

# PRÉVENTION DES TMS : QUAND LA VIE DE L'ENTREPRISE OFFRE DES OCCASIONS DE PROGRESSER

## INTRODUCTION

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent la première maladie professionnelle reconnue en France et l'ampleur de ce phénomène croît régulièrement depuis plus de dix ans.

De plus en plus d'entreprises sont ainsi directement confrontées à ce problème : arrêts maladie en augmentation, salariés déclarés (partiellement ou totalement) inaptes par le médecin du travail, perturbations en production pour gérer ces absences ou ces inaptitudes... Tous les secteurs sont concernés, l'industrie comme les services.

Dans les entreprises qui n'ont connu que quelques cas isolés de TMS, le risque est généralement sous-estimé. Leurs dirigeants ne mesurent pas toujours toutes les conséquences « sur le terrain » des évolutions récentes ou en cours dans leurs entreprises : introduction d'une nouvelle machine, modification de procédures qualité, réorganisation en vue d'une plus grande réactivité, vieillissement du personnel...

La nature « multi-factorielle » des TMS a été mise en évidence. Elle signifie qu'il n'est pas possible d'éradiquer le problème à travers une action isolée (conception d'un poste dit « ergonomique » ou formation « gestes et postures » par exemple). Il est donc indispensable de s'inscrire dans la durée, autour d'un réel projet de prévention dans l'entreprise, en cherchant à croiser les différents points de vue et à progressivement s'enrichir de nouvelles approches.

Un moyen de tendre progressivement vers cet objectif est de profiter des nombreuses occasions offertes par la vie de l'entreprise. Cette fiche illustre ainsi quatre situations que des entreprises ont su saisir pour « avancer » dans leurs pratiques de prévention :

- le renouvellement de postes de travail vétustes,
- la réalisation du « Document Unique » d'évaluation des risques,
- une réflexion sur l'encadrement intermédiaire dans une entreprise en évolution,
- un CHSCT butant depuis plusieurs années sur la question de la pénibilité.

Fiche réalisée par

Rémi Cottet

Nicolas Fraix

Pierre Franchi

*chargés de mission d'Aravis*

# PROJETS D'INVESTISSEMENTS ET PRÉVENTION DES TMS

## LE CONTEXTE

Dans une entreprise nationale de distribution de presse, une négociation sur les conditions d'emploi est l'occasion de relancer une réflexion de fond sur les conditions de travail, à travers la création d'une commission spécifique.

La pénibilité du poste dit de « mise en cases » apparaît très vite comme un sujet prioritaire. C'est une question ancienne dans l'entreprise, ayant fait l'objet de plusieurs études qui n'ont débouché que sur des actions correctrices mineures. Dans ce contexte, le renouvellement nécessaire dans quelques agences des « meubles de mise en cases », principal élément du poste de travail, est perçu comme une occasion à saisir : au lieu d'un habituel renouvellement à l'identique, pourquoi ne pas envisager une nouvelle configuration ?

Se rappelant les échecs antérieurs, les représentants du personnel gardent une position prudente. Ils restent sceptiques sur le fait qu'un projet de re-conception du poste puisse arriver à terme : « ce serait une première » avançait l'un d'eux. Ils acceptent toutefois de prendre part au projet, percevant une réelle occasion de progresser.

## LE DÉROULEMENT

Sollicité pour accompagner ce projet, Aravis propose d'abord de bien cerner le périmètre du projet. En effet, les acteurs n'ont pas tous les mêmes enjeux : réduction de la pénibilité, effectifs, régulation d'un contexte social complexe... Il apparaît important de commencer par démêler cet écheveau. Les représentants du personnel doivent ainsi accepter que ce projet n'aborde pas certains aspects de la pénibilité : effectifs, travail de nuit, conception des locaux... La direction, de son côté, doit percevoir que l'amélioration des postures de travail n'est pas « la » réponse à la question des TMS et que le projet ne permettra pas d'évacuer d'autres débats sociaux tels que celui des effectifs.

