



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

POINTS DE REPÈRES • CONSEILS PRATIQUES

Mener une démarche de prévention **des troubles musculosquelettiques**



En partenariat avec



**Harmonie
mutuelle**

En harmonie avec votre vie

La prévention dans l'entreprise, tout le monde y

Forte d'une expérience de plus de 15 ans en prévention santé et riche d'une équipe de 42 professionnels formés en prévention, Harmonie Mutuelle vous propose de bénéficier de toute son expertise avec son offre : **La santé gagne l'entreprise.**

L'offre La santé gagne l'entreprise permet de :

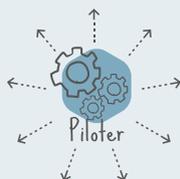
- ✚ **favoriser une meilleure qualité de vie au travail** pour les dirigeants et les salariés,
- ✚ **améliorer la performance sociale** qui contribue à la performance globale de l'entreprise.

4 axes majeurs

pour des solutions concrètes
pour les dirigeants et les salariés :



Gérer
son capital
santé



Le présent guide s'inscrit dans les outils de pilotage de l'axe « **Piloter la prévention** ».

Il a été conçu pour vous accompagner pas à pas dans une démarche de prévention des troubles musculosquelettiques.

Définir les troubles musculosquelettiques est le premier pas pour vous permettre d'agir et mettre en place des actions dans votre entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activités.

gagne!



Prévenir
les risques
professionnels
et favoriser
l'employabilité



Piloter
la prévention



Sensibiliser



Former



Accompagner



Concilier
vie pro
et vie perso

www.lasantegagnelentreprise.fr



Les troubles musculosquelettiques (TMS) et le travail 6

Les TMS, des maladies professionnelles	6
Les TMS et les gestes professionnels	11
Y-a-t-il des cas de TMS dans mon entreprise?	15

Comment agir pour prévenir les TMS? 16

Comment organiser votre démarche de prévention?	16
Quels sont les enjeux de prévention de votre entreprise?	20

FICHE OUTIL 1

S'appuyer sur une représentation synthétique de l'exposition des personnels (à différents facteurs de risque de TMS)	21
--	----

FICHE OUTIL 2

Connaître vos enjeux en termes de prévention des TMS	23
Construire et partager vos analyses	26

FICHE OUTIL 3

Grille de synthèse pour vos analyses en situation de travail.	29
--	----

FICHE OUTIL 4

Une méthode d'analyse à partir de photos prises par les salariés	30
Comment élaborer vos plans d'actions?	32

FICHE OUTIL 5

Formaliser un plan d'actions	34
Comment améliorer votre démarche de prévention?	36



Les troubles musculosquelettiques (TMS) et le travail

Les TMS, des maladies professionnelles

87 % des maladies professionnelles en France sont des troubles musculosquelettiques. Les TMS sont présents dans l'ensemble des secteurs d'activité. Les industries agroalimentaire et automobile, la métallurgie, la grande distribution et l'aide et les soins à domicile sont cependant plus particulièrement concernés.

Ces pathologies, d'origine professionnelle, résultent de l'exposition plus ou moins prolongée à des facteurs de risque au cours de l'exercice d'une activité professionnelle.

Leur reconnaissance en tant que maladie professionnelle dépend de conditions précisées dans des tableaux de la Sécurité sociale (ou de l'appréciation d'un Comité régional de reconnaissance des maladies professionnelles, CRRMP, lorsque tous les critères exigés par les tableaux ne sont pas remplis).

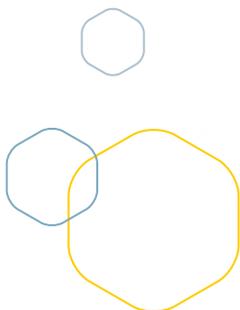
Quelques chiffres*

Le coût moyen d'un TMS (soins + indemnités) est supérieur à **21 000 €**

En 2012, les TMS indemnisés ont entraîné la perte d'environ **10 millions** de journées de travail...

et **1 milliard d'€** de frais couverts par les cotisations d'entreprise

*Source: INRS.



LES PATHOLOGIES LES PLUS COURANTES*

Poignet	→	De 45 à 42,4 %
Épaule	→	De 32 à 33,4 %
Coude	→	De 22 à 23,2 %
Genou	→	De 1 à moins d'1 %

Les TMS les plus courants, en particulier des bras, sont reconnus au titre du tableau 57 du régime général (39 pour le régime agricole). Mis à jour en 2012, il précise la désignation des maladies, un délai de prise en charge et une liste limitative des travaux susceptibles de provoquer ces maladies (les types de mouvements).

Pour en savoir plus et consulter l'ensemble des tableaux pour les TMS (57, 69, 79, 97 et 98 pour le régime général et 29, 39, 53, 57 et 57 bis pour le régime agricole) : <http://www.inrs-mp.fr>



* D'après les maladies professionnelles indemnisées au titre du tableau 57 en 2014 et 2015.



Les TMS se manifestent par des symptômes physiques, des articulations douloureuses ou enraidies, car mobilisées de façon excessive au travail.

Les symptômes de TMS évoluent dans la durée. Sans possibilité de récupération, ils s'installent, voire s'aggravent.

Les conséquences sont de plus en plus pénalisantes **pour les personnes concernées** (douleurs, restrictions d'aptitude, absences maladie, incapacités fonctionnelles, inaptitude, risque de licenciement et d'exclusion sociale...) et **pour l'entreprise** (aménagement de poste, gestion des absences, pertes de productivité et de capacité productive, effets sociaux et économiques...).

Il faut comprendre que de multiples facteurs participent au risque d'apparition des TMS. À savoir :

- ‡ **Des facteurs physiques souvent combinés :** force, amplitudes articulaires, répétitivité, mais aussi maintien statique. Les températures extrêmes, les vibrations sont des facteurs aggravants.
- ‡ **Des facteurs d'ordre psychosocial :** la qualité, le sens, la reconnaissance du travail réalisé influencent la survenue de TMS. Si ces aspects se dégradent, le risque augmente.
- ‡ **Des facteurs dits organisationnels :** l'organisation de la production et du temps de travail, en particulier s'ils sont en lien avec les durées d'exposition et les périodes de récupération.

