



Les TMS dans l'agroalimentaire

© Gaël Kerbaol/INRS

■ DOSSIER RÉALISÉ
par Antoine Bondéelle,
Grégory Brasseur,
Céline Ravallec
et Delphine Vaudoux.

14 Le mouvement est en marche

17 « On a créé une dynamique régionale »

18 Mettre la main à la pâte sans risques

20 Une implication à tous les niveaux

22 Une remise en cause totale

24 Une nouvelle ère de glace

26 Améliorer le quotidien
pour se projeter dans le futur

LE SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE en France est, depuis plusieurs années, l'un des plus exposés aux risques de lombalgies et de troubles musculosquelettiques. De nombreuses entreprises se sont lancées dans des réflexions sur les postes, les tâches et l'organisation du travail (analyses ergonomiques, travail au froid...). Retour sur les constats et les pistes d'actions explorées par le réseau Assurance maladie-risques professionnels.

Le mouvement est en marche

Les industries du secteur agroalimentaire détiennent un triste record : d'après les chiffres de la CNAMTS, elles totalisent un quart de l'ensemble des troubles musculosquelettiques (TMS) reconnus comme maladies professionnelles (lire l'encadré page suivante). « Les TMS sont des pathologies multifactorielles à composante professionnelle », pointe Agnès Aublet-Cuvelier, chef du département Homme

au travail à l'INRS. Ils peuvent toucher les membres supérieurs, les membres inférieurs et le dos. Leur étude montre qu'ils sont complexes à évaluer, et leur prévention peut s'avérer difficile. » Les TMS sont indemnisés en tant que maladies professionnelles au titre des tableaux numéros 57, 69, 79, 97 et 98 du Régime général¹.

« De nombreux facteurs peuvent favoriser l'apparition de troubles musculosquelettiques, précise encore Agnès Aublet-Cuvelier :

en particulier, les tâches répétitives, le port de charges lourdes, l'exposition à des vibrations, les cadences rapides de production, la réduction des délais, le manque d'autonomie dans le travail... » Autant de conditions rencontrées souvent dans les industries du secteur agroalimentaire, auxquelles on peut également ajouter le travail au froid, le manque d'intégration des risques professionnels dans la conception des postes et des lieux de travail, etc. La quantité de TMS déclarés devient telle que le réseau Assurance maladie-risques professionnels et les pouvoirs publics en ont fait une priorité pour les actions de prévention. L'INRS participe à un projet élaboré par la Direction des risques professionnels en vue d'améliorer la prise en compte dans les entreprises de la prévention des risques liés aux manutentions manuelles².

Actions à tous les niveaux

Depuis plusieurs décennies, les spécialistes de la prévention ont élaboré des outils pour mieux identifier et prévenir les



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Le travail au froid et le port de charges lourdes, conditions de travail fréquemment rencontrées dans le secteur de l'agroalimentaire, représentent des facteurs favorisant l'apparition de TMS.

TÉMOIGNAGE

CÉDRIC LEBORGNE, ergonomiste, consultant chez H3DT :

« Les TMS touchent évidemment le travailleur qui en est victime. Mais il faut aussi considérer les conséquences sur les collectifs de travail. En effet, quand un salarié est arrêté, ça n'est pas toujours évident pour son patron de trouver quelqu'un immédiatement et opérationnel... La charge de travail est souvent, dans un premier temps, reportée sur les autres. »

QU'EST-CE QU'UN TMS

Tendinite, syndrome du canal carpien, épaule enraidie... Les troubles musculosquelettiques (TMS) regroupent un grand nombre d'affections. Ils peuvent survenir au niveau du cou, du haut et du bas du dos, des épaules, des bras, des mains ou des membres inférieurs. Ces affections se traduisent par des douleurs qui deviennent de plus en plus gênantes : engourdissement, picotements... et qui entraînent donc des difficultés à faire certains gestes ou mouvements. Non soignés, les TMS peuvent avoir des conséquences graves et irréversibles, pouvant aller jusqu'à l'incapacité de travail.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Les TMS figurent notamment parmi les quatre axes d'intervention majeurs à développer, en lien avec la pénibilité et le vieillissement, au « plan national santé-travail » 2014-2017.

des résultats plus qu'intéressants au niveau de la filière, commente Jean-Marie Rousset, ingénieur-conseil à la Carsat de Bretagne, référent pour la filière viandes de l'action TMS du Réseau. *En particulier, elle a permis d'identifier un facteur essentiel du travail des opérateurs lors de la découpe : à savoir, l'affûtage et l'affilage, réguliers et efficaces, des couteaux* ». Albert Servant, ingénieur-conseil à la Carsat des Pays-de-la-Loire et référent pour la filière volailles, confirme : « *Ce constat a enclenché une série d'actions de sensibilisation, de formation,*

Plusieurs filières ont entamé des réflexions et des travaux sur la prévention des TMS. C'est le cas de la FEBPF (Fédération des entreprises de boulangerie de France), qui regroupe essentiellement des établissements de taille industrielle.



© Patrick Delapierre pour l'INRS

TMS. « Une étude ergonomique ne s'intéresse pas au seul poste de travail et aux gestes et postures des opérateurs : elle interroge l'ensemble des chaînes, de décision et de production, et doit permettre d'agir sur le travail, pour en améliorer les conditions d'exercice, rappelle Jean-Pierre Zana, ergonomiste au département Expertise et conseil technique (ECT) à l'INRS. Des dizaines d'outils, aux noms barbares ou poétiques, ont vu le jour depuis une trentaine d'années. » De nombreux questionnaires et diagnostics permettent d'interroger le travail et son organisation en

vue d'identifier les facteurs de TMS et de prévenir ces derniers : Osha, Orège, Questionnaires TMS, Rula...³ « L'heure n'est plus à en inventer de nouveaux, précise l'ergonome de l'INRS, mais à mettre en œuvre des actions concertées, en vue de porter la prévention au plus près des opérateurs. Par exemple avec les organisations professionnelles. » C'est dans cet ordre d'idées qu'a été mise sur pied « l'action participative par branche » (APB) auprès de la filière viandes, entre 1995 et 2000. « Cette action, pilotée par l'ensemble du réseau Prévention, a donné

d'information des entreprises et des fournisseurs, qui ont fait bouger les lignes. Des avancées d'ordre technique et organisationnel, des contacts avec les organismes de formation, qui ont intégré la démarche du "couteau qui coupe" au niveau de leurs cursus... »

Pourtant, d'après ces deux référents, l'objectif de rendre les filières parfaitement autonomes en matière de prise en charge de leurs politiques de prévention est loin d'être atteint. Mais, même si le constat sur les actions passées est mitigé, il est porteur de leçons d'effica-



85 % des maladies professionnelles reconnues en 2010 sont des TMS. Ils ont été à l'origine de 9,7 millions de journées perdues. Un TMS coûte, en moyenne, 21512 euros.

(Source : CNAMTS.)

451 305 personnes sont salariées dans le secteur de l'agroalimentaire en France. 4 490 ont été reconnues victimes de TMS (tableaux 57 et 98) en premier règlement.

62 % des travailleurs européens effectueraient des mouvements répétitifs des mains et des bras, pendant au moins un quart de leur temps de travail. Ce chiffre, issu de la 5^e Enquête européenne sur les conditions de travail¹, montre que les travailleurs de l'UE restent particulièrement exposés aux principaux facteurs de risques de TMS. Ainsi, 23 % des personnes interrogées déclarent être exposées à des vibrations, et 33 % porter des charges lourdes.

