

Congrès Préventica
« Les TMS, un enjeu majeur pour les entreprises »
Conférence Ariane Conseil du 18 juin 2009

Le contexte

Les Troubles Musculo-Squelettiques regroupent aujourd'hui une quinzaine de maladies affectant les membres supérieurs et la colonne vertébrale. Les douleurs qu'ils engendrent s'accompagnent progressivement d'une gêne fonctionnelle pouvant aboutir à l'impossibilité pour les collaborateurs de tenir leur poste. 75% des maladies professionnelles reconnues sont des TMS. Au total, l'ensemble des TMS indemnisés ont engendré en 2007 la perte de 7,4 millions de journées de travail et 736 millions d'euros de frais couverts par les cotisations des entreprises. Face à ces chiffres lourds de sens, les entreprises se devaient de réagir, incitées en cela par un contexte législatif de plus en plus prégnant et par des partenaires sociaux de plus en plus attentifs aux questions de santé au travail.

Au cours d'une conférence organisée dans le cadre du salon Préventica, le cabinet Ariane Conseil, à partir de cas concrets d'entreprise, a mis en exergue les étapes et les facteurs clé de réussite d'une démarche de prévention des TMS. Ce cabinet, à l'origine spécialisé dans les démarches d'emploi de personnes handicapées, a capitalisé sur 15 ans d'expérience en matière de maintien dans l'emploi de salariés en situation de handicap, pour mettre en place dans les entreprises des politiques de prévention des TMS.

Les facteurs clé de réussite

Penser la prévention des TMS comme un projet d'entreprise et une démarche de changement

Cela suppose de se doter d'objectifs clairs, d'établir une planification avec des délais de réalisation, de disposer de moyens mais aussi de suivre et d'évaluer les résultats. Comme tout projet, la prévention des TMS passe par une méthodologie respectant un certain nombre d'étapes.

- La première étape est celle du diagnostic. Son objet est de repérer les situations à risques, de comprendre et d'évaluer les causes de TMS, qu'elles soient organisationnelles, biomécaniques ou psychosociales. Une grande partie des facteurs d'apparition des TMS sont observables : répétition d'un même geste, cadence de travail, hyper-sollicitations des membres supérieurs... Cette phase du diagnostic repose en grande partie sur l'observation et l'analyse des situations de travail par des consultants ergonomes. Les facteurs psychosociaux - charge mentale, ressenti des opérateurs... - pouvant générer des TMS sont eux appréhendés au travers d'entretiens ou de questionnaires ciblés.
- Après le diagnostic vient l'élaboration du programme d'actions. Pour ce faire, l'entreprise doit se doter d'un chef d'orchestre. Celui-ci structure, coordonne et planifie les actions. Il manage le projet dans toutes ses composantes car prévenir les TMS, c'est agir conjointement sur l'organisation du travail, les équipements et les Ressources Humaines.
- Enfin, le suivi et l'évaluation des résultats est une étape incontournable à intégrer dès la conception du programme d'actions. Comment légitimer la démarche, la pérenniser et mobiliser les acteurs sans se doter d'indicateurs tangibles permettant de montrer que la réalisation du plan d'actions permet effectivement de réduire les TMS ?

Siège social

Tour de l'Horloge ■ 4, place Armand ■ 75603 Paris cedex 12
Tél. : 01 72 76 26 80 ■ Fax : 01 72 76 25 99
Courriel : ariane@arianeconseil.fr

Adresse de correspondance

8, rue Cugnot ■ 38307 Bourgoin-Jallieu cedex
Tél. : 04 74 28 88 64 ■ Fax : 04 74 93 40 78
Courriel : ariane@arianeconseil.fr

Construire la prévention des TMS en partant du terrain

C'est principalement ce qu'apporte l'approche ergonomique. L'analyse des situations de travail met en lumière les éléments à l'origine des TMS mais aussi les stratégies de compensation qu'ont pu mettre en place les opérateurs pour éviter ou diminuer les risques. Parce que le collaborateur réalise ses gestes instinctivement, par habitude ou parce que c'est de cette manière qu'il a appris le métier, il ne pourra, sans l'intervention d'un ergonomiste, expliciter le pourquoi de ces différents gestes et prendre conscience de ce que génèrent ces gestes.