La production est souvent soumise à des fluctuations, à des phénomènes saisonniers... En période de forte activité, les salariés peuvent travailler davantage (journées plus longues ou plus de jours travaillés), avec parfois une densification du travail (réduction des temps de pauses et micro pauses) ou une plus forte pénibilité, selon l'adaptation des moyens de travail.



i NOTRE CONSEIL

Les facteurs organisationnels perçus de façon moins immédiate, déterminent pourtant les conditions de réalisation du travail, les conditions physiques et psychosociales.

Pour prévenir les TMS, il convient de s'intéresser précisément aux conditions de réalisation du travail et d'agir sur ces causes premières.



PAS DE TMS, SI LES SALARIÉS PRENNENT LES « BONNES » POSTURES ?

Pas si simple... Il y a des zones de confort recommandées pour chaque articulation (les postures articulaires). La posture du corps, plus généralement, accompagne les actions : un geste à développer, un effort à fournir, mais aussi la prise d'informations en particulier visuelle.

C'est le contexte de travail qui induit telle ou telle manière de faire : facilité de montage d'un produit, disponibilité d'outil adapté, fréquence des incidents...

En fonction du contexte, chaque salarié adaptera ses gestes, tout en répondant à ses propres besoins (compenser sa fatigue, ses déficiences éventuelles...).

Travailler dans les postures recommandées et pouvoir varier ses gestes dépendent de l'importance des contraintes et des moyens donnés au travail.



LES TMS, ÇA DÉPEND DES PERSONNES OU DU TRAVAIL ?

La rapidité de survenue des symptômes, leur nature et leur gravité peuvent varier selon les personnes, et nécessiter des soins et une prise en charge différenciée. Néanmoins, la prévention consiste à travailler sur les causes communes liées au travail.

Pour un même poste, si seules certaines personnes présentent des symptômes, parce qu'elles sont certainement plus fragilisées, c'est une alerte de difficultés existantes pour d'autres salariés.

Par ailleurs, les articulations touchées seront différentes selon les exigences du travail des uns et des autres.

Ce peut être les poignets et les doigts en lien avec un travail de précision qui nécessite un effort particulier, ou les épaules en lien avec la manipulation de pièces volumineuses, par exemple.

Si les hommes et les femmes sont en tendance touchés différemment, c'est que le travail qui leur est habituellement confié ne présente pas les mêmes contraintes.

Les plus jeunes et les personnes avec le moins d'ancienneté peuvent aussi être concernés lorsque leur période d'intégration est insuffisante et qu'ils sont affectés à des travaux exigeants.



Les TMS et les gestes professionnels

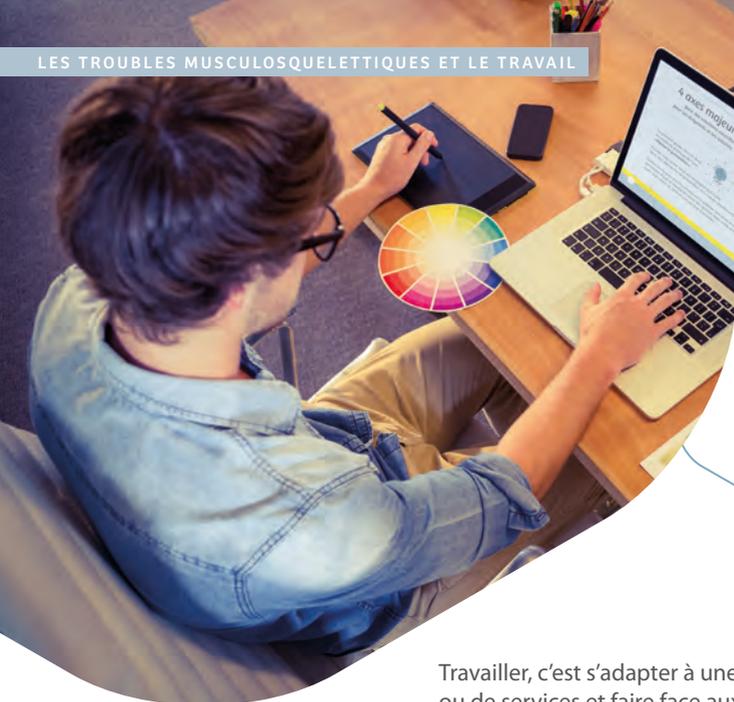
Pour mieux comprendre la survenue de TMS, il est utile de considérer un geste professionnel dans son intégralité : sa dimension physique bien sûr, mais aussi ses dimensions cognitive et psychique.



LES TROIS DIMENSIONS DU GESTE PROFESSIONNEL



Source : « La prévention durable des TMS », Jacques Bernon, Évelyne Escriva, Jean-Michel Schweitzer - Éditions de L'Anact, 2011, 121 pages - Collection « Agir sur ».



Travailler, c'est s'adapter à une diversité de produits ou de services et faire face aux imprévus. Idéalement, le salarié doit pouvoir ajuster ses façons de faire en fonction des circonstances pour obtenir les résultats attendus et préserver sa santé.

Sous la facilité apparente d'exécution d'un travail, se cache souvent l'acquisition de compétences.

Une personne expérimentée, confrontée à de multiples cas de figure, a pu développer son expertise, un geste professionnel efficace.

Un geste professionnel est efficace à double titre, à la fois protecteur et productif - « J'arrive à obtenir les résultats attendus, je ne me fais pas mal, je peux tenir dans la durée, je peux varier et adapter mes façons de faire, je m'appuie sur mes connaissances et/ou je peux apprendre » – à condition d'avoir des marges de manœuvre.

Avoir des marges de manœuvre, c'est concrètement avoir au cours de l'exercice du travail, la possibilité de mobiliser ses compétences, varier sa gestuelle, prendre plus ou moins de temps, changer de matériel, faire avec d'autres...

Le collectif de travail limite les effets des difficultés au travail s'il permet des régulations collectives (répartition de la charge, par exemple), ainsi que le partage de savoir-faire de prudence et de protection.