1. Source : www.eurofound.europa.eu.

cité : « Des exemples de réussites d'entreprises, voire de secteurs, ont émergé des réalisations passées », indique François Fougerouze, ingénieur-conseil à la Direction des risques professionnels de la CNAMTS. Les actions menées envers les grandes entreprises, via des correspondants d'entreprises, vont se développer. Concernant les PME, les actions menées avec les organisations professionnelles vont se poursuivre, appuyées le cas échéant par la mise en place de conventions nationales d'objectifs, ou d'aides financières simplifiées qui permettent aux Caisses régionales de compléter les actions de conseil par des aides financières à l'étude et l'investissement. »

Des professions impliquées

D'autres filières ont entamé des réflexions et des travaux sur la prévention des TMS. C'est le cas de la FEBPF (Fédération des entreprises de boulangerie et pâtisserie de France), qui regroupe essentiellement des établissements de taille industrielle : « Nous avons mis au point un dispositif d'e-learning sur notre site internet qui permet à nos adhérents de former les salariés entrants aux questions de sécurité, dont les TMS évidemment », signale Nicole Watelet, déléguée générale de la FEBPF. « Chaque adhérent peut inscrire ses salariés, qui suivent jusqu'à 26 modules indépendants, en formats courts, de formation ou de sensibilisation aux questions de santé et de sécurité, et répondent à des quiz pour valider leurs modules », détaille Catherine Caillaud,



© Vincent Nguyen pour l'INRS

chargée de mission à la fédération. La FEBPF a également mis en place des formations, destinées aux chefs d'entreprise et aux chargés de sécurité, sur trois jours. « Elles ont rencontré un premier succès – environ une cinquantaine de stagiaires ont été formés dans chacune des catégories. L'expérience devrait se poursuivre », annonce la chef de mission. La FEBPF a également initié une réflexion sur les facteurs de pénibilité : « C'est un sujet à la fois prioritaire et délicat, remarque Nicole Watelet. Nous y entrons avec prudence, mais avec détermination aussi, afin de répondre aux questions que se posent déjà nos adhérents. » Souvent, les professionnels sont confrontés à des questions techniques complexes, notamment lors des phases de travaux, de mainte-

D'après les chiffres de la CNAMTS, les entreprises du secteur agroalimentaire totalisent un quart de l'ensemble des troubles musculosquelettiques (TMS) reconnus comme maladies professionnelles.

nance, de conception de nouveaux postes, d'acquisition de nouveaux équipements... « En ce qui concerne les machines, il ne faut pas oublier que la directive Machines⁴ comprend aussi des exigences en matière d'ergonomie pour leur conception », rappelle Séverine Demasy, expert au département ECT de l'INRS. ■

1. Voir par exemple : www.inrs.fr/accueil/produits/bdd/mp.html ED 835, TJ 19 (INRS).

2. Programme TMS-MM de la CNAMTS-DRP. Les TMS figurent également parmi les quatre axes d'intervention majeurs à développer en lien avec la pénibilité et le vieillissement au « plan national santé-travail » 2014-2017.

3. Voir : www.inrs.fr et www.rst-sante-travail.fr.

4. Voir : « Machines – Équipements sous surveillance ». Travail & Sécurité n° 740, juin 2013, pp. 11-23. À retrouver sur www.travail-et-securite.fr.

A. B.

POUR EN SAVOIR PLUS

Publications INRS

- Conception et aménagement des postes de travail. ED 79.
- Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur. ED 957.
- Vous avez dit TMS ? ED 6094.
- Analyser le travail pour maîtriser le risque TMS. ED 865.
- Passer commande d'une prestation ergonomique dans le cadre d'une action de prévention des TMS. ED 860.
- Aide-mémoire. Filière viande de boucherie. ED 850.
- À propos des TMS. Compilation de cinq films (audiovisuel). DV 0355.

À consulter et à télécharger sur www.inrs.fr.

LES ORIGINES DES TMS

Les TMS résultent d'une hypersollicitation des tendons, muscles ou articulations, due au port de charges lourdes, à des mouvements répétitifs, des postures contraignantes, et des vibrations. Le froid, mais aussi la précipitation ou le stress sont des facteurs qui bien souvent renforcent les effets de cette hypersollicitation. D'où l'importance de prendre en compte autant la conception des postes et des locaux que l'organisation du travail, le management des équipes et les relations sociales dans l'entreprise.

« On a créé une dynamique régionale »

STÉPHANIE CHALET, en charge du projet transverse sur l'agroalimentaire à la Carsat Rhône-Alpes, revient sur les actions régionales qui ont le jour.

Travail & Sécurité. Pourquoi le secteur agroalimentaire fait-il l'objet d'un projet transverse dans votre région ?

Stéphanie Chalet. En 2008, la Carsat Rhône-Alpes a décidé d'aborder certains secteurs et certaines thématiques en mode projet. Ils ont été choisis en fonction des chiffres de sinistralité, des priorités nationales et également des actions déjà engagées au niveau régional. Le secteur de l'agroalimentaire en faisait partie.

Quels sont les objectifs de ce projet ?

S. C. Ils s'articulent autour de trois axes : structurer et animer un réseau de partenaires ; inciter financièrement les entreprises à mener des actions autour de la santé et de la sécurité au travail ; développer leur autonomie organisationnelle. Pour l'agroalimentaire, ce projet est essentiellement tourné vers la prévention des troubles musculo-squelettiques.

Quelles ont été vos premières actions ?

S. C. La première a porté sur l'investissement industriel et la santé. Nous avons travaillé sur

les cahiers de charges avec des équipementiers et huit industriels de l'agroalimentaire qui ont ainsi partagé une approche prenant en compte l'ergonomie et la production. Mais on se heurte ensuite à deux difficultés : les équipementiers ne sont pas forcément régionaux et, souvent, chacun renvoie la balle à l'autre...

Notre deuxième action a commencé en 2010. Elle s'intitule « TMS, articulons nos forces » et s'appuie sur l'intervention de trois consultants (un ergonome, un spécialiste en gestion industrielle et un expert en ressources humaines) dans dix entreprises volontaires. Cela a donné lieu à des témoignages filmés, à une plaquette de sensibilisation, et à des fiches outils en cours de finalisation reprenant les réalisations techniques, organisationnelles et managériales mises en œuvre dans les entreprises. On a ensuite déployé ces outils pour sensibiliser le plus grand nombre à la problématique des TMS à travers différents ateliers dans la région.

Et ça a marché ?

S. C. Nous avons touché une soixantaine d'entreprises. Ce

n'est pas énorme mais la crise économique est passée par là. Lors de ces ateliers, on projetait des témoignages vidéo, on expliquait ce qu'est un TMS et on donnait les premières pistes d'action. On a ensuite proposé des prédiagnostics : une vingtaine d'entreprises ont répondu à cette proposition et le dispositif se poursuit.

Avez-vous ensuite pu suivre les réalisations concrètes de ces entreprises ?

S. C. Ces prédiagnostics débouchent sur trois livrables : un engagement de l'entreprise dans une politique de prévention des TMS, la nomination d'un référent TMS et des priorités d'action. On en est là. De nombreuses entreprises ont été sensibilisées ou ont mis en place des actions de prévention liant santé et performance globale. Elles connaissent le réseau, les intervenants... et savent où trouver des conseils ou des aides pour poursuivre. Elles doivent maintenant se prendre en main. On a créé une dynamique régionale, nos partenaires relaient nos messages et nos actions. ■

Propos recueillis par D. V.

