



SANTÉ

SÉCURITÉ

PROFESSIONNALISATION

CLIMAT SOCIAL

QUALITÉ

EFFICACITÉ

RENTABILITÉ

**Diminuer les TMS dans la filière viande,
c'est gagner en performance**

Cette brochure a été réalisée
grâce au travail mené avec l'ensemble des professionnels
de la filière viande de boucherie.

Nous tenons à remercier tout particulièrement :

Pierre Nahon et Sébastien Arnaud de l'entreprise Ouest-Ergonomie.

Les ergonomes qui sont venus échanger sur leurs interventions dans la filière viande de boucherie,
dans le cadre d'un séminaire réunissant :

François Daniellou et Nathalie Gréard (Université Victor Ségalen à Bordeaux),
Fabrice Bourgeois (ANACT),
Didier Lochouarn (GRETACT),
Bruno Michel (Michel-Mérit Consultants),
Philippe Douillet (ANACT).



Comme toutes les entreprises, les industries de la viande sont confrontées à la recherche d'une meilleure productivité, d'un accroissement de la qualité et à la demande de plus en plus diversifiée de leurs clients. Les troubles musculosquelettiques (la maladie professionnelle de la filière viande), qui touchent de plein fouet leurs salariés, contrecarrent cette exigence de performance. On comprend dès lors la perplexité, voire l'inquiétude des chefs d'entreprise ou des personnes en charge de la prévention et leur sentiment d'impuissance.

Et pourtant, les TMS ne sont pas une fatalité. Ils n'ont pas pour origine des composantes purement gestuelles. Ils ne sont pas inhérents à la nature même du métier.

Au contraire, à condition de se donner dans l'entreprise les moyens d'une compréhension la plus large possible du phénomène, des moyens d'action existent : ils supposent pour être efficaces d'élargir le champ de la réflexion et de repenser de façon globale, dans le cadre d'un projet, l'organisation des modes de production, la conception des postes, des produits, des process et des modes de gestion et de management. Au-delà de la seule préoccupation de santé au travail, cette dynamique participera ainsi à l'amélioration de la performance globale des entreprises.

Ce document s'adresse aux acteurs de la prévention des risques professionnels en entreprise : direction, encadrement et agents de maîtrise, représentants du personnel, CHSCT, infirmières, médecins du travail.

- Une première partie donne un éclairage sur les principaux facteurs de nature à créer un contexte propice à l'apparition des TMS.*
- Dans la seconde partie, des conseils permettent d'envisager des méthodologies d'intervention adaptées à chaque entreprise.*

Un sentiment d'impuissance

Un certain nombre de tabous empêche de penser et d'agir

Les salariés en parlent très difficilement

Lorsque le salarié ressent des sensations de gêne ou d'inconfort, il ne peut pas s'arrêter du fait :

- de la pression de la hiérarchie,
- de la pression de ses collègues de travail,
- de la peur de ne pas être à la hauteur,
- de la peur de ne pas tenir les performances attendues,
- de son statut (saisonniers, intérimaires, CDD...),
- des primes liées au rendement.

« Quand on a mal du fait des TMS, on tait sa souffrance, on refuse d'en parler, on s'interdit d'établir des liens entre la douleur, la souffrance et le travail. On en parle éventuellement à son médecin traitant mais on ne fait pas de déclaration de maladie professionnelle. On affecte l'apparition de la pathologie non pas à la situation de travail mais à sa propre incapacité. On prend sur soi. »

Les TMS génèrent un sentiment de culpabilité à la fois chez les salariés et chez les employeurs

Les TMS sont encore trop souvent considérés comme des maladies de vieux, de « bonnes femmes » ou de gens paresseux. Les salariés n'avouent de ce fait pas facilement ce qu'ils considèrent comme une faiblesse. De plus, le regard des autres peut être dépréciateur. Il n'est pas facile non plus de faire état d'une difficulté à tenir les mêmes cadences que les autres, d'autant qu'elle a nécessairement des incidences sur le travail des collègues.

Les employeurs, eux, ont l'impression que c'est la nature même de leur activité qui est mise en question. Ils pensent que la recherche de gains de productivité ne peut s'obtenir qu'en allant toujours plus vite, ce qui conduit à intensifier le travail. La présence de TMS leur semble inéluctable. Dépendants des clients, ils ressentent que leurs marges de manœuvre sont étroites et ont l'impression de ne pas pouvoir faire autrement. Pour eux, il n'y a pas d'autre alternative.

Un sentiment d'impuissance

Trop d'idées reçues circulent sur le sujet

FAUX

**Le fait d'en parler
risque de faire exploser le nombre
des déclarations de TMS...**

Une mobilisation centrée sur la transformation des situations de travail dans la filière viande de boucherie est capable de ralentir la progression du nombre de déclarations de maladies professionnelles, puis de la diminuer. À l'inverse, une mobilisation déconnectée des projets de transformation peut être à l'origine d'une forte augmentation des déclarations.

FAUX

**Les TMS sont un phénomène de mode,
c'est une maladie de salariés âgés...**

La progression des TMS avec l'âge n'est pas systématique. Tous les salariés d'une même génération ne sont pas touchés. Certains salariés, avec l'expérience, ont acquis des savoir-faire qui permettent de mieux gérer les contraintes qui pèsent sur le travail.

FAUX

**C'est une maladie liée
à l'ancienneté...**

Les TMS surviennent aussi chez des jeunes embauchés. Une formation insuffisante du débutant, pratique fréquente dans la filière viande de boucherie, peut entraîner des gestes peu efficaces et un stress qui favorisent l'apparition rapide de TMS, quelquefois au bout de quinze jours.

FAUX

**La modernisation
des outils de production suffit à se
prémunir contre les TMS...**

On entend dire que les TMS sont l'héritage des anciennes conditions de travail. Mais on en recense aussi bien dans des installations modernes qui impliquent une nouvelle organisation. Les TMS apparaissent alors de façon brutale.

FAUX

**S'attaquer aux TMS,
c'est forcément perdre de l'argent...**

À condition qu'elles aient été bien pensées, il existe des actions de prévention qui diminuent les TMS en améliorant la performance de l'entreprise, sans pour autant augmenter les cadences de la ligne et la multiplicité des gestes.