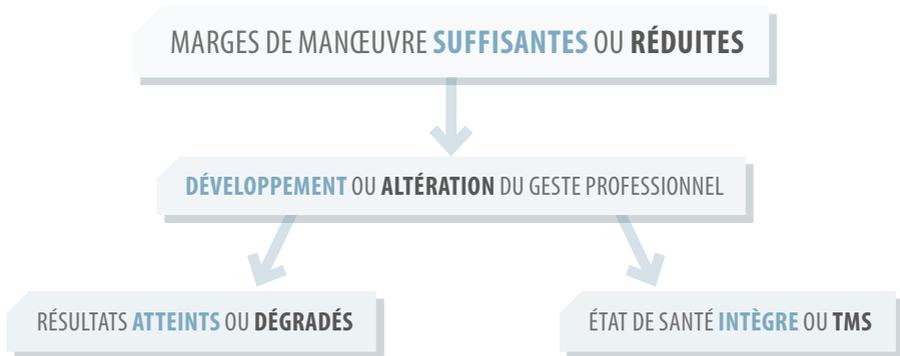


A contrario, les symptômes surviennent lorsque les exigences du travail dépassent les ressources, individuelles et collectives, que peuvent mobiliser les personnes: leurs marges de manœuvre sont réduites. Un faible soutien du collectif de travail pourra en particulier se traduire par une faible reconnaissance entre collègues de la difficulté et de l'efficacité du travail réalisé, une perte de sens, un geste professionnel moins maîtrisé, voire une prise de risque. Les stratégies développées jusqu'alors pour préserver un équilibre au travail (engagement physique, cognitif et psychique) sont contrariées.

Donner des marges de manœuvre aux salariés va dans le sens de la prévention des TMS, notamment toutes les mesures de l'entreprise qui favorisent l'intégration, la formation et les collectifs de travail.



DES MARGES DE MANŒUVRE POUR UN GESTE PROFESSIONNEL EFFICACE



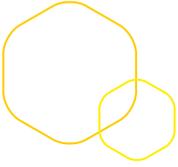
Les questions de santé au travail et les résultats de production sont liés.

 **NOTRE CONSEIL****Que faire face à des plaintes en lien avec une situation de travail particulière ?**

Discutez-en pour reconstituer les informations : précisez tout d'abord le contexte professionnel et explicitez les difficultés rencontrées en considérant les 3 dimensions du geste professionnel. Vous aurez une meilleure visibilité d'ensemble sur ce qui entrave ou facilite le geste professionnel.

Par exemple, pour une aide à domicile, il conviendrait de préciser les missions prévues contractuellement, les caractéristiques de la situation du bénéficiaire et du lieu d'intervention. Puis identifier ce qui rend le travail particulièrement pénible du point de vue physique (efforts particuliers, cumul de difficultés, temps disponible...), du point de vue cognitif (compétences mobilisables, possibilités d'intercéder auprès du bénéficiaire et de son entourage...) et du point de vue psychique (insatisfaction, non reconnaissance du travail fait, soutien insuffisant de la structure...).





Y-a-t-il des cas de TMS dans mon entreprise?

Vous pouvez avoir des cas de TMS dans votre entreprise, même si vous n'avez pas de TMS reconnus en maladie professionnelle.

La connaissance des problèmes de santé des salariés est souvent tardive et se fait au cas par cas, à l'occasion d'un arrêt maladie de longue durée ou d'un avis d'incapacité délivré par le médecin du travail par exemple.

Plus l'identification des signes de TMS est précoce, plus il sera aisé d'intervenir et d'obtenir des résultats satisfaisants.

Pour détecter ces problèmes de santé plus globalement et au plus tôt, il est possible de mettre en place une **surveillance plus spécifique ou une action sur le terrain avec le service de santé au travail**, par exemple, un traitement statistique de données, une enquête si besoin.

En interne, vous pouvez aussi **favoriser l'expression des salariés** sur les difficultés rencontrées au travail et les premiers symptômes de TMS (fatigue, douleurs) avec les encadrants de proximité.

Veille et suivi sont indispensables : la survenue de TMS provenant du cumul d'exposition dans la durée, se manifeste de façon différée et de nouvelles pathologies peuvent émerger en lien avec des évolutions du travail.

Par ailleurs, **la dégradation des résultats selon vos indicateurs de production peut vous alerter sur des problèmes de santé au travail.**



Reportez-vous à la plaquette "Auto-diagnostic des TMS" et à la grille pour estimer l'importance des signes de TMS dans votre entreprise.

Comment agir pour prévenir les TMS ?



Comment organiser votre démarche de prévention ?

Toute démarche de prévention repose sur un dispositif à adapter en fonction de la taille de votre entreprise, en s'appuyant sur le fonctionnement habituel et les instances déjà existantes.

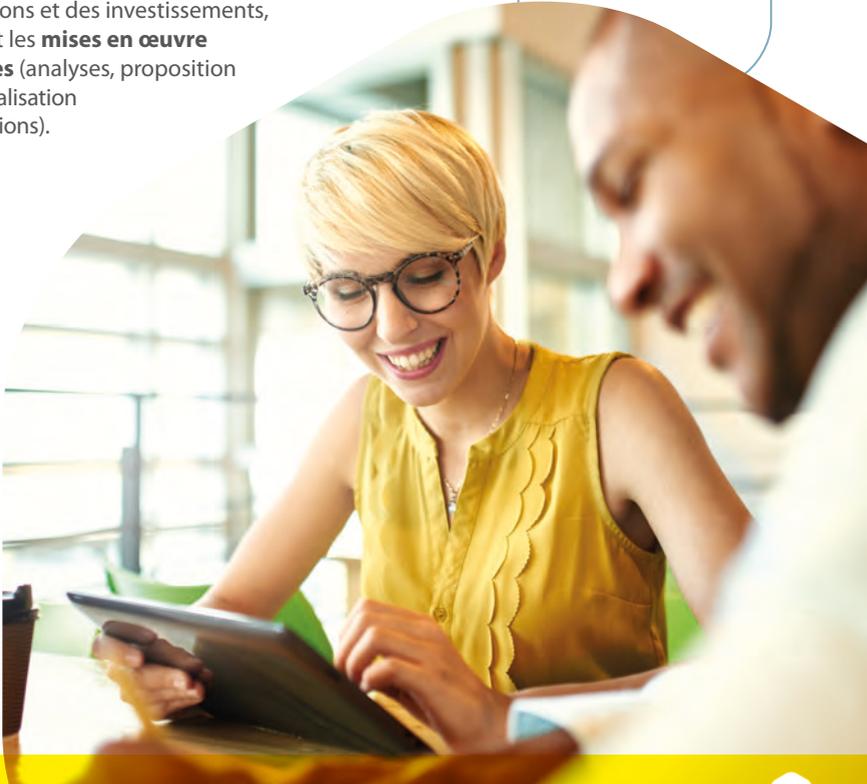
L'organisation de la prévention ou **démarche de prévention définit « qui fait quoi et quand » selon 5 étapes clés :**

- 1. Organiser le suivi de l'état de santé** en agrégeant plusieurs indicateurs.
- 2. Clarifier les enjeux de la prévention** dans votre entreprise.
- 3. Se donner les moyens de faire des analyses.**
 Une analyse générale permet de cibler, prioriser, donner les orientations stratégiques de prévention.
 Des analyses contextualisées des gestes professionnels sont utiles pour comprendre et proposer des actions pertinentes. Leur qualité conditionne celle des plans d'actions proposés et la capacité d'arbitrer en connaissance de cause.
- 4. Mettre en œuvre des plans d'actions.**
- 5. Prévoir des temps de bilan** et d'évaluation car comme toute organisation, votre démarche de prévention est perfectible.