UN MODE PROJET DE TYPE ORIGINAL

Le mode projet tel que l'a mis en place la Carsat est une méthode de travail assez novatrice au sein du réseau prévention. Dans ce cadre, Stéphanie Chalet a cherché à rencontrer et à fédérer tous les acteurs régionaux qui gravitent autour de l'agroalimentaire, afin de créer un réseau de partenaires pas forcément spécialisés dans la prévention des risques professionnels mais qui sont avant tout des acteurs légitimes du secteur. Ont ainsi été réunis une dizaine de partenaires - techniques, institutionnels, acteurs de la formation ou politiques - parmi lesquels la Direccte, Aravis, PEA Critt, CEEI Alimentec, Isara Lyon, OPCALIM, Aria.

LE FINANCEMENT

La charte nationale de coopération interministérielle pour le développement agroalimentaire a été signée au niveau national. Chaque région a pu bénéficier d'un financement géré par les Direccte. Pour ce qui est des prédiagnostics proposés par la Carsat Rhône-Alpes, un tiers a été financé par la charte, un tiers par la Carsat et le dernier tiers, jusqu'à l'an dernier, par l'OPCA. Depuis cette année, celui-ci est à la charge de l'entreprise.

Mettre la main à la pâte sans risques

COMMENT S'ATTAQUER à de nouveaux marchés tout en conciliant tradition, performance industrielle et santé au travail ? C'est cette équation que tente de résoudre La Gerbe savoyarde, une entreprise spécialisée en boulangerie-viennoiserie-pâtisserie crue et précuite surgelée.

Les mains dans le dos, Jérôme surveille la ligne de production de la boulangerie crue. Jacques Cerles, directeur du site, prend à témoin le contrôleur de sécurité de la Carsat Rhône-Alpes, Cédryc Fernandez : « *C'est fou, le changement, avec la nouvelle ligne de production, vous ne trouvez pas ?* » Le contrôleur approuve : « *Lors de ma dernière visite, les salariés travaillaient dans des conditions très délicates. La vétusté de l'outil de production imposait un environnement de travail où l'exposition aux poussières de farine et la risque de chutes de plain-pied étaient omniprésents.* »

Pourquoi un tel changement ? Parce que La Gerbe savoyarde, une entreprise de Haute-Savoie spécialisée dans la boulangerie viennoiserie et pâtisserie en cru ou précuit surgelé, a décidé, il y a quelques années, d'aller sur des marchés plus importants, comme celui des marques distributeurs. Une stratégie qui a eu une incidence sur les équipements, l'organisation et les conditions de travail... Il a fallu d'abord certifier deux sites IFS¹. Une obligation vécue non pas comme une contrainte par la

direction de l'entreprise, mais comme une opportunité pour revoir les méthodes et l'organisation du travail, et ainsi faire de la prévention des risques professionnels un véritable levier de performance pour l'entreprise. « *Cela arrive de plus en plus*, souligne Stéphanie Chalet, ingénieur-conseil à la Carsat Rhône-Alpes, chef de projet agroalimentaire. *Mais pourquoi pas ? C'est une entrée en matière comme une autre pour la prévention des risques professionnels.* »

Polyvalence obligatoire

Croix de Savoie un jour, brioches aux pralines le lendemain, tartelettes aux pommes ensuite... à La Gerbe savoyarde, les plannings se suivent et ne se ressemblent pas. Certes, sur ces produits traditionnels, les gestes répétitifs existent : pour faire une croix de Savoie, il faut croiser, à la main, deux morceaux de pâtes fourrés de crème pâtissière ; pour garnir des tartelettes aux pommes, les fruits arrivent épluchés, mais la découpe en cubes et la dépose sur les fonds de tartes se font manuellement. « *On a essayé d'acheter des pommes découpées, mais on a perdu en qualité. Quant à la dépose, impossible de*



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

Depuis l'achat de la nouvelle ligne, les risques de TMS ont largement été diminués. Le sujet reste pourtant au cœur des préoccupations de l'entreprise puisque tous les problèmes n'ont pas été réglés.

faire autrement qu'à la main », souligne le directeur du site. Une des solutions mises en œuvre est la rotation des salariés sur ces postes lors des pauses et d'un jour sur l'autre, sur la base du volontariat. « *Ça n'est pas évident, les habitudes existent* », remarque Martin Audenino, responsable de l'amélioration continue.

Pour ce faire, les responsables sont aidés d'un tableau conçu par la responsable des ressources humaines, Bernadette Paris : « *Nous le remettons à jour tous les ans. Mais on s'est rendu compte que ce n'était pas suffisant car les compétences évo-*

CINQ SITES DE PRODUCTION

La Gerbe savoyarde comprend cinq sites de production, quatre en Rhône-Alpes et un en Bourgogne, spécialisés dans la boulangerie-viennoiserie-pâtisserie : pain cuit, pâtisserie fraîche et produits semi-finis (crus ou précuits surgelés).

220 personnes travaillent sur l'ensemble des cinq sites.

Le site d'Annecy comprend deux unités de production (de part et d'autre d'une rue à Meythet) et totalise 90 personnes, dont 60 à la production.

ARTISANS-BOULANGERS

En 1973, Alain Laruaz, pâtissier et fils de boulanger, fonde La Gerbe savoyarde à Meythet, tout près d'Annecy. Trente ans plus tard, en 2003, sa fille Christine Mermillod-Laruaz reprend le flambeau avec son mari. Ensemble, ils décident de prendre un tournant commercial, tout en restant dans l'esprit familial, traditionnel et régional. Ils veulent s'attaquer aux marques distributeurs et aux marchés nationaux.

luent vite... la mise à jour sera probablement réalisée deux fois par an. » Et Cédryc Fernandez de préciser : « La rotation en tant que telle n'offre aucune perspective d'amélioration notable. Pour qu'elle trouve une légitimité en termes de réduction des sollicitations, elle doit s'inscrire dans un projet de réaménagement des postes en lien avec l'activité réelle. »

Compétitivité et qualité de travail

Mais les plus importants changements ne sont pas là : ils ont eu lieu dans l'atelier boulangerie crue, c'est-à-dire celui des pains non cuits, surgelés à -28°C, pour approvisionner la grande distribution, les sandwicheries ou les points chauds. Il y a quelques mois encore, cinq personnes travaillaient sur cette ligne, sur des machines « sans âge », de l'aveu même du directeur du site. L'achat d'une nouvelle ligne a été mûrement réfléchi et a permis de diminuer les risques de TMS et de glissades, ainsi que la charge mentale. Des salariés de la production, de la maintenance et de la qualité ont été associés en amont, lors de la rédaction du cahier des charges, ainsi que le CHSCT. Auparavant, sur cette ligne, une personne passait son temps à régler les problèmes de bourrage, de débord de farine et d'huile sur le sol... et une autre alignait les baguettes sur le convoyeur. « La charge mentale était importante car les salariés devaient intervenir constamment afin de répondre aux cadences imposées, garantir la qualité de fabrication souhaitée et limiter les rebuts », se remémore le contrôleur.