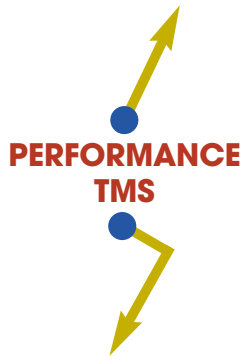
FAUX

**Les solutions ne peuvent venir
que de l'extérieur...**

Le problème est propre à l'entreprise. Les réponses ne peuvent se trouver qu'au sein de celle-ci, grâce à une mobilisation en interne de tous les acteurs.



Pourquoi des TMS ?



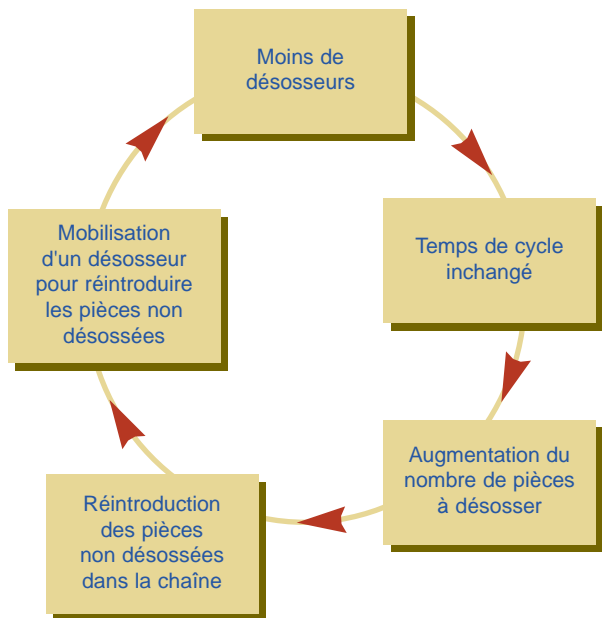
Les absences non remplacées, une charge plus lourde pour ceux qui restent

La plupart des lignes de production sont prévues pour travailler en continu... Quand le nombre des opérateurs varie, le système est très vite déstabilisé. C'est aujourd'hui souvent le cas avec un absentéisme important associé à de grosses difficultés pour remplacer les absences imprévues et pour recruter à temps les personnes compétentes.

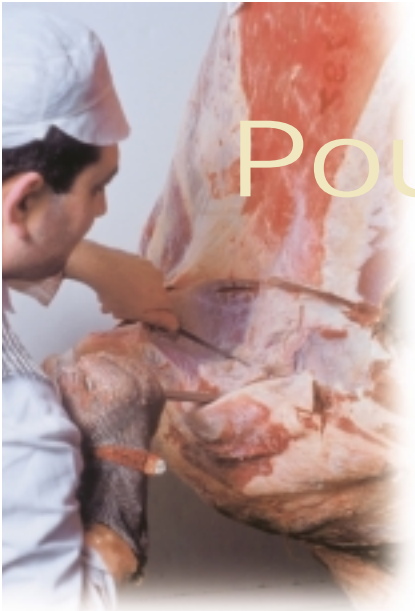
critique : le turn-over illustre bien les difficultés de recrutement (image de marque négative dans l'esprit du public et chez les jeunes ; conditions de travail considérées comme pénibles, sales et contraignantes surtout du point de vue des horaires ; travail au froid ; bruit).

Les industries de première et deuxième transformation étaient, il y a quelques années, plus proches de l'élevage, de la production. Le monde agricole constituait traditionnellement le principal vivier de main-d'œuvre pour la filière viande. Aujourd'hui, les nouveaux salariés sont issus du monde urbain. La situation est devenue

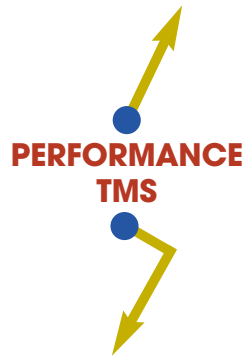
Les salariés qui restent ressentent une charge de travail et un stress importants. Le parcours du salarié est souvent un parcours d'exclusion. Ses seules échappatoires sont soit quitter l'entreprise, soit se cantonner à ce qu'il sait faire en refusant toute idée de changement, soit se mettre en arrêt maladie, soit continuer à ressentir les effets d'un TMS.



La situation est aggravée par l'absentéisme et les difficultés de recrutement



Pourquoi des TMS ?



Des temps d'apprentissage insuffisants pour les nouveaux embauchés ou lors des changements de postes

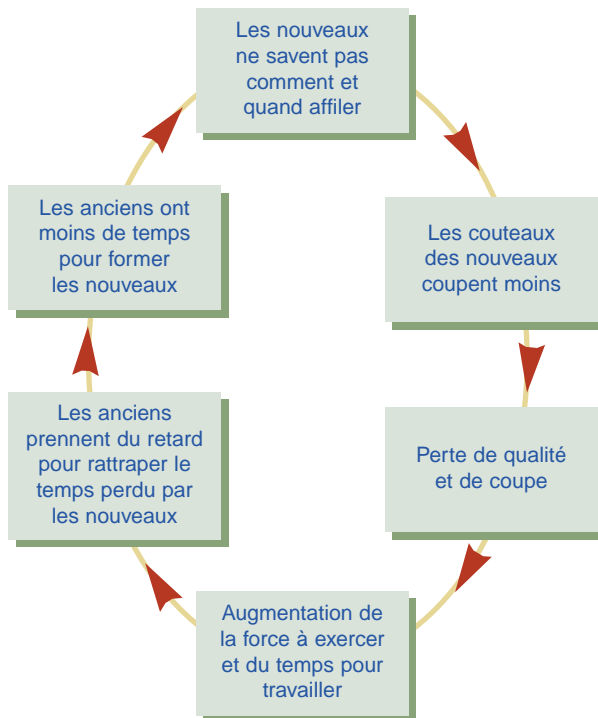
Les jeunes embauchés sont essentiellement des citoyens dépourvus de toute expérience de la matière vivante. Le temps n'est plus où l'abattage et la découpe de la viande étaient pratiqués dans des ateliers artisanaux par des ruraux expérimentés ou des bouchers-charcutiers. Les nouveaux venus entrent le plus souvent comme intérimaires dans les abattoirs et les ateliers de découpe sans bénéficier d'une véritable formation.

matière travaillée, des façons de faire... Un certain nombre de gestes opératoires, néanmoins essentiels pour la qualité, ne sont pas pris en compte : stabilisation de la pièce à travailler, retournement, maintien, etc. Le geste même de tenir un couteau est une composante d'un ensemble de règles, de coups d'œil, etc.

