VIGILANCE


 1

Un incontournable de la prévention : le geste au travail

Quand les TMS peuvent-ils apparaître ? Lorsque les salariés ne sont plus en capacité de gérer une forte charge (rythme, effort, complexité, changements...) au regard des ressources dont ils disposent (compétences, possibilité d'utilisation des équipements, arbitrages, temps...). Les gestes professionnels se dégradent, deviennent gestes difficiles puis... pathologiques. Toute action de prévention doit donc s'appuyer sur une analyse ergonomique des activités des salariés pour comprendre comment ceux-ci sont exposés : des outils à main inadaptés à la morphologie

des salariés, des contrôles visuels contraignants compte tenu du manque de luminosité, des coopérations insuffisantes impliquant un rythme élevé... Parallèlement, en interrogeant le fonctionnement global de l'entreprise, les acteurs de la prévention peuvent trouver des leviers pour agir directement sur les causes : cahiers des charges des matériels qui intègrent mieux la question de l'usage, révision des éclairages à tous les postes selon les exigences visuelles... Bref, prendre du temps pour comprendre le geste, c'est lui assurer un bon avenir professionnel.


 2

La prévention comme un projet

La prévention porte ses fruits lorsqu'elle est maintenue dans l'entreprise comme un projet capable de transformer concrètement les situations de travail des salariés exposés. Pour cela, le chef de projet (préventeur interne, direction...) s'appuiera sur des données interprétées avec le médecin du travail : par exemple, plaintes, signes de lésions, itinéraires des populations. Une analyse appuyée par les représentants du personnel (CHSCT, DP) permet de comprendre les conditions de l'exposition des salariés aux risques TMS selon la production, les collaborations, l'organisation des ateliers,

les matériels utilisés... En traitant d'abord quelques exemples concrets avec les salariés concernés, le groupe chargé de la prévention (direction, technique, élus, médical) pourra alors identifier un large champ d'actions : les flux entre postes, les apprentissages, les équipements, l'ordonnancement... Après les transformations jugées pertinentes, il s'agira de réfléchir à la généralisation de ces améliorations et de les intégrer aux autres projets de l'entreprise (RH, conception process et produits, implantations, etc.) pour assurer de la pérennité des efforts de prévention.


 3

L'action pluridisciplinaire au service de l'entreprise

Seule, l'entreprise se sort difficilement des TMS. Car la prévention est un chemin semé d'embûches : départ de personnes « motivées » par le sujet, changement d'organisation qui efface les acquis, explications peu évidentes d'une recrudescence de plaintes, faiblesse de méthode pour anticiper les conséquences d'une nouvelle implantation d'atelier. La plupart des expériences de prévention positives montre que l'appui de compétences externes est une condition nécessaire pour réussir dans la durée. Le maître d'œuvre de la prévention est naturellement interne à l'entreprise, mais il doit pouvoir s'appuyer sur des compétences externes : constitution de données médico-professionnelles, analyse ergonomique, conception

et formation, etc. Le service de santé au travail peut jouer un rôle majeur : rendre compte en CHSCT de la santé des populations selon les situations et les itinéraires professionnels, rechercher la nature de problèmes ostéo-articulaires... Les institutions de prévention (Cram, MSA, Aract et OPPBTP) ont principalement un rôle de conseil ; elles peuvent appuyer l'entreprise pour structurer sa démarche, former des compétences internes, proposer des repères en conception, etc. Enfin, des intervenants habilités en prévention des risques professionnels apportent leur concours à différentes étapes du projet. Mais dans tous les cas, c'est l'entreprise, qui, sous l'autorité du chef d'établissement, reste le pivot de la démarche.

OUVRAGES

Troubles musculosquelettiques et travail : quand la santé interroge l'organisation du travail, nouvelle édition revue et augmentée, Fabrice Bourgeois, Claude Lemarchand et François Hubault, éd. de l'Anact, 2006, 320 pages.

Le Travail à tâches variées : une démarche d'analyse ergonomique pour la prévention des TMS, Denise Chicoin, Chantal Tellier et Marie Saint-Vincent, Institut de recherche Robert-Sauve en santé et en sécurité du travail, coll. « Études et recherches » n° 457, 2006, 60 pages.

Les Expositions aux risques professionnels : les ambiances et contraintes physiques, résultats SUMER 2003, Bernard Arnaudo, Isabelle Magaud-Camus et Nicolas Sandret, Dares, coll. « Document d'étude », n° 115, 2006, 221 pages.

Vieillesse des salariés et troubles musculosquelettiques, Bernard Fouquet et Christian Hérisson-Masson, coll. « Pathologie locomotive et médecine orthopédique », 2006, 136 pages.

Les Pratiques d'intervention portant sur la prévention des troubles musculosquelettiques, Denys Denis, Marie Saint-Vincent, Caroline Jette, Juliana Nastasia et Daniel Imbeau, Institut de recherche Robert-Sauve en santé et en sécurité du travail, coll. « Bilans de connaissances », n° B-066, 2005, 81 pages.

Les Troubles musculosquelettiques du membre supérieur (TMS-MS), Michel Aptel, François Cail et Agnès Aublet-Cuvelier, INRS, 2005, 90 pages.

Ergonomie et prévention des risques professionnels. Tome 2 : les contraintes musculosquelettiques, Pierre Harichaux et Jean-Pierre Libert, éd. Chiron, 2004, 175 pages.

ARTICLES

« **Troubles musculosquelettiques : le pire est-il devant nous ?** », *Entreprise & Carrières*, n° 835, 2006, p. 22-31.

« **Recettes d'entreprises pour combattre les TMS** », *Gestion sociale*, n° 1473, 2006, 6 pages.

