

PREVENTION DES TMS DANS LA DUREE : DES ACTEURS INSTITUTIONNELS FACILITENT UNE DEMARCHE D'ENTREPRISE

Texte de communication – 2^{ème} Congrès Francophone sur les TMS.
Mobilisation et pratiques des organismes de prévention : diversité et évolution des modes d'action.

TAYAR Elisabeth, chargée de mission
ARACT des Pays de la Loire
ZI Angers- Beaucouzé BP 80023 - 49 071 Beaucouzé Cedex
Tel : 02 41 73 00 22 Fax : 02 41 73 03 44 e.tayar@anact.fr

DAVID Christophe, médecin du travail
Mutualité Sociale Agricole du Maine et Loire
Tel : 02 41 31 77 28 david.christophe@msa49.msa.fr

VIEL Marc, conseiller de prévention
Mutualité Sociale Agricole du Maine et Loire
Tel : 02 41 31 77 80 viel.marc@msa49.msa.fr

RESUME

Un projet départemental de prévention des TMS est né en 2003 à l'initiative du Service Médical Inter-entreprises de l'Anjou et de l'Action Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail des Pays de Loire pour répondre aux difficultés des entreprises à mettre en place des projets efficaces et qui durent. Il réunit dans un engagement pour 5 ans, 6 entreprises volontaires qui en acceptent les exigences.

Les acteurs institutionnels de prévention apportent, dans une approche pluridisciplinaire, une méthodologie de projet et la possibilité d'échanges et de retours d'expérience entre les entreprises.

Cet accompagnement est orienté sur la constitution de groupes de travail animés par des consultants privés pour réfléchir sur des situations à risques de TMS et mettre en commun des décisions de changement.

Après 3 ans de conduite du projet dans un abattoir de viande bovine, un processus d'appropriation est à l'œuvre. Les évaluations mettent en lumière des changements humains, organisationnels et techniques.

Cette expérience interroge le rôle des acteurs institutionnels et l'utilité de l'articulation entre les acteurs externes et internes à l'entreprise.

UN PROJET DEPARTEMENTAL « TMS 49 »

Les raisons du projet

La prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) reste, pour les entreprises comme pour les préventeurs, difficile à mettre en place. Cela met en évidence un fort paradoxe entre l'importance des connaissances disponibles sur la genèse de ces pathologies d'une part, la mobilisation croissante des différents acteurs de la santé au travail d'autre part, et l'essoufflement fréquent des dynamiques de prévention des entreprises.

Actuellement, malgré des efforts convergents, la prévention n'est pas suffisamment performante. Par ailleurs, il n'existe pas un modèle unique de conduite de la prévention des TMS en entreprise du fait des nombreux paramètres en interaction.

Le parti pris du projet est d'inciter les entreprises à structurer de réelles politiques de prévention dans la durée sur les dimensions organisationnelles et humaines.

Les grands axes du projet

Le dispositif proposé aux entreprises repose sur 3 éléments essentiels :

- Aider 6 entreprises à mettre en œuvre une démarche de prévention des troubles musculo-squelettiques, en favorisant son intégration dans une stratégie durable de l'entreprise. A cette occasion, des moyens financiers sont mobilisés par la Direction Régionale du Travail qui financent 50% du coût de consultants privés.
- Mettre en œuvre une approche pluridisciplinaire sur la prévention des TMS du fait de la complexité de ces pathologies. A cette fin, les acteurs institutionnels sont mobilisés à la fois dans le déroulement du projet départemental et dans sa déclinaison dans chacune des entreprises.
- Capitaliser et mettre en évidence sur 5 ans les éléments qui concourent à une prévention dans la durée pour diffuser les enseignements à un plus grand nombre.

Pour accompagner ce dispositif, des acteurs institutionnels sont mobilisés : le directeur régional du travail, les inspecteurs départementaux du travail, le directeur adjoint et les contrôleurs de la caisse régionale d'assurance maladie, le conseiller de prévention et le médecin du travail de la mutualité sociale agricole et la chargée de mission de l'action régionale pour l'amélioration des conditions de travail (chef de projet).

