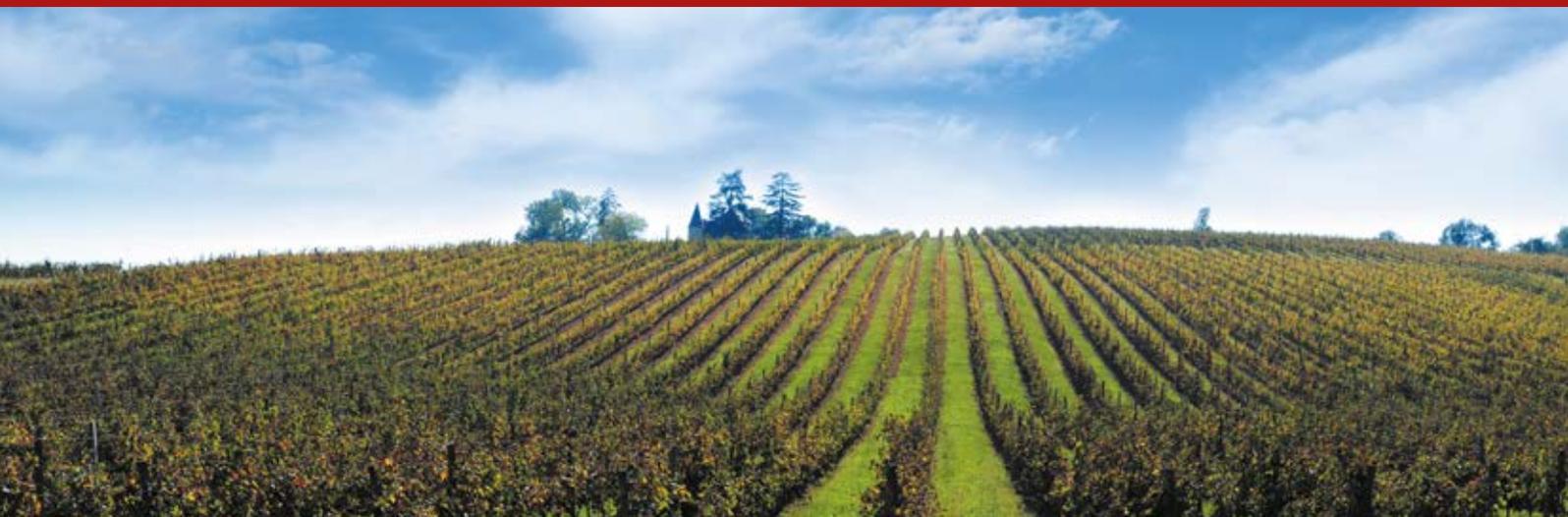




PRÉVENIR LES TMS EN VITICULTURE

Guide méthodologique



Introduction

Filière agricole majoritairement présente sur le territoire girondin, la viticulture a connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années, tant sur le plan technique que sur le plan des pratiques.

Malgré la mécanisation d'un certain nombre de tâches et l'évolution des outils et équipements, les travaux du vignoble demeurent physiques, répétitifs et sollicitants pour le corps, tout en s'inscrivant au sein d'une organisation du travail plus ou moins contraignante.

Dans ce contexte, les maladies professionnelles continuent de croître et la plupart d'entre elles affectent les membres supérieurs et le dos des vignerons. On parle alors de TMS : Troubles Musculo-Squelettiques. Trois simples lettres caractérisant un phénomène pouvant avoir de lourdes conséquences pour :

- > les salariés (qui s'arrêtent de travailler et sont parfois déclarés comme inaptes, contraints à la reconversion)
- > les entreprises (qui constatent l'absentéisme, la perte de qualité et une dégradation du climat social)
- > la collectivité (qui prend en charge les soins et indemnise les malades).

La Gironde est le département français le plus touché puisque, chaque année, il représente à lui seul la moitié des TMS reconnus pour la filière viticole nationale... S'engager dans une démarche de prévention constitue donc un enjeu stratégique majeur pour les exploitations viticoles girondines.

Afin d'aider les entreprises à prévenir les TMS, la MSA Gironde et l'Aract Nouvelle-Aquitaine ont mené une étude en partenariat durant plusieurs années. Pour être au plus près du travail réel, une démarche de terrain, collective et participative, a été mise en oeuvre en associant des institutionnels et des professionnels de la viticulture, permettant ainsi de capitaliser de nouvelles connaissances.

Le présent guide constitue le fruit de ce travail collaboratif, tout comme les fiches pratiques élaborées pour les principaux travaux du vignoble.

Ces deux outils complémentaires ont pour objectifs de :

- > diffuser des connaissances sur l'exposition aux TMS
- > engager des réflexions en évoquant des pistes de solutions techniques, humaines et organisationnelles
- > aider les entreprises à s'investir dans une démarche durable de prévention des TMS.

Les TMS ne sont pas une fatalité et des solutions concrètes peuvent être mises en place pour relever le défi de la santé... et donc de la performance des entreprises.

Il est temps d'agir !

Sommaire

Introduction	2
I. Les Troubles Musculo-Squelettiques	4
1. Définitions	4
2. Pathologies les plus fréquentes en viticulture	5
3. L'impact des TMS	6
4. Le geste professionnel	7
5. Comprendre les causes et les déterminants des TMS	8
II. Le projet MSA Gironde / Aract Nouvelle-Aquitaine	9
1. Le secteur viticole	9
2. Les entreprises viticoles face aux TMS	10
3. Le partenariat MSA Gironde / Aract Nouvelle-Aquitaine	12
4. Des outils au service d'une méthodologie	13
5. L'action collective	14
III. Mettre en place une démarche de prévention durable	17
1. Partir d'un état des lieux	20
2. Repérer les facteurs de risque et identifier les causes possibles	21
3. Construire les pistes de solutions et définir le plan d'actions	24
4. Mettre en oeuvre et évaluer les actions	26
Conclusion	27



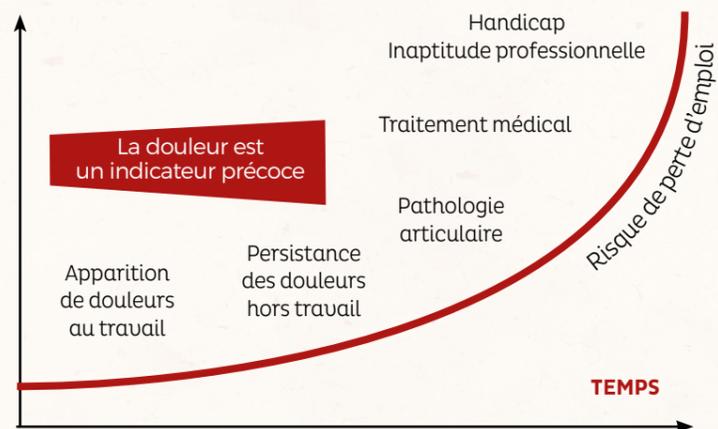
1. Les Troubles Musculo-Squelettiques

I.1 - DÉFINITIONS

Les TMS sont des pathologies qui affectent les tissus mous (tendons, gaines synoviales, nerfs...), situés à la périphérie des articulations. Ils sont à l'origine de douleurs plus ou moins intenses, associées le plus souvent à une gêne fonctionnelle, pouvant évoluer vers des situations invalidantes, aussi bien dans la vie professionnelle que privée.

Les tendons rattachent les muscles aux os.
Les gaines synoviales entourent les tendons et sécrètent un liquide de lubrification pour limiter les frottements.
Les nerfs permettent de contracter ou de relâcher un muscle et de transmettre les informations sensibles.

ASTREINTE CORPORELLE



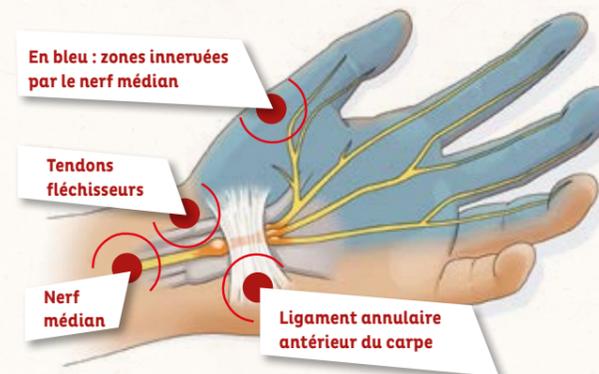
Les TMS en viticulture touchent principalement les membres supérieurs (épaule, coude, poignet) et le rachis.

Ces pathologies surviennent lorsque les gestes et postures sont réalisés dans des situations de travail contraignantes physiquement et/ou psychologiquement.

I.2 - PATHOLOGIES LES PLUS FRÉQUENTES EN VITICULTURE

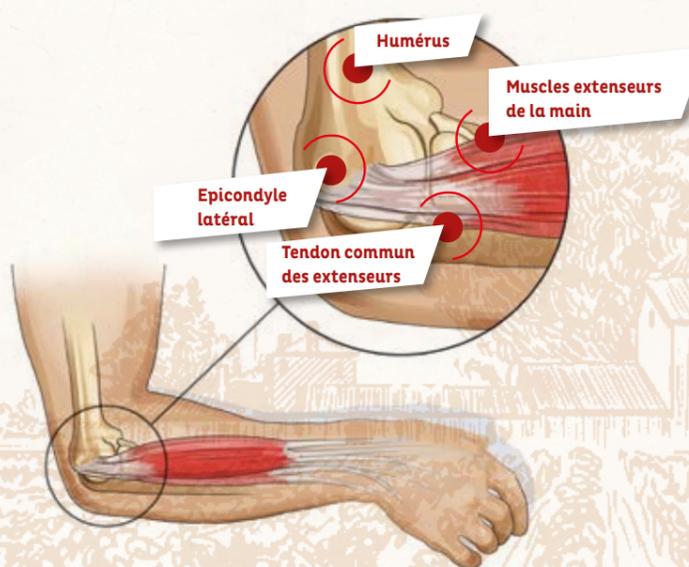
> Le syndrome du canal carpien

Ce syndrome désigne les troubles dus à la compression du nerf médian lors de son passage dans le canal carpien. En viticulture, il est à mettre en relation avec des mouvements répétitifs et en force de préhension de la main.