NOTRE CONSEIL

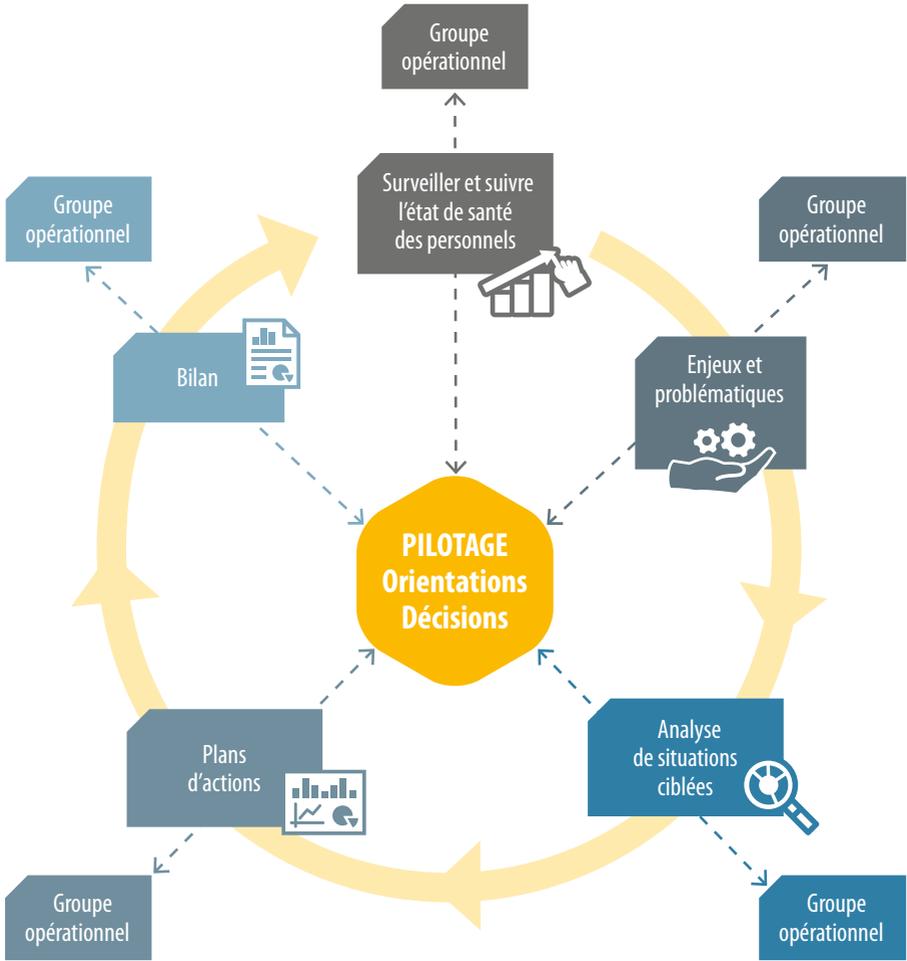
Il convient d'identifier une personne en charge de la prévention. En revanche, une personne isolée ne peut pas cumuler la charge de l'animation et du pilotage de la démarche de prévention des TMS. La prévention demande un engagement de la direction, l'implication et une coordination régulière des différentes fonctions concernées réunies dans un **groupe de pilotage**.

La démarche de prévention distingue et articule des **rendez-vous décisionnels** (stratégie de prévention précisant orientations et ressources, validation des plans d'actions et des investissements, suivi général) et les **misés en œuvre opérationnelles** (analyses, proposition de solutions, réalisation des transformations).





ORGANISER SA PRÉVENTION



La démarche de prévention précise les acteurs impliqués à ces occasions. **La participation peut être individuelle, collective, plurifonctionnelle selon les besoins** (recueillir différents points de vue, élaborer et valider une analyse, construire un plan d'actions de façon collégiale) et peut nécessiter des réunions de travail par moment.

En réunion de direction ou dans le cadre du CHSCT, le groupe de **pilotage** qui comprend la direction, la personne en charge d'animer la prévention, des représentants du personnel en CHSCT et/ou DP, les conseillers institutionnels, supervise l'ensemble de la démarche, oriente et décide.

Au niveau **opérationnel**, la personne en charge de la prévention s'appuie sur la participation du médecin du travail ou de l'infirmière, des ressources humaines, des responsables de service, du personnel concerné pour l'analyse de situations et la recherche de solutions avec les acteurs métiers impliqués dans leur mise en œuvre.



FACILITER L'ENGAGEMENT DE CHACUN

Développer sa démarche, analyser ses données, comprendre ce qui se passe en situation de travail, rechercher des solutions, déployer un plan d'actions... Votre projet de prévention s'appuie sur la participation de multiples acteurs, internes et externes.

Avoir des représentations communes est une condition pour agir ensemble, le partage de connaissances facilitera l'engagement souhaité des uns et des autres.

- **Connaître le sujet des TMS** : des pathologies aux principes généraux de prévention, sensibiliser et former les acteurs impliqués dans la démarche.
- **Savoir ce qu'il en est dans l'entreprise** : communiquer sur les indicateurs de santé au travail et les enjeux identifiés dans l'entreprise.
- **Connaître la démarche et les actions de prévention menées** : informer le personnel sur le dispositif en place et les interlocuteurs, sur les plans d'actions engagés et leurs avancées...

Quels sont les enjeux de prévention de votre entreprise ?

Pour déployer votre démarche de prévention, commencez par clarifier vos enjeux.