L'apprentissage est une phase déterminante dans l'acquisition de ces savoir-faire. Comme il est souvent négligé, voire inexistant, le débutant est placé devant un dilemme difficile à résoudre face à la double exigence de faire vite et de faire bien. Il finit par acquérir seul, peu à peu, son propre savoir-faire. Cette insuffisance quasi générale de formation a des incidences sur la productivité et sur la qualité du travail : le taux de rebuts s'explique bien souvent par la répétition de gestes moins performants, plus désordonnés, et plus coûteux en efforts pour le salarié. Les TMS sont un indicateur de la non-performance de l'entreprise.

Dans les industries de main-d'œuvre, on considère que le travail est simple et les gestes élémentaires. L'organisation est pensée à partir d'une suite d'opérations toujours plus pauvres, toujours plus rapides. Certaines personnes semblent estimer que travailler dans ce contexte n'implique pour les ouvriers aucune formation préalable mais simplement l'acquisition d'un tour de main. Pour eux, la qualification s'acquiert en regardant les autres.

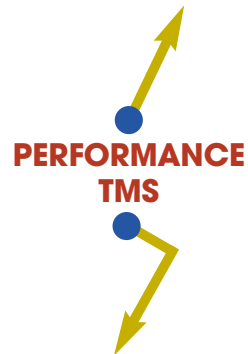
Et pourtant, être un bon désosseur, par exemple, nécessite une connaissance de l'animal, de la



L'apprentissage est une phase déterminante dans l'acquisition des compétences



Pourquoi des TMS ?



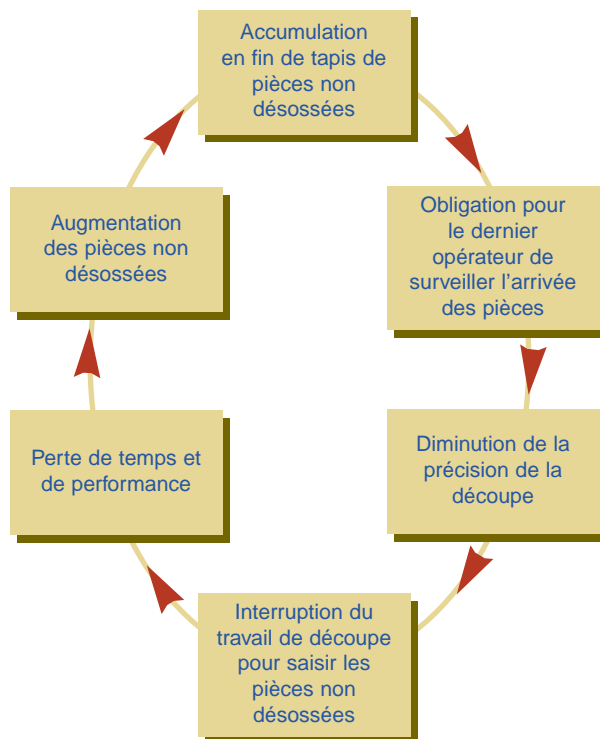
L'opérateur subit les contraintes dépendantes de l'amont et de l'aval de la chaîne

L'activité des entreprises fluctue fortement au fil de la semaine et des saisons en fonction de la demande du client (côtelettes barbecue en période de chaleur, par exemple). Le système technique ne permet pas d'adapter les capacités de désossage aux besoins réels de la production. Ainsi, en période de forte demande de produits maigres, il arrive que les pièces de viande qui arrivent de découpe primaire soient plutôt grasses. Il faudra alors les accrocher et les mettre en frigo. À ces contraintes s'ajoutent celles liées à la qualité et à l'hygiène.

blocage total de la production si l'on n'a pas prévu des amortisseurs et des zones d'attente, dans le respect des règles d'hygiène alimentaire.

Des études ont montré les liens entre l'apparition des TMS et des formes d'organisation du travail dans lesquelles les marges de manœuvre laissées aux salariés sont très faibles. On parle de «dépendance organisationnelle» : le salarié est contraint par le rythme de travail d'une ligne de production et n'est pas libre de se ménager des interruptions courtes de travail. Il ne peut pas toujours affiler son couteau dans le temps imparti. Il ne peut pas décider du moment où il va s'approvisionner en matière et doit alors interrompre son travail de découpe. Pour pouvoir travailler dans le temps imparti, il doit accélérer brusquement son mouvement, au détriment de la précision de ses gestes. Il n'a pas de place pour stocker sa pièce sur son poste de travail : il doit réduire l'espace nécessaire pour travailler au détriment de son confort gestuel. Tous ces facteurs se combinent et s'amplifient.

L'organisation du travail reste traditionnelle, y compris sur les sites les plus importants et la modernisation se fait attendre. Les sociétés d'ingénierie, qui conçoivent les nouvelles installations, dupliquent à grande échelle des modes soi-disant éprouvés, fondés sur la taylorisation et la parcellisation des tâches, pour réduire les coûts de production au maximum. Mais elles oublient souvent de garantir un peu de flexibilité sur les lignes de transformation et donc de souplesse pour l'opérateur. Quand un abattoir traite un bovin par minute, le moindre dérapage sur la ligne peut provoquer un



Quand l'opérateur subit la fréquence et le rythme de la répétition, le geste répété favorise l'apparition de TMS



Pourquoi des TMS ?