> L'épicondylite

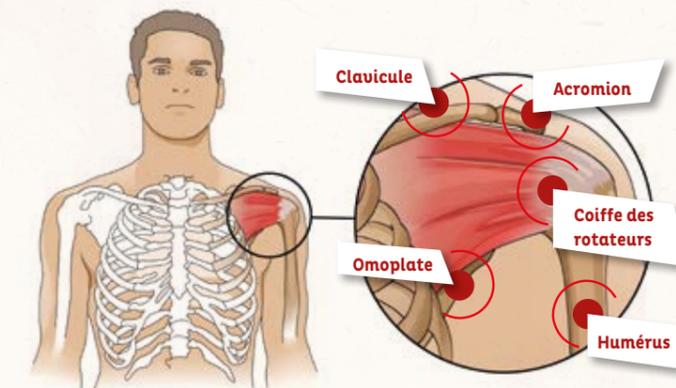
Il s'agit d'une inflammation de l'attache sur l'épicondyle des muscles extenseurs de la main. Parfois, l'épicondyle commence par devenir plus sensible au toucher ou aux chocs, avant l'apparition de la douleur proprement dite. L'épicondylite est liée à une sollicitation importante et répétée du bras, sans assez de temps de récupération. Pour les travaux viticoles, elle est à mettre en relation avec des mouvements de rotation fréquente de l'avant-bras et de flexion répétée du poignet ; souvent associés à la préhension d'un outil. Les vibrations ou les ébranlements peuvent également être à l'origine de cette pathologie.



> La tendinopathie de la coiffe des rotateurs

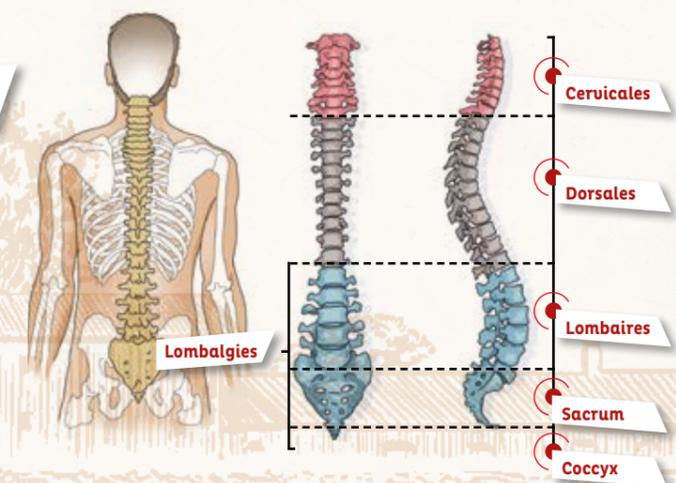
Il s'agit d'une pathologie affectant un groupe de tendons et de muscles localisés au niveau de l'articulation de l'épaule, appelé la « coiffe des rotateurs ». Cette tendinite peut évoluer de l'épaule douloureuse simple à l'enraidissement irréversible.

Dans les vignes, elle est à mettre en relation avec des mouvements répétitifs d'élévation du bras.



> La lombalgie

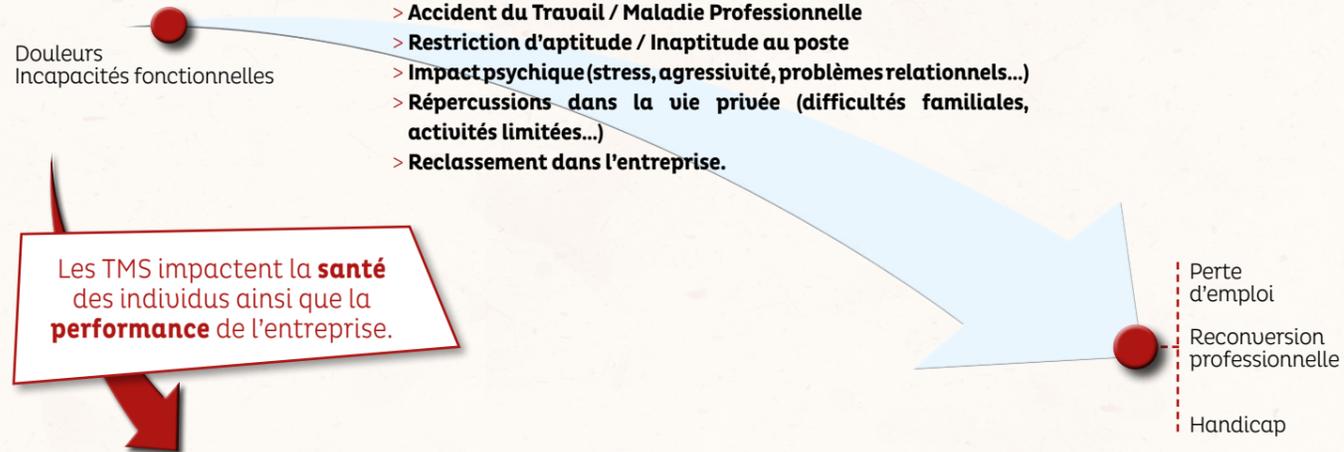
Il s'agit d'une pathologie se caractérisant par une douleur lombaire. Elle constitue probablement le trouble le plus évoqué spontanément en viticulture en raison des postures et sollicitations forcées de la colonne vertébrale.



I.3 - L'IMPACT DES TMS

Les TMS peuvent avoir des conséquences non négligeables pour l'individu, l'entreprise et la collectivité.

POUR L'INDIVIDU

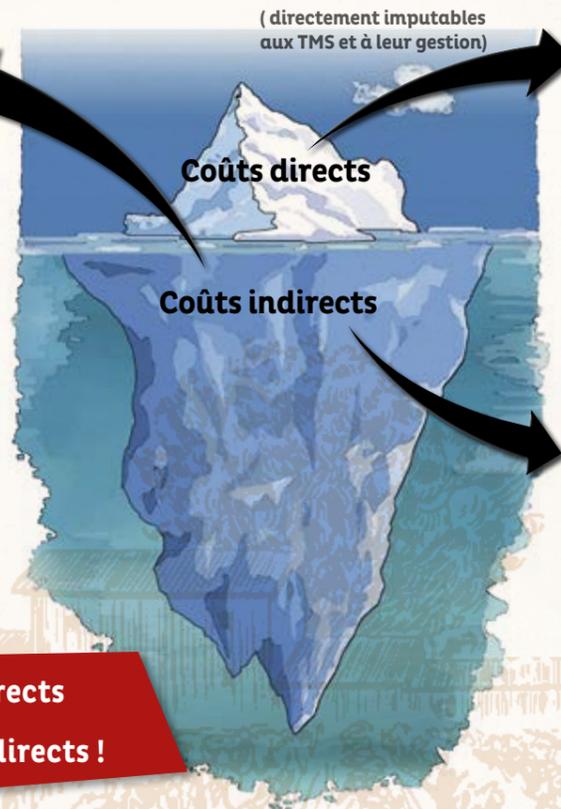


Les TMS impactent la **santé** des individus ainsi que la **performance** de l'entreprise.

POUR L'ENTREPRISE

Coûts de régulation
(attribuables aux dysfonctionnements induits par les TMS)

- > Absentéisme et départs (turn-over...)
- > Pertes de productivité (restriction d'allure pour les personnes touchées, répartition de la charge de travail sur les salariés restants, coût du personnel temporaire, formation des remplaçants, temps passé par l'encadrement pour la gestion de l'absence du salarié, gestion de l'inaptitude ou du reclassement, coût lié au licenciement éventuel...)
- > Pertes de capacité de production (baisse de la qualité, retard dans les délais, modification du planning, perte de compétences...)
- > Perturbation du climat social.



- > Temps administratif (gestion des dossiers...)
- > Remplacement
- > Augmentation du taux de cotisations AT/MP
- > Indemnisation des salariés malades
- > Frais liés à l'aménagement des postes
- > Investissement matériel.

Coûts stratégiques
(estimation des limites induites par les TMS sur les capacités de l'entreprise à maintenir sa position concurrentielle)

- > Limites sociales (risque de conflit ou d'épuisement, baisse d'implication des salariés)
- > Limites productives (augmentation des temps liée aux restrictions)
- > Limites économiques (impact du sureffectif induit par les TMS sur le prix et la compétitivité)
- > Limites éthiques (dégradation de l'image de l'entreprise, perte d'attractivité pour l'entreprise et, au-delà, pour le secteur).

Coûts indirects = 2 à 5 x coûts directs !

I.4 - LE GESTE PROFESSIONNEL

Pour comprendre les mécanismes d'apparition des TMS, il est nécessaire d'appréhender le geste professionnel dans toutes ses dimensions :

- > **Dimension biomécanique** : le mouvement peut être décrit par son amplitude (positions articulaires), par l'effort (force déployée) et la répétitivité
- > **Dimension cognitive** : le geste résulte d'une stratégie d'actions « pensée » par le cerveau, qui anticipe la meilleure façon de faire en s'appuyant sur la mémoire des actions passées, les caractéristiques personnelles et les habiletés sensorimotrices
- > **Dimension psychique** : c'est la part subjective qui se joue entre la personne et son travail, au travers des gestuelles professionnelles. Une personne réalise un geste par rapport à l'idée qu'elle se fait d'un travail bien fait et utile.

La volonté d'obtenir un résultat de qualité donnera du sens à son geste et un intérêt pour son travail. Le geste sera d'autant plus source de satisfaction que la personne aura la reconnaissance de ses pairs et/ou sa hiérarchie. Si le geste est empêché, que la personne ne peut choisir de le réaliser comme elle le souhaite, le corps souffre. Pour l'individu, si le résultat obtenu est important, la manière de faire l'est également. La hiérarchie a tout intérêt à libérer des marges de manœuvre dans la manière de faire pour atteindre les résultats souhaités.

La recherche du « bon geste », de la « bonne posture », quelles que soient les personnes et les situations, réduit le geste professionnel à sa composante biomécanique, et peut s'avérer contreproductive pour prévenir les TMS.

Il est préférable de favoriser des conditions de travail permettant à chacun de réaliser et d'adapter son geste professionnel en fonction des situations rencontrées.