Les engagements de l'entreprise dans la durée

Chaque entreprise s'engage à réaliser un état des lieux : tableau de suivi d'indicateurs de santé, de production et de qualité, complété par un questionnaire sur le vécu du travail. Elle bénéficie de l'appui des partenaires institutionnels pour orienter et conduire une intervention globale et participative.

Les grandes lignes de cette intervention sont définies par le projet départemental :

- sur les moyens : conduite de projet, pilote, comité de pilotage et groupes de travail avec les opérateurs concernés, éventuellement sensibilisation et formation/action des acteurs
- sur les étapes : diagnostic, aide à la recherche de solutions et dans leur mise en œuvre
- sur les compétences : accompagnement par des consultants privés.

Les entreprises doivent ensuite participer à des échanges de pratique entre acteurs à l'occasion de rencontres inter-entreprises et éventuellement témoigner lors de manifestations organisées par les partenaires du projet.

L'EXPERIENCE D'UNE DES 6 ENTREPRISES ENGAGEES DANS LA DEMARCHE

La persistance des TMS en dépit des efforts en prévention

Depuis sa création en 1980, un abattoir de viande bovine des Pays de Loire a développé une dynamique de prévention associant une étude sur les postes, les conditions de travail et la sécurité avec l'aide de la MSA (organisme de gestion des assurances sociales de la population agricole). Elle a permis d'approfondir la connaissance des contraintes du travail, d'en réduire certaines et de renforcer les relations entre responsables de l'entreprise, salariés et intervenants en santé au travail.

Cependant, malgré ces efforts, l'entreprise reste confrontée à un nombre persistant de maladies professionnelles liées aux TMS. Leur nombre varie entre 10 et 17 par an, pour un effectif de 590 opérateurs en production. D'ailleurs, une démarche approfondie d'évaluation des risques professionnels engagée sur le site en 2003-2004 a confirmé l'importance du risque. C'est dans ce contexte que le projet départemental est proposé à l'entreprise.

Les acteurs institutionnels proposent le projet à l'entreprise

Après avoir échangé sur la faisabilité et l'intérêt d'un tel projet dans l'industrie de la viande, la chargée de mission ARACT, le conseiller de prévention et le médecin du travail de la MSA le proposent au directeur du site. Au cours de cette réunion de travail, l'action de ces trois intervenants consiste essentiellement à éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de la prévention des TMS et les moyens offerts pour agir efficacement dans la durée. Notamment l'idée d'un déplacement de la gestion de la sécurité vers une approche globale de la santé au travail.

A l'issue de cet échange, le principe d'une implication de la direction est acquis. Le projet est alors présenté par le conseiller de prévention et le médecin du travail au CHSCT. Cette séance va leur permettre de relier le dispositif du projet aux préoccupations des acteurs de l'entreprise.

Ensuite un état des lieux est réalisé avec le concours de la chargée de mission ARACT, le conseiller de prévention, le médecin du travail et suivi par l'inspectrice du travail. L'entreprise fait alors le choix d'un consultant. Le cabinet Michel Mérit Consultants est retenu.

Une méthode qui part du travail pour arriver à la décision

La méthode proposée par Bruno MICHEL et Damien MERIT est de réunir des acteurs pour échanger sur la compréhension des situations de travail. L'accompagnement se décline sur deux niveaux :

- faire partager à l'encadrement des éléments de compréhension sur les TMS en sensibilisant sur ce que l' « Homme » met en jeu dans son activité de travail. Il s'agit en même temps de favoriser l'appui de l'encadrement aux groupes projet et leur permettre de construire progressivement dans l'entreprise, un point de vue partagé.

- former deux « groupes projet » à comprendre et analyser le travail afin de transformer les situations connues pour générer des TMS. Ces groupes réunissent des opérateurs, des chefs de ligne, des responsables de l'encadrement, des membres du CHSCT, le médecin du travail et le conseiller de prévention.