⚙️ **Identifier les activités ou métiers présentant un risque de TMS :**

- **Connaissez-vous les données se rapportant à votre secteur d'activité ?**

Vous pouvez consulter les statistiques de sinistralité disponibles en synthèse ou par code NAF-APE sur plusieurs années sur : www.risquesprofessionnels.ameli.fr/statistiques-et-analyse/sinistralite-atmp.html

- **Savez-vous expliciter les différents facteurs de risque et distinguer l'exposition des personnels ?**

Vous pouvez constituer une cartographie synthétique sur la base de contraintes (les facteurs augmentant le risque) spontanément identifiées par les équipes.

➤ Voir **FICHE OUTIL 1**

- **Pouvez-vous quantifier et qualifier les signes de TMS touchant le personnel ?**

➤ Voir **FICHE OUTIL 2**

⚙️ **Estimer les effets liés aux TMS sur le fonctionnement de votre entreprise** (dysfonctionnements, difficultés, coûts induits).

Enfin, il est utile de situer votre démarche en tenant compte de l'histoire de votre entreprise : reconstituer les étapes de développement ou de rupture de la prévention, l'évolution des caractéristiques de votre personnel, ainsi que les changements de votre organisation et de la production.



FICHE OUTIL 1



S'appuyer sur une représentation synthétique de l'exposition des personnels (à différents facteurs de risque de TMS)

Vous pouvez identifier différents facteurs en fonction de votre organisation et de la répartition des effectifs.

Exemple de synthèse d'une entreprise de production de moules.

ÉTAPES DE TRANSFORMATION DU PRODUIT	EFFECTIF	CONTRAINTES
PRÉPARATION MÉCANIQUE (2 LIGNES DE MACHINES) POUR DÉGRAPPER ET NETTOYER LES MOULES	- 3 à 5 personnes - Effectif exclusivement masculin	Cycle de 20 minutes : surveiller la sortie des brosses (environ 50 % de l'activité), enlever les filets, nettoyer les brosses (environ 15 % de l'activité, mais très physique)
TRI MANUEL SUR TAPIS SELON LES CRITÈRES DES CLIENTS	- 10 personnes - Effectif exclusivement féminin	- Forte répétitivité - Des sollicitations du bras gauche ou droit selon l'emplacement sur les postes de travail
MISE EN SAC MANUELLE : REMPLIR DES SACS DE 5 OU 15 KG (+ 1 KG POUR COMPENSER LES PERTES D'EAU)	- 3 à 4 personnes - Effectif exclusivement masculin	- Forte répétitivité - Efforts importants de manutention
LIGNE D'ENSACHAGE SOUS VIDE, UN POSTE DE CONTRÔLE DU REMPLISSAGE, UN POSTE DE MISE EN CARTON	- 3 personnes - Équipe mixte	Forte répétitivité mais rotation toutes les 2 heures entre les 2 postes
EXPÉDITION, ORGANISER ET PRÉPARER DES PALETTES	1 personne (+ 1 pendant les périodes de départs des camions)	- Poste alternant des sollicitations physiques (manipulations) et cognitives (gestion informatique des départs des palettes) - Pression des délais

Ici, les contraintes identifiées par étape de transformation sont des contraintes de production en lien avec un temps de cycle, une vitesse de tapis, des délais de livraison et la conception des lignes.

Certaines opérations caractéristiques et/ou particulièrement pénibles sont aussi mentionnées :

- ⚡ opération de nettoyage demandant un effort important,
- ⚡ une exigence soutenue pour l'activité de tri,
- ⚡ des efforts de manutention cumulés.

Les éléments renseignés correspondent majoritairement à des **facteurs de risque physiques**, complétés par des aspects **organisationnels** (rotation à l'ensachage, renfort à l'expédition).





FICHE OUTIL 2

Connaître vos enjeux en termes de prévention des TMS

Quelle est la gravité des symptômes de TMS dans votre entreprise?

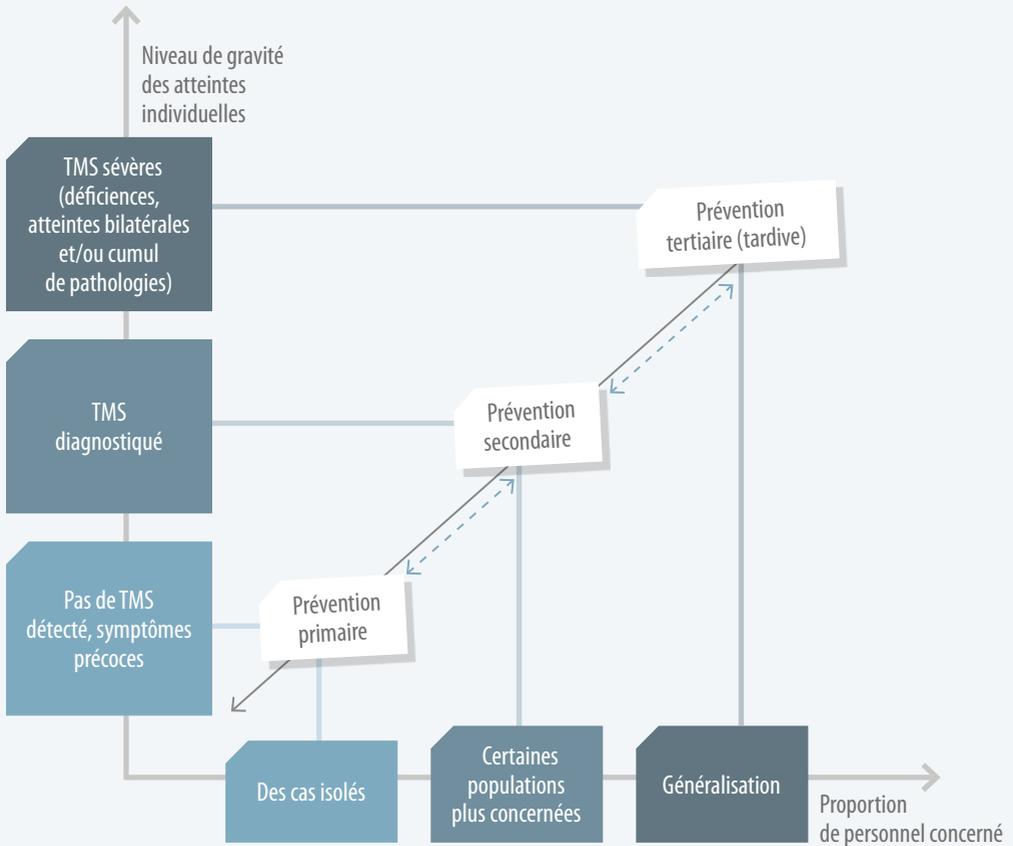
Pour ce faire, vous devez considérer la nature des atteintes individuelles et l'importance des cas dans votre entreprise.