Le geste professionnel ne se réduit pas aux simples mouvements et postures adoptés par les personnes. Il se définit par trois dimensions fondamentales :

Dimension biomécanique

= Le mouvement visible et mesurable

Dimension psychique

= Sens et intérêt du travail



Dimension cognitive

= Réflexion, stratégie d'action liées à ses capacités, son apprentissage et ses expériences passées

II - Le projet MSA Gironde / Aract Nouvelle-Aquitaine

I.5 - COMPRENDRE LES CAUSES ET LES DÉTERMINANTS DES TMS

Les déterminants du travail conditionnent l'activité et les circonstances de réalisation des gestes. Ils ont donc un impact direct sur les facteurs biomécaniques et psychosociaux, et peuvent générer des effets sur la performance de l'entreprise et sur la santé des individus.

DÉTERMINANTS DU TRAVAIL

TECHNIQUES

- > **Itinéraire technique** : travail du sol et de la vigne (hauteur, taille...)
- > **Outils et équipements (choix, entretien)** : sécateur, lieuse, siège, tendeur...
- > **Mécanisation** : broyeur, rogneuse, enfonce-pieux...
- > **Palissage** : hauteur, type de piquets, fils, liens, agrafes...

ORGANISATIONNELS

- > **Choix des tâches à réaliser**
- > **Planification des tâches**
- > **Cadence de travail** : rythme de travail, temps de récupération, délais, pauses...
- > **Alternance des tâches**
- > **Travail seul ou en équipe**
- > **Modes de rémunération** : à l'heure avec ou sans prime de rendement, au prix-fait...
- > **Gestion des ressources humaines et des compétences**
- > **Mode de management**

HUMAINS

- > **Formation** : aux tâches, aux risques...
- > **Savoir-faire, expérience**
- > **Accompagnement** : accueil des nouveaux, tutorat...
- > **Parcours professionnels**
- > **Intérêt au travail**
- > **Reconnaissance** : verbale, matérielle...
- > **Communication**



FACTEURS DE RISQUE TMS

FACTEURS BIOMÉCANIQUES : CE QUI SE VOIT

- > **Répétitivité** (fréquence élevée des mouvements, monotonie des gestes...)
- > **Efforts excessifs** (port de charge, travail en force, préhension prolongée...)
- > Postures et gestes avec des **amplitudes articulaires extrêmes** (travailler les bras au-dessus de la ligne du cœur, être accroupi, penché, en rotation, avec de fortes extensions...)
- > **Positions statiques** maintenues dans le temps

FACTEURS PSYCHOSOCIAUX : CE QUI SE VIT

Environnement professionnel, cadre relationnel, perception individuelle

- > Charge de travail, pression temporelle
- > Intérêt du travail
- > Ambiance de travail
- > Sentiment d'inutilité du geste
- > Niveau d'autonomie perçue
- > Qualité des relations professionnelles (avec la hiérarchie, entre pairs)
- > Stress
- > Reconnaissance du travail par la hiérarchie et par ses pairs
- > Ecart perçu entre les objectifs à atteindre et les moyens mis à disposition
- > Risque de perte d'emploi pour inaptitude
- > Incertitudes sur l'avenir professionnel

L'environnement de travail comporte par ailleurs un certain nombre de facteurs aggravants pouvant favoriser l'apparition de TMS, comme les vibrations et le froid.

TMS

L'incidence des facteurs personnels (âge, sexe, état de santé...) ou extraprofessionnels (sport, activité physique...) reste faible dans la survenue des TMS en milieu professionnel.

II.1 - LE SECTEUR VITICOLE

En l'espace de 40 ans, l'agriculture a fortement évolué. Les entreprises agricoles se sont agrandies et ont rationalisé leurs méthodes de production, passant d'un modèle familial à un modèle industriel. Ce changement de modèle a transformé le travail agricole et celui du viticulteur.

La viticulture, malgré son évolution technologique, doit faire face à un certain nombre de contraintes liées à une saisonnalité très marquée, combinée à des pics d'activité alternant avec des périodes moins denses ; une dépendance aux aléas climatiques qui rend la qualité et la quantité de production toujours incertaines ; une vigilance et surveillance accrues pour lutter contre les maladies ; une gestion des parcelles très liée aux normes environnementales et au cahier des charges des Appellations ; un suivi et une traçabilité drastiques ; une adaptation régulière à un environnement en perpétuelle évolution (être au fait de toutes les réglementations en vigueur, appréhender les innovations techniques...). Parallèlement, le secteur viticole doit s'adapter à un contexte économique et social difficile avec la concurrence grandissante, la diminution de la consommation de vins en France, l'adaptation toujours plus forte aux désirs des clients, l'émergence d'une pression médiatique quant à l'utilisation des produits phytosanitaires...

Autant d'éléments qui ont poussé les entreprises à modifier leurs façons de travailler, avec certains avantages, comme la mécanisation permettant de supprimer certaines tâches manuelles et d'en diminuer ainsi la pénibilité ; mais également des inconvénients, comme la recherche toujours plus importante de productivité et une nouvelle forme d'intensification du travail.

Dès lors, le métier de vigneron a indéniablement évolué. La logique de rendement perceptible dans certaines structures oblige à renoncer à certaines tâches jugées superflues, limitant ainsi les possibilités d'adopter des stratégies individuelles et collectives pour être efficace et induisant des conséquences parfois importantes pour la santé des vignerons.

Le contexte

- Un contexte économique contraignant**
- Un absentéisme important**
- Des difficultés à aménager les postes de travail, en particulier pour le retour à l'emploi**
- Une augmentation des licenciements pour inaptitude**
- Une perte de savoir-faire au sein de l'entreprise**
- Une faible attractivité du métier de vigneron et des difficultés de recrutement**

Aujourd'hui, les TMS génèrent un absentéisme important (arrêts de travail, inaptitudes...) difficile à maîtriser pour un viticulteur. Celui-ci se trouve confronté à la difficulté de :

- > recruter et fidéliser la main-d'œuvre car le métier reste manuel (malgré le développement de la mécanisation), fatigant et peu valorisé
- > manager les salariés pour effectuer les travaux de la vigne dans les délais. Il se heurte alors à des possibles pertes de qualité, un recours à des prestataires de services...

Dans ce contexte, les entreprises qui arrivent à garder et fidéliser leurs salariés ont un avantage compétitif indiscutable.

Prévenir les TMS et améliorer les conditions de travail devient alors un enjeu de performance pour les entreprises et les territoires, de pérennité des emplois et de l'activité économique.



II.2 - LES ENTREPRISES VITICOLES FACE AUX TMS : CONSTATS

DES ACTIONS PRINCIPALEMENT CURATIVES :

- > Avant la déclaration de maladie professionnelle, les signes précurseurs (comme les douleurs) sont rarement pris en compte. Les TMS sont alors souvent masqués par un absentéisme important et une progression des restrictions médicales.
- > Les indicateurs utilisés par les entreprises se basent principalement sur les pathologies avérées de certains individus et les solutions qui en découlent sont ainsi généralement limitées à des aménagements individuels et à l'achat de nouveaux outils.
- > Le suivi du personnel afin de pouvoir agir le plus en amont possible (recueil des ressentis, formulation de la douleur...) peine à se mettre en place.

DES ACTIONS DE PRÉVENTION À COURT TERME :

- > Le temps consacré à la prévention des risques est parfois limité. La santé et la sécurité ainsi que l'amélioration des conditions de travail peuvent être reléguées au second plan par rapport à d'autres préoccupations (productivité, rentabilité, administratif...). La prévention est encore parfois considérée comme une contrainte et non comme un levier de performance. Son intégration à la gestion globale de l'entreprise entre doucement dans les mœurs.
- > Les entreprises sont en attente de solutions « miracles » préétablies (pourtant inexistantes), ce qui les empêche de s'inscrire dans une démarche globale de prévention des TMS, adaptée à chacune d'entre elles.

- > Pour les entreprises, les solutions de prévention doivent être faciles à mettre en œuvre, dans des délais restreints, avec des bénéfices visibles rapidement. Or, la prévention des TMS passe par la mise en place d'une démarche qui se construit dans le temps.
- > Les marges de décisions des encadrants techniques les amènent à réfléchir en priorité à des solutions techniques. L'aspect organisationnel (management, planification des tâches, gestion des temps de travail...) et l'aspect humain (apprentissage/tutorat, transmission des savoir-faire, reconnaissance, communication...) sont souvent peu appréhendés.

DES IDÉES REÇUES ET UN DÉFICIT DE CONNAISSANCES :

- > La banalisation de l'apparition des symptômes et de la douleur (qui d'après certains « fait partie du métier ») peut s'avérer être un frein à une véritable réflexion en matière de prévention des TMS.
- > La connaissance du risque TMS et plus précisément de ses causes multiples n'est pas encore étendue au secteur.
- > Dans les vignes, la dimension biomécanique est considérée comme la cause principale d'apparition des TMS puisqu'il s'agit de la partie visible et mesurable (amplitudes articulaires des mouvements, postures contraignantes...). Les « mauvaises postures » sont souvent pointées du doigt, alors que les facteurs psychosociaux et l'analyse des déterminants du travail sur lesquels on peut agir ne sont pas souvent pris en compte.
- > Le facteur humain et tout ce qui gravite autour (environnement de travail, relations interprofessionnelles, perception individuelle) est délaissé au profit de « solutions » plus générales telles que la formation, l'achat de matériel récent...

UN DIFFICILE MAINTIEN DANS L'EMPLOI :

- > Les tâches étant très saisonnières et identiques d'une campagne à l'autre, les personnes qui présentent des restrictions d'aptitude ont peu de possibilités de reclassement.
- > Le déclin de l'attractivité du métier de vigneron/ouvrier viticole rend difficile la fidélisation des salariés. Ce constat est à mettre en lien avec les difficultés de recrutement et le vieillissement de la population.
- > Le recours aux prestataires extérieurs est parfois envisagé pour faciliter la gestion des ressources humaines, mais les entreprises essaient de le limiter aux tâches qui impactent moins la qualité de production.
- > Certaines entreprises comptent particulièrement sur leurs vignerons permanents afin de conserver les savoir-faire et préserver la qualité de production. Cela implique un engagement physique de leur part sur le long terme, avec une durée d'exposition croissante pouvant augmenter le risque TMS.

DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL À INTERROGER :

- > Les organisations du travail sont très différentes d'une entreprise à l'autre. Un modèle n'est pas meilleur qu'un autre et les mesures de prévention efficaces sont celles qui sont adaptées à chaque structure en fonction de ses caractéristiques.