Avec la nouvelle ligne, trente tonnes de farine passent quotidiennement des silos dans le pétrin. Il faut ensuite ajouter le sel, la levure, l'améliorant et l'eau. À l'issue du pétrissage, la personne travaillant sur la ligne contrôle régulièrement la pâte. « Il faut que le voile soit joli et que l'on voie les doigts à travers », explique le directeur du site, alliant le geste à la parole. La diviseuse crée ensuite des pâtons de 330 ou 530 g. Le pâton passe ensuite en chambre de repos pour se détendre. Il s'agit d'un tunnel accessible par deux passerelles pour la maintenance et la surveillance des machines. La quantité de chutes de farine et de pâte est minime. De petits bacs situés le long de la ligne sont vidés chaque jour. « On a gagné environ 90% de déchets, estime Martin Audenino. Ça soulage le dos et limite les risques de chutes autour de la machine. » Jérôme, opérateur sur l'ancienne ligne et passé sur la nouvelle, a dorénavant un rôle de contrôle : « Avant, il y avait de la farine et de l'huile partout. Maintenant, les bacs sont moins grands, il n'y a pour ainsi dire presque plus de farine : on ne vide que 10 kg de farine toutes les huit heures, alors qu'avant, le farinage représentait 300 kg toutes les huit heures. En plus, on devait courir en permanence et les risques de chute étaient permanents. »

Changement de pratiques

Les pâtons sont alors façonnés et étirés progressivement à la bonne longueur. Une fois surgelés, les pains suivent le cheminement pour être ensachés. Pendant cette dernière étape, nombreux sont encore les inci-

REPÈRES

■ L'IFS FOOD est un référentiel d'audit créé en 2003 par les distributeurs européens, qui s'adresse aux entreprises transformant des produits alimentaires sous marque de distributeurs. Il sert d'examen à la certification des systèmes pour garantir la sécurité des aliments et leur qualité de la production. Il comprend des points précis sur la fabrication et le contrôle de l'aliment, le management qualité, le système HACCP et l'hygiène, le bâtiment, la traçabilité, la gestion de crise...

dents (baguettes arrivant de travers, chutes, casses). « C'est un peu de notre faute, explique Jacques Cerles. Pour simplifier le travail de l'opérateur, on a modifié le trajet des tapis convoyeurs initialement prévu... On va le revoir dans les jours qui viennent. »

« Dans une entreprise comme La Gerbe savoyarde, on s'appuie principalement sur un savoir-faire acquis depuis des dizaines d'années. L'achat de nouveaux équipements signifie une évolution notable des pratiques, souligne Cédryc Fernandez. Pour que ce soit une réussite, les opérateurs doivent être acteurs d'une démarche participative qui positionne leurs intérêts en lien avec leur problématique métier et les questions de santé au travail. » Si l'achat de cette machine n'a rien de révolutionnaire, la méthodologie – participative – adoptée par La Gerbe savoyarde est nouvelle dans cette entreprise.

Mais tous les problèmes de TMS sont loin d'être réglés et le sujet reste au centre des préoccupations de l'entreprise. « Dans les prochaines années, nous allons mettre en place un nouveau process de pâte fermentée qui va, lui aussi, nous obliger à réfléchir à l'ergonomie des postes de travail. Sur les secteurs de l'emballage, les accélérations de cadence vont plus solliciter les membres supérieurs. C'est là que vont devoir porter nos efforts dans les années à venir. Nous devons progresser sur l'anticipation des impacts santé et sécurité au travail, et ce dès le développement de nouveaux produits-process » prévoit Jacques Cerles. ■

1. International Featured Standards.

D. V.

TÉMOIGNAGE

CHRISTINE MERMILLOD-LARUAZ, présidente de La Gerbe savoyarde

« Les équipementiers du secteur de la boulangerie, il y a encore quelques années, étaient très en retard sur les questions de santé et sécurité au travail. Il y a en effet bien longtemps que ceux des secteurs de la viande ou des produits laitiers ont pris en compte la santé et la sécurité au travail, ainsi que l'ergonomie dans leurs machines. Les choses sont en train d'évoluer dans la boulangerie-pâtisserie dans le bon sens. »

CHANGEMENT DE CULTURE...

Nomination d'animateurs d'équipe, révision des fiches de poste, implication des salariés dans la révision du document unique et la création des fiches individuelles de pénibilité, rédaction d'une politique globale qualité-sécurité-environnement... plus qu'un changement de pratiques dans l'entreprise, c'est un changement de culture qui est en cours à La Gerbe savoyarde.

LA SOCIÉTÉ FROMAGÈRE de Lons-le-Saunier, fabricant de fromages fondus, a mis en place depuis une dizaine d'années une organisation pour prévenir et limiter les accidents du travail et les maladies professionnelles. Si les résultats sont là, la vigilance reste de mise.

Une implication à tous les niveaux

Lons-le-Saunier, capitale du fromage fondu. La Société fromagère de Lons, dans le Jura, filiale du groupe Lactalis, est la plus importante unité de fabrication de fromages fondus en France. Créée au début du XX^e siècle, et initialement spécialisée dans l'affinage d'emmental, de comté et de gruyère, elle a connu des évolutions de son activité et de son organisation, et a été novatrice sur divers produits au fil des années: premières fabrications de tranches, premier process de fonte en continu... De par sa nature (manutentions, process à chaud, mécanisation importante, équipes postées...), l'activité contribue à exposer à des risques d'accidents du travail et à des troubles musculosquelettiques.

2002 fut l'année où l'entreprise a connu le plus d'accidents du travail. C'est à cette date que la direction a décidé d'inverser la tendance. « *Nous avons voulu manager la sécurité comme la qualité, dans un processus d'amélioration continue* », souligne Jean-Yves Noblet, directeur du site. En étant conscient

Depuis deux ans, l'entreprise est équipée de ventouses pour manipuler les pains de beurre et les meules de fromage.

du fait que « *les discours sur la sécurité, tout comme les discours sur la qualité, peuvent être perçus de prime abord comme une contrainte* ». Première action: la modernisation de l'outil de travail, avec le souci permanent des aspects de sécurité. L'usine de Lons a été la première du groupe à demander des lignes budgétaires spécifiques pour la sécurité afin de financer notamment des passerelles sécurisées ou l'acquisition d'aides à la manutention (lève-bobine, chariots de manutention pour les bobines d'aluminium, de plastiques...). La dimension managériale de la

sécurité n'a pas été oubliée dans le processus. L'ensemble de l'encadrement a été impliqué dans les questions de santé et sécurité au travail, afin de travailler plus en amont sur la prévention. Une fois par mois se tient une revue de direction avec tous les encadrants. Tous les indicateurs de sécurité sont alors passés en revue. « *Cette démarche est intéressante car elle intègre la sécurité dans les missions de l'encadrement avec une déclinaison à tous les niveaux: appropriation de l'évaluation des risques, définition et suivi du plan d'action*, observe Denis Noël, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté. *L'encadrement est même évalué sur ces sujets. Cela a pour effet de créer une dynamique, une appropriation fédératrice des problèmes et des projets par atelier. Cette stratégie apporte de bons résultats et enrichit les rapports humains.* »

« Chacun est acteur de la sécurité »

Parallèlement a été créé un poste d'infirmière. « *Je ne voulais pas d'une infirmière "piqueuse"*, remarque Jean-Yves Noblet,



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

380 salariés environ travaillent dans l'usine, pour une production annuelle de 41 000 tonnes. L'entreprise a connu une forte hausse d'activité: en 2002, la production était de 20 000 tonnes pour un effectif de 220 personnes. Le personnel travaille en 3x8 en semaine et en 2x12 le week-end.

88 recettes sont préparées dans l'usine de Lons-le-Saunier. Les produits finis sont principalement: portions, tranches, pots, bouteilles. Cela représente 400 références produits.