Vous pourrez ainsi **préciser vos enjeux en termes de prévention** : éviter que les personnes qui connaissent des complications ne soient à terme en rupture d'emploi, éviter que les symptômes des personnes touchées ne s'aggravent, éviter que le nombre de personnes concernées n'augmente, éviter que de nouvelles personnes ne soient touchées.

Ces informations, précisées de façon détaillée par service si besoin, sont utiles pour adapter et prioriser vos actions de prévention.



NIVEAUX DE PRÉVENTION SELON LA GRAVITÉ DES SYMPTÔMES



Source : « La prévention durable des TMS », Jacques Bernon, Évelyne Escriva, Jean-Michel Schweitzer - Éditions de L'Anact, 2011, 121 pages - Collection « Agir sur ».

Concernés par différents niveaux de prévention, vous devrez articuler actions de maintien, actions curatives et préventives (au sens strict de la prévention ou prévention primaire).

FOCUS Trois niveaux de prévention

La prévention est l'ensemble des actions visant à éviter la survenue de pathologies professionnelles, mais aussi, à arrêter leur progression et à limiter leurs conséquences.

La prévention primaire, c'est faire tout ce qui est possible pour préserver les personnes qui ne présentent pas de problèmes de santé au travail et **éviter l'apparition de nouveaux cas** : limiter les facteurs de risque dès la conception des situations de travail, anticiper les impacts des projets sur le travail et des conditions de travail...

La prévention secondaire comprend toutes actions destinées à **enrayer l'évolution des troubles** dès leur détection et à diminuer les cas de maladies : diminuer l'exposition aux facteurs de risque, actions correctives permettant de les réduire...

En prévention tertiaire, il importe d'**éviter les complications** des problèmes de santé avérés (rechutes, incapacités, etc.) : réduire l'exposition par des aménagements permettant de compenser les difficultés rencontrées en situation de travail...

Les prises en charge spécifiques et urgentes telles que la gestion des inaptitudes, ne sont pas traitées dans ce guide.

À tous ces stades, les actions de prévention qui auront un impact significatif et à long terme sont celles qui ont une portée collective et traitent des causes premières, en particulier l'organisation du travail.



Construire et partager vos analyses

Il est nécessaire de faire le lien entre différentes sources de données pour inscrire la prévention dans les projets de l'entreprise et dans le temps.

L'analyse générale, votre problématique

Pour partir sur de bonnes bases, une **analyse générale** qui pose la problématique spécifique à votre entreprise est à **construire et partager en interne**.

La réflexion engagée sur les enjeux va vous inciter à compléter les informations éventuellement manquantes, votre objectif est d'avoir une connaissance d'ensemble de votre situation concernant les TMS. Elle tiendra compte des caractéristiques des personnels, de votre contexte et des évolutions.

Pour y parvenir, vous devez avoir organisé un **dispositif de recueil d'information** (voir page 15 : « *Y-a-t-il des cas de TMS dans mon entreprise ?* »).

Les indicateurs utiles de santé au travail feront le lien entre les caractéristiques du personnel, leurs symptômes éventuels et les facteurs de risque au travail.

Il est utile de croiser les caractéristiques du personnel (effectif, âge, ancienneté, restrictions et autres indicateurs de santé au travail) avec des unités de travail, des activités comparables avec des conditions de travail similaires.

Ce découpage a pu déjà être réalisé pour la mise en place du DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels) et le repérage de la pénibilité dans votre entreprise.





Vous serez en capacité de :

- ⚡ préciser les catégories de personnel plus particulièrement concernées ;
- ⚡ d'expliquer la survenue des TMS au regard des évolutions passées de votre organisation et de ses contraintes, du travail des personnels ;
- ⚡ de faire le lien avec des évolutions futures qui renforcent les enjeux et/ou offrent des opportunités de prévention.

Des analyses en situation de travail

À partir de votre analyse générale, vous ciblez des activités de travail à investiguer.

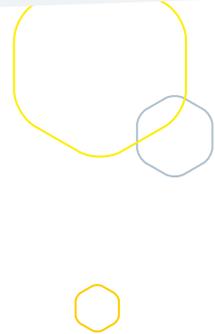
L'objectif est de comprendre ce qui se passe sur le terrain à partir d'une description de l'activité des salariés.

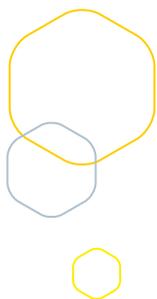
Avoir une connaissance des gestes développés en situation de travail (comment fait-on ?) et **leurs raisons** (pourquoi comme ça ?) est essentiel.

En effet, la diversité des éléments à gérer et ce que cela implique pour les personnels sont souvent méconnus : un ensemble de consignes parfois contradictoires, des aléas et des incidents parfois liés à l'activité d'autres services, des modalités de traitement plus ou moins aisées, des chevauchements, des interruptions ou opérations supplémentaires...



Reportez-vous à la plaquette "Auto-diagnostic des TMS" et à la grille pour estimer le risque de TMS en fonction des éléments de contexte.





De nombreux outils sont à disposition, des grilles pour un premier repérage des facteurs de risque physiques aux méthodes d'analyse du travail (des ergonomes mènent des observations et des entretiens auprès des salariés et de leur encadrement). Harmonie Mutuelle peut vous accompagner dans cette démarche.

Pour réaliser ces analyses en interne, vous pouvez avoir recours à des approches simplifiées qui mobiliseront nécessairement l'expertise des salariés :

- ⚙️ **Affiner votre compréhension** à partir d'une première identification des contraintes (➤ Voir **FICHE OUTIL 1**) en détaillant avec les salariés par exemple le niveau de difficulté des opérations et les éléments en cause ;
- ⚙️ **Formaliser une analyse** à partir de la description du « geste professionnel » dans une situation donnée : dégager ce qui entrave ou facilite sa mise en œuvre, identifier les causes et les regrouper ;
➤ Voir **FICHE OUTIL 3**
- ⚙️ **Utiliser une méthode participative** sur la base de photos prises par les salariés.
➤ Voir **FICHE OUTIL 4**

Vous cherchez ensuite à réduire les contraintes identifiées et à renforcer les moyens donnés aux salariés pour faire face aux variations inévitables au travail.