- > Les tâches au vignoble dépendent les unes des autres. Le choix de l'itinéraire technique reste du ressort d'un ou plusieurs décideurs (chef d'exploitation, chef de culture...), qui oriente(nt) les choix à partir de différents paramètres : expérience propre, expérience des pairs, informations recueillies dans le vignoble via des experts techniques, des revendeurs...
- > Le poids important de la technique viticole (culture, itinéraire technique, respect du cahier des charges des Appellations...) laisse malheureusement parfois peu de place aux considérations sur la santé.
- > Le partage d'informations avec des pairs est une nécessité, même s'il faut aussi conserver des savoir-faire particuliers afin de se démarquer dans un secteur très concurrentiel.
- > La répartition des tâches entre vignerons/vignerones est issue des « traditions », mais les pratiques évoluent lentement. Certaines organisations d'entreprises permettent aux femmes d'accéder par exemple aux travaux « nobles », tels que la taille.
- > Pour les plus grandes entreprises, il est parfois difficile de mobiliser les décideurs dans la réflexion sur l'organisation du travail qui conditionne la santé en milieu professionnel. Les encadrants (à leurs niveaux hiérarchiques respectifs) ont des marges décisionnelles variant d'une entreprise à l'autre.



II.3 - LE PARTENARIAT MSA GIRONDE / ARACT NOUVELLE-AQUITAINE

L'ORIGINE DU PROJET

Les TMS représentent la majeure partie des maladies professionnelles reconnues en France.

Leur prévention constitue donc une priorité incontournable, et plus spécifiquement dans la filière viticole girondine qui concentre à elle seule la moitié des TMS nationaux déclarés en viticulture.

En Gironde, prévenir les TMS est une préoccupation forte :

- > Pour les Institutionnels qui ont créé des dispositifs spécifiques : les Plans Régionaux Santé au Travail, les Plans Pluriannuels Santé Sécurité au Travail (MSA)
- > Pour le territoire : car la population fortement touchée par les TMS se trouve dans un bassin d'emploi spécialisé et est confrontée à un contexte d'allongement de la vie au travail
- > Pour les entreprises, qui sont nombreuses à être confrontées aux TMS et qui ont des difficultés à appréhender seules cette problématique
- > Pour les partenaires sociaux.

Face à des pathologies dont les effets différés et le caractère multifactoriel rendent la prévention délicate, la MSA Gironde et l'Aract Nouvelle-Aquitaine ont décidé de mettre en commun leurs connaissances des entreprises viticoles et de prévention des TMS.



Une réponse innovante

Le projet a associé plusieurs démarches (observations du travail réel, action collective, intervention ergonomique) et outils (logiciels informatiques, questionnaires) afin de pouvoir :

- > **Surveiller l'évolution des pathologies professionnelles** à partir de données objectives recueillies par les Médecins du Travail à l'aide d'un logiciel (ELPP)
- > **Évaluer le risque TMS d'un point de vue biomécanique** sur l'ensemble des travaux du vignoble, à l'aide d'un logiciel (Muska@TMS)
- > **Animer une réflexion collective avec des entreprises viticoles :**
 - Encourager les échanges de pratiques et mutualiser les moyens
 - Tester des solutions techniques et organisationnelles
- > **Présenter des pistes de réflexion** pour réduire les TMS :
 - Identifier des pistes de solutions déjà expérimentées
 - Proposer de nouveaux repères pour faciliter le changement d'organisation
- > **Éditer des fiches pratiques et un guide méthodologique** pour aider les entreprises à agir
- > **Accompagner les entreprises** à mettre en œuvre des démarches de prévention durables des TMS.

II.4 - DES OUTILS AU SERVICE D'UNE MÉTHODOLOGIE

LE RECUEIL ET LE SUIVI DES PATHOLOGIES : LOGICIEL ELPP (ÉTAT DES LIEUX DES PATHOLOGIES PROFESSIONNELLES)

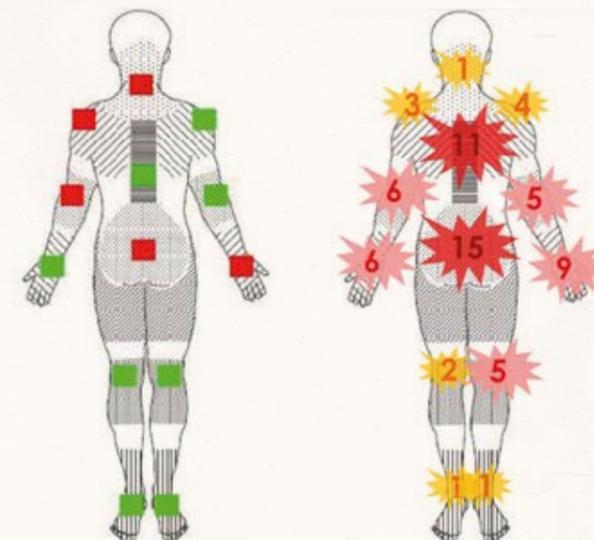
Il s'agit d'un outil informatique créé à l'occasion de l'étude à l'usage des Médecins du Travail de la MSA. Il a permis aux entreprises de :

- > Anticiper la survenue des TMS par l'analyse des premiers symptômes
- > Cibler les populations atteintes par activité, âge, ancienneté, sexe
- > Diagnostiquer les modifications techniques et/ou organisationnelles qui pouvaient être à l'origine des premiers symptômes.

Par symptôme TMS, on entend l'existence de la pathologie quel que soit son degré de sévérité : cela va de la plainte à l'incapacité fonctionnelle. La présence de symptôme ne signifie donc pas qu'il s'agit d'un TMS déclaré, ni que la pathologie est reconnue en maladie professionnelle.

Surveiller les TMS

L'outil répertorie la présence de symptômes TMS chez l'individu.



ÉVALUER LE RISQUE TMS ET SIMULER LES SOLUTIONS AVEC MUSKA@TMS

Muska@TMS est un outil d'évaluation et de simulation du risque TMS des membres supérieurs et du dos.

Il a été développé par le réseau ANACT pour faciliter les mesures d'exposition à l'aide de la vidéo et détecter les risques de TMS.

Ses objectifs étaient les suivants :

- > Analyser les situations de travail réel à partir des vidéos
- > Évaluer les risques de TMS en fonction des durées d'exposition
- > Simuler des solutions techniques et organisationnelles pour envisager les améliorations potentielles.

Muska@TMS est un outil principalement basé sur la dimension biomécanique du geste professionnel. Il a donc fallu, à travers les échanges de l'action collective, identifier également les facteurs de risque intrinsèques aux dimensions cognitive et psychique, et ainsi investiguer les pistes de solutions techniques, organisationnelles et humaines.

II.5 - L'ACTION COLLECTIVE

La démarche de l'action collective visait à mettre en commun les réflexions des professionnels et à envisager des changements de pratiques nécessaires à la prévention des TMS.

Les objectifs de l'action collective

- > Comprendre les causes et les déterminants des TMS
- > Favoriser les échanges entre les professionnels de la viticulture :
 - Partager leurs expériences
 - Capitaliser des pratiques professionnelles efficaces
- > Réfléchir à des solutions techniques, organisationnelles et humaines.

Les animateurs de la MSA et de l'Aract ont apporté des connaissances sur les TMS et sur la démarche de prévention, et ont notamment favorisé les réflexions collectives.

Les professionnels de la vigne (chefs de culture, directeurs d'exploitation, responsables de personnel) ont pu, quant à eux, partager leurs expériences en s'appuyant sur leurs connaissances variées du travail de la vigne, de la gestion des ressources humaines et des données économiques.

Le déroulement de la démarche

PHASES COLLECTIVES <i>Mettre en commun</i>	PHASES INDIVIDUELLES <i>Répondre aux attentes individuelles des entreprises</i>
Informer Sensibiliser Impliquer (3 réunions / an)	
	Réaliser un diagnostic TMS dans chaque entreprise
Élaborer le plan d'actions <i>Quelles solutions pourraient être testées ?</i> (2 réunions / an)	
	Accompagner les démarches de recherche de solutions
Capitaliser les solutions testées (1 à 2 réunions bilan)	

Les différents diagnostics réalisés dans les entreprises viticoles ont permis de mettre en exergue des axes de réflexion et de favoriser le débat entre professionnels. Ainsi, les participants ont pu déterminer des pistes d'amélioration possibles au sein de leur propre structure et envisager certaines modifications dans leurs pratiques de travail. Chaque entreprise a ainsi eu la possibilité :

- > d'écarter certaines pistes non concluantes
- > de s'approprier les solutions testées, mises en commun et approuvées, en les adaptant à son environnement de travail.

EXEMPLES DE SUJETS D'ÉCHANGES ENTRE PARTICIPANTS

Les difficultés rencontrées par les entreprises

- > Les nombreuses tâches manuelles sollicitantes (précision, gestes répétitifs, travaux en force...)
- > L'exposition du dos pour la majeure partie des activités de la vigne
- > Les contraintes de temps (période de végétation, aléas climatiques, mode de rémunération lié au rendement quantitatif...)
- > Le cumul de l'exposition au risque TMS sur l'année et tout au long du parcours professionnel.

Les aspects techniques

- > L'utilisation et l'entretien des outils (sécateurs, lieuses...)
- > La mise à disposition d'équipements mais surtout la logistique inhérente (exemple : discussions sur la démarche de l'acquisition d'un siège de vigne pour l'épamprage : type de siège testé ? durée du test ? volontariat ? retours d'expérience ?)
- > Le choix du matériel et des matériaux (fils et piquets de palissage, liens d'acanage...)
- > L'itinéraire technique adopté
- > Le process de la vigne (entretien des sols pour faciliter le déplacement dans les vignes par exemple)

Les aspects humains

- > Le stress (lié à la qualité, au rendement)
- > L'embauche et l'accueil des nouveaux (valorisation du métier, qualification, tutorat/apprentissage, fidélisation...)
- > La montée en compétences
- > La reconnaissance
- > L'intérêt au travail et le sens donné.



La composante organisationnelle

- > L'alternance des tâches (organisation, entretien de la motivation et de l'intérêt au travail, visibilité sur le résultat de son travail...)
- > Le management de proximité (affectation des tâches en intégrant le risque TMS associé et l'état de santé ; élaboration et suivi des critères qualité, production...)
- > La gestion d'équipe
- > Les temps de récupération (≠ temps de pauses)
- > La réduction de la cadence (en lien avec la réflexion sur le prix-fait)
- > Le choix du travail qualitatif / quantitatif
- > La construction d'un référentiel partagé (critères qualité attendus et évalués).