150 tonnes de produits finis sortent chaque jour de la fromagerie, réalisés à partir d'une centaine de matières premières, sur la vingtaine de lignes que compte le site. Environ 40 % des produits sont vendus en France, 40 % partent à l'export en Europe, 12 % hors Europe, le reste étant destiné à la restauration.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

mais quelqu'un qui soit partie prenante de l'encadrement, qui anime la sécurité et relaie sur le terrain notre politique de sécurité. Cela donnait une dimension supplémentaire aux orientations de la direction, en apportant une capacité d'écoute et de restitution. Ce poste se voulait une courroie de transmission entre le terrain et l'encadrement. » Françoise Besson, l'infirmière, a rapidement impulsé une dynamique dans la communication interne sur les questions de santé et de sécurité : « Rien n'est tabou : quand un accident survient, une étude approfondie est réalisée. Parallèlement, des annonces en lien avec l'actualité de l'entreprise, sont diffusées afin que ces sujets restent à l'esprit de tous. » Des breaks sécurité sont régulièrement organisés par les managers de proximité, pour faire

Financement de passerelles sécurisées, acquisition d'aides à la manutention..., la Société fromagère de Lons a été la première usine du groupe Lactalis à demander des lignes budgétaires spécifiques pour la sécurité.

passer des messages particulièrement marquants. Les ateliers peuvent être totalement mis à l'arrêt à cette occasion pour bien marquer les esprits. Chacun doit être acteur de la sécurité. Cela permet d'alimenter le document unique. La direction souhaite que les salariés soient plus meneurs que suiveurs sur ces sujets. D'où l'idée de fiches de sécurité à disposition des salariés afin de faire remonter des observations du terrain. Tout le personnel se voit par ailleurs dispenser à son arrivée une formation pour être sensibilisé aux questions de sécurité et se sentir plus acteur de sa sécurité et de celle de ses collègues. Les salariés sont également consultés pour le choix des équipements de protection individuelle et le CHSCT est aussi très impliqué dans ces

démarches. Autre action : tous les ans en fin d'année, a lieu une distribution à tout le personnel d'un petit objet en rapport avec la santé au travail : porte-clé, jeu de cartes...

« Nous sommes dans un milieu hostile, où circulent des produits chauds, sous pression et où sont utilisés des produits agressifs pour le nettoyage, tel est le message que tous doivent garder en tête, explique Jean-Louis Goupil, chef d'exploitation. Il peut y avoir un décalage entre les messages qu'on croit transmettre et ce qui passe vraiment. On doit veiller à ce que perçoivent réellement les salariés ». Les accidents aujourd'hui recensés sont des coupures, des chutes dans les escaliers ou de plain-pied. Mais les statistiques sont encourageantes : le taux de fréquence pour le premier semestre 2013 a été de 11,50 et le taux de gravité de 1,70 (contre respectivement 34,73 et 2,28 en 2012).

« Il faut rester humble, ça n'est jamais gagné, modère Jean-Yves Noblet. Mieux ça se passe, plus on peut être exposé aux risques. 2012 a été à la fois notre meilleure et notre pire année : nous sommes restés cinq mois consécutifs sans accident, c'était une première. Mais nous avons déploré un grave accident lors d'une opération de maintenance avec plusieurs mois d'arrêt. » Un chargé sécurité à temps plein vient d'être recruté. Exclusivement dédié à la sécurité et directement rattaché au directeur de l'établissement, il vient d'étoffer l'équipe d'encadrement. Et renforcer ainsi la volonté de la direction d'aller vers son objectif de « zéro accident ». ■

C. R.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

DES MESURES QUI SE MULTIPLIENT

- Des audits internes croisés sont organisés régulièrement. Chaque cadre en fait trois par an, en tant qu'auditeur. Les salariés observent et analysent les postes de travail de leurs collègues, avec un regard neuf.
- Deux postes de travail, le déballage des camemberts et le tri des palettes à l'entrepôt, ont été aménagés pour les personnes en restrictions médicales. Grâce, entre autres, à des aides à la manutention, l'entreprise maintient dans l'emploi des salariés temporairement en inaptitude sur leur poste habituel.
- La procédure d'accueil pour les intérimaires ou les étudiants l'été passe par un pôle accueil, où sont données et commentées toutes les instructions, avec la remise d'un livret. Puis un accueil au poste de travail est réalisé par le chef d'atelier ou un membre de l'équipe.

Une remise en cause totale

L'ENTREPRISE MONIQUE RANOU fait partie du groupe Intermarché. Installée à Saint-Évarzec, dans le Finistère, elle a plusieurs lignes dédiées à la fabrication de jambons. Une activité qui peut être à l'origine de TMS. L'entreprise a mené une réflexion sur le sujet, mais il a fallu prendre la problématique dans sa globalité pour que les résultats soient au rendez-vous.

Les locaux d'accueil de l'entreprise Monique Ranou datent d'une vingtaine d'années, mais ils semblent neufs, tant ils sont à la fois lumineux et modernes. Des grues et des ouvriers du bâtiment s'activent à proximité, preuve que le site est en train d'évoluer. Il est en effet appelé à se spécialiser uniquement dans la production de jambons sous toutes ses formes... Des changements en profondeur qui s'accompagnent d'une réflexion sur les conditions de travail.

À Saint-Évarzec, dans le Finistère, on réceptionne des jambon et des épaules, jusqu'à une dizaine de camions par jour. Ils sont d'abord triés, en fonction de leur poids et de leur pH, avant d'être désossés. « Jusqu'à très récemment, un salarié désosseur prenait en charge un jambon de A à Z, souligne François Ollivier, le directeur général adjoint. On a mené une réflexion qui a complètement remis en cause notre façon de travailler. » Tout est parti de la volonté de créer un nouvel atelier de découpe, en 2009. Une réflexion s'organise alors, en mode projet. « On a constaté qu'il y avait

beaucoup de maladies professionnelles dans ce secteur de l'entreprise, poursuit le directeur adjoint. De plus, comme c'est un métier physique et usant, nous avons du mal à recruter des personnes aux postes de désossage des jambons. On avait certes mis en place des formations, mais elles se soldaient souvent par des échecs... » Un groupe de travail, associant ergonomes, opérateurs de découpe, constructeur de machine, service de santé au travail, membres du CHSCT et responsable qualité, voit le jour afin de réfléchir à une nouvelle ligne de désossage. Une fois celle-ci conçue, pas question de la mettre en activité directement dans les locaux. Elle sera d'abord installée dans un local loué à cet effet, à quelques kilomètres du site de production.

Réorganiser le travail

« C'est une démarche assez innovante, reconnaît Pierre-Yves Le Gall, contrôleur de sécurité à la Carsat de Bretagne. Car cette entreprise a testé pendant près de deux ans la nouvelle ligne. Ça lui a permis d'avoir le retour des utilisateurs. » Et de faire modifier de nombreux aspects. « On a fait



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Alors qu'avant, chacun désossait entièrement son jambon, dorénavant, chaque opérateur ne s'occupe que d'une partie du jambon, avant de le passer à son voisin.

des allers et retours permanents avec les opérateurs, explique François Ollivier. Je crois que le fabricant a modifié trois fois l'outil de travail. » Au final, les tables seront revues, de même que les supports des bacs, l'évacuation des bacs pleins et la hauteur de travail. Mais cela n'a pas été suffisant (voir à ce sujet l'interview ci-dessous de Pierre-Yves Le Gall). Une fois la nouvelle ligne en place, le nombre de TMS n'a pas vraiment diminué. Il a fallu

INTERVIEW

PIERRE-YVES LEGALL, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne.

« Pour agir sur les TMS, il faut intervenir sur les quatre composants qui participent à leur apparition : l'effort et la répétitivité des gestes, l'individu en lui-même, l'environnement et, enfin, l'organisation du travail. Dans l'exemple du désossage des jambons de Monique Ranou, leur réflexion a dans un premier temps porté sur deux aspects : l'environnement de travail par la conception du nouvel atelier d'une part, et les efforts et la répétitivité des gestes d'autre part. C'était un premier pas, mais ça n'a pas suffi et les

résultats ont été décevants. À partir du moment où tous les facteurs ont été identifiés et traités, l'entreprise a alors engagé notamment des actions sur l'organisation de travail... Les résultats ont suivi, car les facteurs de risque interagissent entre eux... La difficulté réside dans le fait qu'il faut anticiper l'ensemble de ces éléments lorsque l'on souhaite par exemple revoir une ligne de production, comme ça a été le cas de l'entreprise Monique Ranou. »

se pencher sur l'organisation complète du travail...