La démarche, menée avec l'aide d'un ergonome, s'articule principalement autour d'un groupe de travail. Celui-ci s'est réuni cinq fois, ce qui a permis de dégager le temps nécessaire pour une réelle maturation des idées. Ainsi, malgré le sentiment initial qu'il y avait peu de possibilités d'améliorations, le groupe de travail envisage progressivement des solutions permettant une réduction sensible des contraintes au niveau des épaules et du dos, deux sources majeures d'inaptitudes.

Il apparaît par exemple que les cases les plus basses, imposant une flexion du dos, peuvent être supprimées moyennant un allongement du meuble. La réalisation d'un prototype permet de valider, avec les salariés, ce nouveau compromis. Il est au passage noté que cette nouvelle configuration du meuble, plus simple, coûte finalement moins cher que l'ancienne.

C'est donc en profitant d'un contexte d'investissement que les acteurs de cette entreprise ont réussi à faire un pas de plus dans leur approche de la prévention. Le véritable enjeu est maintenant que cette « première » (pour reprendre le mot du représentant du personnel) ne reste pas sans suite. Tous les aspects laissés de côté pour conduire à bien le projet restent autant de sujets à traiter.

## DES REPÈRES POUR AGIR

Il faut, sous certaines conditions, accepter de s'engager dans des actions n'abordant qu'un aspect du problème. C'est ce qui permet de ne pas « s'empêcher d'agir ».

En parallèle, il faut accepter de se projeter dans d'autres actions traitant ces aspects laissés de côté, sans faire d'impasses. C'est ce qui permet de réellement « progresser » sur la prévention des TMS ou sur les conditions de travail en général.

Pour cela, outre des actions spécifiques parfois indispensables, les projets de l'entreprise (ici, le renouvellement de « meubles » vétustes) sont autant d'occasions de faire avancer les choses, sous réserve de savoir y consacrer un peu de temps.

# DE L'ÉVALUATION DES RISQUES À LA PRÉVENTION DES TMS

## LE CONTEXTE

Dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels, la direction de cet établissement public (200 agents) met en place une commission pour réaliser le « Document Unique », selon une démarche commune à l'ensemble des sites. Cette commission est composée d'un membre de la direction, des deux personnes en charge des questions de prévention, du responsable d'exploitation et de deux élus au CHS. Une priorité est donnée au service PAO (publication assistée par ordinateur), du fait des risques liés au « travail sur écran ».

L'initiation de cette démarche par un animateur prévention suscite une réaction inattendue de la part des agents du service PAO : ils adressent un courrier collectif au CHS pour faire part de problèmes d'installation et d'organisation qui généreraient des troubles musculo-squelettiques. Ces problèmes, visiblement prégnants pour expliquer un tel courrier, n'avaient jamais été pris en compte.

Percevant que la demande des agents dépasse la simple réalisation du « Document Unique », l'animateur prévention prend contact avec Aravis.

## LE DÉROULEMENT

Pour la direction, comme pour les élus au CHS, les problèmes de santé seraient liés à des conditions matérielles de travail (vétusté et exigüité des locaux, mobilier et équipement informatique inadaptés) difficiles à améliorer, du fait de ressources financières limitées.

L'intervention montre que, si l'installation matérielle des bureaux engendre effectivement des contraintes posturales, celles-ci sont insuffisantes pour expliquer les difficultés exprimées par les agents. D'autres contraintes sont identifiées. Les agents ont ainsi le sentiment qu'ils ont de moins en moins de temps pour faire ce qu'ils considèrent comme le cœur de leur métier, absorbés par des tâches nouvelles et fastidieuses. Ils décrivent également un travail dans l'urgence, souvent interrompu. Tous ces aspects sont en lien avec la pénibilité ressentie par les agents et exprimée dans leur courrier à travers le risque de TMS.

Ces éléments sont présentés à la commission d'évaluation des risques. La direction maintient toutefois sa priorité initiale visant à améliorer les aspects matériels et décide d'engager une action sur la conception des bureaux.

