

Congrès DIRECCTE PACA - ACT Méditerranée
Les TMS dans la grande distribution
Aubagne - 7 décembre 2010

Détails de la démarche menée dans une entreprise

Christian REVEST
Ergonome Conseil TOULON

Plan

1. La démarche
2. Les facteurs favorables et les freins

1 - La démarche

Phases clés

Mise en place

Formation et analyses

Axes d'action

Accompagnement

Action collective

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Mise en place de la démarche

1. L'entreprise expose sa situation.
2. Les intervenants questionnent pour repérer :
 - ◆ les facteurs potentiels de risque :
 - Process et organisation du travail,
 - Équipements utilisés,
 - Modalités de gestion du personnel,...
 - ◆ les conditions de faisabilité de la démarche :
 - Représentations du risque, projets, tendances de l'activité,...
3. On définit en commun une démarche adaptée aux besoins et aux personnes ET sur sur la base du modèle de compréhension des facteurs de TMS : **Biomécanique + organisationnel + psychosociaux**

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Mise en place de la démarche (2)

- *Exemple :*
- Quelques éléments de contexte exprimés :
 - ♦ Démissions, AT, inaptitudes, charge de GRH, cotisations, intérim, désintérêt,... en hausse,
 - ♦ Mobilité interne, formation au poste, communication,... réduites,
 - ♦ Contraintes logistiques (fraicheur), temporelles, de fiabilité,... élevées,
 - ♦ Des tâches de palletisation et dépalettisation exigeantes.
- Des mesures de fidélisation : CDI, rémunération,
- Une volonté de bénéficier du dispositif de formation-action pour maîtriser les évolutions non souhaitées.

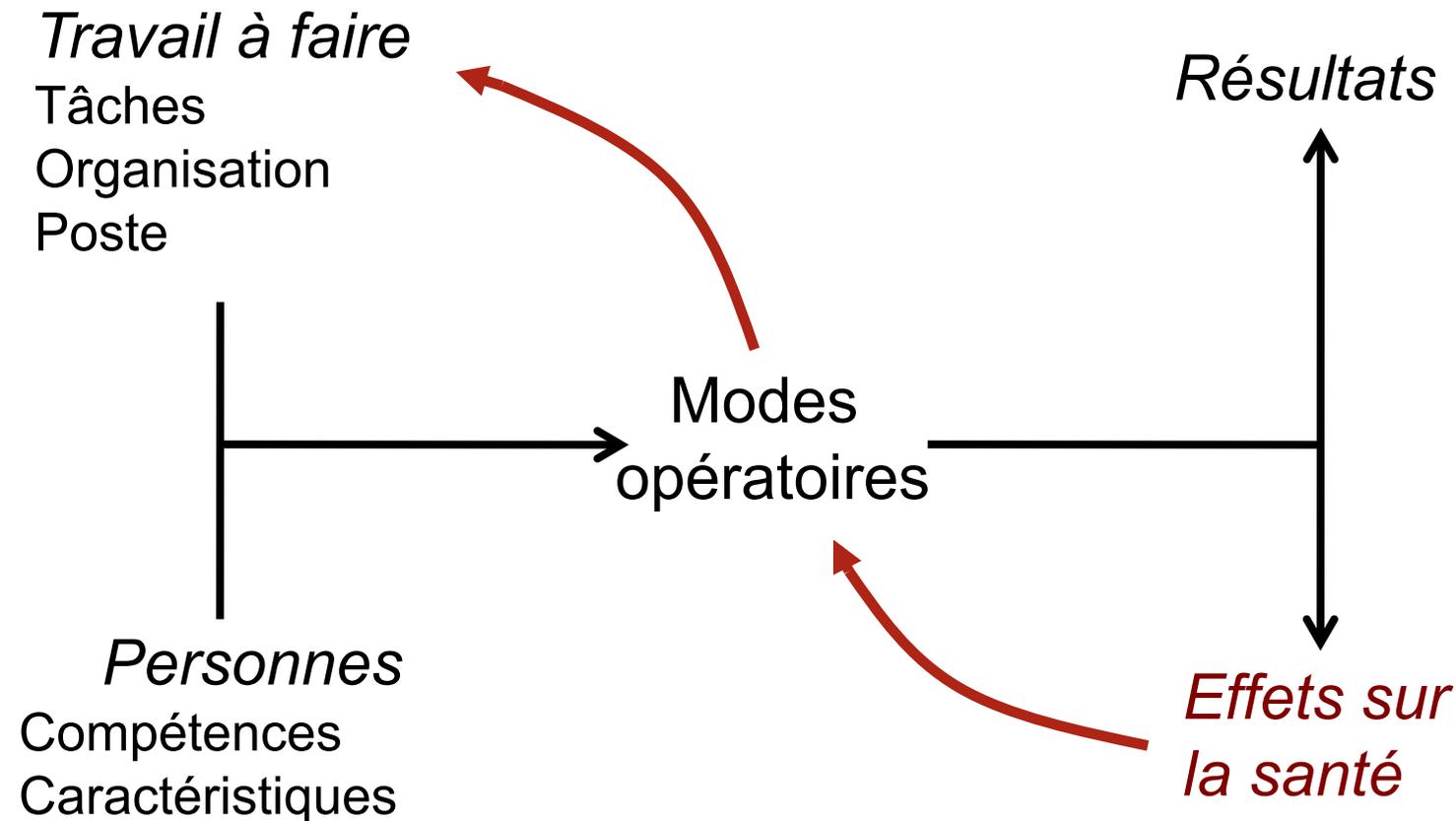
1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Formation et analyses