Pour le désossage des jambons, chaque ligne compte 13 à 14 personnes, et l'entreprise peut mettre en activité quatre lignes simultanément. Alors qu'avant, chacun désossait entièrement son jambon, dorénavant, chaque opérateur ne s'occupe que d'une partie du jambon, avant de le passer à son voisin. Ainsi, le jambon passe d'abord à la découenneuse, puis au « wizzard » (un appareil permettant d'enlever la couche de graisse de la surface). Une troisième personne ôte la graisse des côtés. Le jambon poursuit son parcours sur un tapis roulant : il arrive au désossage, puis au parage et au dénervage.

Des pauses ont lieu toutes les deux heures. À chaque pause, le personnel change de poste, tout en restant dans le même « métier », c'est-à-dire avec les mêmes difficultés techniques. Cinq opérateurs peuvent tourner au dégraissage-désossage au couteau, deux au découennage-travail au wizzard, etc. Le planning des rotations (matin ou après-midi) est, dans la mesure du possible, organisé à l'année.

« Avant, les plannings changeaient très souvent et cela pouvait être source de stress, car il fallait sans cesse jongler entre vie privée et vie professionnelle. Depuis la réorganisation, la semaine se déroule sur quatre jours, le jour de congé se décale au fur et à mesure des semaines, explique Laurent Briand, devenu conducteur de ligne. Des micro-pauses de cinq minutes ont lieu toutes les deux heures, on peut aller dans une salle de repos où nous n'avons pas besoin de nous

changer. En revenant, on prend un nouveau poste. »

Autre changement : l'affûtage des couteaux est devenu un vrai métier, afin d'offrir un résultat de qualité et permettre la rotation des postes. Trois opérateurs de ligne sont devenus affûteurs. « Tous les matins, nous affûtons les couteaux, puis nous tournons autour des lignes pour réaliser des affûtages à la demande, explique Sylvie Tanguy, devenue récemment affûteuse après avoir suivi une formation. Cela me plaît énormément : j'affûte une semaine sur deux, l'autre semaine je suis sur la ligne de désossage. J'ai un travail varié et je me rends compte que, pendant la semaine d'affûtage, j'ai moins mal aux bras. » « Cela a permis d'apporter une certaine forme de reconnaissance à ces personnes, par la hiérarchie et par leurs pairs », ajoute François Ollivier.

Des résultats longs à venir

« Au-delà de l'organisation collective, nous avons travaillé sur les individus, remarque Aurélien Le Bot, chargé de mission sécurité environnement. Lors des

L'affûtage des couteaux est devenu un vrai métier, afin d'offrir un résultat de qualité et permettre la rotation des postes.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

enquêtes, nous nous sommes rendu compte que plus de la moitié des personnes qui prenaient le travail à 5 heures du matin venaient le ventre vide et qu'elles ne s'hydrataient pas... Nous avons mené une campagne d'information en faisant un parallèle entre le métier de désosseur et celui de sportif pour montrer qu'il fallait s'alimenter, s'échauffer et s'hydrater. » Un échauffement de 5 minutes a ainsi lieu tous les matins, et des ateliers sur les petits déjeuners sont organisés régulièrement. Des fontaines à eau ont été mises à disposition, notamment dans les salles de pause.

Trois années se sont écoulées depuis le démarrage de la réflexion sur la nouvelle ligne de jambons. Chacun se montre satisfait des changements opérés, les lignes de production se sont féminisées et les maladies professionnelles, de type TMS, semblent marquer le pas. « On ne peut réussir que si on prend l'ensemble des éléments en compte, insiste Aurélien Le Bot. Il faut impliquer la hiérarchie intermédiaire pour qu'elle puisse expliquer les changements à chacun. » Les courbes de maladies professionnelles ont cependant mis du temps à s'inverser. « Il faut un an pour voir les résultats de la démarche en termes de maladies professionnelles, reprend le chargé de mission sécurité environnement. Certes, les maladies professionnelles déjà déclarées perdurent, mais il est un peu tard pour agir. Il aurait fallu réfléchir plus tôt à une bonne organisation de manière à les prévenir. Aujourd'hui, notre souci est qu'elles ne s'aggravent pas. » ■

D. V.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

UNE SAGA FAMILIALE

L'entreprise a été créée en 1905 sous la forme d'une boucherie-charcuterie, à Quimper, par les grands-parents de Jean-Pierre Rannou. Un demi-siècle plus tard, ce qui est encore une affaire familiale prend un premier tournant industriel par l'installation d'une petite unité de production toujours à Quimper. De 1964 à 1967, l'entreprise est progressivement reprise par Jean-Pierre et Monique Rannou. Ce n'est qu'en 1971 qu'elle s'installe à Saint-Évarzec et en 1985 qu'elle lance sa première gamme de charcuterie préemballée. Actuellement, elle est spécialisée dans la fabrication de jambons sous toutes ses formes et produit 12 à 13 000 jambons par jour. Elle est installée dans des bâtiments de 37 000 m², dont 1000 m² pour la réception et la découpe des jambons. Le site compte 580 personnes, dont 70 personnes à la découpe des jambons.

À ARGENTAN, dans l'Orne, les salariés de l'entreprise Ysco, qui produit des crèmes glacées, ont constaté, au fil des ans, les bénéfices des évolutions organisationnelles et des aménagements de postes sur leurs conditions de travail. Certains ont dû rompre avec des habitudes de travail d'une autre époque.

Une nouvelle ère de glace

Faire accepter la polyvalence n'est pas chose facile. Les salariés sont parfois accrochés à leur poste. Certains, entrés dans l'entreprise à 16 ans, sont toujours là 40 ans plus tard. » Avec ces quelques mots, Catherine Bardel, infirmière en santé au travail dans l'entreprise Ysco, producteur de crèmes glacées à Argentan, dans l'Orne, met l'accent sur l'un des obstacles rencontrés lors de la démarche de lutte contre les troubles musculosquelettiques (TMS) mise en route sur le site il y a quelques années. « Sur les questions d'ordre organisationnel, il faut travailler avec les opérateurs. Je recueille leur avis, on en discute. Il ne s'agit pas de tout décider depuis un coin de bureau. Ça ne fonctionne pas », explique-t-elle.

Sur les douze lignes de production, placées en aval de l'atelier de préparation des mélanges, un ensemble de réalisations a permis de faire évoluer les conditions de travail. « Nous avons mené une démarche collective. Chaque trimestre, trois demi-journées de visite d'entreprise sont organisées avec le CHSCT. Cela permet de fixer les priorités, précise Lionel Gohier,

directeur industriel. En complément, des groupes d'amélioration, constitués de plusieurs personnes de chaque ligne, sont chargés de recueillir les remontées du terrain. » « Parler de son vécu au travail n'est jamais du temps perdu, affirme Anatole Degrenne, contrôleur de sécurité à la Carsat Normandie. Le plan d'action du CHSCT est parfaitement établi, avec des listes de travaux suivis. Face à chaque sujet, c'est le nom d'un salarié que l'on associe, pas une machine. Une façon de rendre l'approche plus humaine. »