De nouveaux bureaux sont conçus par le service technique. Un prototype (plan de travail posé sur des tréteaux) est réalisé. Mais à la suite de la phase d'expérimentation, le service technique doit ajouter un renfort métallique pour maintenir le plateau. Ce renfort est aujourd'hui la source d'une gêne importante au niveau des jambes. De plus, les bureaux ont été conçus pour des écrans d'ancienne génération, avec des plateaux très profonds qui réduisent les zones de circulation. Depuis, l'acquisition d'écrans plats rend cette profondeur inutile.

## DES REPÈRES POUR AGIR

- La réponse à l'obligation légale d'évaluation des risques, à la condition qu'elle s'inscrive dans une démarche participative à l'écoute des salariés, est une occasion d'identifier des problèmes méconnus ou sous-estimés et d'initier des actions de prévention.

Il est toutefois important de ne pas se laisser enfermer dans un formalisme cloisonnant les risques. La réalité du travail des agents mêle étroitement toutes les dimensions : gêne liée aux bureaux, manque de place, travail dans l'urgence, diversification des tâches... Des approches cherchant à comprendre cette complexité sont parfois utiles pour identifier les vrais problèmes.

L'expérimentation sur des prototypes est une démarche efficace pour améliorer la conception des outils de travail. L'exemple montre toutefois que des erreurs sont possibles. De plus, l'activité évolue très vite et les bons outils d'hier peuvent rapidement devenir inadaptés. Il faut donc accepter l'idée que des corrections seront nécessaires, tout au long de la vie de l'outil, et ce quelle que soit la qualité de la conception initiale.

# L'ENCADREMENT, UNE SOURCE DE RÉGULATION POUR PRÉVENIR LES TMS

## LE CONTEXTE

Cette PME de plasturgie produit des circuits respiratoires pour le secteur médical. Elle comprend un atelier extrusion (5 opératrices en trois-huit) et une salle de montage (15 opératrices en journée). Une succession de rachats et un dépôt de bilan ont débouché, il y a trois ans, sur une reprise par deux anciens salariés, avec l'appui financier d'un industriel de la région. Depuis, malgré une situation économique toujours fragile, l'entreprise a pu doucement se développer, repassant de 23 à 40 salariés.

Alerté par quatre déclarations successives de TMS (à l'épaule et au poignet), le directeur administratif s'inquiète de ce problème nouveau pour l'entreprise. Afin de mieux le cerner et de dégager quelques perspectives d'action, il sollicite Aravis.

## LE DÉROULEMENT

À travers des observations et des entretiens avec les opératrices, un certain nombre de facteurs liés à la conception des postes, à l'aménagement des locaux ou à l'organisation de la production sont mis en avant. Deux ou trois postes sont globalement identifiés comme méritant une attention toute particulière. La proposition est d'engager, poste après poste, des petits projets visant à améliorer leur conception et leur organisation, éventuellement en s'appuyant sur la formation (auprès de la Cram par exemple) d'un ou deux salariés.

Au-delà de ces aspects techniques ou liés à l'organisation de la production, deux points ressortent : une évolution sous-estimée du travail des opératrices et une mauvaise prise en compte par l'encadrement des problèmes qu'elles rencontrent au quotidien.

Vue de la direction, l'activité dans les ateliers est relativement stable. En réalité, de nombreuses évolutions, en apparence marginales, modifient sensiblement le travail. Par exemple, la demande par les clients de circuits respiratoires de plus en plus longs entraîne des gestes d'enroulement plus difficiles, des besoins différents pour les tables, pour les bacs de stockage... Des changements de colle (temps de séchage plus longs) ou de sacs d'emballages (plus hermétiques) ont des impacts tout aussi importants.

Ces petites évolutions, très fréquentes, finissent par modifier les conditions de réalisation du travail. C'est dans l'organisation au quotidien de l'entreprise que ces questions doivent se régler. Le rôle joué par le technicien de maintenance, personne ressource pour des petits aménagements, a par exemple été valorisé et il a été décidé de le dégager de certaines tâches qui l'éloignaient de l'atelier.

