

Travail & CHANGEMENT



Construire la prévention durable

ENJEUX (P. 2, 3)

Quels choix stratégiques pour une prévention durable ?

La lutte contre les risques
passe par une réflexion sur
la notion de prévention durable...
analyse d'un concept récent.

ARGUMENTS (P. 4 à 7)

L'engagement, fer de lance de la prévention durable

Jean-Pierre Brun, Josiane Albouy,
Bernard Arnaudo, Brigitte Muenier,
Annie Thébaud-Mony et
Marie-Claire Lagadec expriment
leur point de vue.

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 8 à 13)

Métallurgie

Lorsque les risques sont cachés

Agroalimentaire

Une mobilisation de tous les acteurs contre les TMS

Electricité

Sous-traitant et donneur d'ordre associés contre les risques

Secteur public maritime

Risques du travail en hauteur, l'organisation aussi concernée

Matériaux

Adapter les logiciels pour prévenir les lombalgies

ALLER PLUS LOIN (P. 14, 15)

4 points de vigilance

Des éléments incontournables
pour guider l'action.

Des livres et des sites

Une sélection d'ouvrages
de référence, de sites
internet sur les troubles
musculosquelettiques,
l'organisation du travail,
la sous-traitance dans la
maintenance des centrales
nucléaires, la prévention
des risques...

Quels choix stratégiques pour un

En 2001, les TMS reconnus comme maladies professionnelles progressent de 16% et les pathologies reconnues de l'amiante de 36%... Un état des lieux qui incite à renforcer la mobilisation de tous les acteurs, tout en inscrivant la prévention au cœur des exigences stratégiques de l'entreprise, pour un ancrage durable.

Si le taux de fréquence des accidents du travail a baissé au cours des dernières années, ceux-ci continuent d'affecter sensiblement les salariés. Parmi les plus touchés, les jeunes en statut précaire. Dans certaines professions, des pathologies reconnues telles que les troubles musculosquelettiques (TMS) et les cancers de l'amiante, sont en progression constante. Ce contexte de la santé et de la sécurité au travail incite à une réflexion sur la prévention durable. Une démarche dans laquelle le réseau Anact s'est engagé en étudiant les interrogations des entreprises et en valorisant les réponses que certaines d'entre elles apportent déjà. À travers son analyse, trois grands "piliers" de prévention apparaissent.

→ Une action coordonnant trois registres temporels

La démarche de prévention doit prendre en compte et résister à différents temps :

- Le temps de l'entreprise - rythmé par les changements successifs et rapides de produits, de process, de personnes et d'organisations. Il est en outre soumis à des rythmes et des temporalités (marchés, évolutions des techniques, réglementations nouvelles, etc.) qui dépassent et s'imposent à l'entité. La robustesse de la prévention se mesure à la capacité de l'entreprise à faire face aux variabilités des contextes et aux changements continus.

- Le temps de la prévention - rythmé par des programmes annuels ou tri-annuels. La prévention doit néanmoins être soutenue par des exigences stratégiques visant des infléchissements de tendances.

Toutefois, entre l'acte de décision, l'action et les premiers effets, il y a un temps d'inertie qui, selon sa durée, peut générer de la lassitude chez les acteurs et provoquer une impression d'inefficacité.

- Troisième registre, le temps des salariés, confrontés aux opportunités ou aux contraintes de changement (de poste, d'organisation, d'établissement, etc.) et soumis à de multiples expositions. Leur impact sur la santé est difficile à cerner avant l'âge de 40 ans, soit parce que le corps amortit bien efforts et fatigue, soit parce qu'une nuisance produit des effets différés (TMS, cancers, etc.). Le temps des salariés pourrait aussi se définir comme la durée de leurs différentes expositions aux produits, nuisances diverses, modalités organisationnelles, etc. Examinées sous cet angle, les trajectoires professionnelles suggèrent beaucoup de questions en termes de traçabilité : attestations, preuves, suivi post-exposition ou post-professionnel, etc.

Pour agir sur le long terme, certaines conditions semblent donc nécessaires.

Tout d'abord, il serait pertinent d'installer des processus continus et permanents qui ne subiraient pas les revers des changements successifs que connaît l'entreprise. Si la place et le temps des projets sont des périodes fortes dans sa vie, leur fin ou leur conclusion ne doivent pas pour autant interrompre la dynamique de la prévention.

→ Conception, organisation et gestion associées dans la durée

Ne doit-on pas alors réfléchir à des formes contractualisées qui se renouvelleraient selon des périodicités négociées entre les acteurs, professionnels de la prévention et partenaires sociaux dans l'entreprise ?

Par ailleurs, l'entreprise doit trouver des mesures lui permettant de sortir de l'urgence endémique, et passer des seules analyses événementielles à une réflexion plus diachronique.

Enfin, la réussite de la prévention tient à sa capacité d'intégrer trois fonctions majeures. Première d'entre-elles : la conception. Celle-ci ne peut échapper aux exigences d'une démarche qui aurait pour objectif de s'insérer dans la dynamique de tous les projets de l'entreprise ; elle constitue le moment privilégié pour penser la sécurité et les conditions de travail de demain.

La prévention se joue aussi dans l'organisation, à laquelle revient souvent la charge d'assumer la complexité de la réalité, d'amortir les variations non prévues et les dysfonctionnements. Ce lien est donc aussi un gage d'efficacité.

De son côté, la gestion, par les voies de la prescription et de la mesure est comptable de l'efficacité. Celle-ci doit prendre une dimension large et globale, intégrant la santé et l'état sanitaire des populations, dans ses critères et ses indicateurs.

Document unique et pluridisciplinarité : deux décrets novateurs

Le décret du 5 novembre 2001 crée le "document unique". Une relance de l'évaluation a priori des risques et l'obligation pour l'employeur de répertorier de manière exhaustive les risques encourus par les salariés.

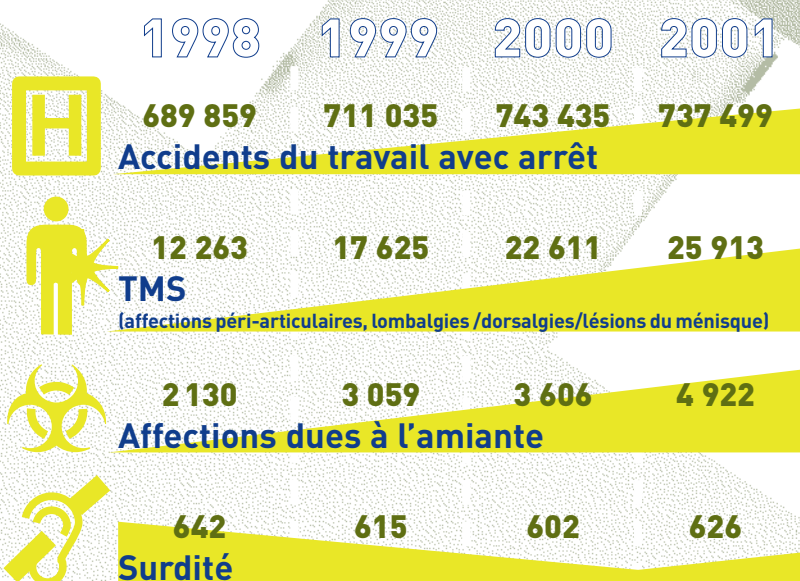
Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001, JO du 7 novembre 2001, p. 17523.

Le décret du 26 juin 2003 établit "la mise en œuvre de l'obligation de pluridisciplinarité dans les services de santé au travail".

Deux nouveautés : une mobilisation commune des institutions (CRAM, OPPBTP en région et Aract) et d'autres intervenants (devant être habilités) ainsi qu'un domaine d'actions, la prévention des risques et la connaissance du milieu de travail.

Décret n° 2003-546 du 26 juin 2003, JO du 27 juin 2003, p. 10 715.

e prévention durable ?



L'évolution des accidents du travail et des trois maladies professionnelles les plus importantes

Source : CNAMTS, dans Direction des relations du travail : "Conditions de travail", Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité - Bilans 2000, 2001, 2002, 2003.

→ Stratégie et pratique, deux niveaux complémentaires

Intégrer la prévention au niveau stratégique de l'entreprise semble être aussi une condition essentielle à sa réussite. Elle doit trouver sa place aux côtés des autres exigences telles que la productivité, la qualité et le maintien en l'état des équipements.