FICHE OUTIL 3



Grille de synthèse pour vos analyses en situation de travail

À partir d'une situation particulière que vous avez explorée, dégagez les contraintes et les points d'appui, regroupez-les par grandes familles de causes.

Exemple d'une grille de synthèse dans le secteur de l'aide à domicile* :

CONTRAINTES FACTEURS DE TMS	RESSOURCES/ POINTS D'APPUI	CAUSES
Le plan d'aide du bénéficiaire très dépendant est limité à 2 h par jour.		Modalités de financement
Une diversité de missions à accomplir en un temps limité		Contractualisation, consignes
	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs aides à domicile interviennent et disposent d'un cahier de liaison - Réunions d'équipe mensuelle (échanges sur les difficultés et partage de solutions) 	Organisation du travail et collectif de travail
<ul style="list-style-type: none"> - Les temps d'accès limitent les marges de manœuvre des aides à domicile. - Un mobilier inadapté au niveau de dépendance du bénéficiaire occasionne des postures inconfortables. 	Le cadre du domicile est vécu comme agréable et rassurant pour le bénéficiaire.	Localisation, espace des locaux, matériel, aides techniques
<ul style="list-style-type: none"> - L'état de santé du bénéficiaire (dépendance physique et pertes de mémoire) se dégrade progressivement. - Incapacité à se nourrir seul correctement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les aides à domicile interviennent depuis plusieurs années auprès de ce bénéficiaire - Retours positifs sur l'aide apportée - Relations aisées avec la famille 	Relations avec les bénéficiaires et ses proches
	Expérimentées, les aides à domicile suivent les formations proposées.	Maîtrise du geste professionnel, conditions d'acquisition des compétences

* D'après www.vouspreferez.fr



FICHE OUTIL 4

Une méthode d'analyse à partir de photos prises par les salariés

Il est possible, à partir de photos prises par les salariés, de reconstituer et de partager une analyse des situations présentant un risque de TMS.

Mode d'emploi du « Diagnostic photos »*

1. Faire appel au volontariat et expliquer l'ensemble de la démarche, les salariés participeront à l'analyse et à la recherche de solutions.

2. Donner la consigne « Prenez 2 ou 3 photos de situations qui sont à l'origine, selon vous, de TMS » et une période pour le faire.

Limiter le nombre de photos permet la prise de recul. Les aspects les plus significatifs ou qui synthétisent bien la situation seront retenus par les intéressés.

Il ne s'agit pas forcément des postures adoptées, le symbole d'une situation peut être capté (une horloge pour signifier le rapport au temps de travail, par exemple), au même titre que l'environnement concret (mobilier et matériels qui obligent à prendre des postures pénibles et accentuent les efforts).

3. Prévoir un animateur et un secrétaire afin de formaliser les échanges au fur et à mesure. Sensibilisés aux TMS, ils seront en capacité de faire expliciter les motifs de prise de vue sans influencer l'auteur des photos, de compléter l'analyse en traçant les difficultés et leurs causes.



**Méthode participative utilisée par le réseau Anact - Aract, adaptée du « Safari photo » du Danish Technological Institute.*

- 4.** Un volontaire présente une première photo, le contexte et la raison de ce choix. Il fera part très concrètement de différents aspects : l'activité en cours, le contexte de travail, les conséquences de cette situation...
- 5.** Les autres participants sont invités à faire part de leur questionnement et commentaires pour identifier l'ensemble des contraintes et des ressources du salarié dans la situation évoquée.
- 6.** Commencer à valider et formaliser collectivement les éléments explicatifs de la situation à l'aide d'un tableau: la photo, un titre ou paragraphe pour décrire la situation en bref, les aspects négatifs et positifs du geste professionnel (les contraintes, facteurs de TMS et les ressources points d'appui - protecteurs) et les différentes causes.
- 7.** Si d'autres participants ont pris des photos concernant cette situation ou une situation similaire, ils complètent à leur tour cette analyse, en présentant leur photo.
- 8.** Finaliser progressivement l'analyse et synthétiser les informations dans le tableau jusqu'à épuisement du sujet.
- 9.** Sélectionner éventuellement quelques photos particulièrement parlantes pour faire part d'un problème auprès de la direction.
- 10.** Les pistes d'action seront proposées par le groupe dans un second temps sur la base des familles de causes identifiées.





Comment élaborer vos plans d'actions ?

L'efficacité d'un plan d'actions repose sur la déclinaison d'un ensemble de solutions (les causes de TMS étant multiples, les solutions le seront également). Des solutions concrètes et des mesures plus générales, du court terme au long terme sont envisagées.

Prévenir les TMS, c'est donner plus de marges de manœuvre aux salariés, favoriser un geste professionnel efficace, renforcer les conditions dans lesquelles le travail peut être bien fait.

Plusieurs domaines d'action complémentaires sont donc à explorer, en particulier :

- ⚡ **La conception des produits, l'acquisition de matériels, des outils ou machines :** intégrer des critères pour les utilisateurs mais aussi pour les personnes en charge de leur maintenance (facilité d'assemblage et de manipulation, accessibilité...).
- ⚡ **Les modalités d'apprentissage et de développement de la maîtrise gestuelle.** L'acquisition de compétences et les parcours professionnels des salariés sont aussi un levier de reconnaissance*.
- ⚡ **L'organisation qui favorise le fonctionnement des collectifs de travail :** l'organisation de la production (définition et répartition des tâches, pertinence et faisabilité des consignes, temps de coordination...), l'organisation du temps de travail (les horaires, l'anticipation de planning adaptés aux besoins de l'entreprise et des salariés pour concilier vie professionnelle et vie personnelle, les récupérations).



*Brochure
"Reconnaître vos salariés"
à télécharger sur :
www.anact.fr/reconnaître-vos-salariés-boîte-outils-grh-pour-pme-ndeg3

Au carrefour de plusieurs services ou fonctions, certaines pistes sont à valider auprès de l'ensemble des personnes concernées pour bien anticiper les interactions entre le travail des uns et des autres, et pour veiller à la cohérence de l'ensemble des règles de fonctionnement.