Les évolutions sociales et économiques

- > L'évolution du rapport à la douleur
- > L'évolution de la société sur la part travail / loisir
- > L'évolution des entreprises (de plus en plus grandes et de plus en plus structurées)
- > Le passage d'une agriculture « familiale » à une agriculture « industrielle »
- > L'évolution des exigences de qualité et législatives
- > L'attractivité du métier.

III - Mettre en place une démarche de prévention durable

ZOOM SUR LE PRIX-FAIT

Le prix-fait constitue un mode de rémunération bien spécifique et a donc fait l'objet de nombreuses discussions au cours de l'action collective.

LE PRIX-FAIT : QUELS CONSTATS POUR LES TMS ?

- > Il incite souvent à des durées journalières de travail longues, des cadences élevées et de faibles temps de récupération, favorisant ainsi le cumul des sollicitations biomécaniques
- > Il concerne souvent les tâches les plus pénibles (taille, pliage, acanage, épamprage...)
- > Il peut générer une pression financière pour « gagner sa journée » et peut augmenter le stress lié aux pertes de temps et aux aléas (météo défavorable, outils défectueux...).

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

	Pour l'employeur	Pour le salarié
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> > Facilite l'atteinte des objectifs de production (cadence de travail autogérée) > Diminue les temps de gestion d'équipe (management) 	<ul style="list-style-type: none"> > Permet d'être rémunéré en fonction de la quantité de travail réalisée > Permet de gérer son rythme de travail (en fonction des contraintes financières, de ses capacités physiques et de son état de santé, des aléas climatiques...)
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> > Rend difficile les changements techniques et organisationnels (surtout s'ils génèrent une perte de temps) > Peut dégrader la qualité de la vigne et du palissage > N'encourage pas forcément la transmission de savoir-faire au sein de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> > Induit une rémunération dépendante des capacités physiologiques > Augmente la cadence de travail, les sollicitations biomécaniques et les durées d'exposition > Limite les réflexions quant à l'amélioration des conditions de réalisation des tâches > Peut exclure certaines personnes qui ne suivent pas la cadence

Témoignages

« Nous avons décidé d'arrêter le prix-fait pour deux raisons principales : accroître la qualité de production et préserver la santé des salariés. Nous accusions un absentéisme proche de 50%... Après s'être inspirés d'autres structures, nous avons engagé la démarche pour passer à un travail en équipe, avec rémunération mensualisée. Trois ans ont été nécessaires, d'autant que nous souhaitions une mise en place progressive. Nous avons ainsi amorcé le dispositif en imposant des pauses obligatoires et des contraintes horaires aux prix-faiteurs. Il a fallu négocier avec les IRP et le CHSCT, revaloriser les salaires, élaborer un référentiel de compétences, faire signer un avenant au contrat de travail et créer trois nouveaux postes. Sept équipes ont vu le jour, avec sept chefs d'équipe bénéficiant d'une latitude organisationnelle dans leur parcelle attitrée. Ce changement a impliqué un accompagnement des

salariés avec notamment des entretiens et des formations au management et au tutorat pour les chefs d'équipe. Nous nous étions engagés à réduire la pénibilité du travail avec l'arrêt du prix-fait et avons donc procédé à diverses modifications en parallèle : acquisition d'un broyeur de sarments pour remplacer le brûlage, mise en place de l'alternance des tâches, réflexion sur les outils, investissement dans un enfonce-pieu et une releveuse mécanique... Le bilan, outre la satisfaction des salariés, est une amélioration de la qualité, une baisse de l'absentéisme et des arrêts de travail, une facilité pour gérer les absences et les remplacements ou pour apporter des changements. La communication a également été renforcée en raison des strates hiérarchiques supplémentaires induites par la mise en place d'équipes. »

J.B., chef de culture

« Nous avons la volonté d'encadrer le prix-fait pour éviter d'altérer la santé des salariés. Nous avons commencé par interdire l'aide aux vigneron par toute personne extérieure, ainsi que le travail le week-end. Nous sommes passés d'un prix-fait intégral à un prix-fait temporaire, qui ne concerne que certaines tâches du vignoble, soit environ 1/3 du travail sur l'année. Chaque binôme constitué se voit attribuer des parcelles avec des amplitudes horaires définies, et un seuil minimum de 40 000 pieds/an à réaliser. Certaines parcelles restent libres et offrent la possibilité au binôme d'en faire davantage à condition de réaliser les travaux en intégralité sur ces parcelles ; notre variable d'ajustement étant la prestation de services. Un équilibre s'est créé au sein de la propriété : les salariés sont bien rémunérés, le travail avance, et la gestion du personnel est simplifiée. Les salariés, considérant les

parcelles qui leur sont confiées comme leurs propres parcelles, sont alors responsabilisés et motivés pour faire un travail de qualité. Les tâches ayant des impacts les unes sur les autres, ils ont à coeur de bien s'occuper de leurs vignes, en autonomie, et ne cherchent plus à en faire toujours plus. Lorsque des saisonniers sont nécessaires, certains vigneron peuvent avoir un rôle d'encadrement d'une équipe. La qualité du travail est contrôlée, et, en cas d'insatisfaction, le travail doit être rectifié. Cette organisation a un effet bénéfique sur la santé des salariés. Peu de plaintes et d'arrêts de travail sont à déplorer. En revanche, certains changements restent difficiles à apporter et sont vécus comme des contraintes si les salariés ne sont pas convaincus de leur utilité. »

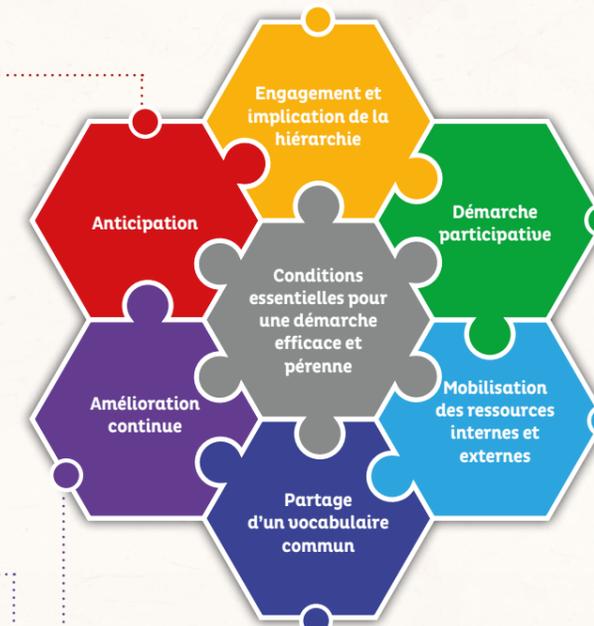
P.B., chef de culture

Pour assurer l'efficacité et la pérennité de la démarche, certaines conditions indispensables doivent être réunies :

Agir le plus en amont possible est une nécessité de prévention. La mise en place de la démarche ne doit pas attendre la multiplication des plaintes et/ou l'installation des douleurs. L'analyse des risques contenue dans le DUERP (Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels) permettra d'identifier le plus tôt possible les tâches à risque TMS afin de prendre les mesures préventives nécessaires. Un changement d'organisation, une nouvelle méthode de travail, un nouvel outil/équipement, ... sont autant d'occasions pour réinterroger sa politique de prévention des risques. Intégrer la prévention des TMS (au même titre que les autres risques) à la gestion globale de l'entreprise permet de concilier performance et santé.

La volonté d'agir de la hiérarchie constitue une condition sine qua non à l'initiation et à la réussite de la démarche de prévention. La hiérarchie affiche sa conviction et son engagement dans un véritable projet d'amélioration des conditions de travail. Elle impulse la dynamique et garantit son maintien dans le temps.

La réussite de la démarche passe par une implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et la mise en place d'une information et d'une communication omniprésentes avant, pendant et après le projet. Adhésion, collaboration, et coopération sont les maîtres mots pour construire ensemble, enrichir et mener à bien le projet collectif. Associer tous les acteurs de l'entreprise et créer des espaces de dialogue dans le temps aura des effets bénéfiques dans l'avancée de la démarche.



La démarche de prévention doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue. Les efforts de prévention ne sont jamais aboutis et sont en perpétuelle remise en question. Ils doivent être interrogés régulièrement, encouragés si efficaces, ajustés si incomplets, et revus si inadaptés.

Différentes ressources doivent être mobilisées pour se concerter, confronter les idées et avancer dans la même direction :

> Les **acteurs internes de concertation et de décision** qui initient, développent et organisent la prévention. Exemples : Direction, DRH, encadrement intermédiaire, CHSCT, DP, responsable HSE...

> Les **salariés**, qui participent à la réflexion (tant au niveau de l'analyse des situations qu'au niveau de la recherche de solutions), au travers de leur vécu au travail.

> Des **intervenants externes**, qui accompagnent les acteurs internes dans la mise en œuvre de la démarche. Exemples : Service SST de la MSA, ARACT, consultants, ergonomes, DIRECCTE...

Le rôle de chaque personne ressource doit être défini et précisé à l'avance.

Construire un langage commun permet aux différents acteurs :

> de connaître le risque et de s'accorder sur ce dont il est question en termes de TMS (définition, causes multiples, conséquences...)

> d'être en adéquation sur le sujet à traiter

> de partager un même vocabulaire facilitant la compréhension

> de rendre pertinente la confrontation des points de vue divergents pouvant cohabiter au sein de l'entreprise.

Les conditions essentielles de l'efficacité et de la réussite de la démarche ayant été formulées, nous allons pouvoir en détailler les différentes étapes.

Il est à noter que la démarche de prévention des TMS dans les entreprises peut prendre des formes bien différentes. Le modèle présenté dans ce guide n'est pas forcément applicable tel quel dans toutes les structures, qui devront alors l'adapter pour se l'approprier. L'objectif est de proposer un appui avec les grands principes et les grandes lignes qui apporteront aux lecteurs des éléments et des clés pour mener la démarche et construire des solutions.

La démarche de prévention doit être gérée comme un projet avec ses différentes phases : mobilisation, sensibilisation, diagnostic, information et communication, concertation, analyse des situations de travail, identification des facteurs de risque, réflexion pour l'amélioration des situations de travail, définition de pistes de solutions, test et mise en place d'actions de prévention, évaluation.

Information ≠ communication

L'information consiste à émettre et diffuser un message dans le but de renseigner sur un sujet précis. On rapporte un fait, on porte à connaissance. Le fait d'informer n'implique pas forcément un échange.

