

PARTENAIRES

L'ARACT DES PAYS DE LA LOIRE, LES CONSULTANTS, LA CRAM DES PAYS DE LA LOIRE, LA DDTEFP DU MAINE-ET-LOIRE, LA MSA DU MAINE-ET-LOIRE, LES SERVICES DE SANTÉ AU TRAVAIL DU MAINE-ET-LOIRE, LE SDI-TEPSA DU MAINE-ET-LOIRE. CE PROJET EST FINANÇÉ PAR LA DRTEFP DES PAYS DE LA LOIRE



L'action de prévention : un défi majeur pour l'entreprise

Confrontées aux TMS, les entreprises oscillent généralement entre deux positions : d'un côté le découragement, de l'autre le refus de reconnaître l'origine professionnelle de ces pathologies. Certains nient, d'autres attendent que le phénomène s'amplifie pour agir quand d'autres ont pris conscience de l'amplification du problème. Elles mettent alors en place des actions de prévention efficaces, mais au bout de quelques mois les efforts s'avèrent vains. Il est vrai que le sujet est complexe, qu'il demande beaucoup de coordination et que le lien avec l'organisation de la production doit être fait systématiquement.

Pour lutter contre les TMS, la mobilisation des entreprises est indispensable. Ce postulat a conduit les organismes de prévention de la région à proposer aux entreprises du 49 de travailler au plus près du terrain dans leur démarche de prévention pour expérimenter les conditions d'une prévention pérenne. Six entreprises ont accepté l'expérimentation. Ce projet s'est fixé plusieurs objectifs : développer l'autonomie des entreprises sur la démarche de prévention et faciliter son appropriation, étayer un point de vue partagé sur les TMS et sa prévention dans l'entreprise par l'ensemble des parties.

Après 3 années de fonctionnement, les entreprises du projet «TMS 49» vous livrent ici les éléments qui, de leur point de vue, facilitent la mise en place d'une prévention des TMS dans la durée.

Ce document est le résultat d'un travail collectif entre les entreprises du projet TMS 49 et les différentes institutions, partenaires du projet.

EXPÉRIMENTATION DE LA PRÉVENTION DURABLE DES TMS

Les conditions favorisant une prévention DES TMS DANS LA DURÉE

Réunis en novembre 2007 après 3 années d'expérimentation, les entreprises du projet 'TMS 49' et les préventeurs qui les accompagnent ont réfléchi, à partir de leurs démarches respectives, aux conditions qui ont aidé l'entreprise à améliorer la prévention sur le terrain. Des leviers d'action qui ont favorisé la mise en place d'une prévention des TMS plus pérenne...

TROIS QUESTIONS ONT ÉTÉ POSÉES AUX ENTREPRISES DU PROJET : «Pour quelles raisons la démarche a-t-elle bien fonctionné dans votre entreprise? Quelles difficultés avez-vous rencontrées? Qu'est-ce qui contribue, en priorité, au maintien de la démarche de prévention dans la durée dans votre entreprise?»

Les réponses des entreprises sont ici répertoriées par grands thèmes.

1. La motivation et l'engagement

La motivation est liée à la compréhension des enjeux. Ces derniers nécessitent d'être bien compris et bien appropriés par l'ensemble des salariés de l'entreprise. Alors :

- Tous les acteurs de l'entreprise comprennent l'importance du risque TMS, à la fois pour eux-mêmes mais également pour les autres services.
- Ils mesurent l'intérêt de la démarche et ont la volonté d'agir en interne.
- Les opérateurs comprennent le bénéfice qu'ils pourront en tirer dans leur quotidien et deviennent très vite demandeurs et acteurs de la démarche.
- L'entreprise a la volonté de s'approprier la méthodologie pour l'intégrer dans son fonctionnement habituel.

--> Difficultés et axes de réflexion :

- Être vigilant sur les baisses de motivation (rôle de suivi pour les équipes de santé au travail ?).
- Maintenir l'encadrement intermédiaire impliqué dans la durée.

2.Stratégie et organisation

Un incontournable :

- La Direction s'engage sur la démarche, puis communique sur le projet et alloue des moyens.
- Un chef de projet est identifié en interne pour organiser, animer, assurer la traçabilité des actions.

--> Difficultés, axes de réflexion :

- Anticiper la continuité de la démarche au-delà des changements de stratégie, de management, d'organisation.
- Maintenir la capacité de travail lors du départ d'un responsable de l'entreprise ou malgré l'absence longue durée de certains membres du groupe de travail.
- Intégrer la démarche au management global, assurer sa place parmi les autres sujets d'amélioration.
- Combiner des objectifs parfois contradictoires (ex : productivité/ ressources pour la démarche).