PERFORMANCE
TMS

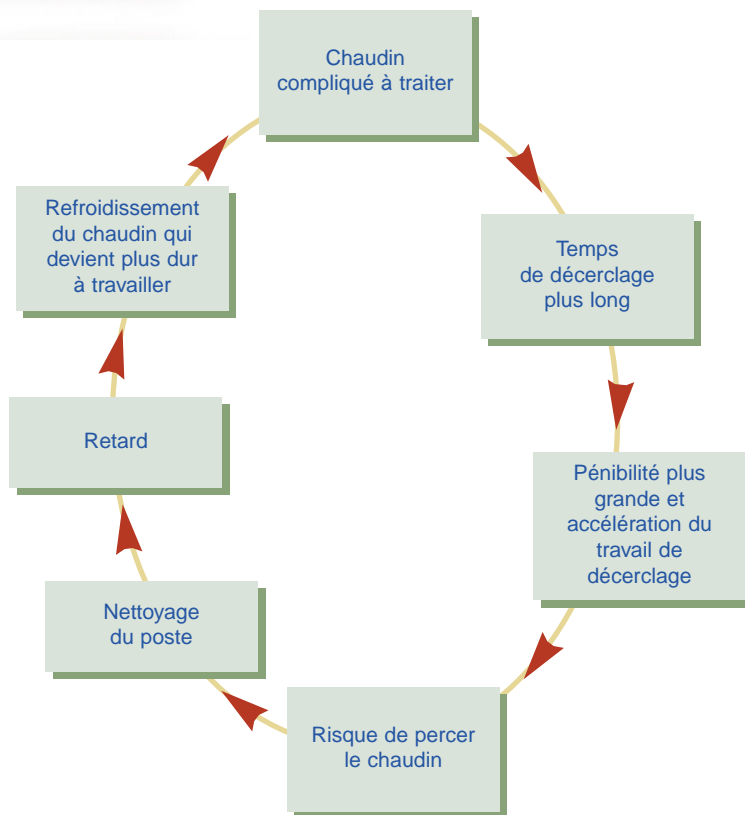
La variabilité des pièces à travailler, une dimension à prendre en compte

Dans le secteur de la triperie par exemple, les chaudins ne se ressemblent pas. Un gros chaudin nécessite plus de gestes, est plus lourd et ses parois sont tendues et donc fragilisées. Un chaudin emmêlé présente plus de ramifications. Certains autres ont des filets de nerf ou de graisse plus résistants qui sont à l'origine d'efforts supplémentaires. De la même manière un chaudin refroidi est plus difficile à travailler.

deux poignets, il démêle progressivement son chaudin. Décercler, c'est à la fois démêler et décoller, opérations d'autant plus compliquées et plus longues que le chaudin est difficile à traiter. Le chaudin est fragile et, une fois percé, le boyau devient plus difficile à travailler et perd de sa valeur. Le salarié doit alors nettoyer le plan de travail. Il le refroidit ainsi que les chaudins présents ce qui va rendre plus difficile le travail des chaudins suivants.

Ces chaudins tous différents sont acheminés aux différents postes par tapis roulant, à cadence régulière. Une fois le produit en main, l'opérateur commence l'opération de décerclage : par mouvements successifs et coordonnés des

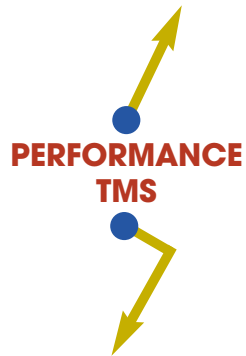
Tous ces paramètres jouent directement sur la pénibilité et le temps de décerclage.



Un geste fait sans précipitation est précis et n'entraîne pas de gestes supplémentaires



Pourquoi des TMS ?



Travail sur chaîne et sur pièces en mouvement, des contraintes qui s'amplifient

Sur certaines lignes de transformation, les cadences de production atteignent des niveaux élevés. Ces cadences vont de pair avec une grande parcellisation des tâches.

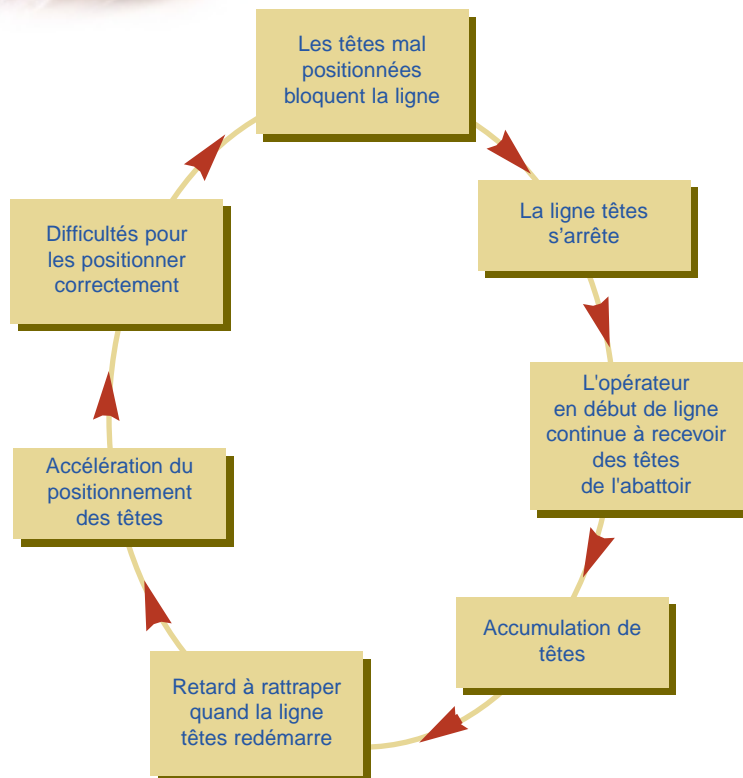
Sous forte contrainte de temps, il devient de moins en moins possible pour un opérateur de se forger une habileté, d'avoir des gestes précis et d'acquérir une compétence : il a de plus en plus de mal à donner un sens à son travail.