1. L'entreprise détache des salariés pour se former et analyser les facteurs de risques.
2. Les intervenants déploient une « formation-action » afin :
 - ♦ De faire comprendre les modèles d'analyse du travail et des facteurs de TMS,
 - ♦ D'analyser sur le terrain, par observations communes, la composante gestuelle et posturale du travail,
 - ♦ D'échanger sur ce qui est perçu par chacun, sur l'effet des facteurs immatériels de risque,
 - ♦ De suggérer et étudier les axes d'action et leurs avantages et inconvénients.

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective
Mise en place de la démarche (3)

Modèle d'analyse du travail



1 – La démarche dans le cadre de l'action collective

Exemple d'outil d'aide à l'évaluation de la composante biomécanique du risque de TMS

PRÉVENTION DU RISQUE TMS - AIDE À L'ÉVALUATION DES POSTES						
INTITULÉ DU POSTE :				Situation observée :		
Type d'opération : <input type="radio"/> Opération cyclique <input type="radio"/> Opération non cyclique (description, raisons, changements du mode opératoire,...)						
DESCRIPTION DU CYCLE DES OPÉRATIONS Opérations (description, contraintes)	Gestuelle à risque				Effort important	Facteurs explicatifs (espace, équipement, nature de la charge, contrainte de temps,...)
	Tronc	Épaule	Poignet/main	Tête		

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Formation et analyses (2)

- *Exemples :*
- Les observations montrent les facteurs de risques biomécaniques de TMS-MS et de dorsalgie :
 - ♦ Dépassement des seuils articulaires dits « à risques » pour le tronc, l'épaule, les poignets,
 - ♦ Forces exercées variant de 1 à 27 kg.
- mais aussi organisationnels :
 - Temps de cycle court, durée quasi-continue de travail répétitif,
 - Peu de variations d'activité,
 - Peu de pause récupératrice informelle ou technique,
 - Peu de marge de manœuvre temporelle ou technique,
 - Des variations structurelles (jours types de courses dans les magasins) ou conjoncturelles (livraison tardive) absorbées à moyens constants.

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Formation et analyses (3)

- *Exemple :*
- En parallèle, un questionnaire donne à voir les facteurs de risques psychosociaux, par exemple :
 - ♦ Formation jugée insuffisante par 70 % des salariés,
 - ♦ 31 % donnent leur avis pour améliorer, 5 % signalent qu'il en est tenu compte,
 - ♦ Circulation de l'information d'autant plus insuffisante que l'on remonte de l'équipe (90 %) à l'entrepôt (61 %) et à l'entreprise (41 %),
 - ♦ Au-delà des collègues (73 %), peu parlent de leurs douleurs (hiérarchie : 7 %),
 - ♦ Facteurs de stress dominants : la cadence (90 %), la peur de se tromper (75 %). Crainte de perte de l'emploi (26 %).