Mais elle ne peut rester étrangère aux différentes pratiques professionnelles. C'est bien dans l'activité, dans les métiers, que la prévention doit trouver sa place et non à "l'extérieur" de ceux-ci. Ainsi, son succès dans la durée dépendra de sa capacité à être prise en charge par un maximum d'acteurs de l'entreprise. Parmi eux, l'ensemble des salariés, quelles que soient leur place et leur fonction.

La prévention doit pouvoir garder la mémoire et l'histoire non seulement des faits et des événements qui émaillent la vie d'une entreprise, mais aussi des analyses et des interprétations des problèmes. Ainsi peuvent se construire des processus d'accumulation de l'expérience.

Mais ces traces peuvent être effectives seulement si l'entreprise met en place des espaces de débats

"contradictoires". À ce titre, l'élaboration du document unique (voir encadré ci-contre) peut favoriser la transcription éclairée du présent et la mémorisation de l'expérience.

La prévention est indissociable des exigences de vision et de projection de l'état de santé des salariés à moyen et à long terme. Pour cela elle s'appuiera entre autres sur les signes avant-coureurs ou "signaux faibles". Manifestations qui, de par leur répétition ou simplement leur caractère étrange, laissent présager certains incidents. Elles devront donner lieu à des investigations plus systématiques (enquêtes, épidémiologie, etc.) qui permettront d'élaborer les preuves éventuelles du caractère nocif d'une exposition.

Ces éléments de réflexion associés les uns aux autres sont de nature à pérenniser les réponses et les solutions mises en œuvre... et éviter que la prévention qui par nature est un acte d'anticipation et de projection, ne puisse être remise en question au gré des événements que connaît l'entreprise.

Michel Berthet (responsable du département santé et travail de l'Anact).

EDITORIAL

L'objectif d'une prévention durable ne va pas de soi. Les produits, les services, les organisations évoluent, des risques nouveaux apparaissent, mettant à l'épreuve la pérennité des actions de prévention.

Le risque d'accidents du travail est plus élevé pour les jeunes, les nouveaux embauchés, les salariés précaires (CDD, intérim, sous-traitants). Les risques à effets différés, les pathologies plurifactorielles, se développent, comme les cancers dus à l'amiante, les TMS et les risques psychosociaux.

Face à un contexte en perpétuelle évolution, la prévention doit s'inscrire dans la durée. Elle doit, d'une part, faire l'objet d'une véritable stratégie de l'entreprise et, d'autre part, devenir une dimension de tous ses projets. Elle doit aussi combiner l'analyse des dangers avec celle des conditions réelles d'exposition des salariés. Enfin, la capacité de mobilisation des CHSCT et de l'ensemble des compétences techniques, médicales et organisationnelles, internes ou externes à l'entreprise est une des clés de la réussite de la prévention durable. À cet égard, les partenaires sociaux comme les pouvoirs publics souhaitent que la pluridisciplinarité se développe entre les institutions de prévention et que les pratiques de coopération se renforcent sur le terrain.

Henri Rouilleault
Directeur général de l'Anact

L'engagement, fer de lance de la p

Des médecins du travail, un gestionnaire, un sociologue et un représentant d'une organisation professionnelle s'expriment sur la notion de prévention durable et fournissent des leviers pour l'action. Des témoignages clés qui placent la lutte contre les risques au rang des priorités de l'entreprise.

Comment est-il possible de bâtir des stratégies de prévention efficaces et durables ?

Les interventions en santé-sécurité dans les entreprises entraînent souvent des changements techniques ou organisationnels ponctuels, sans pourtant ancrer la prévention dans l'organisation. De ce fait, les transformations proposées ne sont que partiellement réalisées. On ne change donc pas les choses d'un seul coup. C'est pourquoi, nous devons mieux réfléchir aux suites de l'intervention, en faisant de cette dernière l'une des étapes d'un processus continu et permanent et en considérant tous les aspects historiques de l'entreprise (social, économique, etc.). Nous devons sortir d'une gestion par les faits qui a aussi l'inconvénient de ne pas prendre en compte certains risques moins visibles ("risques virtuels" ou à effets différés). Il faut également obtenir un engagement des gestionnaires qui agissent souvent sur le court terme. Pour cela, chacun doit faire son chemin : les gestionnaires, en réfléchissant davantage à moyen ou à long terme, les préventeurs, en intégrant plus le langage de la gestion.

Quelles seraient les conditions qui favoriseraient la prévention durable dans l'entreprise ?

Il faut tenir compte de ce que j'appelle le "stade de structuration de la prévention", en mesurant l'effort que cela implique pour les gestionnaires. Il est nécessaire de s'assurer d'avoir à disposition deux éléments essentiels : d'un côté, des "capacités" qui recouvrent les ressources techniques, financières ou humaines. De l'autre, des "dispositions" qui font référence aux valeurs, habitudes ou comportements. Une intervention que j'ai effectuée dans un hôpital illustre bien cela. Des infirmières se plaignaient de ne pas avoir eu de réunion d'équipe

depuis... six ans. Elles se sentaient exclues des processus décisionnels. Naturellement, ma première réaction a été de dire que la directrice devait rétablir ces réunions. Mais en regardant les choses sous l'angle des "capacités", je me suis rendu compte que cette dernière devait manager pas moins de cent dix-huit infirmières ! Impossible pour elle de tenir cet objectif. L'hôpital a alors décidé de lui affecter une directrice adjointe. Quelques mois plus tard, j'ai constaté que... c'était l'adjointe qui organisait les réunions. En observant les faits sous l'angle des "dispositions", j'ai réalisé que l'infirmière chef n'avait pas changé ses habitudes et qu'elle n'incluait pas ces réunions dans ses priorités. Cela montre que pour réussir un changement, il faut étudier les moyens mais aussi la volonté des différents acteurs de le mener à bien, dépasser l'analyse technique pour s'insérer dans celle de l'organisation.

Prévention durable et gestion peuvent-elles finalement faire bon ménage dans l'entreprise ?

Oui, si l'on parvient à sortir de l'urgence. Agir sur un problème de santé qui nécessite d'aller au-delà de solutions locales (type aménagement de postes, solutions ergonomiques) demande du temps. Les pratiques de gestion et de prévention ne suivent pas le même rythme. En matière de prévention durable, il est important de créer des alliances stratégiques, en intégrant, par exemple, cette démarche dans des projets déjà existants. La gestion

JEAN-PIERRE BRUN,
directeur de la chaire de gestion
de la santé et de la sécurité au travail
à l'université Laval de Québec

de la santé-sécurité implique de prendre en compte la faisabilité humaine de tous les projets de l'entreprise. Pour cela, il faut entrer dans l'espace clos où les gestionnaires et les dirigeants prennent leurs décisions et leur proposer des outils. C'est seulement de cette façon que l'on parviendra à faire de la prévention durable.

Propos recueillis par Philippe Douillet (chargé de mission, département santé et travail de l'Anact) et Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

La visite médicale permet-elle de construire une démarche de prévention durable ?

La visite médicale est fondamentale pour suivre la santé des salariés tout au long de leur parcours professionnel. D'autant que j'ai en charge une population en situation "précaire" (CDD, saisonniers, salariés en entreprise d'insertion, etc.) et que leur trajectoire est souvent jalonnée également par des ruptures professionnelles et/ou personnelles : licenciements économiques, inaptitudes, problèmes de santé, problèmes familiaux. À la MSA, les visites à la demande sont possibles et de plus en plus fréquentes. Dans la perspective de retracer l'historique des expositions professionnelles, je m'efforce au cours des visites, d'installer un temps de parole avec le salarié, autour de la perception qu'il a de sa santé et de dépasser le cadre du simple contrôle de

prévention durable

Qu'est-ce que signifie pour vous "faire de la prévention durable" ?

Lorsque l'on dit "prévention durable", on est dans le pléonasme !

La prévention prend forcément en compte le temps. On n'imagine pas, sauf exception, des soins très ponctuels.

Mais, pour construire cette démarche, il faut prévoir des "piqûres de rappel" de façon régulière et faire preuve de pédagogie. Des conditions favorables doivent également être réunies dans l'entreprise, et avant tout, une volonté puissante et affirmée de l'employeur. Sans cela, peu de choses sont possibles. C'est d'ailleurs devenu un impératif pour certains organismes, comme, par exemple, l'OPPBT (Organisme professionnel de prévention du Bâtiment) qui n'intervient qu'à cette condition.