3. Les moyens

Pour permettre à la démarche de s'inscrire dans la durée, il faut :

- Dégager du temps spécifique à la démarche de prévention pour les acteurs du projet.
- Faciliter la contribution des opérateurs aux groupes de travail.
- Des ressources économiques, nécessaires pour réaliser les actions décidées.
- Provisionner du temps pour sensibiliser et former les salariés de l'entreprise.

--> Difficultés, axes de réflexion :

- Rendre la démarche moins vulnérable aux difficultés de l'entreprise (économiques, financières, crises,...).
- Adapter la charge de travail quotidienne pour libérer le temps à consacrer au projet.
- Dégager des ressources financières parmi les nombreux sujets de progrès qui en requièrent.

4. Communication et accompagnement du changement

- Le personnel est sensibilisé à l'action dès son démarrage.
- Les opérateurs sont informés du déroulement du projet pendant toute sa durée.
- Les changements et les actions réalisées sont rendues visibles pour tous.

--> Difficultés, axes de réflexion :

- Articuler les bons niveaux de communication :
 - sur la globalité du projet ou uniquement sur des parties,
 - pour l'ensemble des salariés ou pour les populations concernées,
 - pour informer ou pour favoriser la contribution.

5. Appui extérieur : consultants, médecin, contrôleur, conseiller

- Le consultant forme les acteurs à la méthodologie (méthode, suivi de projet...).
- L'entreprise s'engage à respecter la méthodologie.
- L'accompagnement pour appliquer pas à pas la méthodologie sur une action concrète s'avère pédagogique.
- Les partenaires externes peuvent devenir un réel appui. Leur rôle est de maintenir la motivation, assurer un « rappel » méthodologique et veiller à la continuité du projet.

--> Difficultés, axes de réflexion :

- Être attentif au choix du cabinet conseil (par exemple un changement de cabinet au cours de l'étude peut perturber l'entreprise).

6. Au sujet des groupes de travail

- Le groupe de travail met en relation les compétences d'acteurs complémentaires : plusieurs services et niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise, acteurs de prévention externes.
- Le groupe fonctionne de manière autonome, en particulier il choisit les sujets à traiter de manière pertinente par rapport à la problématique TMS.
- Chacun des participants (quel que soit son statut), exprime son avis de manière équitable ; l'écoute et la prise en compte des différents points de vue permettent un dialogue constructif.
- La cohésion du groupe s'établit au travers des différentes phases : comprendre le travail (observer, échanger, analyser), rechercher des solutions, transformer le travail.
- Le groupe de travail devient un interlocuteur de la direction pour la prise des décisions.

7. Sur les résultats

- La méthodologie est respectée jusqu'au bout.
- Le succès de la démarche se concrétise par la finalisation des actions décidées.

--> Difficultés, axes de réflexion :

- Prendre le temps d'écouter les différents avis sans prioriser la recherche de solutions.
- Gérer la chronologie de la démarche, pour que les premiers résultats soient visibles dans un délai raisonnable.
- Valider de manière approfondie la faisabilité technique des solutions retenues.

8. Appropriation

- L'apport des consultants et le respect de la méthodologie dans l'action menée permettent à l'entreprise d'acquiescer de l'autonomie sur la mise en oeuvre du projet de prévention.
- L'écoute portée aux salariés et leur participation aux sujets travaillés, favorise l'appropriation de la situation future.

Conclusion

D'un point de vue général, les facteurs favorisant la pérennité des actions de prévention de TMS dans les entreprises apparaissent très liés au succès de la démarche en elle-même :

- Des éléments qui ont permis son bon déroulement ;
- Des difficultés ou points de vigilance qui peuvent la mettre en péril ;
- Sa mise en oeuvre dans l'entreprise avec l'aide des consultants qui a permis de se l'approprier ;
- Les changements concrets qu'elle a générés et leur accompagnement.

Toutefois, il apparaît aussi que même si elle est nécessaire, la bonne appropriation de la démarche n'est pas une condition suffisante de sa pérennité.

Notamment la prévention des TMS est vulnérable aux changements dans l'organisation de l'entreprise, à l'évolution de son environnement (économique...), voire à la gestion du quotidien.

A la question des entreprises : Comment intégrer la prévention au management global de l'entreprise et de sa performance ? Les débats ont fait émerger quelques pistes autour :

- de l'élaboration d'indicateurs spécifiques
- d'une fonction dédiée dans l'entreprise
- du rôle des acteurs externes (médecin, contrôleur, conseiller, consultant)
- de l'élaboration d'un cadre « stable » pour la conduite du projet - qui s'inscrive dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Pour plus d'informations, contacter :

Elisabeth TAYAR
Chargée de mission
ARACT des Pays de la Loire
Tél : 02 41 73 00 22
Mail : e.tayar@anact.fr