La nature des efforts exercés par les salariés varie en outre d'une pièce à l'autre, en fonction de sa taille, de sa qualité, de sa texture. Une pièce grasse, glissante ou froide se travaille plus difficilement. Ainsi, sur les lignes têtes par exemple, les têtes de porcs n'ont pas toutes les mêmes formes (longueur de la tête, cloisons nasales différentes). Ce qui signifie des efforts supplémentaires, des gestes moins assurés,

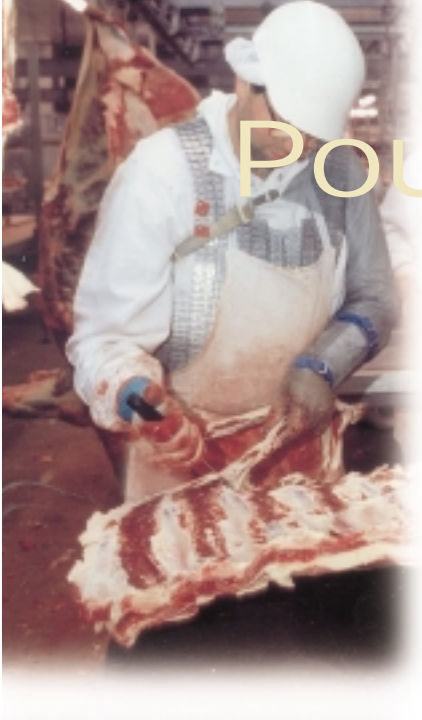
car l'opérateur ne dispose pas de temps pour faire face à la diversité des pièces qui défilent.

Pour suivre le rythme de la chaîne, il faut aller vite. La moindre erreur a des effets sur le travail des collègues, entraîne des retards, voire peut faire arrêter la chaîne, créant ainsi d'autres retards qu'il faudra rattraper dans une urgence toujours plus grande.

Une autre difficulté réside dans le fait que le travail s'effectue sur des pièces en mouvement. Elles arrivent à cadence régulière sur la chaîne. La gestuelle de l'opérateur est soumise à une série d'activités simultanées et différentes (surveiller l'arrivée des pièces, alimenter la ligne de fabrication, effectuer un choix, retenir la pièce, la positionner...) qui amplifient sa charge de travail et notamment sa charge mentale.



La cadence de la ligne limite le sens et l'autonomie du geste



Pourquoi des TMS ?



Travailler sur des pièces trop froides, plus d'efforts

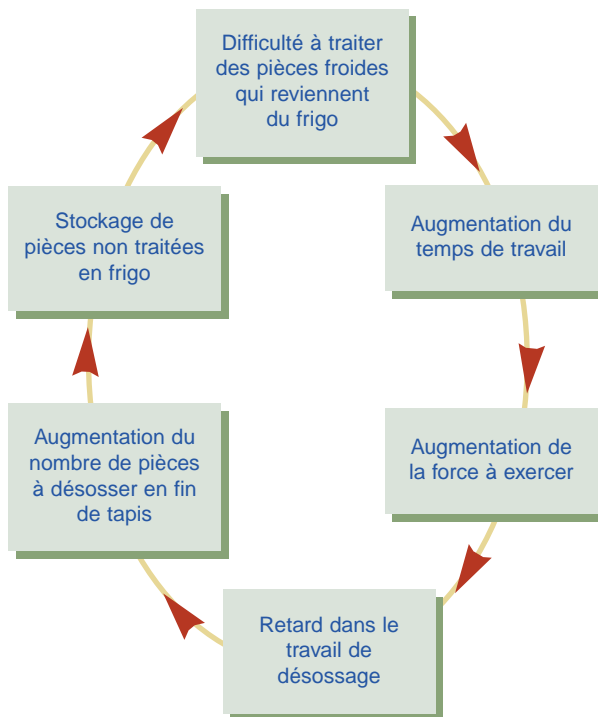
Le travail sur pièces ayant subi un trop long stockage au froid est plus pénible : les tissus graisseux et musculaires se raffermissent (les opérateurs disent de ces pièces qu'elles sont «rassies»). Le nombre de coups de couteau pour décoller les os de la poitrine, étape qui demande le plus d'efforts, peut être augmenté de 30 %. La pénibilité est ressentie par les opérateurs.

après plusieurs jours de stockage, elles seront encore plus difficiles à traiter.

Même des écarts de température faibles (1° à 2°C) sont perçus par les opérateurs et se traduisent par une pénibilité plus importante. Tous les effets de ces contraintes s'additionnent, voire s'amplifient au cours du temps.

Travailler sur des pièces froides demande en outre davantage de temps. Pour une opération de désossage de poitrines, le temps de cycle du travail est de 10 à 20 % plus long pour les pièces trop froides. En conséquence, la productivité globale des opérateurs travaillant sur la ligne diminue. La probabilité d'avoir des pièces non finies en bout de ligne augmente, ainsi que les mises en frigo. Lorsqu'elles sortiront du frigo,

Le fil du couteau s'use beaucoup plus rapidement sur une pièce froide. Mais l'activité d'affilage n'est pas prise en compte dans le temps imparti à l'opérateur pour effectuer sa tâche. L'opérateur, pour ne pas prendre de retard, n'affile plus aussi fréquemment qu'il le faudrait. La qualité de son travail s'en ressent. Les efforts qu'il déploie sont propices à l'apparition de TMS.



Le froid contraint l'opérateur à exercer une force plus importante

Pourquoi des TMS ?



Des relations de travail dégradées, un stress accru

Le stress entraîne des modifications dans l'équilibre interne de l'organisme, dont un certain nombre de conséquences a pour effet de favoriser les TMS. Le stress est fréquent dans les ateliers de viande où certains types d'organisation ont imposé cadences et surcroît de contraintes de rendement. La perte du sens même du travail et la peur des salariés de ne pas tenir les performances attendues sont des déclencheurs possibles de TMS.

D'autres facteurs entrent en jeu : la crainte d'une remise en cause d'un savoir-faire péniblement acquis à la suite par exemple d'un changement d'organisation, les difficultés à gérer simultanément les exigences de vitesse et de qualité, l'inquiétude sur l'avenir, la qualité des relations au sein du collectif de travail et avec l'encadrement. Une mobilisation entière de la personne est requise pour concilier l'inconciliable. Le salarié se trouve engagé à prendre des décisions sans avoir de responsabilité reconnue.

Dans ces situations, d'autres salariés accélèrent leurs gestes, repoussent leurs limites individuelles, vont plus vite que ce qu'on leur demande pour ne pas penser. Ils ne peuvent pas se permettre d'avouer leur défaillance à leurs collègues, ils se sentent responsables personnellement de la survie de l'entreprise.