Aux côtés de l'employeur, les salariés et leurs représentants ont également un grand rôle à jouer.

Autre élément très important : la permanence du médecin du travail dans l'entreprise. S'il change souvent, il n'y a plus d'histoire ni de mémoire de ce qui se passe. De ce fait, une perte très importante de connaissances se produit. Une entreprise devrait garder un médecin du travail cinq ans

l'aptitude. Je prends donc le temps de lui poser des questions sur ses différents métiers. Dès qu'il m'informe qu'il a occupé un poste à risque, je l'interroge sur la durée de cet emploi. Le cas échéant, j'enclenche le suivi nécessaire (examens biologiques, radio pulmonaire, etc.). À titre d'exemple, lorsqu'un travailleur a exercé le métier de plombier chauffagiste pendant dix ans, je fais pratiquer les examens qui s'imposent pour vérifier l'état de ses poumons.

Ces temps d'échange avec les salariés permettent de redonner du sens à la visite médicale, si souvent controversée et constituent une réelle condition pour une prévention durable.

Dans le cadre des visites médicales, avez-vous mis en place des outils de prévention durable ?

Dans le Rhône, nous avons formalisé le

au minimum. Et lorsqu'il y a changement, il doit y avoir transmission entre médecins des informations sur l'entreprise. Enfin, faire de la prévention durable signifie qu'il faut un état des lieux précis des risques professionnels et de la santé des actifs pour mettre en place les actions adaptées.

Quelles sont les difficultés les plus importantes pour prendre en compte la durée dans la prévention ?

Tout d'abord, la visibilité des problèmes de santé qui passent du côté "maladie non professionnelle". On le voit avec les troubles musculo-squelettiques. Un exemple : un salarié sera en arrêt de travail pour des douleurs dorsales mais personne ne fera le lien avec son activité. Or c'est un des enjeux de la prévention durable que de parvenir à entrer sur le versant professionnel.

Un autre écueil se situe au niveau des parcours : certaines populations, occupées à des travaux précaires sont difficiles à suivre et échappent à une prévention efficace.

suivi des salariés applicateurs de produits phytosanitaires. Un problème en effet sensible dans l'agriculture, puisque nous ne connaissons pas encore les conséquences à long terme de leur utilisation sur la santé.

Pour prévenir les risques liés à ces substances, nous avons mis en place une fiche d'exposition individuelle. Certes, jusqu'à présent, les entreprises tenaient à jour un livre avec les produits qu'elles utilisent. Mais, de notre côté, nous avons souhaité obtenir un suivi de l'exposition de chaque salarié, pour connaître la nature et le temps d'exposition individuelle.

Depuis l'année dernière, nous remettons donc une fiche au travailleur, composée

**DOCTEURS JOSIANE ALBOUY
ET BERNARD ARNAUDO,**
médecins, inspecteurs régionaux du travail
et de la main d'œuvre (MIRTMO)
de la région Centre

Quels sont les moyens dont disposent les médecins du travail pour faire de la prévention durable ?

Le médecin n'est pas seul dans l'entreprise : la collaboration avec les acteurs internes et externes est très importante pour mieux engranger des connaissances et mieux agir. En région Centre, par exemple, nous organisons des sessions de formation pluridisciplinaires avec la Cram, la DRTEFP et l'Aract, dans lesquelles les médecins du travail ont pu intervenir. L'objectif est d'inciter les petites entreprises à mettre en place l'évaluation de leurs risques et à réaliser leur document unique. Ce dernier stabilise la prévention quand il n'est pas considéré comme une formalité administrative : cela fait d'ailleurs partie d'un challenge lancé aux préventeurs que d'inciter les employeurs à faire vivre ce document dans le temps.

Propos recueillis par Isabelle Mary-Cheray (chargée de mission, Aract Centre) et Béatrice Sarazin (département information-communication de l'Anact).

DOCTEUR BRIGITTE MUENIER,
médecin du travail auprès de
la Mutualité sociale agricole (MSA)
dans le département du Rhône

de différents champs à renseigner : la date, les noms des produits, les équipements, la durée des traitements, etc. Grâce à ce document qu'il nous ramène à chaque visite, nous pouvons suivre leur historique d'expositions et mieux comprendre les évolutions de leur santé. Une copie de ces fiches est conservée dans son dossier médical. Cet outil implique totalement les salariés dans la gestion de leurs expositions, et constitue également un bon support de dialogue avec les employeurs, sur la nécessité de moyens de prévention.

Propos recueillis par Pascale Merciéca (chargée de mission, département santé et travail de l'Anact) et Chrystelle Alour (journaliste).

« La prévention durable n'a de sens qu'en dépassant le cadre de l'entreprise. »

La prise en compte du temps est-elle vraiment nécessaire pour étudier la relation travail/santé ?

C'est indispensable pour au moins trois raisons. Le suivi de l'altération de la santé doit être mis en rapport avec les processus de "sélection exclusion" et les parcours professionnels car les liens sont étroits. Par ailleurs, il convient de prendre en compte la façon dont des accidents de santé vont rejaillir sur la vie professionnelle. Enfin, il faut s'intéresser aux effets différés du travail, notamment à l'issue de la vie active ; c'est particulièrement vrai pour les cancers d'origine professionnelle. De ce point de vue, l'enquête Estève* est emblématique car son questionnaire permet de connaître la progression d'un certain nombre d'indicateurs.

L'enquête de la Fondation de Dublin* est aussi très intéressante car elle montre des évolutions et les liens des choix d'organisation avec la santé. À partir d'une étude sur les données de cette enquête, j'ai pu approfondir le phénomène d'intensification du travail qui se révèle dans toutes les formes d'organisation mais spécialement dans les formes de "travail flexible", ou "sous automatisme" ou encore de travail "sous servitude". Cependant, cette enquête est limitée car ce ne sont pas les mêmes personnes qui sont suivies au cours du temps...

Est-il possible justement d'effectuer un véritable suivi de la santé des salariés, compte tenu du développement des formes du travail précaire ?

Dans le domaine de la sous-traitance dans le nucléaire, l'enquête Sted** a été effectuée via des médecins du travail, en 1995 puis en 1998.

Mais dans la deuxième phase de leurs travaux, ils n'ont pu retrouver qu'une faible proportion des travailleurs intérimaires ou des salariés en contrat à durée déterminée qu'ils avaient examinés. Or il s'agissait de ceux qui avaient subi la plus forte exposition aux rayonnements ionisants et le plus fort cumul de contraintes de temps. Certains indices montraient qu'ils présentaient des risques importants de contracter des TMS, des troubles du sommeil, des problèmes respiratoires préfigurant d'éventuels cancers, etc. Cette population fragilisée par les conditions de travail qu'elle subissait a été "perdue de vue".

J'aimerais ici insister sur le fait qu'il existe en France un sérieux problème de suivi post-exposition et post-professionnel des cancérrogènes. Une disposition prévoit qu'à l'issue d'une exposition à une telle nuisance, les salariés doivent recevoir une attestation signée de l'employeur et du médecin du travail. Mais cette réglementation n'est jamais respectée. Or son application permettrait au salarié de se faire suivre et d'engager, dès les premiers symptômes, la procédure de reconnaissance de l'origine professionnelle de sa maladie. Parallèlement, la législation prévoit un suivi post-professionnel qui suppose... l'attestation d'exposition. Ce qui nous ramène à la case départ. De plus, l'organisation de la surveillance médicale se trouve particulièrement malmenée pour un travailleur en CDD ou en intérim qui voit en moyenne une dizaine de

médecins du travail dans sa carrière. Si face à l'amiante, les pratiques ont légèrement évolué, la résistance des entreprises à l'égard des autres pathologies demeure particulièrement forte. Or, cette carence compromet aussi la possibilité de maîtriser les risques sur les postes de travail.

Comment abordez-vous la question de la prévention durable ?

L'évolution des quarante dernières années nous enseigne que la prévention a été globalement améliorée dans les secteurs de production. Mais il faut aujourd'hui réduire les risques liés à l'exposition dans les fonctions d'entretien, de maintenance et de nettoyage car le développement du travail temporaire et de la sous-traitance a grandement contribué à externaliser et à masquer les risques. À ce titre, ce ne sont pas les employeurs mais les collectifs d'employeurs qu'il faut responsabiliser.