La chance d'avoir une infirmière

Sur la ligne « cône 1 », 400 cônes sont fabriqués à la minute. Chez Ysco, on en produit, sur les sites français et belge, 450 millions par an, avec 233 références. Le mélange de crème glacée, acheminé depuis les freezers, est envoyé dans le doseur. Si l'opération est automatisée, elle nécessite néanmoins, en amont, un travail manuel d'alimentation du magasin de cônes. « Un chariot élévateur facilite la récupération des palettes en limitant le port de charges. Déposés sur un convoyeur à rouleaux, les cartons sont acheminés jusqu'à un

plan incliné, au niveau duquel les cônes sont dépilés manuellement, commente Lionel Gohier. Sur toutes les lignes, nous procédons avec la même logique de chargement. La commande, pour le levage des palettes, est accessible depuis la plate-forme où travaille le salarié. » Ici, quatre opérateurs alternent entre les postes d'alimentation, de surveillance et de contrôle qualité. « La région est sinistrée sur le plan de l'emploi. Notre objectif, dans l'action menée vis-à-vis des manutentions, est de faire en sorte que les conditions soient meilleures sans supprimer de postes », estime Catherine Bardel. Pour le directeur, la présence d'une infirmière en santé

Sur les lignes de conditionnement des glaces en vrac, la largeur des tapis ayant été réduite, les gestes réalisés sont de moindre amplitude. Il suffit de faire glisser les pots dans les colis.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

PÉNIBILITÉ

Un turn-over très faible. Peu d'absentéisme. Une moyenne d'âge supérieure à 50 ans. « Plus de 70 % des salariés de production sont là depuis plus de 30 ans », souligne Isabelle Ternynck, consultante en ressources humaines pour l'établissement, expliquant que ce constat avait joué lors du travail sur la prévention de la pénibilité au travail. Un sujet auquel elle a été formée, ainsi que l'infirmière. « Un premier plan d'action a été mis en place en 2012. Nous avons établi des diagnostics individuels, qui nous ont permis de constater que certains salariés étaient exposés à cinq facteurs de pénibilité,

explique-t-elle. À partir de là, notre volonté était d'adopter une approche innovante et humaine, en proposant des améliorations techniques mais aussi un programme nutrition pour les gens qui travaillent en équipe, par exemple. Des ateliers pénibilité ont été organisés. » Dorénavant, l'entretien annuel prend en compte la pénibilité au travail. Il est demandé au manager d'y consacrer au moins 10 minutes.

En savoir plus : Pénibilité, tous concernés, ED 6135, INRS.

au travail, qui collabore avec l'animateur sécurité environnement, est véritablement « une chance » dans une entreprise de moins de 300 salariés.

Des sièges sur mesure

Après un passage dans le tunnel de congélation, les cônes ressortent pour être mis en boîte par un robot. En arrière de la ligne, de nombreuses manutentions sont à nouveau effectuées. Un système d'orientation, modifiant l'arrivée des boîtes, en facilite la récupération par l'opérateur chargé du conditionnement. Un procédé identique est mis en place sur la ligne « multiproduit », où 22 types de produits sont préparés. « On a bataillé

pour accélérer ou ralentir la ligne, permet à chacun de se laisser une marge de manœuvre en cas de besoin.

La question du travail assis est d'ailleurs une préoccupation constante. L'entreprise, qui ne trouvait pas sur le marché un produit répondant à ses contraintes, a développé en interne des sièges sur mesure : tout inox (pour une meilleure tenue dans le temps), de plus grande amplitude entre les positions basse et haute, et avec une stabilité maintenue. Le CHSCT a été mis à contribution. « *Il reste des secteurs plus durs, évoque toutefois Vincent Bazoge, qui pilote la ligne de fabrication des bâtonnets glacés. Ici, on sort*

“ Notre objectif, dans l'action menée vis-à-vis des manutentions, est de faire en sorte que les conditions soient meilleures sans supprimer de postes. ”

pour parvenir à ses transformations ! », s'exclame Monique Élùère, une opératrice. Au conditionnement des glaces en vrac (pots de 900 cl à 2 l), elle évoque les améliorations : « On travaillait de biais, sans savoir où mettre ses jambes. Depuis la modification de la hauteur des tapis roulants, on peut s'asseoir. Et on a un repose-pieds. » La largeur des tapis ayant été réduite, les gestes réalisés sont de moindre amplitude. Il suffit de faire glisser les pots dans les colis. Un comp-

19 120 bâtonnets à l'heure. Au conditionnement, deux opératrices les récupèrent et les font glisser dans les boîtes. Elles travaillent debout car la chaîne sans fin ne leur permet pas de passer les jambes sous le convoyeur. Les sièges assis-debout, mis à disposition, sont peu utilisés, par manque d'habitude. Une seule solution : ne pas passer plus de 30 minutes consécutives à ce poste. »

La sensation de mieux est tout de même là. « L'entreprise a fait



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

L'alimentation du magasin de cônes nécessite un travail manuel facilité par un chariot élévateur permettant de réduire le port de charges lors de la récupération des palettes.

des efforts pour réduire les aléas de production et les dysfonctionnements occasionnés. Du coup, les opérateurs sont moins stressés, beaucoup plus à l'écoute les uns des autres et de ce qui leur est proposé », témoigne Anatole Degrenne. Un sentiment partagé par l'infirmière : « Ils constatent les bénéfices des améliorations apportées. Régulièrement, je passe les voir pour leur demander comment ils vont. Ça ne coûte rien, mais c'est essentiel. » ■

G. B.

IDENTITÉ

Ysco, dont le métier est la production de crèmes glacées, est une entreprise appartenant au groupe belge Milcobel, coopérative dont l'objectif premier est la valorisation du lait. Il existe deux sites de production, le plus grand à Langemark, en Belgique, et le second à Argentan, où travaillent 180 collaborateurs et 120 saisonniers. Implantée en 1960 par la société Motta Italie, l'usine d'Argentan a été rachetée en 1978 par Unilever et en 2001 par Ysco. La capacité de production est de 80 millions de litres (volume pour 2012 : 46 millions de litres).

ASTUCE

Présente dans l'entreprise en 2005, Catherine Bardel a longtemps travaillé en milieu hospitalier avant de suivre une formation en santé au travail. « À l'hôpital, on utilisait des bacs à fond mobile pour le linge sale. Je me suis dit que le fabricant pouvait adapter le dispositif à l'activité de production chez Ysco et à nos dimensions », évoque-t-elle. Des bacs de ce type sont désormais utilisés pour récupérer les produits éjectés en cas de dysfonctionnement des lignes. Les opérateurs peuvent ensuite les saisir sans se baisser.

Améliorer le quotidien pour se projeter dans le futur

FORTE D'UN SAVOIR-FAIRE traditionnel de plus de soixante ans, la société de salaisons Tallec, installée dans le Finistère, a été confrontée à d'importantes difficultés financières. Après avoir réussi à les surmonter, ses dirigeants se sont préoccupés des conditions de travail... et regardent maintenant l'avenir avec davantage de sérénité.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Des têtes de porc cuites, par dizaines, se déversent sur un tapis où elles sont ensuite dépiautées et triées à la main : d'un côté les langues, de l'autre les groins, le maigre et, enfin, les petits os et le gras. La gestuelle des opérateurs est précise et rapide, et la table de tri sur laquelle ils travaillent semble parfaitement adaptée. La scène a lieu chez Tallec, une entreprise de salaisons de porcs

La ligne de désossage des têtes de porcs est ressortie assez nettement comme étant un secteur potentiellement à risques et a été totalement revue.

située à Balannec, dans le Finistère. « *Mon associé et moi avons repris cette entreprise en 2006. Rapidement, nous nous sommes rendu compte qu'elle avait davantage de problèmes financiers que nous le pensions... nous avons donc, dans un premier temps, cherché à redresser l'entreprise, ce qui a mobilisé pas mal d'énergie* », reconnaît Michel Moreu, P-DG de Tallec. Le savoir-faire était bien là, mais le matériel était vieillissant et les conditions de travail loin d'être optimales.