La communication, quant à elle, consiste à établir une relation avec son interlocuteur. Dans l'acte de communiquer, on prend en compte l'autre et sa réaction vis-à-vis du sujet abordé. On crée un lien et on cherche à comprendre l'autre, sa vision, sa manière de penser et d'agir, pour pouvoir échanger.

La communication implique la relation, la réciprocité, l'échange, le dialogue.

Le but principal de la démarche est de se focaliser sur les situations de travail réel et d'en analyser toutes les composantes : comprendre les difficultés rencontrées, leurs raisons, la manière dont les salariés les gèrent et les ressources qu'ils mobilisent...

Pourront alors être mis en lumière les facteurs facilitants ou contraignants des situations de travail sur lesquels l'entreprise pourra agir.

Le travail doit être au centre du dialogue. Il doit être connu, débattu, discuté ; en croisant les différents regards :

- > des **décideurs**, qui, à leur propre niveau décisionnel, prescrivent et demandent d'exécuter des tâches « théoriques » avec l'idée qu'ils s'en font
- > des **opérateurs**, qui exécutent et réalisent les tâches en composant avec la réalité du quotidien (gestion des contraintes et des aléas)
- > des **intervenants externes**, qui peuvent apporter leur regard critique dans une optique constructive. Les situations de référence observées lors d'interventions passées pourront s'avérer nécessaires à l'analyse des situations de travail spécifiques à chaque structure, comme à la recherche de pistes de solutions.

La démarche de prévention des TMS est l'occasion de mettre en perspective le lien Santé/TMS et Performance/Qualité.

STRUCTURER LA DÉMARCHE

Cadrer la démarche de prévention en amont va permettre d'en construire les bases et de fixer le cap. Cette phase de préparation doit servir à répondre aux questions essentielles pour organiser son projet :

POURQUOI ?

Décrire le contexte, définir le but et les attentes, s'accorder et se fixer des objectifs spécifiques, accessibles et réalistes.

Exemples : baisse de l'absentéisme, réduction des douleurs exprimées, amélioration du climat social, intégration des conditions de travail dans les projets de conception...

QUI ?

Solliciter et mobiliser les acteurs concernés, associer les personnes nécessaires, mettre en place l'information et la communication.

Note : la Direction doit être partie prenante de la démarche.

QUAND ?

Se fixer des échéances et des délais.

Exemple : observer et analyser les situations de travail sur une campagne viticole puis rechercher et tester des solutions qui pourraient être mises en place l'année suivante.

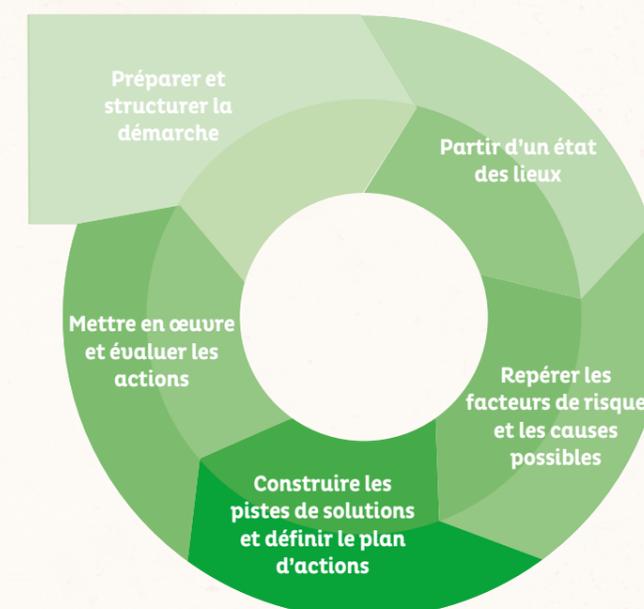
COMMENT ?

Estimer les besoins, rassembler les moyens nécessaires, mobiliser les ressources (humaines, matérielles, financières), suivre les étapes établies, définir les modalités de suivi.

Exemples : besoin d'information initiale sur les TMS, inventaire des compétences (internes et externes) sur lesquelles s'appuyer, nécessité d'accompagnement pour certaines phases, organisation de points d'étapes réguliers sur l'état d'avancement de la démarche...

COMBIEN ?

Envisager les coûts financiers et déterminer le temps possible à accorder aux différentes étapes de la démarche.



Démarche itérative d'amélioration continue

La démarche étant collective et participative, l'élaboration d'un circuit d'information tout comme la mise en place d'espaces et de temps d'échanges, devront être intégrées dès l'initiation du projet.



III.1 - PARTIR D'UN ÉTAT DES LIEUX

Étape indispensable avant de s'engager dans un projet, l'état des lieux préalable va permettre de collecter des informations et des données pour définir les orientations et pouvoir évaluer ultérieurement les actions mises en place. Différents indicateurs peuvent être analysés par l'entreprise :

DONNÉES EXISTANTES

Analyser l'existant, recenser et collecter des indicateurs concrets, connus de l'entreprise.

Santé et sécurité

- > Nombre et nature des Accidents du Travail et incidents
- > Nombre et nature des Maladies Professionnelles
- > Nombre et nature des restrictions médicales d'aptitude
- > Recensement des pathologies diagnostiquées
- > Soins infirmiers prodigués

Ressources humaines

- > Absentéisme
- > Turn-over
- > Difficultés de recrutement et de fidélisation des salariés
- > Structure des âges et de l'ancienneté
- > Difficultés d'affectation aux postes de travail des salariés touchés
- > Antécédents de reclassement, passé professionnel, parcours dans l'entreprise
- > Evolution des effectifs et des contrats de travail
- > Recensement des compétences, expériences et savoir-faire

PREMIER DIAGNOSTIC

Procéder à un état des lieux factuel correspondant à une photographie de l'entreprise et de son fonctionnement à cet instant « t ».

Organisation

- > Ordonnement des tâches
- > Gestion des plannings
- > Maîtrise des variations
- > Alternance des tâches
- > Changements organisationnels
- > Recensement des postes réservés aux travailleurs occasionnels
- > Temps de pause
- > Exigences de qualité
- > Rendement mensuel, journalier
- > Contraintes de temps
- > Fréquence et durée des dysfonctionnements
- > Aléas maîtrisables ou non

Contexte social

- > Ambiance au travail
- > Etat du dialogue social
- > Relations interprofessionnelles
- > Situation économique de l'entreprise
- > Moyens mis à disposition pour atteindre les objectifs
- > Stress

Facteurs d'exposition

- > Tâches sollicitantes
- > Gestes répétés, rapides, précis
- > Position statique prolongée
- > Amplitudes articulaires extrêmes
- > Manutentions manuelles nombreuses
- > Variations de rythme importantes
- > Temps de cycle, cadence

DONNÉES COMPLÉMENTAIRES (MAIS INDISPENSABLES)

Être à l'écoute des salariés pour repérer l'apparition probable de TMS.

- > Recensement des plaintes et douleurs
- > Ressenti des salariés
- > Vécu au travail
- > Difficultés exprimées

Pour éviter d'agir trop tard, il est primordial de laisser la place au dialogue et à l'expression des ressentis (organiser des temps d'échanges, mettre en place des questionnaires...).

Pour formaliser la démarche et conserver une trace écrite, les acteurs pourront utiliser des outils qui leur conviennent et qu'ils se seront appropriés (tableaux, questionnaires)

La pertinence de ces indicateurs réside surtout dans leur évolution au cours du temps. Avoir un aperçu sur plusieurs années s'avère dès lors intéressant pour l'état des lieux et l'analyse future.

Avant d'entrer dans le détail de l'analyse, ce premier diagnostic permettra de prioriser son intervention et de faire des corrélations avec l'analyse des situations de travail.

III.2 - REPÉRER LES FACTEURS DE RISQUE ET IDENTIFIER LES CAUSES POSSIBLES

Repérer les facteurs de risque et en identifier les causes implique l'observation précise des situations de travail et leur analyse.

Il s'agit bien de privilégier une approche par le prisme du travail, et non par celui des risques ; l'objectif étant d'identifier les situations contraignantes puis les déterminants du travail qui sont à leur origine.

ANALYSER LES SITUATIONS DE TRAVAIL

Deux phases se dessinent :

- 1 Observer les situations de travail réel
- 2 Echanger avec les différents acteurs

Travail prescrit ≠ travail réel

Le **travail prescrit** correspond à ce qui est demandé et attendu. Il est souvent formalisé dans une fiche de poste, dans des procédures, des directives...

Le **travail réel** correspond à ce que l'opérateur réalise effectivement, et également aux aspects non visibles de son activité (ce qu'il n'a pas pu faire, ce qu'il aurait voulu faire...).

Il existe toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Chaque salarié doit faire face aux diversités des situations de travail et à leurs fréquentes variabilités (météo, absence d'un collègue, urgence, bourrage d'une machine, état physique et psychologique du salarié à tel instant...). La manière dont la personne réalise son travail est l'expression de l'adaptation constante (régulation) mise en œuvre pour répondre à ces aléas.

D'un salarié à l'autre, le travail peut donc être effectué d'une façon différente. Désireux de donner du sens au travail réalisé, chacun s'implique personnellement dans le processus productif en apportant ses savoir-faire spécifiques, ses réflexions, ses sensations, ses représentations, tout en recherchant qualité et satisfaction. Il développe ainsi ses compétences, sa créativité et son autonomie.

- 1 L'observation des situations de travail permet de recueillir les informations nécessaires à l'identification des facteurs de risque.

Partir de la réalité quotidienne permet de prendre en compte toutes les situations, en incluant l'ensemble des phases du travail (nettoyage, déplacements, maintenance, remisage, réglages, coactivité...) ainsi que les aléas et dysfonctionnements, certes imprévus mais faisant partie intégrante du travail (panne d'un équipement, absence d'un collègue, urgence à gérer...).

Toute situation impliquant des interventions humaines doit être considérée.

OBSERVER, C'EST REPÉRER :

- > les postures adoptées et les gestes réalisés (amplitudes, effort, répétitivité, maintien dans le temps...)
- > la durée des phases de travail
- > les manutentions (port de charges (poids, dimensions, préhension), répétitivité, effort...)
- > les directions du regard (stratégies de prise d'information, sources de perturbation...)
- > les enchaînements : entre prises d'informations et actions, les actions réalisées simultanément
- > les déplacements des personnes, des équipements, des produits (distances parcourues, proximité des moyens nécessaires, temps de récupération...)
- > les communications verbales, gestuelles (entraide/collaboration, interactions entre collègues, distance entre eux, passation de consignes...)
- > les difficultés rencontrées et les stratégies mises en place pour les compenser
- > les tâches en amont et en aval pour identifier leurs impacts les unes sur les autres.