Dernièrement, une décision de justice a condamné l'État sur son traitement de la question de l'amiante. Cet arrêt n'exonère pas les entreprises, il doit faire réfléchir l'État et l'ensemble des corps de métier concernés afin d'élaborer une véritable politique de prévention des risques. C'est une véritable question de santé publique. La prévention durable n'a donc de sens qu'en dépassant le cadre de l'entreprise.

Propos recueillis par Philippe Douillet et Chrystelle Alour.

* Voir références dans Travail et changement n°294, page 15

** Voir référence page 15

ANNIE THÉBAUD-MONY,
chercheuse à l'Institut national
de la santé et de la recherche médicale
(Inserm)

« Les chefs d'entreprise n'agiront pas seuls pour mettre en place des outils et des actions de prévention. »

MARIE-CLAIRE LAGADEC,
secrétaire générale de la Fédération
nationale des ambulanciers privés (FNAP)

Comment évoluent les questions de santé des salariés du secteur ?

Il y a trente ans, la profession d'ambulancier telle qu'on la connaît aujourd'hui n'existait pas. Elle a été créée en 1970. Mais durant les quinze années qui ont suivi, ces personnes ont travaillé avec ou sans agrément, notion instaurée par une loi de 1986. À cette date, un cadre a été donné à la profession et, pour la première fois, la sécurité du patient a été évoquée. Mais pas celle de l'ambulancier.

Actuellement, le certificat d'ambulancier ne prend toujours pas en compte les évolutions des pathologies et des techniques de soins. Il est temps de le réformer en créant des modules précis, sur la manière notamment de prendre en charge les différentes catégories de patients : personnes âgées, nourrissons, malades psychiatriques, etc. Par ailleurs, il y a quelques années, nous étions très démunis face aux risques qui pouvaient être encourus pendant le transport des personnes atteintes du Sida. Des questions restaient en suspens sur l'obligation et la façon de se protéger notamment. Aujourd'hui, l'expérience qu'ont acquise les ambulanciers doit se traduire par un diplôme.

Avec l'appui du réseau Anact, votre organisation s'est mobilisée auprès de six entreprises de la branche, dans une démarche expérimentale d'évaluation des risques. Quels sont les enjeux de prévention qui ont été révélés ?

Tout d'abord et encore une fois, des enjeux très forts en termes de professionnalisation. Le statut des ambulanciers doit évoluer, en permettant par exemple, l'accès à

certains éléments du dossier des patients. Tant que le milieu médical les appréhendera comme des transporteurs et non comme des professionnels de santé à part entière, nous serons toujours confrontés au secret médical. Or si l'équipage ne connaît pas les risques auxquels il est exposé, il ne peut évidemment pas s'en protéger.

Autre enjeu très important : celui du dialogue avec les partenaires locaux. L'obligation de rédaction du document unique va permettre de relancer cet échange avec les représentants du personnel. Pour l'heure en effet, le transport sanitaire demeure une activité très encadrée. Le prescripteur, un médecin en général, détermine le type de transport en fonction de l'état du patient : transport couché dans une ambulance ou en VSL (véhicule sanitaire léger), transport individuel et assis. L'entreprise d'ambulances n'a aucun moyen d'aller à l'encontre de cette décision. Pourtant, le médecin manque parfois de visibilité sur l'évolution de l'état du patient.

Par ailleurs, l'accueil dans les centres hospitaliers est très variable d'une région à une autre, tout comme les prises en charge. Il existe donc des facteurs de variation des risques fortement liés à l'organisation avec les autres partenaires. Il va donc falloir créer les conditions de rencontres entre eux pour coordonner différents aspects. Un protocole national existe déjà mais il faut le décliner au niveau local.

La démarche engagée avec l'Anact permet, le cas échéant, de renforcer le dialogue social dans l'entreprise. Enfin, elle représente aussi un enjeu de qualité de services pour chaque entité. En effet, elle a montré que patients et ambulanciers étaient exposés à des risques conjoints. À titre d'exemple, ceux concernant les chutes ou les accidents de la route touchent bien les deux "parties". En agissant pour les uns, on prévient aussi les risques encourus par les autres.

Vous pointez ici des aspects très différents. Est-ce que cela signifie que vous craignez une mise en œuvre difficile du plan de prévention ?

C'est un peu tôt pour le dire. Nous attendons dans une première phase de l'évaluation un véritable outil de transfert pour inciter nos entreprises adhérentes à adopter la démarche et à dépasser l'a priori réglementaire.

Les chefs d'entreprise n'agiront pas seuls pour mettre en place des outils et des actions de prévention. Un appui extérieur est nécessaire pour donner une autre dimension à la prévention, monter des formations pour épauler nos adhérents, instaurer le dialogue entre salariés et employeur. Tout cela va nécessairement demander un peu de temps. Mais le document unique en offre l'opportunité. À nous de la saisir.

Propos recueillis par Thierry Debuc (chargé de mission, antenne Anact Bretagne) et Béatrice Sarazin.

Les actions de prévention classiques ne suffisent pas toujours à prévenir l'ensemble des risques. Le défi pour l'entreprise ? Monter la garde pour repérer de façon précoce les "signaux faibles" ou risques cachés. Illustration.

Lorsque les risques sont cachés

→→→ UNE PME DE LORRAINE

Secteur : métallurgie

Activité : chaudronnerie industrielle

Effectif : 150 salariés

Région : Lorraine

Le CHSCT d'une PME de Lorraine du secteur de la métallurgie a été préoccupé par deux incidents, alors même que des outils traditionnels de prévention avaient été mis en œuvre. Des matériels de manutention se sont heurtés et l'accrochage d'une citerne de plusieurs tonnes a manqué de fiabilité. Ces alertes ont alors conduit l'entreprise à s'intéresser au risque de chute de ces pièces. Mais en l'absence d'évènement majeur, comment mesurer les risques ? Comment identifier et analyser leurs causes potentielles ?

Un ensemble de questions sur lesquelles l'Aract Lorraine a accompagné l'entreprise au cours de l'année 2002.

Détecter les "signaux faibles" de risque

Pour comprendre les facteurs de risque liés aux manutentions mécanisées, des indices apparemment anodins ont été repérés dans des situations variées. Les éléments déterminant la qualité de ce type de tâches ont été recherchés.

L'analyse s'est orientée notamment, vers l'encombrement des ateliers selon le contexte de production. Aucune étude n'avait été effectuée sur ce point.

Pourtant le CHSCT a estimé qu'il représentait un "signal faible" de risque. En effet, plus le nombre de citernes est grand, plus la probabilité d'incidents est élevée. Le propos des représentants du personnel, au départ

subjectif, a été soutenu par les agents de maîtrise qui ont témoigné du travail effectué lorsque l'atelier "se remplit" : des manutentions sans valeur ajoutée sont alors créées, pour "faire de la place". De plus, l'encombrement réduit significativement la distance entre la charge en mouvement et le conducteur de pont. Par conséquent, il complique le contrôle visuel et expose le salarié.

Autre facteur de risque repéré : les modes d'accrochage des citernes. Certes, peu de traces ou d'indices matériels sont visibles. Mais, la maintenance interne et le fournisseur d'élingues* ont constaté, en particulier à l'occasion des révisions périodiques, des allongements de chaînes, des ouvertures de crochets, des usures prématurées, etc.

Ainsi, en détectant ces "signaux faibles" de l'outillage, la maintenance et le fournisseur ont donné des indications sur leurs conditions d'utilisation par les salariés.

De meilleurs choix de prévention

L'ensemble de ces indicateurs sont utiles pour guider l'analyse des risques liés aux manutentions mécanisées. Leur interprétation constitue une autre étape essentielle dans la prévention. Le recoupement des indices avec l'évolution de la santé des salariés donne par exemple l'occasion au médecin du travail de renseigner l'entreprise sur la pénibilité croissante de

certaines tâches. D'où, par exemple, le recours aux ponts roulants comme moyen de traction des citernes au sol. Partant de ces "signaux faibles", interprétés et analysés, la recherche exhaustive des causes et de leurs combinaisons permet à l'entreprise de faire aujourd'hui de meilleurs choix pour prévenir le risque de chute de citernes. Les pistes de progrès sont nombreuses et concernent des niveaux différents : concevoir une organisation des flux diminuant les manutentions, adapter les moyens d'accrochage aux prévisions des capacités physiologiques des salariés, mettre à disposition des matériels ad hoc de traction au sol... autant de moyens pour éviter l'écueil !