La visée centrale de la démarche réside dans la production de compétences autour de la compréhension du travail. Elle est favorisée par le savoir-faire des consultants et par les scènes de restitution et d'échange qui sont intervenantes car elles permettent la prise de recul et l'appropriation.

Cette démarche, conduite dans le cadre d'un projet structuré, avec un pilote (la responsable sécurité environnement) et un comité de pilotage permet ainsi aux différents acteurs (opérateurs, encadrants, maintenance) de retrouver l'initiative de parler de leur travail, de proposer les pistes d'amélioration et d'être en mesure d'appréhender différemment le travail de l'autre. C'est le chemin emprunté qui conduit à la décision.

Qu'est ce qui a changé sur la période 2005 – 2008

Les résultats, suite aux évaluations successives, peuvent être déclinés dans trois dimensions : humaines, organisationnelles et techniques.

Des changements humains dans la relation au travail qui reposent sur une acquisition de connaissance sur les TMS, une compréhension fine du travail et une évolution dans la représentation du poste de travail. Dans le travail, de nouvelles relations sociales s'installent entre collègues, techniciens et encadrants grâce à cette possibilité offerte d'échanger des points de vue.

Des changements dans l'organisation de travail. Parmi les pistes d'action, des décisions de type organisationnel ont été retenues :

- un opérateur supplémentaire en début de ligne pour dégraisser les morceaux et soulager l'activité des autres opérateurs ;
- deux opérateurs au lieu d'un sur le poste de démontage de la bavette pour réguler la charge ;
- la possibilité pour les salariés de travailler, au cours d'une semaine, sur plusieurs postes induisant des sollicitations différentes.

Cette réorganisation s'est effectuée en maintenant la cadence initiale située autour de 40 quartiers à l'heure.

Des changements d'ordre technique :

Sur un plan technique, des modifications sont décidées pour diminuer la pénibilité physique des opérateurs dont un investissement important avec la création d'une passerelle mobile sur la chaîne d'abattage. Pour atteindre ces résultats, il a fallu des arbitrages successifs débouchant sur des décisions. A ce niveau, l'intervention du médecin du travail et du conseiller en prévention vise à relier en permanence ces trois dimensions et à rappeler le cap de la santé globale au travail sur la durée.

Actuellement, en 2008, la démarche se poursuit avec un retrait progressif des consultants. La responsable sécurité, pilote du projet, conduit et anime dorénavant les groupes de réflexion. L'autonomie de l'entreprise se construit avec l'appui du médecin du travail et du conseiller de prévention (rappel, relais...).

ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

Une convergence de coopérations au service d'une offre de changement durable

L'essor du projet a pris forme grâce à la rencontre de quatre éléments majeurs : des dirigeants d'entreprise sensibilisés sur un terrain préparé en prévention depuis plusieurs années, un projet structuré proposé par

l'ARACT, l'intervention de consultants spécialisés dans une approche globale de la santé au travail et l'existence d'une coopération entre le médecin du travail et le conseiller en prévention.

Le rôle de la chargée de mission de l'ARACT est d'élaborer le cadre du projet, de proposer une méthode de suivi dans le temps et de piloter la conduite du projet départemental. Ce pilotage consiste à coordonner les actions avec les différents partenaires associés et de suivre l'évolution des entreprises dans le temps jusqu'aux réalisations effectives. Ce rôle de pilote lui permet d'évaluer l'état d'avancement des entreprises engagées dans le projet et de mettre à jour les particularités de chacune dans sa manière d'aborder la prévention des TMS. Cela lui permet également de noter des constats pertinents sur des facteurs de durabilité en matière de prévention qui seront ensuite diffusés plus largement à d'autres.

L'apport des consultants est à la fois méthodologique et structurel. Il vise une autonomie de l'entreprise pour prendre en charge et conduire la prévention des TMS. Les consultants aident les acteurs à construire un processus décisionnel qui repose sur une argumentation basée sur des faits objectivés concernant les situations de travail et non sur des interprétations. Notamment pour y parvenir, les consultants aident les membres du groupe à s'exprimer librement et à accepter la confrontation des points de vue.