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Axes d'action

1. L'entreprise étudie les axes de progrès proposés par les intervenants.
 2. Les intervenants accompagnent cette réflexion.
- *Exemple :*
 - ◆ Axe de prévention Organisationnel :
 - Agir sur les niveaux commandes pour passer des palettes entières, étêter les palettes trop hautes, restreindre le poids des colis par action sur les fournisseurs, réviser les jours de commande pour réguler la charge, réduire le nombre de magasins par préparateur,...
 - ◆ Axe de prévention Technique :
 - Mener une étude dimensionnelle pour modifier les postes d'entrée, se doter d'une bande de transfert des palettes vides et d'une filmeuse automatique,...
 - ◆ Axe de prévention Humain :
 - Enrichir le dispositif d'intégration, rotation sur les différents postes, GPEC intégrant l'exigence de prévention des risques,...

1 - La démarche dans le cadre de l'action collective

Les axes d'action (2)

- *Exemple :*
- Au sortir de l'action collective, l'entreprise :
 - ♦ Engage un projet d'amélioration des postes : évaluation économique, scénario technique,
 - ♦ Souhaite un accompagnement sur ce projet, en raison des connaissances spécifiques à y déployer,
 - ♦ Développe l'accueil et la formation des nouveaux : parrainage, formation accrue sur des sorties plus faciles, chef d'équipe dédié,...,
 - ♦ Renforce la communication : point quotidien au démarrage augmenté de l'information sur l'entreprise, les projets,... au-delà de l'objectif de production à tenir.

- 2 - Le contenu de l'accompagnement au-delà de l'action collective

L'accompagnement des projets

- *Exemple :*
 1. L'entreprise développe 4 prototypes (\approx 200 K€ fin 2008) qui visent :
 - la réduction des contraintes biomécaniques,
 - une meilleure adéquation aux caractéristiques anthropométriques,
 2. L'intervenant étudie et compare le travail sur des postes prototypes :
 - L'accompagnement se déroule au moyen de visites (et analyse) chez des concurrents, des tests des proto (observations, mesures,...), d'évaluations, de réunions,...
- Aux postes de sortie, l'entreprise travaille directement avec son équipementier.
- Elle investit en filmeuse, transfert de palette, table élévatrice sur fosse (\approx 500 K€).

- 2 - Le contenu de l'accompagnement au-delà de l'action collective

Les postes prototypes

2- LES FACTEURS FAVORABLES ET LES FREINS

2 – Les facteurs favorables

1. Une situation qui pousse les décideurs à intégrer la prévention des TMS dans la conception des installations et de l'organisation du travail : attractivité, recrutement, AT/MP, inaptitudes, stress, âges,...
2. Des acteurs de la prévention qui expriment leurs préoccupations, tant internes (représentants du personnel, encadrement,...) qu'externes (médecin du travail, inspecteur du travail, contrôleur CARSAT,...).
 - ♦ La confrontation des regards sur le travail permet souvent d'élargir le champ des améliorations au bénéfice des personnes et de l'entreprise.
3. Une action concertée couvrant la chaîne logistique,
4. Un appui technique aux décideurs pour les aider à comprendre et peser sur la complexité des facteurs de TMS et à construire les voies de progrès.

2 – Les freins

1. Complexité des causes (multifactoriel, pas de « dose » ni d'équation,...) et de leur prévention (effets amont et aval sur chaîne logistique, acteurs, coût, contexte,...).
2. Représentation du risque de TMS centrée sur les facteurs physiques :
 - ♦ Minoration des facteurs psychosociaux et organisationnels,
 - ♦ Déni du risque appuyé sur un argumentaire en valeur et comportement.
3. Questionnement délicat des choix organisationnels et de production :
 - ♦ Retour sur les décisions antérieures, atteinte à l'image des décideurs,
4. Modèle de productivité centré sur le volume d'emploi :
 - ♦ Investissements devant générer un gain en emploi et une réduction du taux de cotisation AT,
 - ♦ Centrale représentant aussi un coût à réduire pour les magasins actionnaires et clients = Limitation de la réflexion sur le niveau des effectifs, lequel joue directement sur la fréquence gestuelle.