Pris dans la course au temps, les opérateurs peuvent réagir de façon différente, mais les effets en sont toujours pernecieux ; la vitesse a un effet anesthésiant, il faut y arriver, on se met en défi par rapport à soi et aux autres... La vitesse provoque aussi des situations de stress et d'irritabilité.

Toutes ces situations vécues négativement sont susceptibles de générer des désordres à la fois physiques et psychologiques. Plus l'on est stressé, plus la tension musculaire est importante, plus le risque TMS augmente.

Paroles de professionnels

«On s'énerve sur le morceau de viande, on sait qu'on n'avance pas, on sait que les autres avancent à côté et ça énerve encore plus. Ceux qui sont derrière, ils ont tout à récupérer à toute vitesse.»

«On met les autres en retard, on se fait allumer la tête après...»

«On fatigue. On ne pense à rien mais il faut tenir, alors c'est comme une drogue... on va de plus en plus vite...»

Il existe une corrélation entre le stress et les TMS



u long des pages précédentes, des schémas ont mis en évidence comment des facteurs concomitants et de nature diverse se combinent et s'amplifient pour créer des situations en boucle dont il est difficile de sortir. Dans l'exemple du couteau (page 7), nous avons vu que moins le couteau coupe, plus long est le travail à réaliser et moins le salarié a le temps d'affiler... Il force, il fatigue, il s'énerve, la qualité de la coupe se dégrade. Il s'agit bien là de véritables cercles vicieux, des boucles d'amplification des contraintes.

L'analyse du travail doit s'attacher à identifier ces situations perturbées. Il s'agira d'établir les liens qui existent entre la dégradation du travail, la perte d'une productivité dont la source n'est pas détectée par l'entreprise et la recherche des moyens de régulation que l'opérateur adopte au détriment de sa santé.

Cette identification des boucles permet de désamorcer les réactions en chaîne qui les caractérisent en centrant l'action sur les points névralgiques. Cette identification permettra d'envisager des perspectives d'actions possibles et contribuera à créer une dynamique.

Remettre en cause des facteurs de rigidité du système pour le rendre plus efficace

Depuis une vingtaine d'années, selon des rythmes divers, l'évolution des exigences en matière de sécurité sanitaire, la progression des techniques et la mise aux normes des outils pénètrent progressivement les industries de la viande. Des ateliers ont été conçus plus propres, plus lumineux ; les manutentions manuelles sont moins nombreuses.

Mais quand le système technique reste rigide, la modernisation des outils de production ne suffit pas à se prémunir des TMS, alors que les commandes tardives et les demandes des clients de produits de plus en plus diversifiés

exigeraient au contraire de la souplesse et une adaptation des hommes plus rapide. Il est important de repérer les facteurs de rigidité sur lesquels on peut agir en tenant compte des contraintes.

Dans un système rigide, les hommes restent les meilleurs éléments régulateurs grâce à leurs possibilités d'entraide et de coopération. La prévention consiste donc à favoriser les liens qui s'établissent entre eux. Lors de transformations, il faudra veiller à repérer ces formes de solidarité dans le travail et valoriser ces modes de régulations.

La rigidité du système contribue à diminuer la performance de l'entreprise et à augmenter les TMS

1 - Redonner aux opérateurs des marges de manœuvre qui leur permettent de maîtriser les contraintes de temps

Il a été constaté que l'apparition des TMS était surtout manifeste dans des formes d'organisation du travail qui laissaient des marges de manœuvre faibles aux opérateurs. Plus que les contraintes de temps, c'est l'absence d'autonomie de l'opérateur qui pose problème : dans l'organisation en «juste à temps» par exemple, le salarié ne peut pas agir sur la fréquence et le rythme imposés par la chaîne d'approvisionnement. Pour pouvoir travailler dans le temps imparti, il doit accélérer sa cadence, au détriment de la précision de ses gestes.

Mieux vaut avoir un cycle un peu plus court avec des marges de manœuvre importantes, plutôt qu'un cycle un peu plus long associé à une marge de manœuvre restreinte. Dans les situations de travail analysées, les opérateurs les plus touchés ne sont bien souvent pas ceux qui produisent le plus mais ceux qui produisent le moins. Dans le premier cas, l'opérateur peut gérer son effort dans le temps, dans le second cas, il le subit.

Dans les ateliers de découpe, comme dans les lignes d'abattage à cadence élevée, il est possible de redonner des marges de manœuvre en multipliant par exemple les zones d'attente dans le respect des contraintes sanitaires, afin de laisser aux opérateurs le temps de réagir face à une anomalie.

La présence de temps individuels de récupération est indispensable. Mais plus que leur quantité, c'est davantage leur nature, volontaire et maîtrisée par l'opérateur, qui est importante. Ils n'arrivent en effet pas nécessairement au moment le plus opportun, quand l'opérateur en aurait besoin. Ils n'ont pas forcément la bonne durée. Trop courts, ils ne permettent pas de véritable récupération, trop longs, ils entraînent une augmentation de la charge de travail. Ils peuvent en outre être «subis» dans les moments d'attente de pièces par exemple, et déstructurer le rythme de travail. Le salarié qui attend en bout de tapis est condamné à l'immobilité, son geste est entravé.

Agir sur les TMS dans la filière viande, c'est permettre de mieux travailler dans un temps donné

2 - Apprendre à reconnaître les savoir-faire

Les salariés ont élaboré, tout au long de leur trajectoire professionnelle, des savoirs et des savoir-faire indispensables au bon exercice de l'activité. Cet apprentissage a supposé un investissement personnel et la mobilisation de ressources à la fois physiques et intellectuelles (habiletés, tours de main, repérage des phases plus délicates, savoir-faire de prudence..). C'est à ce prix qu'ils sont capables d'intervenir de manière pertinente et efficace sur le processus de travail.

L'un des enjeux pour la prévention est d'identifier ces compétences pour les transmettre et entrer dans un processus de professionnalisation. Ce travail est difficile, les

connaissances sont diffuses et souvent non exprimées. Le salarié qui s'est progressivement approprié ces savoirs et savoir-faire "met en silence" ce qu'il fait et enchaîne avec une telle habileté ce qu'il a à faire que les opérations et les actes les plus élémentaires ne sont plus visibles ni pour un observateur, ni pour lui-même. Par ailleurs, il peut avoir oublié le processus par lequel il a appris.