Michaël Paquin et Jean-Michel Schweitzer
(chargés de mission, Aract Lorraine).

*Cordages pour soulever des fardeaux

Des mesures classiques de prévention insuffisantes ?

Comme c'est le cas dans la métallurgie, la manutention mécanisée des produits tout au long de leur fabrication a toujours été effectuée, dans cette PME, grâce à des moyens bien connus : ponts roulants, potences et chariots de transfert. Des efforts ont été déployés pour que le maniement des citernes se fasse en toute sécurité. Enfin, les salariés ont été formés et habilités à la conduite des ponts, les zones balisées, les matériels d'accrochage périodiquement vérifiés, etc. Ces mesures n'ont pas empêché cette PME d'aller plus loin.

Une mobilisation de tous les acteurs contre les TMS

Dans le secteur emballage de l'entreprise Les Fromagers de La Thiérache, les troubles musculosquelettiques (TMS) étaient de plus en plus fréquents. Après un premier diagnostic, l'entreprise s'est lancée dans une démarche de prévention durable.

Cinq absences pour inaptitude et des salariés qui se plaignaient de plus en plus de troubles musculosquelettiques... l'entreprise Les Fromagers de La Thiérache a cherché des solutions pour préserver la santé de son personnel du service emballage. Sur les conseils du médecin du travail, elle a fait appel au CESTP-Aract Picardie* pour l'accompagner dans cette démarche.

La direction ne s'est pas d'emblée engagée dans un projet de prévention durable. Elle a d'abord joué la carte du diagnostic préalable, dans la perspective d'atteindre différents objectifs : faire l'état des lieux du fonctionnement de l'organisation, déterminer les facteurs de risques de TMS à court et à moyen terme et proposer un plan d'action. Au fil de l'intervention qui a associé de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise, la démarche de prévention a pris une toute autre tournure : le rôle conjugué des différents intéressés a favorisé la pérennisation du projet et l'engagement de moyens.

Création d'un comité de pilotage

Répétitivité du travail à la chaîne, conception inadaptée des postes, travail de synchronisation difficile des équipes, stress, ambiances physiques pénibles (bruit, contrastes thermiques)... autant de facteurs de risques repérés lors du premier diagnostic et débattus au sein de l'entreprise. De son côté, l'ingénieur de la Cram a proposé la constitution d'un pilotage de projet. Interpellée par le premier constat établi et dynamisée par la mobilisation des acteurs internes et externes, la direction a entrepris une démarche plus importante. Le nouveau projet a

→→→ LES FROMAGERS DE LA THIÉRACHE

Secteur : agroalimentaire

Activité : fabrication de fromages

(216 références dont la "Belle des champs" et le "Maroilles")

Effectif : 200 salariés

Région : Picardie

Rachetée en 1989 par le groupe Bongrain

intégré la prévention des TMS dans l'ensemble du dispositif d'évaluation et de prévention des risques et dans les actions mises en œuvre. Un comité de pilotage, un pilote et un groupe de travail permanent, intitulé "groupe noyau dur", se sont attelés à la tâche. Un crédit de trois cents heures lui a été affecté.

Aujourd'hui, l'Aract accompagne toujours l'entreprise. Un dispositif pluridisciplinaire appuie le projet dans toutes ses phases et dans les moments clés du pilotage.

Une démarche sur le long terme

L'implication réelle du groupe de travail a renforcé la pérennisation de la démarche et a traduit plus encore la volonté d'ouverture pluridisciplinaire interne et externe. Ainsi, le comité de pilotage est constitué du comité de

direction, élargi au délégué syndical, au secrétaire du CHSCT, au médecin du travail, à l'ergonome de la mission de maintien dans l'emploi et aux responsables de secteurs. Le groupe de travail est composé du CHSCT, de représentants de chaque secteur et de la maintenance. La dynamique pluridisciplinaire est favorisée sur le fond, par le transfert d'une approche ergonomique des risques et sur la forme, par une approche "pédagogique" de la restitution des travaux. Encouragée par la mobilisation de tous les acteurs, l'entreprise a su dépasser le stade du diagnostic sur les TMS pour inscrire son action de prévention sur du long terme.

Bertrand Canepa (chargé de mission, CESTP-Aract Picardie).

**CESTP-Aract Picardie : Centre d'ergonomie et de sécurité du travail de Picardie, Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail.*

Témoignage de Franck Glasset

ANIMATEUR SÉCURITÉ ET RESPONSABLE DU PROJET PRÉVENTION DU GROUPE BONGRAIN

"La pluridisciplinarité ? Une spécificité de l'entreprise liée essentiellement à la multiplicité des produits fabriqués sur le site.

Grâce à elle, le groupe projet s'est engagé dans la durée et dans une démarche d'amélioration continue.

La santé du personnel est aujourd'hui prise en compte au même titre que la productivité ou la qualité.

C'est dans cette direction qu'il faut tendre pour une prévention efficace des risques professionnels.

Au-delà des résultats obtenus, une vraie prise de conscience a eu lieu. Un ingénieur hygiène et

sécurité a été nommé à la direction du groupe et les Fromagers de La Thiérache choisie comme entreprise pilote pour véhiculer ce type d'action dans l'ensemble du groupe Bongrain France."

Sous-traitant et donneur d'ordre associés contre les risques

Centr'alis a convaincu son donneur d'ordre de revoir ses planifications de commandes. Un tour de force qui devrait lui permettre d'agir sur les contraintes de temps, pour mieux préserver la santé des salariés tout en pérennisant la qualité du travail.

→→→ CENTR'ALIS

Secteur : Électricité

Activité : enrubannage de pièces pour composants de moteurs électriques

Effectif : 13 salariés

Région : Franche-Comté

C'est lors d'une visite du service de l'inspection du travail que la direction de Centr'alis a pris conscience de la nécessité de mettre en place une action de prévention des risques, impliquant son donneur d'ordre.

Petite société spécialisée dans la technique d'enrubannage de pièces en cuivre, Centr'alis est sous-traitante de la division moteur d'un grand groupe national orienté vers le marché international. Elle vit donc avec acuité les contraintes temporelles de production qui lui sont imposées.

Dans la perspective de mieux cerner le risque de troubles musculosquelettiques (TMS) sur les postes d'enrubannage, le chef d'entreprise a demandé une intervention de l'Aract Franche-Comté*.

Prendre en compte les contraintes physiques de production

Le travail d'enrubannage exige une dextérité manuelle qui se traduit par un effort musculaire des membres supérieurs, plus particulièrement des poignets et des épaules. Or, jusqu'à la démarche de prévention engagée par l'entreprise, le donneur d'ordre passait commande des pièces le lundi ; trois jours après, les produits devaient lui être livrés. Les opérateurs étaient donc soumis à un rythme de travail élevé et à des délais souvent très serrés. Dans un premier temps, les trans-

formations proposées ont apporté quelques touches correctrices : mise en place de tapis antifatigue, utilisation de gants protecteurs (du type mitaine), recherche d'une lumière adaptée, augmentation de la polyvalence, etc. Mais le process d'enrubannage offre peu de marges de manœuvre pour réduire les sollicitations biomécaniques.

L'entreprise a alors choisi de démontrer le caractère irremplaçable de son savoir-faire au donneur d'ordre. Elle a invité celui-ci lors de la restitution des conclusions de l'Aract pour qu'il soit témoin des contraintes vécues par les salariés pris entre des objectifs qualitatifs et temporels.

Accompagné du médecin du travail, le responsable de production du donneur d'ordre a compris que l'efficacité de Centr'alis se gagnait sur la capacité des salariés à accumuler de l'expérience en réalisant des produits fiables. Mais il a aussi compris que le risque TMS pouvait conduire à inverser la tendance et entraîner une moindre qualité et une augmentation du coût des pièces.

Le donneur d'ordre revoit ses délais

Les échanges entre les différents acteurs en présence se sont traduits par une réorganisation plus en amont des commandes. Ainsi, le donneur

d'ordre a accepté de modifier son planning en l'avancant de trois jours et en ne l'établissant plus le lundi, mais le jeudi de la semaine précédente. La pression temporelle a ainsi été réduite, laissant au chef de l'entreprise sous-traitante et à ses salariés une plus grande souplesse. L'augmentation des marges de manœuvre temporelles a conduit au final à une meilleure visibilité de l'organisation du travail.