Au-delà, la direction perçoit les limites de ses pratiques de management qui, issues d'une phase de «reconstruction» après une période très perturbée, n'ont pas suivi l'évolution de l'entreprise : encadrement intermédiaire de plus en plus court-circuité dans les régulations entre ateliers et bureaux, direction opérationnelle en retrait dans des régulations sociales animées par un PDG pourtant de moins en moins présent sur le site...

L'entreprise engage aujourd'hui une réflexion sur ces sujets. Bien qu'en apparence éloignée des TMS et des conditions de travail, cette réflexion est une occasion de progresser sur la prévention car elle doit permettre de mieux gérer les évolutions constantes du travail dans l'atelier.

## DES REPÈRES POUR AGIR

Même en l'absence de réorganisation ou de mutation, les évolutions du travail dans les services ou les ateliers sont souvent plus rapides et plus profondes qu'il n'y paraît. Elles obligent des mises au point à travers des systèmes de régulation, formels ou informels, qu'il est important de préserver ou d'améliorer.

L'encadrement et les fonctions support jouent un rôle important dans ces régulations. Tout projet de réorganisation doit prendre en compte cette dimension car elle constitue un enjeu pour la qualité du travail comme pour la santé des salariés.

# PÉNIBILITÉ ET TMS

## LE CONTEXTE

La direction d'une entreprise de fabrication de porcelaine fait appel à des compétences extérieures pour répondre à des préoccupations, partagées avec le CHSCT, concernant vingt-cinq salariées (femmes avec horaires en équipe) du secteur « finissage ». Les postes y sont en effet considérés comme difficiles :

- opérations pénibles (élévation des bras pour alimenter les chariots, manutention des chariots...),
- chaleur,
- travail debout.

Le finissage des pièces consiste à enlever les bavures provenant du coulage, puis à supprimer les défauts (rajout de matière pour boucher des trous).

Les conditions de travail sur ces postes ne sont pas particulièrement dégradées ces dernières années, mais, avec le vieillissement des salariées, elles sont ressenties comme de plus en plus difficiles. Les effets sur la santé concernent aussi bien de la fatigue, des problèmes de circulation sanguine des membres inférieurs, des douleurs de l'épaule, du coude ou du poignet (certaines ayant motivé des déclarations de maladies professionnelles).

Ces problèmes font l'objet de discussion en CHSCT depuis plusieurs années, mais leur traitement reste peu concluant : tapis anti-fatigue testé sans résultat notable, achat de sièges rapidement mis de côté par les opératrices. Un chariot de manutention mis à l'essai limite effectivement les efforts : les opératrices ont souhaité qu'il soit généralisé mais, depuis deux ans, seuls deux nouveaux exemplaires ont été achetés.

## LE DÉROULEMENT

Un groupe d'opératrices est réuni afin de préciser les pénibilités et les difficultés. Puis, lors d'une réunion avec le directeur d'usine, l'encadrement des deux ateliers, l'animateur sécurité/maintenance et les opératrices, il est décidé de poursuivre sur quatre thèmes : ambiances physiques, rendement et rémunération, conception des chariots de manutention, gestuelles et outils. Un groupe de travail est créé pour chaque thème, avec l'objectif de proposer et de mettre en œuvre des solutions.

Le groupe travaillant sur les gestuelles, accompagné par l'intervenant, est composé de l'encadrement et de quatre opératrices. Des principes de fonctionnement sont précisés. Le groupe fait des propositions qui sont ensuite expérimentées par des opératrices volontaires. Les propositions retenues peuvent être refusées par tout ou partie des opératrices, pour tenir compte des différentes stratégies gestuelles. Il est également accepté, pendant l'expérimentation, une diminution de la production journalière.