Quelques conseils

- > Prévenir, expliquer les raisons de l'observation et rassurer
- > Regarder ce que fait la personne et non ce qu'elle est censée faire
- > Rester objectif, sans juger le travail réalisé par l'opérateur (recueillir des faits, ne pas interpréter)
- > Se placer de façon à ne pas gêner la réalisation du travail
- > Observer à différents moments de la journée, de la semaine, du mois ; et auprès de différents salariés (occasionnels/permanents, novices/expérimentés)
- > Ne pas hésiter à prendre des photos et vidéos (demander une autorisation préalable aux personnes concernées).

Estimer la charge cognitive va permettre d'identifier certains éléments facilitant ou contraignant le travail. Il s'agit de s'intéresser à la perception et au traitement des informations :

- > les flux d'informations à traiter
- > les efforts de concentration, de compréhension, d'adaptation, l'attention demandée
- > les phénomènes d'anticipation
- > les repères nécessaires à la réalisation de la tâche, leur clarté et leur accessibilité
- > la complexité, la vitesse, la minutie de la tâche
- > les impératifs de qualité (activités de contrôle, tri)
- > les consignes et procédures à suivre
- > les incertitudes de production
- > la gestion du temps
- > le fonctionnement en mode dégradé (pannes, aléas).

Les échanges avec les acteurs du travail ont pour objectifs de valider les observations, de verbaliser le « non-visible » et de faciliter l'expression du ressenti des opérateurs. S'entretenir avec eux, par des questions ouvertes, permet d'approfondir et de mieux comprendre les raisons de ce qui est observé et ce qui ne l'est pas, d'évaluer la façon dont le travail est perçu par les salariés et la manière dont il est vécu :

- > les difficultés rencontrées et éprouvées (techniquement, dans la communication, les relations, l'organisation, l'atteinte des objectifs...)
- > la charge de travail, la pression temporelle
- > les sources de stress
- > l'adéquation entre objectifs et moyens octroyés
- > les raisons des stratégies adoptées, les intentions
- > le niveau de contrôle et d'autonomie dans le travail (marges de manoeuvre, possibilité d'initiatives...)
- > les frustrations, les actions empêchées
- > les sentiments d'utilité dans son travail et de satisfaction du travail accompli, l'intérêt porté aux missions confiées
- > les relations professionnelles (collègues, hiérarchie), l'ambiance de travail, la possibilité d'entraide
- > la reconnaissance par la hiérarchie et par les pairs
- > les craintes et incertitudes (stratégie de l'entreprise, avenir professionnel...)
- > la définition et les raisons d'une bonne ou mauvaise journée
- > les raisons et les circonstances d'un fonctionnement pouvant être différent
- > l'expression des attentes dans le travail, des souhaits et des idées d'amélioration.

La mobilisation de l'encadrement de proximité est nécessaire car il détient des connaissances sur la réalité quotidienne, sur les conditions de réalisation du travail et sur le fonctionnement et la gestion des équipes.

IDENTIFIER LES DIFFÉRENTES CAUSES DES TMS

Les observations et les échanges (collectifs et/ou individuels) mettent en lumière des facteurs de risque souvent multiples et parfois combinés.

L'objectif est alors de faire le lien entre les facteurs de risque et leurs déterminants (cf. schéma p.8). Il s'agit de repérer non seulement les composantes des situations de travail qui engendrent des contraintes, mais également celles qui facilitent le travail, afin de pouvoir dégager des axes d'amélioration.

Les marges de manoeuvre

Les déterminants du travail permettent ou non de dégager des marges de manoeuvre. Celles-ci donnent aux salariés la possibilité de faire face aux aléas de production, aux variabilités du travail (environnementales, matérielles...) et de réguler leur activité en fonction de leurs états physique et psychologique du moment.

Ainsi, la rigidité de l'organisation, les contraintes temporelles, l'absence de temps de récupération, une autonomie limitée, la réduction du degré de liberté d'organisation par rapport au travail prescrit, sont autant de caractéristiques pouvant restreindre les possibilités de choix de stratégies mises en place par le salarié pour réaliser la tâche.

Exemples de marges de manoeuvre : possibilité d'adapter les façons de faire, de changer de position, d'anticiper un défaut, de prendre de l'avance, de rattraper des retards, de récupérer, de corriger des erreurs, d'être aidé, de procéder à des améliorations...

Pour être au plus près de la réalité et amorcer la recherche de solutions sur de bonnes bases, il est nécessaire de valider l'analyse des situations de travail avec les personnes concernées.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Voici quelques exemples de questions à se poser pour comprendre une situation de travail et ses composantes pouvant faciliter ou contraindre l'activité réelle des salariés.

L'organisation

- > Qui détermine, planifie le travail ?
- > Comment sont réparties les tâches ? l'alternance est-elle organisée ?
- > S'agit-il d'une tâche effectuée seul ou en équipe ?
- > Combien de temps dure la tâche (heures, jours, mois) ?
- > Y a-t-il une cadence ou un rythme à respecter ?
- > Quels impacts les différentes tâches ont-elles les unes sur les autres ?
- > En quoi les horaires mis en place ont-ils un impact sur le travail ?
- > Comment sont organisés les temps de récupération ?
- > Comment est géré le management de proximité ?
- > Quels sont les délais attendus ?
- > Quel est le mode de rémunération ?
- > Quels critères de qualité sont mis en place ?
- > Comment sont pris en compte et gérés les urgences et aléas ?
- > Existe-t-il des procédures et des consignes ?

Les moyens

- > Quel matériel et quels équipements sont utilisés ? dans quel état sont-ils ? sont-ils toujours disponibles, accessibles ? quels avantages ou inconvénients ont-ils ? certains posent-ils des problèmes ? pourquoi ?
- > Quels produits sont manipulés ? en quelle quantité ? à quelle fréquence ?
- > Comment est géré le nettoyage ? la maintenance des équipements ? le stockage ?
- > Comment s'effectue la collecte des déchets ?
- > Quels moyens de communication sont mis en place ? sont-ils efficaces ?
- > Comment s'effectue la prise d'informations ?
- > Quels équipements personnels sont mis à disposition (EPI, vêtements de travail...) ? sont-ils utilisés ? sont-ils adaptés ?

L'environnement physique

- > Comment sont aménagés les espaces de travail (intérieurs et extérieurs) ?
- > Quelles sont les caractéristiques des ambiances physiques (bruit, éclairage, climat, vibrations...) ?
- > Quels sont les composantes du milieu (état du sol, rayonnements, poussières, produits chimiques, émanations diverses...) ?
- > Comment s'organisent les circulations et les flux ?
- > Y a-t-il de la coactivité ? comment est-elle gérée ?

L'environnement relationnel

- > Quelle est la qualité du climat social, de l'ambiance de travail ? dans quel état d'esprit sont les salariés ?
- > Comment s'organisent les échanges d'informations (ascendantes et descendantes) ?
- > Quels encouragements et quelle reconnaissance sont mis en place ?
- > Comment peut-on qualifier la qualité de la communication ? entre collègues ? avec la hiérarchie ? avec les clients ?
- > Y a-t-il possibilité de coopération entre collègues ?
- > Comment s'organise le collectif ?
- > Quels sont les liens entre les différentes équipes ?

LE TRAVAIL

PRESCRIT

- > Que doivent faire les salariés ? de quelle manière ?
- > Quels sont les objectifs, les exigences et les résultats attendus ?
- > Quel rôle a cette activité dans l'itinéraire technique ?

RÉEL

- > Quelles postures et quels gestes sont adoptés ? quelles manutentions demande l'activité ? quelles en sont les caractéristiques (amplitude, répétitivité, effort...) ?
- > Quels sont les aléas, les variations auxquels doivent faire face les salariés ?
- > Qu'est-ce qui fonctionne bien ? moins bien ? pourquoi ?

La main-d'oeuvre

- > Combien de salariés effectuent cette tâche ? quel est leur statut (occasionnels, permanents...) ? leur nombre a-t-il évolué ?
- > De quelles formations bénéficient-ils ? quelles sont les conditions de formation et d'intégration ? existe-t-il un accompagnement/tutorat ?
- > Quelle est l'estimation du temps nécessaire pour être à l'aise dans son travail ?
- > Quelle expérience et ancienneté détiennent les salariés ?
- > Quel est leur niveau de responsabilités ?
- > Connaissent-ils les risques ?
- > Quel est leur état du moment (fatigue, forme physique...) ?

La matière

- > Quelles sont les caractéristiques des matières premières ? sont-elles variables ? certaines sont-elles plus compliquées à travailler ?

Les effets

- > Sur l'homme (santé, sécurité, bien-être, compétences, reconnaissance...)
- > Sur la performance de l'entreprise (productivité, qualité, image de marque, absentéisme, niveau de satisfaction des clients...)

III.3 - CONSTRUIRE LES PISTES DE SOLUTIONS ET DÉFINIR LE PLAN D' ACTIONS

L'objectif de cette étape est de trouver comment modifier la situation de travail pour l'améliorer.

La recherche de solutions est un processus collaboratif. Selon la complexité des problèmes rencontrés, certaines transformations peuvent se mettre en place rapidement alors que d'autres sont à concevoir.

Il ne s'agit pas de tout résoudre en même temps, mais de présenter, par le biais d'un plan d'actions, une proposition globale d'amélioration qui contiendra des solutions à court, moyen et long terme.

IDENTIFIER LES PISTES DE SOLUTIONS

Le risque TMS peut toucher plusieurs services, plusieurs activités et il est difficile d'agir sur chacune des situations de travail en même temps.

Il faut donc hiérarchiser et prioriser les situations à fort risque TMS, en s'appuyant sur les observations, les analyses et les entretiens réalisés.

Il n'existe pas de solution unique et toute faite.

Afin de mener une réflexion globale, il est indispensable d'agir sur les trois composantes du travail : technique, organisationnelle et humaine.

Il est important d'explorer plusieurs pistes de solutions et de ne pas se focaliser sur la solution qui paraît être la plus évidente.