La problématique TMS a ici servi de "caisse de résonance" en interrogeant le périmètre de la situation de travail et ses intérêts économiques sous-jacents. Trois logiques se sont rencontrées : celle du dirigeant de Centr'alis qui souhaitait pérenniser l'efficacité du travail, celle des salariés soucieux de préserver leur capital-santé, enfin, celle du donneur d'ordre attaché à la qualité du travail fourni. Une triangulaire gagnante permettant à chacun de devenir acteur à part entière de la prévention.

Bertrand Poete (chargé de mission FACT).

** intitulée Franche-Comté amélioration des conditions de travail.*

L'enrubannage de pièces de cuivre

La technique de l'enrubannage nécessite un long apprentissage et un savoir-faire sollicitant le regard affûté des salariés. La qualité du travail est étroitement liée à la régularité avec laquelle les morceaux de tissu recouvrent la partie cuivrée. Une attention soutenue est exigée des opérateurs. La tension du tissu est déterminante pour éviter une surépaisseur de nature à rebuter la pièce.

Les risques professionnels liés à l'activité en hauteur sont parfois générés par les conditions même de l'organisation du travail. C'est le constat mis en évidence par le réseau Anact, au cours d'une intervention dans le secteur maritime.

Risques du travail en hauteur, l'organisation aussi concernée

Le repérage de l'ensemble des risques liés à la réalisation de travaux en hauteur s'est révélé essentiel auprès des personnels chargés de l'entretien et de la surveillance des Établissements de signalisation maritime (ESM) : phares, balises, bouées... les salariés opèrent parfois sur des sites de près de 30 mètres de hauteur, pour réparer ou assurer la maintenance mais aussi pour installer ou revoir les équipements électroniques de surveillance.

Sous l'impulsion du Comité central d'hygiène et de sécurité (CCHS) du ministère de l'Équipement, la direction nationale "Phares et balises" a donc commandé une intervention au réseau Anact, sur Brest et Cherbourg. L'analyse a souligné au moins trois points majeurs.

Des risques à tous les niveaux

Avant d'atteindre le sommet d'un phare, les salariés sont soumis à des risques liés au trajet en mer comme le vent et le courant. Puis, ils doivent nettoyer d'une part, l'assise du phare pour sauter du bateau et d'autre part, l'échelle pour gravir l'ESM. Jusqu'à présent, les personnels utilisaient de l'acide et de la javel à cette fin et se trouvaient donc exposés à des risques de projection et d'inhalation nocives. Sans oublier l'ascension du phare, soumise à des vents violents et aux embruns, la chute d'outils et de matériaux, ou encore les contraintes de temps notamment liées aux marées.

Ainsi, selon les effets des expositions à ces autres risques, le salarié est plus ou moins fragilisé pour réaliser son travail sur des points culminants (maux de tête et de dos, brûlures, etc.).

→→→ LES ÉTABLISSEMENTS DE SIGNALISATION MARITIME

Secteur public maritime et territorial

Effectif : 130 salariés à Brest, 28 à Cherbourg

Régions : Bretagne, Basse-Normandie

Une réglementation inadaptée

Les risques professionnels liés à ces travaux en hauteur effectués en mer sont différents de ceux réalisés sur terre.

Et pourtant, faute d'une réglementation spécifique, les responsables "Phares et balises" doivent appliquer la réglementation terrestre et protéger l'ascension des personnels par des équipements de protection individuels et collectifs. Or, si les échelles et les garde-corps peuvent par exemple demeurer opérationnels pour des ESM en Méditerranée, car ils résistent aux courants et aux vagues, il en va différemment pour les ESM situés dans l'océan Atlantique et dans la Manche. Ces mêmes dispositifs sont alors très vite obsolètes, voire potentiellement sources de risques pour les agents.

Mieux organiser les opérations en mer

Les résultats de l'analyse du réseau Anact ont montré combien l'exposition à l'ensemble des risques variait selon le degré de préparation des interventions en mer. Celles programmées laissent aux personnels des marges de manœuvre pour faire face aux aléas (vent, courant).

En revanche, celles effectuées dans

l'urgence fragilisent nettement la sécurité, la santé et les conditions de travail. Elles cumulent l'ensemble des expositions aux risques dans un temps contraint et dans un contexte marin parfois peu favorable.

Au final, le document d'analyse et de synthèse réalisé par l'Anact a conduit la direction, en accord avec les salariés et leurs représentants, à mettre en œuvre des mesures immédiates comme l'achat de dispositif haute pression pour supprimer l'usage de produits chimiques. Mais aussi, d'autres mesures à moyen terme qui intègrent l'organisation réelle du travail. Car l'enjeu est bien là : comment limiter les interventions d'urgence ou faciliter leur réalisation ?

Des solutions ont été trouvées : rédiger un dossier d'identification des ESM (tourelles, phares, etc.) rassemblant par exemple, l'historique des interventions réalisées et les éléments de sécurité mis en œuvre par certains agents pour les mutualiser ; ou encore, faire accompagner les nouvelles recrues par les salariés, le temps qu'ils acquièrent une autonomie dans leur travail.

Pascale Merciéca (chargée de mission, département santé et travail de l'Anact) et Daniel Depincé (chargé de mission, antenne Anact Basse-Normandie).

Adapter les logiciels pour pré

Il fallait y penser. La prévention de l'altération de la santé des salariés peut passer par la modification d'un logiciel de programmation des commandes. Témoignage de Auvergne Isolation et Céramiques de France, deux filiales de grands groupes industriels.

→→→ AUVERGNE ISOLATION

Secteur : transformation de verre plat, découpe et fabrication de vitrages isolants

Site : usine de Montmurat (15)

Filiale du groupe Saint-Gobain

Effectif : 100 salariés

→→→ CÉRAMIQUES DE FRANCE

Secteur : fabrication de carrelage destiné à la décoration intérieure et extérieure de l'habitation et de locaux publics ou professionnels

Site : usine de Paulhaguet (43)

Filiale de Marazzi, groupe italien, leader mondial

Effectif : 140 salariés

Dans deux entreprises d'Auvergne, une action de prévention axée sur le logiciel de programmation des commandes s'est révélée essentielle.

D'un côté, l'usine Auvergne Isolation, une société de la branche vitrage bâtiment de Saint-Gobain. Elle découpe et fabrique des plaques de verre destinées à l'isolation thermique et phonique. Le CHSCT et la direction souhaitent mettre en œuvre un travail sur les postes susceptibles de provoquer des dommages corporels à long terme.

De l'autre, Céramiques de France, une usine de fabrication de carrelage. Sur une équipe de quatre personnes aux postes de broyage, deux souffrent du dos. Le docteur Fénéon, médecin du travail le souligne : "Les postes de chargement des broyeurs entraînent des discopathies. Deux opérateurs qui font ce travail depuis plus de vingt ans sont aujourd'hui en arrêt. Si nous n'agissons pas, les deux plus jeunes suivront le même chemin". Ces deux entreprises ont donc fait appel à l'Aract Auvergne pour affronter ces difficultés.

Des charges maximales pour limiter les trajets

Chez Auvergne Isolation, les plaques de verre de 6 x 2,5 mètres sont saisies par des bras munis de ventouses qui les soulèvent et les déposent pour les coucher sur la table de découpe. Elles sont ensuite sectionnées par un diamant piloté par ordinateur puis rompues par l'opérateur.

Le logiciel qui dirige cette opération dispose en mémoire de toutes les commandes de l'ensemble des clients à un instant "t". Il calcule une découpe optimale des feuilles de verre de façon à laisser le moins de rebuts possibles. Ainsi, la logique de production maximise l'exploitation de la matière première.

De son côté, le salarié tente "d'optimiser son rendement" lorsqu'il dépose les vitres sur les chariots. Pour y arriver, il limite le nombre de ses déplacements ; il prend le parti de porter plus lourd, plutôt que de faire plusieurs voyages avec moins de poids. Pris entre la logique de découpe de

l'ordinateur et la logique du rangement des chariots par client, il régule son activité au mieux : entre charge et trajet, il choisit la charge !