Il est important de garder trace de la réflexion collective et de suivre la mise en place des solutions.

➤ Voir **FICHE OUTIL 5**



AGIR SUR L'ORGANISATION : PRÉCAUTIONS CONCERNANT LA ROTATION DE POSTES

La rotation peut participer à la prévention des TMS, à certaines conditions . . .

- **Aménager les postes identifiés comme difficiles** et permettre leur accès au plus grand nombre.
- **Retenir un nombre limité de postes**, des postes cohérents du point de vue de l'activité de travail (sens et enrichissement du travail, développement et valorisation des savoir-faire), des postes qui sollicitent différemment les articulations, des postes compatibles du point de vue du matériel, des équipements de protection individuelles (EPI) et peu éloignés les uns des autres.

- **Prévoir des temps d'apprentissage suffisants** sur les nouveaux postes ainsi que des fréquences de rotation et un temps d'affectation qui offrent des durées suffisantes pour développer l'habileté gestuelle.

- **La reconnaissance de la polyvalence** est une condition de réussite ainsi que la stabilité de l'équipe.





FICHE OUTIL 5

Formaliser un plan d'actions

Une petite entreprise qui livre des produits locaux est en plein développement. Elle retient **4 axes pour réduire le risque de TMS, en particulier des lombalgies, du personnel qui prépare les commandes.**

OBJET D'AMÉLIORATION	EFFETS ATTENDUS	SOLUTIONS
1. L'AMÉNAGEMENT DU LOCAL		
• L'optimisation de l'espace existant	Faciliter les déplacements, les manutentions et éviter les manipulations supplémentaires dues à l'encombrement	Aménagement des zones de stockage (libérer l'espace occupé par d'autres services, compléter les étagères)
• La surface disponible	Pouvoir plus facilement gérer les commandes volumineuses	Un espace de stockage supplémentaire, dédié
• L'état des surfaces et leur entretien (en particulier du sol)	Éviter les efforts supplémentaires de poussée de charriots et le risque de heurts et chutes	- Renouvellement du revêtement - Suivi des relations avec le prestataire de service
2. LE MATÉRIEL ET LES ÉQUIPEMENTS DE TRAVAIL		
	Éviter les efforts liés au matériel utilisé voire cassé	Définir une politique de maintenance et de renouvellement des charriots
3. LES RESSOURCES HUMAINES		
	Diminuer la tension des préparateurs qui arbitrent seuls sur le contenu des commandes sans connaître les diverses exigences des clients de plus en plus nombreux.	Le renfort en chefs d'équipe, recrutement interne ou externe
4. L'ORGANISATION DU TRAVAIL		
• La répartition des tâches entre services	Éviter l'accumulation des contraintes (exigences physiques, pression temporelle, relations clients) et les interruptions pénalisantes en période de départ des livraisons.	Redéfinir les missions des personnes en relation avec les clients
• L'organisation du temps de travail	Pouvoir tenir la production attendue tout en préservant les rythmes de vie et la capacité de récupération du personnel	Nouveaux horaires hebdomadaires et planning mensuel



ÉCHÉANCE(S) PRÉVUE(S)	SUIVI DE RÉALISATION	RÉALISATION
+ 4 mois en lien avec un projet d'aménagement du site	Responsable production	(Réalisé en date du . . . , mentionner les écarts éventuels)
	Directeur	
	Responsable technique	Devis effectué, travaux prévus
+ 4 mois	Responsable technique	
En cours	Directeur, ressources humaines	
	Responsable commercial	Régulations entre services sont désormais fonctionnelles
Scénario élaboré avec le personnel à tester	Responsable production et ressources humaines	Test en cours

Ce plan d'actions décline différents types de solutions. Il s'appuie sur les objets d'amélioration et les effets attendus selon l'analyse en situation de travail réalisée. Il comporte les pistes de solution envisagées et celles mises en place. Il indique également les motifs éventuels de non réalisation.

Comment améliorer votre démarche de prévention ?

L'exercice de la prévention demande une mobilisation dynamique pour faire face à l'ensemble des changements à l'œuvre dans le travail et continuer à se professionnaliser collectivement.

Réaliser un bilan périodique avec les acteurs plus directement concernés (dans le cadre d'un CHSCT lorsqu'il existe) est une bonne base pour parfaire vos pratiques de prévention.

Quelques questions à se poser sur les effets, la pertinence, la façon d'apporter des solutions :

- ⚡ les solutions mises en place ont-elles apporté les résultats escomptés ? Comment les salariés apprécient-ils les modifications ? Pointent-ils des effets indirects ou des difficultés persistantes ? Comment ajuster ces écarts ? Quels enseignements généraux en tirer ?
- ⚡ les solutions mises en place sont-elles bien liées aux causes premières ou provisoires et plus superficielles, suffisamment diversifiées ? Faut-il les amender ?
- ⚡ faut-il ajuster le dispositif, la démarche ? Sur quels aspects (méthodes, durée, délais, contenu d'un cahier des charges, les acteurs à impliquer internes et externes...)?

Ces conclusions renseigneront la Direction qui décidera des ajustements à opérer dans l'organisation de la prévention et les moyens à développer : renforcer les relations entre service de santé au travail et DRH, travailler sur des indicateurs de santé au travail, s'appuyer sur les compétences internes ou faire appel à un ergonomiste... Ces améliorations enrichiront les chantiers à déployer dans le plan de prévention.

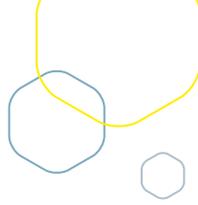


Reportez-vous à la plaquette "Auto-diagnostic des TMS" et à la grille pour estimer vos compétences et leviers sur la prévention des TMS.



Ce guide vous a apporté des repères sur les TMS pour élaborer vos analyses et plans d'actions.

Pour aller plus loin et développer votre démarche de prévention, vous pouvez également solliciter les institutionnels et professionnels de la prévention : service de santé au travail, CARSAT et MSA, réseau Anact - Aract, Harmonie Mutuelle...



A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing notes.



Ce guide a été rédigé par



L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL



Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social: 143, rue Blomet - 75015 Paris. DirCom/Réalisation: Agence interne de communication - © iStock



Plus d'informations sur
www.lasantegagnelentreprise.fr