Certaines entreprises sont confrontées à des difficultés pour conduire efficacement la prévention et connaissent des échecs en proposant des solutions partielles (exemples : formation aux bons gestes, rotation, aménagement des postes de travail...).

Le personnel technique, l'encadrement, et les intervenants extérieurs ayant des points de vue pouvant différer, il est intéressant de favoriser l'expression de tous afin de multiplier les possibilités de solutions.

La formulation des idées peut se faire :

- > dans une réunion spécifique
- > en se basant sur un maximum de déterminants identifiés
- > sans rien s'interdire, même les pistes les plus originales ou qui paraissent irréalisables.

Les 9 principes généraux de prévention

(art.L4121-2 du Code du Travail)

Il convient de privilégier les mesures qui répondent aux neuf principes généraux de prévention :

- 1 - Eviter les risques
- 2 - Evaluer les risques qui ne peuvent pas être supprimés
- 3 - Combattre les risques à la source
- 4 - Adapter le travail à l'Homme
- 5 - Tenir compte de l'évolution de la technique
- 6 - Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins
- 7 - Planifier la prévention
- 8 - Donner la priorité aux mesures de protection collective
- 9 - Donner les instructions appropriées aux salariés

ÉVALUER ET CHOISIR LES SOLUTIONS

Il est nécessaire d'évaluer l'intérêt que présente chaque solution potentielle, en dégagant notamment les aspects positifs et négatifs de chacune d'elles.

Quelques points de vigilance

- > Veiller à ne pas déplacer le risque ou à ne pas en créer un autre
- > Eviter que la mesure n'entraîne une « surcharge » physique ou psychologique pour l'opérateur
- > Veiller à ne pas créer d'attentes qui ne pourront pas être satisfaites
- > S'assurer de la fiabilité de cette mesure
- > Penser à la généralisation, s'il y a lieu, de cette mesure
- > Veiller à ce que la mesure respecte la réglementation en vigueur.

Il est souvent nécessaire d'agir à différents niveaux de l'entreprise car un problème de TMS peut avoir plusieurs origines.

Exemples :

- > Le mal de dos ressenti par un vigneron tractoriste n'est pas forcément dû qu'aux travaux manuels de la vigne, mais peut également être dû aux vibrations reçues lors du temps passé sur le tracteur.
- > Les douleurs des membres supérieures développées par une vigneronne ne sont pas forcément liées qu'à l'activité de tirage des bois, mais peuvent également être dues aux tâches d'emboilage et de déboilage de bouteilles qu'elle réalise sur la chaîne d'embouteillage une partie de son temps.

L'évaluation des pistes de solutions est basée sur un questionnaire relativement simple qui cherche à s'assurer que :

> la solution proposée règle le problème :

- A-t-elle un effet direct sur le problème ?
- Va-t-elle éliminer les causes du problème ou agir dessus ?
- Va-t-elle réduire les conséquences du problème ?

> la solution est faisable :

- Est-elle réalisable techniquement (espace, implantation, impact sur les autres tâches...)?
- Quel est son coût (matériel, main-d'oeuvre, formation) ?
- Est-elle compatible avec les méthodes de travail ?

> la solution n'entraîne pas d'impact sur :

- la santé et la sécurité des salariés (nouveau risque...)
- la production et les incidents (perte d'efficacité, augmentation des pannes...)
- l'organisation du travail (rotation de postes...)
- la qualité
- la formation (requis par les opérateurs...)
- l'environnement.

Ce questionnaire permet de faire un premier tri quant aux pistes de solutions identifiées.

Lors de ces étapes, il faut rester vigilant quant au maintien des facteurs facilitant le travail.

Après ce questionnement, il est crucial de « matérialiser » la solution. En effet, celle-ci doit être mise en situation avec les opérateurs (simulations, maquettes, prototypes, observations de situations de référence*, tests de matériel...) afin de visualiser la future activité de travail et d'envisager les dysfonctionnements potentiels le plus en amont possible.

Lors d'un test d'équipement tel qu'un siège de vigne, une nouvelle lieuse..., il faut prévoir un temps d'adaptation à intégrer dans la durée de l'essai. Dans le cas où il est impossible de tester le matériel, la visite d'une entreprise ayant acquis le matériel en question est une bonne alternative.

Cette étape permet également de consolider les réponses apportées lors de l'évaluation des pistes de solutions et de ne se concentrer que sur celles considérées comme faisables au regard des critères fixés (faisabilité, coût, efficacité, délai de réalisation...).

ÉLABORER LE PLAN D' ACTIONS

Une fois les solutions choisies, il convient d'établir le plan d'actions car les mesures envisagées doivent être mises en oeuvre sans précipitation.

Pour chaque situation de travail identifiée à risque, le plan d'actions comprendra : la description de la problématique, la solution retenue, le nom ou la fonction de la personne chargée du suivi de l'action, un échéancier, les éléments budgétaires, ainsi que les critères permettant d'indiquer que l'action a été réalisée.

* Situation de référence : situation existante et observable dans une autre structure ou un autre contexte. Une entreprise pourra s'en inspirer tout en l'adaptant à ses besoins et à ses caractéristiques propres.



III.4 - METTRE EN OEUVRE ET ÉVALUER LES ACTIONS

Cette phase consiste à mettre en oeuvre les actions et les mesures retenues, en assurer le suivi de manière à apporter des actions correctives si besoin et dresser un bilan périodique.

LA MISE EN OEUVRE DES ACTIONS

La mise en oeuvre des actions est une démarche délicate et durant laquelle certaines résistances peuvent apparaître de la part des salariés. La communication sur les décisions prises est donc incontournable : les salariés, consultés et impliqués tout au long des étapes précédentes, doivent aussi l'être dans la mise en place des actions.

La mise en discussion d'un changement favorise la diminution des craintes et réticences et participe aux conditions de réussite de l'action.

Quelques points à respecter

- > Les besoins en formation (concernant la sécurité, l'utilisation d'un nouvel équipement ou outil...) induits par certaines modifications doivent être définis avec le plan d'actions.
- > Une période d'adaptation, de « rodage », doit être prévue. Il est important de laisser des marges de manoeuvre aux salariés pour qu'ils s'habituent aux changements dans la situation de travail et qu'ils créent de nouveaux automatismes. Cela peut éviter le rejet de la solution et la reprise des anciennes habitudes.

LE SUIVI DES ACTIONS

Souvent, la mise en oeuvre des actions marque la fin du projet et la dissolution du groupe de travail. Cependant, la démarche n'est pas pour autant terminée. Le suivi doit être appréhendé comme une étape clé permettant de conserver un dynamisme et de vérifier l'efficacité des solutions pour y apporter des mesures correctives si nécessaire et ce, le plus tôt possible.

Une fois les salariés familiarisés avec les changements, le suivi des actions peut se faire sous différentes formes : observations avec un recueil de données au poste de travail concerné, entretiens avec les salariés (de manière individuelle et/ou collective)...

À ce stade, il est important d'étudier l'impact des actions sur les autres activités de travail (en amont et en aval).

LE BILAN PÉRIODIQUE

L'objectif de ce bilan est de s'assurer de l'efficacité et de la pertinence des actions dans le temps, sur le long terme.

Un des moyens est de réaliser une première évaluation en comparant les données à celles collectées lors de l'état des lieux.

Il est également essentiel de rencontrer les salariés afin de recueillir leur opinion, leur degré de satisfaction sur les changements apportés, et d'échanger avec eux sur la manière dont ils ont dû adapter leur façon de faire pour s'ajuster aux transformations.

Tous les éléments ainsi récoltés pourront servir de base à l'établissement de futures actions de prévention ou à l'ajustement de celles déjà mises en oeuvre.

MAIS ENCORE...

Cette démarche peut être l'occasion :

- > d'actualiser le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels et les plans d'actions associés
- > de mener une réflexion lors de tout projet d'investissement (aménagement, conception, achat d'outils et équipements...) et lors de projets stratégiques de l'entreprise (changement de site, accueil d'une nouvelle équipe, démarche qualité...) en vue de renforcer sa performance.

Les actions de prévention au stade de la conception permettent de réduire, voire d'éviter les risques à la source.

Conclusion

S'inscrire dans une démarche durable de prévention des TMS demande une rigueur et une volonté d'aller dans le sens de l'amélioration des conditions de travail.

L'approche purement biomécanique ne suffit pas à expliquer les TMS, puisque la composante psychosociale peut avoir un impact prépondérant dans leur processus d'apparition.

Préserver la santé des personnes œuvrant à la performance de l'entreprise nécessite donc une approche globale des causes souvent multiples et combinées, en interrogeant le travail réel et ses conditions de réalisation propres à chaque structure.

L'engagement des décideurs et l'association des salariés concernés sont deux conditions indispensables pour la réussite de la démarche de

prévention ; et la communication régulière (ascendante, descendante et transversale) constitue l'une des clés pour créer des conditions de travail favorisant une implication motivée de la part de tous les acteurs de l'entreprise.

Instaurer des temps et des espaces de dialogue devient alors une mesure incontournable dans les démarches de prévention pour pouvoir parler du travail, collaborer, et avancer dans la même direction.

Enfin, agir sur le travail le plus en amont possible, notamment lors de nouveau projet (aménagement, conception, achat d'un nouvel équipement, changement d'organisation...), permet d'appréhender les éléments concourant à l'élaboration de situations de travail optimales pour les salariés, tant sur le plan physique que sur le plan psychologique.

La démarche de prévention durable est l'opportunité d'entretenir la dynamique de dialogue sur le travail, et constitue un élément de performance dans l'entreprise.

POUR ALLER PLUS LOIN...

Des « fiches pratiques » sur certains travaux du vignoble sont à votre disposition pour vous accompagner dans la phase de réflexion pour la recherche de solutions.

Vous pouvez télécharger l'ensemble des documents en vous rendant sur les liens inscrits en quatrième de couverture.

L'équipe SST de la MSA Gironde et l'Aract Nouvelle-Aquitaine sont à votre service pour vous aider dans la mise en oeuvre de vos démarches de prévention.



CONTACTS



L'essentiel & plus encore

MSA GIRONDE
SANTE SÉCURITÉ AU TRAVAIL
Tél. : 05 56 01 97 71



Aract
NOUVELLE-AQUITAINE
Tél. : 05 56 79 63 30

Vous pouvez télécharger les documents :

sur le site de la MSA Gironde
msa33.fr

sur le site de l'Aract Nouvelle-Aquitaine
nouvelle-aquitaine.aract.fr