Adapter le logiciel à la stratégie du salarié

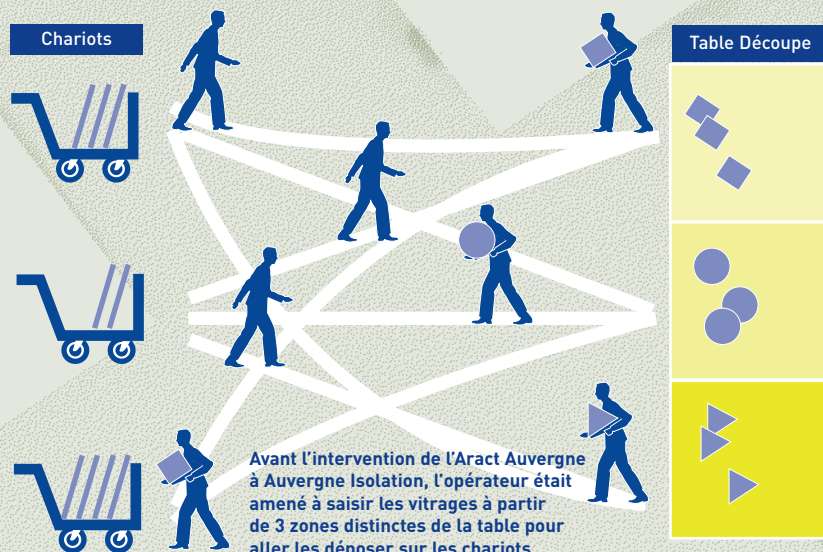
Lors de la présentation des résultats, la solution apparaît alors évidente au CHSCT : le logiciel pourrait tenir compte de la stratégie mise en place par le salarié. Comme il possède l'information des découpes de la vitre en mémoire, il pourrait prévoir dans ses algorithmes de disposer bord à bord les vitrages d'un même gabarit et d'un même client. Il faciliterait ainsi le travail de l'opérateur. En effet, une feuille de verre peut parfois se découper en plus de trente pièces (donc potentiellement trente déplacements) et le rythme de la découpe

Témoignage de Dominique Lesserteur

DIRECTEUR DE L'ENTREPRISE CÉRAMIQUES DE FRANCE

"C'est vrai que sur cet atelier, nous ne nous sommes pas posé suffisamment de questions sur les conditions de travail de nos opérateurs. Avec le vieillissement et compte tenu des compétences que nous souhaitons conserver, il est clair qu'il faut prévenir durablement tous les risques de lombalgie. Cela passe aussi par la remise en cause de nos méthodes de travail, telles que nos logiciels par exemple, mais pas seulement. C'est pourquoi, j'ai souhaité une grande action sur ces postes avec le concours du CHSCT et des opérateurs eux-mêmes."

venir les lombalgies



elle démontre simplement que les prescriptions remises aux opérateurs ne tenaient pas compte de leurs conditions réelles de travail. Suite à cette première analyse présentée par l'Aract Auvergne, un vaste projet de réorganisation a été lancé dans l'entreprise avec un seul objectif : limiter au maximum les efforts physiques déployés dans de mauvaises conditions.

Les niches de prévention

Ces deux exemples montrent que la recherche de l'amélioration des conditions du travail se fonde sur une traque de déterminants a priori très éloignés des risques. Ces exemples sont au carrefour de la prévention des risques et de la prévention de l'usure professionnelle.

Des déplacements inadaptés à la préservation de la santé

est d'environ dix feuilles à l'heure. Avec quatre ou cinq trajets évités par vitre, le gain d'efforts sur des années de travail serait considérable.

La réflexion a donc porté ses fruits et Marc Colzon, Secrétaire du CHSCT en souligne le mérite tout en restant prudent : "On a fait un gros travail en groupe, on a beaucoup dialogué, effectué des relevés de risques ; mais sommes-nous certains de n'avoir rien oublié?". Jean-Paul Vieyres, directeur d'Auvergne Isolation s'inscrit résolument dans la lignée des choix opérés : "On ne doit pas attendre pour améliorer les conditions de travail. Dans l'entreprise, nous avons toujours cherché à réduire les risques le plus en amont possible".

Un outil intégrant les conditions réelles de travail

Chez Céramiques de France, le rôle des opérateurs est de rassembler les ingrédients de la recette de fabrication des carrelages, faïences ou grès, puis de les convoier jusqu'aux broyeurs. Il existe à ce jour plus de cent quatre-vingt formules différentes. Le planning de production est remis aux opérateurs à partir d'une fiche

bordereau éditée par un logiciel de l'entreprise. À la réception, l'opérateur lit sa feuille et commence à entasser sur une ou deux palettes, jusqu'à dix matières premières nécessaires au mélange.

Or, l'absence d'espace autour des broyeurs a conduit l'entreprise à disperser ses stocks sur plusieurs sites parfois très distants les uns des autres. En général, l'opérateur connaît bien les emplacements et reste vigilant. Il anticipe pour s'éviter des déplacements fatigants. Mais l'analyse de l'activité montre que le salarié fait de nombreux allers et retours et parcourt des distances qui pourraient être évitées. Pour Laurent Batisson, délégué syndical CGT, ancien opérateur aux postes d'alimentation des broyeurs : "Ce sont des postes difficiles car nous sommes amenés à manutentionner deux fois les matières premières. Mais ce projet sur lequel nous travaillons avec la direction devrait permettre de trouver des solutions".

L'entreprise a donc envisagé de modifier le logiciel afin de présenter la liste des matières premières en fonction de la proximité des rangements dans le local de stockage. Si cette décision n'est pas révolutionnaire,

Chez Céramiques de France, l'analyse a mis en évidence un paradoxe sur les postes de manutentions : les opérateurs avaient peu évoqué leurs problèmes de manutention parce qu'ils disposaient par ailleurs d'une grande autonomie dans l'organisation de leur travail. En sollicitant un appui, leur crainte était de perdre cette marge de manœuvre qu'ils avaient réussi à construire collectivement. Les enjeux de l'amélioration sont donc désormais de faire évoluer le logiciel sans remettre en cause cette autonomie.

Chez Auvergne Isolation, le souci managérial était identique. L'anticipation se place cette fois très en amont. L'objectif est double : la santé et la performance traduites dans la recherche du maintien des compétences du personnel. En modifiant les logiciels pour les rendre plus adaptés au travail du personnel, on permettra aux salariés de ces deux PME de ne pas atteindre les limites physiques qui, l'âge avançant, entravent la santé. La prévention durable, c'est aussi la prévention des petits pas...

Jack Bernon (directeur régional de l'Aract Auvergne).

4 POINTS DE VIGILANCE

1

Dépasser les indicateurs habituels de la prévention

La prévention nécessite des indicateurs permettant de repérer et d'analyser les situations à risques et les pathologies, de guider le choix des actions et de faciliter leur évaluation.

Les indicateurs classiques relatifs aux maladies professionnelles sont trop généraux et surtout trop tardifs pour permettre d'anticiper. En revanche, les plaintes et les soins dispensés à l'infirmerie, la nature et la durée des arrêts de travail ou encore l'évolution des

restrictions d'aptitude représentent des informations pertinentes. D'autant plus lorsque ces indicateurs médicaux sont examinés et reliés à des situations de travail, des lignes de production, ateliers, services, etc.

Du côté des ressources humaines, l'absentéisme peut représenter une information intéressante même si des analyses plus fines doivent être menées sur leurs causes. L'étude de l'évolution des reclassements des salariés suite à des inaptitudes peut aussi être utile,

de même que celle de certains parcours professionnels. Enfin, les données relatives à la production (augmentation des pannes, dysfonctionnements techniques, usure prématurée des installations, etc.) ou à la sécurité (incidents ou quasi-accidents) sont souvent des révélateurs de situations à risques. Mais il convient toujours de rechercher les indicateurs spécifiques pertinents à chaque activité et entreprise.

2

Prendre en compte le travail dans toutes ses dimensions

La prévention durable nécessite de prendre en compte le travail dans toutes ses dimensions. Pour faire face à la diversité des situations, le salarié développe une activité physique (mouvements, déplacements, forces à exercer, etc.). Mais la dimension cognitive est aussi fortement sollicitée (mémorisation

et traitement des informations par exemple), de même que la dimension psychique comme la reconnaissance du travail ou la représentation du risque. Dans chacune d'elles, les capacités de l'individu sont mises en jeu mais aussi celles du collectif. La prévention n'est alors plus exclusivement assise sur des

mesures techniques (consignes, moyens de protection, etc.), mais elle s'ouvre à d'autres domaines (renforcement du collectif, reconnaissance des savoir-faire, formation, par exemple) et implique les salariés dans la recherche des solutions.