« *En 2007, nous nous apercevons qu'il y a pas mal de maladies professionnelles et d'arrêts de travail dans cette entreprise*, poursuit Pierre-Yves Le Gall, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne. *Nous avons rencontré les dirigeants qui nous ont expliqué leurs déboires financiers. Ils nous ont demandé d'attendre avant de se lancer dans des opérations d'amélioration des conditions de travail, même s'ils avaient conscience que tout n'était pas parfait. Ils souhaitaient avant tout assurer la pérennité de l'entreprise.* » Les dirigeants revoient

le contrôleur de sécurité en 2009 et ils se montrent plus réceptifs à la prévention des risques professionnels. Ensemble, ils examinent le document unique, des formations à la prévention voient le jour et la problématique des troubles musculosquelettiques (TMS) est abordée. Par ailleurs, le médecin du travail réalise une cartographie des douleurs, afin de cibler les actions prioritaires.

Trente réunions du groupe de travail

La ligne de désossage des têtes de porc ressort assez nettement comme étant un secteur potentiellement à risques. Aujourd'hui encore, une ligne subsiste, témoin de l'ancienne organisation : les têtes de porc sont prises manuellement dans un bac. Les opérateurs sont face à un mur et chacun dépiaute sa tête en lançant une partie des éléments sur un tapis convoyeur situé en hauteur, d'autres morceaux sont envoyés sur un tapis situé plus bas. Les morceaux tombent, à l'extrémité du tapis, sur une table où est réalisé le désossage final. « *Faire ce geste à longueur de*

LIMITER LES MANUTENTIONS MANUELLES

Sur le deuxième site de production de Tallec, des améliorations ont également vu le jour ou sont en cours de réalisation. Ainsi, une rationalisation du travail et l'achat de transpaletteuses électriques à cellule limitent les manutentions manuelles, les terrines confectionnées pouvant peser jusqu'à 16 kg pièce. Pour fabriquer de la crème de foie, il faut ajouter du lait dans le cutter, la machine qui hache le foie et le mélange (voir la photo ci-contre). Jusqu'à très récemment, cet ajout (environ 500 litres de lait par jour, jusqu'à 3 000 litres par jour pendant les périodes de fêtes) se faisait à l'aide d'un seau, à la main. À présent, le lait est amené dans le cutter à l'aide d'une pompe.

© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS



journee donnait d'importantes douleurs aux épaules, reconnaît Nathalie Tanguy, ouvrière aux épices et en cuisine. Sans compter le stress lié à l'accumulation des matières en bout de ligne, le port des bacs et des têtes... »

À partir du moment où cette ligne a été identifiée comme pouvant être à l'origine de troubles musculosquelettiques (TMS), les attentes ont été nombreuses et diverses. Un groupe de travail conséquent est créé en 2010 et animé conjointement par Pierre-Yves Le Gall et Hélène Goaskoz, ergonome du service de santé au travail. Dans un premier temps, tous ses membres ont suivi une formation aux TMS. « *Il regroupait les responsables de l'atelier "cuisine", trois salariés, un membre du CHSCT, le responsable technique, un ergonome du service de santé au travail, le médecin du travail, le contrôleur de la Carsat, le responsable des conditions de travail et moi-même,* explique Marie Azzopardi, responsable qualité, sécurité, développement. *La direction a également participé à quelques réunions.* »

Le groupe se réunit pas moins de trente fois, avec, à la clé, la rédaction d'un cahier des charges pour changer cette ligne de production. « *Au-delà du groupe de travail, tous les salariés du secteur "tête" ont été interrogés,* explique Marie Azzopardi. *Puis on leur a présenté les constats et on les a informés au fur et à mesure de l'avancée de notre réflexion.* » Une fois le cahier des charges rédigé, un appel d'offres paraît et trois entreprises y répondent. Le groupe de travail analyse et critique les réponses des entreprises qui sont appelées à formuler une deuxième proposition. Un

projet est retenu et la nouvelle ligne voit le jour en 2012.

Des changements ressentis au quotidien

Désormais, le tapis est alimenté en tête de porc par un renverseur, ce qui évite des reprises de matières et réduit les risques de glissades. Finis également les jetés, tout passe par des goulottes et des tapis convoyeurs à hauteur. Les opérateurs sont positionnés les uns en face des autres afin de favoriser la convivialité et d'améliorer la qualité du travail : « *On a aussi beaucoup moins de matière au sol,* souligne Marie Azzopardi. *Ce qui signifie beaucoup moins de pertes et une amélioration considérable de l'hygiène et du nettoyage.* » « *Chacun peut régler la hauteur de sa table,* renchérit Nathalie Tanguy. *Les changements se voient, mais se ressentent aussi dans notre quotidien.* »

Les bacs sont sur roulettes, disposés autour et au bout de chaque ligne. La ligne n'est plus située contre un mur, mais à côté des « marmites » de cuisson où les têtes cuisent une nuit dans un bouillon. Sorties des marmites dans des paniers à l'aide

Après une nuit de cuisson dans un bouillon, les têtes sont sorties des marmites dans des paniers à l'aide de palans et arrivent ensuite grâce à un chariot de manutention jusqu'à la ligne de désossage.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

de palans, les têtes arrivent ensuite grâce à un chariot de manutention jusqu'à la ligne de désossage. L'espace autour de la nouvelle ligne est vaste et permet aisément la circulation et la manipulation des bacs sur roulettes. « *On aurait peut-être pu faire des tables de travail un peu plus larges,* remarque une opératrice. *Mais dans l'ensemble, on travaille beaucoup mieux.* »

Sans l'aide à la fois technique et financière de la Carsat Bretagne, le dirigeant de l'entreprise reconnaît qu'il aurait été difficile de mener à bien ce projet. Il souhaite désormais poursuivre dans la prévention des risques professionnels. « *Les deux sites de notre entreprise se sont inscrits dans l'amélioration des conditions de travail,* insiste Slimane Khaoui, le responsable des conditions de travail. Sur l'autre site de l'entreprise, situé à quelques kilomètres, des modifications dans les outils ou l'organisation du travail ont également vu le jour.

Toute la difficulté, pour une entreprise comme Tallec, est de maintenir les savoir-faire traditionnels – avec une fabrication à l'ancienne et peu d'automatisation – et s'inscrire dans la prévention des risques professionnels. « *Il n'y a pas vraiment de philanthropie de ma part,* conclut le P-DG. *L'amélioration des conditions de travail est une vraie nécessité économique pour une entreprise comme Tallec. Nous devons le faire pour renouveler les équipes et garder notre savoir-faire... Avec ce type de projet, on se projette dans l'avenir, et c'est passionnant.* » ■

D. V.

DEUX SITES DE PRODUCTION

L'entreprise Tallec possède deux sites de production, distants de quelques kilomètres. Si les dirigeants ont bien imaginé réunir les deux sites, ils se sont vite aperçus que le projet serait beaucoup trop coûteux. Le site historique regroupe la production de têtes et jambons, tandis que le deuxième, datant de 2003 et racheté en 2006, est spécialisé dans les terrines et pâtés. En 2010, l'entreprise a investi 4 millions d'euros, dont 800 000 pour rénover le site historique, et 1,2 million pour une extension de 1200 m² sur le second site. Par ailleurs, d'importants investissements ont également été réalisés dans l'achat de matériel.

LES CHIFFRES

Tallec compte 200 salariés, pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros. Elle est spécialisée dans les produits haut de gamme de charcuterie et les produits frais emballés pour les grandes et moyennes surfaces qui se répartissent comme suit : pâtés 48 % ; jambons 20 % ; produits de tête 11 % ; produits festifs 9 % ; jambonneaux/ pieds 6 % ; autres 6 %.