Prendre le temps de comprendre ces compétences et de réfléchir sur leur transmission aux nouveaux arrivants est une composante essentielle de la prévention des TMS.

L'entreprise doit se donner les moyens de former les salariés pour leur permettre de s'aménager des marges de manœuvre

3 - Favoriser la transmission des savoir-faire dans une logique de professionnalisation

Les entreprises de la viande en sont bien souvent réduites aujourd'hui à embaucher qui veut bien venir travailler chez elles. Quand il arrive, le nouveau ne sait pas où se situent ses limites. Il est souvent seul, il faut aller vite. La gestuelle professionnelle n'est pas encore acquise, les postures de travail, coûteuses en effort et en fatigue, sont tenues longtemps. Les manutentions, les manipulations, le travail au couteau et les prises d'information sont désordonnés, multiples. Le nouveau ne sait pas distinguer l'essentiel de l'accessoire.

Il a besoin d'un apprentissage qui l'aide à acquérir les repères tactiles, visuels et auditifs qui lui permettront de mieux maîtriser son activité. Dans cette construction, les collègues plus expérimentés ont un rôle important à jouer. Parce qu'ils ont un statut hiérarchique proche de celui du nouveau, ils peuvent assurer une fonction de tuteur, en guidant le nouveau pour lui permettre de comprendre l'origine de ses essais ou erreurs. Pour cela, ils doivent avoir été

préparés à cette fonction et avoir les moyens de l'exercer. Pour réduire efficacement les TMS, cet accompagnement doit se poursuivre bien au-delà de l'accueil du nouveau.

C'est de cette façon que le nouveau pourra alors progressivement avancer dans la connaissance du produit travaillé, le maniement et l'entretien des outils, la conduite à tenir face aux anomalies généralement rencontrées et mesurer l'importance des prises de repères sur les pièces en mouvement. Il saura ainsi s'approprier sa propre gestuelle, dans le respect des règles d'hygiène sanitaire. Progressivement, il apprendra à se situer dans le déroulement du processus de transformation, faire des liens entre l'amont et l'aval et vice-versa. Cette vision globale lui permettra d'agir efficacement, en économisant ses efforts et donnera du sens et une finalité à son travail au sein de l'équipe.

Le tuteur, à travers la formation en alternance, aide le nouveau à franchir le cap de l'autonomie

4 - Développer les compétences internes

L'évolution très rapide des modes de distribution a eu pour conséquence que les unités de production sont passées très rapidement d'un stade artisanal à un stade industriel. Les entreprises ont alors été tentées d'aller chercher à l'extérieur les réponses à leurs problèmes : consultants extérieurs, préventeurs, ergonomes, sociétés prestataires de service..., sans obtenir une réelle satisfaction dans la mesure où elles se sont déchargées des problèmes plutôt que d'avoir participé à leur compréhension.

En ce qui concerne la formation par exemple, il est vrai qu'il n'existe, la plupart du temps, aucun processus d'analyse structurée des besoins. Les entreprises ne mesurent pas bien l'importance de leur rôle pour formuler leurs objectifs et définir si la formation est une réponse pertinente au problème posé. La même attitude se retrouve lorsqu'il s'agit de concevoir et d'aménager de nouveaux espaces de travail. L'externalisation des analyses et des réponses apportées semble d'autant plus facile que les équipementiers et les fournisseurs proposent des schémas techniques pré-établis et des organisations de travail standardisées.

Dans ces deux cas, l'entreprise s'interdit des solutions originales, innovantes et mieux adaptées à ses spécificités. La relation entre les lieux de travail, les systèmes techniques que les concepteurs

proposent et l'activité humaine qui va s'y déployer, n'est pas réfléchie. Et pourtant, l'entreprise est la mieux placée pour analyser son propre problème, en identifier les points névralgiques et définir ses besoins. Elle bénéficie en interne de personnes capables d'apporter les réponses pertinentes et adaptées, notamment les membres du CHSCT (ou les représentants du personnel), l'encadrement de proximité et toutes les personnes chargées d'organiser la production. Pour être efficaces, ces différentes personnes peuvent être accompagnées dans un premier temps par des intervenants extérieurs (agents de prévention CRAM, MSA, ANACT, ergonomes...) qui leur permettront d'acquérir des connaissances sur les TMS.

Réduire les maladies professionnelles – et bien sûr les TMS – suppose une écoute des plaintes des salariés et de leur douleur. Le médecin du travail et surtout l'infirmière sont les mieux placés pour une prise en charge précoce.

Développer la compétence interne permet en outre de transférer des savoir-faire dans d'autres domaines, au-delà du projet envisagé. Se donner le temps d'analyser ses besoins, de réaliser des études, d'anticiper sur le futur permet de garder la maîtrise de son activité et de se préparer aux évolutions à venir.

L'homme doit être considéré comme un véritable acteur de son travail, et non comme un instrument au service des objectifs techniques et économiques de l'entreprise

Inscrire la lutte contre les TMS dans un projet d'entreprise

1 - Instaurer une conduite de projet collective dans l'entreprise

Tous les acteurs de l'entreprise doivent se sentir mobilisés. Ils n'apporteront leurs compétences, leurs idées et suggestions qu'à la condition que la direction manifeste sa volonté de mener à bien son projet d'entreprise de manière durable.

La conduite du projet passe par la désignation, par le chef d'entreprise, d'un responsable disposant de temps et de moyens pour instaurer le dialogue avec toutes les composantes de l'entreprise, faire circuler les informations et s'entourer des compétences-clés : selon l'entreprise, les ressources humaines, la production, les bureaux des méthodes et la maintenance, les services généraux. L'équipe constituée sera alors en mesure d'aborder les différents domaines concernés : les machines et les outils, la circulation et les flux, la gestion de la qualité, l'aménagement des espaces de travail, l'organisation du travail, les relations

avec les clients et les fournisseurs... Le chef de projet pourra se faire accompagner par des médecins et des infirmières du travail, des ergonomes ou autres consultants extérieurs, et des agents de prévention (CRAM, MSA).