Outre l'intérêt de l'observation, la démarche sur le terrain permet d'associer les opérateurs car au final, d'une manière ou d'une autre, ils seront amenés à modifier leur façon de faire : nouveaux outils, process et organisation repensés... La mise en place du programme d'actions risque d'engendrer des phénomènes de résistance de changement. L'appropriation par les opérateurs est donc vitale.

Consulter, impliquer et rendre acteurs : une démarche participative et pluridisciplinaire

La difficulté et à la fois la richesse de ce type de démarche sont d'amener des acteurs d'horizons différents à travailler ensemble. Des acteurs qui de surcroît peuvent avoir le sentiment d'avoir des intérêts divergents. Très logiquement, une démarche de prévention des TMS associe la Direction de l'entreprise, la médecine du travail et les partenaires sociaux. Parce que ces acteurs ont par définition une responsabilité ou un rôle dans les questions de santé au travail. Mais d'autres acteurs doivent être impérativement associés, le management et les opérateurs notamment : sans eux, la prévention des TMS est vouée à l'échec car ils sont les premiers impactés par la démarche. Encore souvent négligés, les services méthodes et organisation et les fournisseurs de matériel de l'entreprise. Leur faire prendre conscience des facteurs de risques permet d'intégrer la préoccupation des TMS avant l'apparition des lésions, dès la conception d'un nouvel atelier ou la mise en place d'un nouveau matériel.

Difficultés et pistes d'actions

Convaincre de la nécessité d'engager une démarche de prévention des TMS

Qu'il s'agisse du management ou des opérateurs, les acteurs n'ont pas toujours conscience de pouvoir agir sur la prévention des TMS ; il existe une sorte de sentiment de résignation : les facteurs générateurs de TMS sont perçus comme inhérents aux métiers et donc difficiles à modifier. Parallèlement, la question soulève des craintes notamment en termes de dialogue social. La peur d'avoir à faire face à une inflation de demandes déconnectées du souci de la performance économique de l'entreprise fait parfois hésiter les décideurs à engager une démarche de fond sur la prévention des TMS. Par conséquent, il faut que l'entreprise ait acquis une certaine maturité et qu'elle soit bien sensibilisée aux enjeux d'une démarche de prévention : enjeux juridiques, financiers, humains et sociaux.

Faire vivre la démarche dans la durée

Comme toute démarche de changement, la prévention des TMS engage une action sur plusieurs mois voire plusieurs années. Faire évoluer les modes de fonctionnement, l'organisation, les représentations ne se fait pas du jour au lendemain.

Une autre problématique réside dans le retour sur investissement de la démarche. Celui-ci s'envisage forcément sur le long terme alors que tout dans la vie de l'entreprise incite à privilégier les résultats à court terme. Mettre en place un chef de projet et une structure projet, intégrer la prévention des TMS dans la culture d'entreprise, créer des indicateurs témoignant de la progression de l'entreprise devient alors vital pour assurer la pérennité de la démarche. La prévention des TMS s'envisage comme une « course de fond ».

Ariane Conseil : carte d'identité

- Cabinet conseil indépendant, créé en 1990, en croissance régulière
- Dirigeante : Valérie TRAN. 17 ans d'expérience dans le domaine de la formation et du conseil, notamment sur l'emploi des personnes handicapées
- Equipe de 12 consultants et consultants-ergonomes
- Plus de 80 références sur l'ensemble du territoire national : grandes entreprises, privées et publiques, issues de tous secteurs d'activité
- Pionnier en France dans l'emploi des personnes handicapées
- Accompagne les entreprises dans le développement de démarches d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels

 ***Pour plus d'informations,
visitez notre site www.arianeconseil.fr***