Le groupe travaille aussi sur le cahier des charges d'un siège, aujourd'hui en cours de généralisation. Un manche d'outil est expérimenté. Un ancien système de plateau réduisant la durée de préhension est remis au goût du jour après adaptation aux nouvelles pièces à produire. Un système de préservation de l'humidité des pièces est envisagé pour réduire les efforts de frottement sur les pièces « trop sèches », sans succès à ce jour.

## DES REPÈRES POUR AGIR

- Dans la mesure où le débat social est ancien et que des actions ont déjà été menées, il est utile d'en tenir compte. L'élaboration du cahier des charges pour le siège a ainsi été identifiée comme une étape essentielle.
- Le débat social porte souvent sur les aspects les plus visibles et correspondant au modèle : un problème = une solution. Ici, le siège a été considéré d'emblée comme une solution partielle car certaines tâches sont incompatibles avec la posture assise. L'alternance assis/debout s'est avérée une réponse efficace pour rompre la posture debout.
- Reste que les imperfections dans le suivi des actions révèlent des problèmes plus structurels d'organisation de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail. Une intervention, même étalée sur plusieurs mois, ne peut y apporter de solutions. C'est la mobilisation des acteurs internes de la prévention qui est directement concernée.

# POUR PROGRESSER DANS VOTRE APPROCHE DE LA PRÉVENTION

Le risque TMS est dépendant de multiples dimensions imbriquées dans la vie de l'entreprise, de la conception des postes aux décisions stratégiques, en passant par l'organisation de la production, la GRH ou le management. Ceci le différencie de risques tels que ceux liés au bruit ou à la chute d'objets, lors de manutentions par exemple. Les exemples d'entreprises arrivant à maîtriser dans la durée ce phénomène montrent qu'elles ont toutes intégré, progressivement et de façon propre à leur histoire et à leur contexte, ces différentes dimensions dans leur approche de la prévention.

Le plus important est d'accepter de s'inscrire dans la durée. Pour le reste, il s'agit d'un apprentissage. Pour cela, outre ses propres expérimentations, différentes ressources sont mobilisables par l'entreprise et par ses acteurs.

## DEUX SOURCES D'INFORMATION SUR INTERNET

- Le site [www.risques-pme.fr](http://www.risques-pme.fr) (dont sa page spécifique TMS)
- Les dossiers « Prévention des risques professionnels » et « TMS » du site de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

## QUELQUES PUBLICATIONS D'ARAVIS ET DE L'ANACT

### Aravis

- Le guide pratique *Prévenir les risques professionnels en PME*
- La fiche pratique n°17 *Charge, absentéisme, usure au travail*
- La fiche pratique n°22 *Papyboom: changer l'image* abordant la question du vieillissement au travail
- Le guide pratique *Mettre en place un encadrement intermédiaire*

Ces publications sont téléchargeables sur le site d'Aravis : [www.aravis.aract.fr](http://www.aravis.aract.fr)

L'Anact propose également plusieurs ouvrages ou documents sur son site : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

## DES FORMATIONS POUR LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

### L'Anact

- Élaborer une stratégie de prévention des TMS
- Le « Document Unique » : une opportunité pour la prévention des salariés
- Projet d'investissement : intégrer les conditions de travail

La CRAM propose également un catalogue très large de formations. Plus d'informations sur le site : [www.cramra.fr](http://www.cramra.fr)

## DES INTERVENANTS POUR VOUS AIDER

Aravis peut intervenir dans votre entreprise, au travers d'un diagnostic ou d'un accompagnement, notamment sur les sujets suivants :

- Prévention des TMS
- Prévention des risques psycho-sociaux (stress, relations de travail...)
- Démarche et organisation de la prévention des risques
- Prise en compte des conditions de travail dans vos projets d'investissement
- Liens GRH et prévention (dont la « gestion des âges »)

Le médecin du travail ou le conseiller CRAM sont deux contacts privilégiés de l'entreprise.

Les ergonomes sont également une ressource pertinente si vous souhaitez être accompagnés dans vos projets de prévention.



Rhône-Alpes Région