La particularité de la coopération préventeur/médecin, favorisée par la structuration de la MSA, permet un travail de terrain à la fois collectif et individuel, interne et externe. Leur intervention, de nature stratégique, facilite l'enracinement du projet et l'anticipation des difficultés dues aux contingences. Grâce à la collaboration avec l'ARACT dans le cadre du projet TMS 49, leur légitimité progresse et leur influence sort renforcée par la dynamique du projet.

Une complémentarité entre les organismes de prévention

L'implication de différentes structures dans un même projet (au niveau départemental et au niveau local de l'entreprise) favorise l'action durable par la mise en commun des moyens et des compétences. La MSA seule peut accompagner dans la durée une entreprise mais ne peut pas nécessairement offrir le cadre et les moyens du projet départemental. L'ARACT peut élaborer un tel projet et favoriser l'implication de différents partenaires, mais ne peut pas accompagner une entreprise sur le terrain dans le long terme.

Une évolution des rôles pour le conseiller de prévention et le médecin du travail

Au cours de cet accompagnement, le conseiller de prévention et le médecin du travail ont observé un déplacement de leur rôle habituel d'expert en santé au travail vers celui d'intervenant du changement. Ce rôle devient essentiellement un rôle de facilitateur qui va permettre un apprentissage sur les relations et l'organisation du travail. Cela nécessite de quitter le modèle classique d'expertise débouchant sur l'apport de solutions techniques.

Souvent, aux yeux des acteurs de l'entreprise, le conseiller de prévention et le médecin du travail sont perçus comme les propriétaires de l'expertise en prévention des TMS. Or cette démarche fait ressortir d'autres niveaux d'intervention :

- favoriser l'échange entre les acteurs
- relier le sens de la démarche avec l'histoire de l'entreprise et ses projets
- accompagner tous les acteurs à maintenir le cap de la prévention dans la durée.

D'ailleurs, dans le cas de cette entreprise de l'agro-alimentaire, pourvue de compétences et d'acteurs reconnus sur la prévention, la présence du médecin du travail et du conseiller en prévention a permis de maintenir le projet de prévention pendant deux crises majeures vécues par le site.

Finalement, pour les intervenants en prévention, il s'agit moins d'apporter des solutions que d'aider les acteurs à faire des liens pour produire du sens et agir ; élément sans doute déterminant pour inscrire l'action dans la durée.

CONCLUSION

En répondant à l'offre des acteurs institutionnels sur une démarche de prévention, cette entreprise s'est mise en route durablement vers l'objectif de réduire la survenue des TMS.

Avec le recul de 4 années, nous observons trois éléments centraux qui conditionnent l'effort pérenne de l'entreprise :

- un processus de décision du management qui est rendu possible par une compréhension approfondie du travail par les différents acteurs
- un processus d'appropriation qui rend les acteurs capables d'observer, d'échanger les points de vue et de restituer les analyses aux dirigeants
- un processus d'accompagnement méthodologique et stratégique par les intervenants externes (consultants, préventeur, médecin du travail, ...).

Un des intérêts de cette démarche est de partager ces différentes expériences au sein du groupe des 6 entreprises du projet afin de discerner repères et indicateurs d'une prévention durable.

En qualité d'acteurs institutionnels, ces retours d'expérience ouvrent sur trois questions pour la prévention des TMS dans la durée :

- la manière d'intervenir par les acteurs institutionnels qui vise l'appropriation par les acteurs n'exige-t-elle pas de revisiter la position d'expert ?
- comment construire l'articulation entre les acteurs externes et internes à l'entreprise pour qu'elle devienne facteur de durée ?
- le passage d'une prévention des risques à une prévention globale de la santé au travail ne passe-t-elle pas par une réflexion stratégique entre le conseiller de prévention et le médecin du travail ?