« **Les TMS : une bombe à retardement pour l'entreprise** », *Entreprise & Carrières*, n° 757, 2005, p. 26-27.

« **Rotation des postes, assignation temporaire et impact des absences dans une usine d'abattage...** », Anne Falardeau et Nicole Vezina, *Pistes*, n° 2, 2002, 27 pages.

« **TMS : troubles musculosquelettiques** », *Les Cahiers de prévention*, n° 7, 2006, 104 pages.

« **Accord européen sur la réduction de l'exposition des travailleurs aux risques de troubles musculosquelettiques d'origine professionnelle** », *Effat-Geopa-Copa*, 11/2006, 6 pages.

« **Analyse psychologique du mouvement...** », Yves Clot et Gabriel Fernandez, *Activités-revue électronique*, vol. 2, n° 2, 2005, p. 68-78.

LES FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

« **Élaborer une stratégie de prévention des TMS** » : une formation de 2 fois 2 jours aura lieu en 2008 à l'Anact. Consolider les connaissances sur les TMS et leurs causes, analyser les situations des entreprises face aux TMS, mettre au point des stratégies et démarches appropriées visant à mobiliser les acteurs et définir avec eux les axes de prévention... Renseignements et inscription Laure de Vergnette : 04 72 56 13 90 ou l.de.vergnette@anact.fr

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) publie sur son site un dossier sur « **Les troubles musculosquelettiques (TMS) du membre supérieur** ». À consulter sur www.inrs.fr

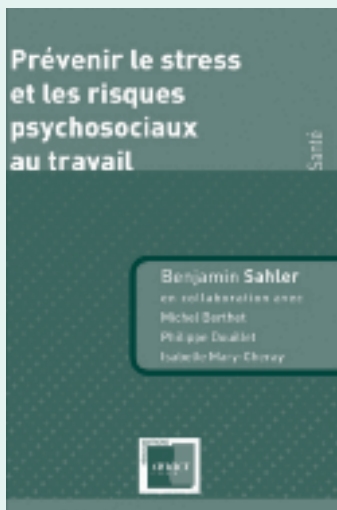
L'institut de veille sanitaire (INVS) présente le protocole élaboré pour la surveillance épidémiologique des TMS en entreprise, mis en place en 2002 et 2004 en Région Pays de la Loire. À télécharger sur www.invs.sante.fr/surveillance/tms/

Tout sur le congrès francophone sur les TMS au Canada en 2008 sur www.irsst.qc.ca

Consultez le dossier en ligne « **Troubles musculosquelettiques** » : de quoi s'agit-il, l'actualité autour du sujet, les statistiques, des cas d'entreprises, des études et des guides... tout est sur www.anact.fr

Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail

**Benjamin Sahler, Michel Berthet,
Philippe Douillet,
Isabelle Mary-Cheray**



Le constat fait l'unanimité : stress au travail, violences, harcèlements, conduites addictives..., les risques psychosociaux sont une grave menace pour la santé des salariés et, par voie de conséquence, pour la performance des entreprises. Leur croissance manifeste rend doublement urgente la nécessité de mettre en œuvre des dispositifs de prévention, rares et partiels à ce jour.

Que faire et comment faire pour que le travail reste un lieu de construction de soi plutôt que de souffrance, un lieu d'intégration harmonieuse plutôt que de relations destructrices, de réalisation collective et performante ? Sur ces questions complexes, les auteurs ont évité le piège qui consiste à victimiser les uns ou à culpabiliser les autres. Pour redonner à tous du pouvoir d'agir, ils proposent de mobiliser fortement les directions pour dépasser la seule recherche d'adaptation ou de prise en charge centrée sur les personnes, au profit d'une logique de prévention fondée sur l'approche collective, l'organisation et le management. Fidèle à la mission paritaire du réseau Anact-Aract, la démarche de prévention se veut concertée et pragmatique. Elle insiste sur la nécessité de construire patiemment des points d'accord sur les mots, les méthodes et les moyens d'analyse. Elle intègre les dimensions psychologique et sociale et permet d'identifier, de comprendre et de réguler les tensions susceptibles de générer des troubles psychosociaux.

Soulignant la spécificité de ces risques, les auteurs détaillent toutes les étapes, illustrent leur propos grâce à de nombreux cas d'entreprises et donnent des clés pour faire de la prévention un projet stratégique, seul à même de garantir, dans la durée, la santé des salariés et la performance.

! ▼ **OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE**

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Société : _____

Adresse : _____

CP : _____ Ville : _____

Tél. : _____ Fax : _____

E-mail : _____

Je souhaite recevoir la lettre électronique de ma région.

→ À retourner à

**Anact - Mission relation clientèle
4, quai des Étroits 69321 Lyon Cedex 05**

**Prévenir le stress et les risques psychosociaux
au travail** par Benjamin Sahler, Michel Berthet,
Philippe Douillet, Isabelle Mary-Cheray
250 pages - ISBN : 978-2-913488-45-8

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	25 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage*		3 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent comptable de l'Anact.

*Franco de port pour toute commande supérieure à 45 €

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéneche - directeur de la rédaction : Gilles Heude - responsable des éditions : Sylvie Seïer - rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr
Contributeurs au dossier : Florent Arnaud, Céline Baujard, Daniel Depincé, Aline Dronne, Evelyne Escriva, Isabelle Mary-Cheray, Jean-Michel Schweitzer, Christine Veinhard.
Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : D. Roger ; journaliste : M. Jaouen ; secrétaire de rédaction : F. Saïdi-Tournoux ; directrice artistique : A. Ladevie ; fabrication : P. Fontenaille) - 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux - impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 4^e trimestre 2007. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.