Il faudra envisager la création d'un ou plusieurs groupes de travail pour instruire les problèmes et assurer le suivi des axes d'amélioration retenus. Il n'y a pas une seule manière de maîtriser les TMS dans l'entreprise. Des débats autour des choix en matière de process et d'équipements de travail, des analyses en commun sur les situations de travail, et des coopérations entre les individus et les services sur les questions concrètes de travail permettront de confronter les différentes logiques et d'envisager des solutions acceptables par tous.

La conduite d'un projet requiert une compréhension des logiques et des points de vue

2 - Mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise

Un engagement manifeste et clair de la direction est primordial. Il est tout aussi important de mobiliser l'encadrement, et tout particulièrement l'encadrement de proximité, et de créer les conditions nécessaires pour favoriser l'implication des opérateurs et de leurs représentants.

La démarche doit s'inscrire dans une dynamique où la communication des informations joue un rôle essentiel. Tous les acteurs de l'entreprise doivent être convaincus de son intérêt stratégique pour l'entreprise.

Or, le milieu de la viande est peu familiarisé avec le partage d'informations. Les agents de maîtrise issus du rang sont perçus comme une courroie de transmission d'informations uniquement descendantes. L'initiative est concentrée

sur l'encadrement, au plus haut niveau. Le chef d'entreprise, de son côté, se débat avec les contraintes réglementaires et économiques et est surtout préoccupé de l'efficacité productive. En outre, la participation des exécutants n'est que rarement sollicitée. Les salariés sont peu informés sur l'évolution de l'organisation du travail, sur la situation économique de l'entreprise ou sur les raisons des crises que traverse la filière.

Dans les industries de la viande, il a été constaté que la maîtrise des TMS et la performance vont de pair. La lutte contre les TMS va dans le sens des enjeux économiques de l'entreprise. Tous les acteurs doivent en être convaincus.

Aucune action de prévention des TMS ne peut espérer aboutir sans s'appuyer sur une mobilisation interne

3 - Se situer dans une dynamique de changement

Aborder la question des TMS sous l'angle d'une dynamique capable de renforcer la performance de l'entreprise et l'amélioration du climat social ouvre sur une logique d'action. Dès lors, afin que la mobilisation collective soit possible, il faut très vite montrer que quelque chose de perceptible est réalisable, qui à la fois diminue la souffrance et facilite le travail. Si aucune perspective d'action n'est envisageable, un sentiment général d'impuissance s'installe et on préfère bien souvent ne pas parler des TMS. Ainsi, par exemple, dans une entreprise de la filière porcine, si les difficultés liées au désossage ont pu être débattues entre les opérateurs et la maîtrise, c'est parce que des effets bénéfiques ont été constatés après des réglages de températures le lundi

matin : la viande est moins froide, le travail de désossage est moins pénible.

S'inscrire dans cette dynamique suppose également que soit perceptible une évolution d'un certain type de management, propre à la filière, notamment de l'encadrement de proximité.

Sortir du fatalisme, c'est commencer à réfléchir à partir de quelque chose de concret et ressenti comme positif. Ainsi, tant que le salarié n'a pas éprouvé les effets dans son corps de la différence entre un couteau qui coupe et un couteau qui coupe mal, aucun apprentissage n'est possible.

La prévention des TMS passe par une dynamique de réflexion et d'action qui ouvre des débats au sein de l'entreprise : c'est cette ouverture qui permettra à tous les acteurs de participer à l'analyse fine des situations de travail

Pour en savoir plus

- **Les troubles musculosquelettiques du membre supérieur.**
Guide pour les préventeurs.
INRS, ED 797, 2001, 64 pages.
- **Passer commande d'une prestation ergonomique dans le cadre d'une action de prévention des TMS.**
Guide à l'usage du chef d'entreprise.
INRS, ED 860, 2001, 38 pages.
- **Comprendre et agir.**
DVD-Rom de formation. INRS, VM 0300, 2001.
- **Troubles musculosquelettiques et travail.** Quand la santé interroge l'organisation.
ANACT, éditions de l'Anact, collection Outils et Méthodes, 2000, 252 pages.
- **Agir sur... les maladies professionnelles.**
L'exemple des TMS.
Éditions Liaisons, éditions de l'Anact.
- **Guide TMS.**
Fédération générale agroalimentaire (FGA-CFDT), 1999, 100 pages.

Achévé d'imprimer sur les presses de l'Imprimerie de Montligeon
Dépôt légal : 21512

Pourquoi compte-t-on aujourd'hui plus de troubles musculosquelettiques (TMS) qu'hier ?

L'explication du caractère contemporain de cette maladie professionnelle tient à l'évolution du contenu du travail. L'exigence de qualité, la segmentation des produits, la diversité des cahiers des charges, la sécurité sanitaire, la traçabilité et les flux tendus accroissent la dépendance organisationnelle entre les opérateurs et les obligent à se soumettre à des rythmes imposés.

Dans les industries de la viande, la lutte contre les TMS et la performance vont de pair. La maîtrise des TMS va dans le sens des enjeux économiques de l'entreprise. En effet, s'engager dans la prévention des TMS, c'est à la fois apporter des réponses immédiates aux problèmes les plus visibles et réfléchir à long terme à des transformations plus profondes.

APPROCHE PARTICIPATIVE PAR BRANCHE FILIÈRE VIANDE DE BOUCHERIE



Caisse nationale
de l'assurance
maladie



Institut national
de recherche
et de sécurité



Mutualité
sociale
agricole

Conception Michèle Lefebvre

CAISSE CENTRALE DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE
Les Mercuriales 40 rue Jean-Jaurès 93547 Bagnolet . Tél 01 41 63 77 77
réf. 10388

INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE ET DE SÉCURITÉ 30 rue Olivier-Noyer 75680 Paris cedex 14 . Tél. 01 40 44 30 00
Fax 01 40 44 30 99 . Internet : www.inrs.fr . e-mail : info@inrs.fr

© INRS ED 878 . 1^{re} édition (2001) . Réimpression juin 2002 . 5 000 ex. ISBN 2-7389-0974-4