3

Conception, organisation et gestion, trois mots clés de la prévention

Pour être efficace, la prévention doit pouvoir agir sur au moins trois périmètres opérationnels et stratégiques de l'entreprise : la conception, l'organisation et la gestion. L'organisation du travail semble être une entrée à privilégier dans toute démarche de prévention, parce qu'elle ouvre sur des questions et des enjeux de taille : pourquoi les consignes ne sont-elles pas systématiquement respectées ? Comment prévoir avec

pertinence lorsque les variations et les aléas sont très fréquents ? Comment communiquer et favoriser les échanges lorsque les salariés ont des tâches isolées ou très indépendantes ? Néanmoins les réponses qui peuvent être apportées ne sont jamais entières car lorsque les moyens sont définis, les transformations ne peuvent se faire qu'à la marge. C'est pourquoi la prévention doit exister dès la conception, trouver une place plus impor-

tante dans les projets de l'entreprise et être présente dans les réflexions, arbitrages et choix en amont. À ces deux périmètres doit être ajouté celui de la gestion, car la prévention ne peut se soustraire des approches économiques (valeurs et coûts). Elle doit aussi posséder ses propres critères et indicateurs afin d'être pilotée comme une dimension stratégique à part entière.

4

Le document unique et le maillage de l'entreprise par unité de travail

Le document unique préconise l'exhaustivité. Une exigence que l'on peut comprendre de deux points de vue : l'identification de tous les risques et la couverture de tous les salariés de l'entreprise. Elle ouvre toutefois sur une question de méthode : le suivi de l'ensemble du personnel alors que son exposition au risque n'est pas uniforme. Face à

cette interrogation, le document unique ébauche une réponse : le découpage de l'entreprise par unité de travail. Cette notion désigne un périmètre significatif rassemblant un groupe de personnes soumises de façon plus ou moins homogène à une ou plusieurs expositions. L'unité réunit dans un même groupe des salariés n'occupant pas forcé-

ment les mêmes postes. Cette méthode permet d'améliorer le suivi par populations exposées et ainsi, de réaliser des comparaisons entre des groupes homogènes, relevant chacun d'une unité. Ce maillage peut aussi mieux faire apparaître les cumuls d'exposition.

ARTICLES

Développement durable : vers une politique intégrée de la qualité, de l'environnement et du social, revue *Préventique*, n° 71, octobre 2003, p. 4-21.

Évaluation des risques professionnels : objectif prévention, Rita Di Giovanni, Pascale Merciéca, dossier de *Travail et Changement*, n° 279, juillet-août 2002, p. 7-19.

Troubles musculosquelettiques : mieux articuler la santé et l'organisation du travail, Philippe Douillet, Emmanuel Albert, dossier de *Travail et Changement*, n° 272, novembre 2001, 30 pages.

La santé au risque du travail, dossier *Travail et Emploi*, n° 96, octobre 2003, p.5-119.

ENQUÊTES

Les intermittents du nucléaire, *Enquête Sted sur le travail en sous-traitance dans la maintenance des centrales nucléaires,* Ghislaine Doniol-Shaw, Dominique Huez, Nicolas Sandret, Octares, 1995, 250 pages.

Organisation du travail et santé dans l'Union européenne, Véronique Daubas-Letourneux, Annie Thébaud-Mony, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail, 2002, 101 pages, bibliographie.

"Conditions de travail - Bilan 2003", Direction des relations du travail (DRT), ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 2004, 424 pages.

OUVRAGES

Rapport au conseil économique et social : organisations du travail et nouveaux risques pour la santé des salariés, Elyane Bressol (rapporteur), 2004, 33 pages.

Rapport annuel 2003 : santé, pour une politique de prévention durable, Marie-Caroline Bonnet-Galzy, Inspection générale des affaires sociales (auteur moral), La Documentation Française, 2003, 399 pages, annexes.

Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives, Dongo Rémi Kouabenan, Michel Dubois, Octares, 2003, 188 pages.

Agir pour la santé au travail dans les petites entreprises : guide pratique, Francis Meyer et Lucien Privet, Presses universitaires de Strasbourg, 2002, 64 pages.

Précarisation sociale, travail et santé, Béatrice Appay, Annie Thébaud-Mony, Iresco, 1997, 579 pages.

Prévenir les troubles musculosquelettiques : mieux articuler santé et organisation du travail, Actes du colloque Paris, 27-28 novembre 2001, Anact, 2002, 95 pages.

Repères sur le travail, à l'usage des ingénieurs élèves et débutants, Anact et INRS, 2001, 161 pages.

Les actes du 5^{ème} colloque de santé et travail sur la prévention des risques professionnels (organisé par Marie-Claude Beaudeau, sénateur du val d'Oise) sont téléchargeables sur www.senat.fr

Pistes (Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé) : une revue électronique "s'intéressant aux aspects sociaux et humains du travail et à leurs liens avec la santé des personnes" www.pistes.uqam.ca

Une aide technique et documentaire à destination de tous les acteurs de l'entreprise sur la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles : c'est ce que propose l'institut national de recherche et de sécurité www.inrs.fr

Un dossier complet sur les troubles musculosquelettiques et des cas d'entreprise sur la santé au travail sont téléchargeables sur www.anact.fr

sur le web

sur anact.fr

Agir sur...

la charge de travail

de l'évaluation à la négociation

sous la direction de
Bertrand Poete
et **Thierry Rousseau**

Soulevé au moment de la négociation sur l'ARTT, le sujet sur la charge de travail est rapidement délaissé. Parce qu'il est polémique, peut-être, mais aussi parce que la charge de travail ne paraît pas toujours bien mesurable.

Absentéisme, stress, difficultés à tenir la qualité et les délais, les dysfonctionnements ne manquent pourtant pas.

Le parti pris de cet ouvrage, est de permettre une meilleure régulation de la charge. Comment ?

En utilisant un modèle d'analyse original conçu à partir d'interventions menées en entreprise par le réseau Anact.

Quels sont les signaux d'alerte ? Qui doit être associé à la démarche ? Comment faire un état des lieux ? Comment passer de l'analyse à la régulation ? Au-delà de la traditionnelle mesure de la productivité, quels autres indicateurs construire ? L'ouvrage répond concrètement à ces préoccupations. L'enjeu est de taille : promouvoir la santé des salariés grâce à une appréciation plus complète de la performance.

• **De quoi s'agit-il ?**
Pour l'entreprise, pour l'encadrement, pour les salariés, un objet à négocier ?

• **Les enjeux d'une action sur la charge de travail**

- Performance et charge de travail : les nouvelles exigences productives.
- La pénibilité au travail et la préservation de la santé.

• **Un modèle pour analyser la situation**

La charge de travail prescrite, l'analyse de la charge réelle de travail, la charge subjective, la régulation de la charge.

• **La démarche pour l'action et ses leviers**

Les étapes de la démarche.

• **Comment aller plus loin ?**

• **Bibliographie**

OUVRAGE À COMMANDER
PAR CORRESPONDANCE

BON DE COMMANDE

Mme Mlle M.

Nom :

Prénom :

Fonction :

Société :

Activité de l'entreprise :

Effectif : Code Naf :

Adresse :

CP : Ville :

Tél.: Fax :

E-mail :

→ À retourner à

L'ANACT - Mission Relation Clientèle
4, quai des Etroits 69321 LYON Cedex 05

" La charge de travail "

84 pages

Qté	Prix unitaire	Montant total TTC
.....	11 € TTC € TTC
Participation aux frais de port et d'emballage		4,50 € TTC
TOTAL	 € TTC

Je joins à ma commande un chèque de€
à l'ordre de l'Agent Comptable de l'Anact.

TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Henri Rouilleault, h.rouilleault@anact.fr - Directeur de la rédaction : Michel Weill, m.weill@anact.fr - Responsable des éditions : Sylvie Setier, s.setier@anact.fr - Rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr - Contributeurs au dossier : Jacques Bernon, Michel Berthet, Bertrand Canepa, Thierry Debut, Daniel Depincé, Philippe Douillet, Isabelle Mary-Cheray, Pascale Merciéca, Michaël Paquin, Bertrand Poete, Jean-Michel Schweitzer.

Réalisation : Reed Publishing (chef de projet : C. Alour, direction artistique : A. Ladevie, P. Lopez, fabrication : I. Lanfrit) - 2, rue Maurice Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux
Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue - Dépôt légal : 3^{ème} trimestre 2004 - Numéro de commission paritaire : 1007 B 06503
Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4 quai des Etroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.