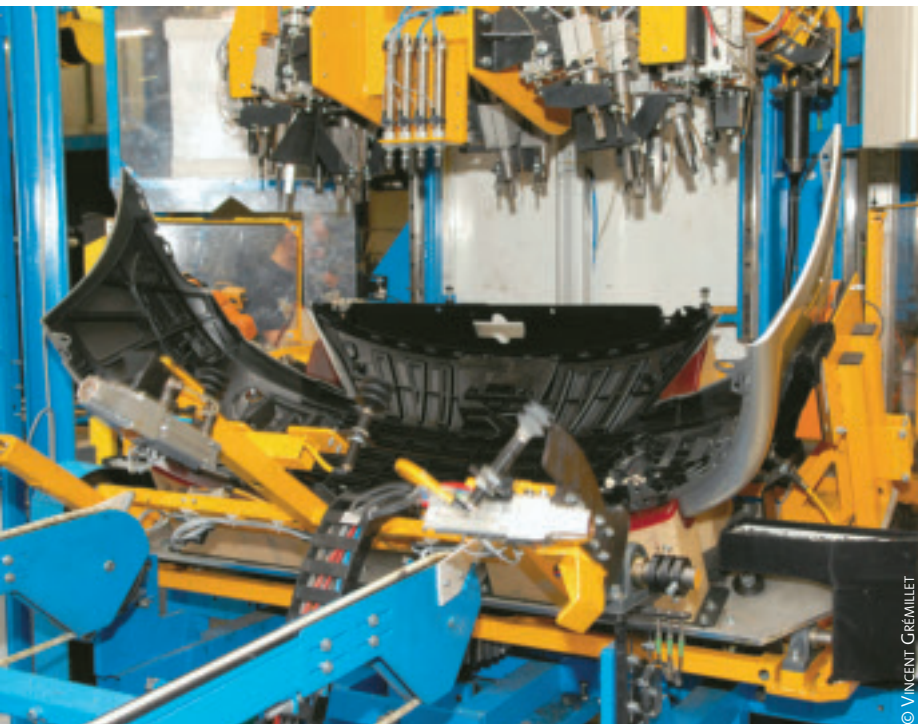




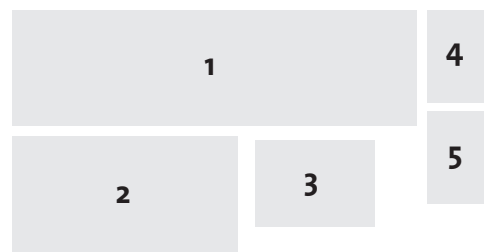
© VINCENT GRÉMILLET



© VINCENT GRÉMILLET



© VINCENT GRÉMILLET





© VINCENT GRÉMILLET



© VINCENT GRÉMILLET

TMS

Plastic Omnium : pas de prévention durable sans démarche collective

Prendre le problème des troubles musculo-squelettiques (TMS) à bras le corps pour éviter d'en subir les conséquences, c'est le choix qu'a fait, il y a cinq ans, l'usine Plastic Omnium Auto Exterior de Langres, avec les conseils du pôle d'assistance en ergonomie de la CRAM Nord-Est.

Son but : développer une démarche de prévention durable, portée par tous ses salariés.

Des opérateurs au directeur de l'usine en passant par l'infirmière, tout le monde est d'accord sur ce point : chez Plastic Omnium Auto Exterior, il y a l'avant et l'après 2001. Certes, cette usine implantée à Langres, en Haute-Marne, fabrique toujours des pare-chocs de voitures pour le compte du groupe PSA. Mais rien n'est plus vraiment comme avant.

Avant, les responsables du service des méthodes n'auraient jamais commandé, spontanément, des chariots de conditionnement équipés d'un système de mise à niveau, pour éviter aux opérateurs de se pencher pour saisir les pièces. Avant, la direction de l'usine n'aurait jamais installé une machine pour accomplir une opération aussi anodine, en apparence, que le clippage de joncs chromés sur la grille des pare-chocs. Tout a changé en 2001, année qui a vu s'inverser

l'ordre des priorités : « Alors que beaucoup d'entreprises préfèrent ignorer le problème des TMS et se contentent d'en gérer les conséquences, cette usine a choisi d'aller au-devant du problème », se félicite Pascal Monssu, ingénieur-conseil à la CRAM Nord-Est et chargé du suivi de l'entreprise.

Une lente maturation

Une évolution lente, qui s'est accompagnée d'une période de maturation de plusieurs années. « En 1994 déjà, suite à une déclaration de TMS dans l'entreprise, j'avais demandé des aménagements au niveau des postes d'assemblage des pare-chocs, rappelle Pascal Monssu. En 1997, j'avais même engagé un travail de sensibilisation plus global. Mais cette initiative a fait long feu, car l'entreprise ne s'est pas appro-

prié la démarche. » Résultat : lorsqu'elle arrive dans l'usine, en mai 2000, Anne Viodé-Jacquot, animatrice sécurité-environnement, n'entend guère parler de prévention des TMS : « Malgré tout ce qui avait été entrepris auparavant, le sujet n'avait pas marqué les esprits. Il faut dire qu'entre-temps tous les interlocuteurs avaient changé. Il ne restait personne pour porter le projet. »

Dès leur arrivée, les nouveaux managers et l'infirmière de santé au travail se montrent plus vigilants, attentifs aux plaintes relatives aux douleurs musculaires et articulaires. Cependant, les problèmes étudiés au cas par cas donnaient lieu à des réaménagements ponctuels. L'année 2001 a marqué un tournant avec l'apparition de deux nouveaux cas de TMS. Confrontée à cette situation, et sur les conseils de Pascal Monssu, l'entreprise fait appel à l'expertise de Jean-Jacques Atain-Kouadio, ergonome à la CRAM Nord-Est. Et là, c'est la déception : « Nous attendions une solution clé en main, qui résoudrait tous nos problèmes. Mais ça ne s'est pas du tout passé comme ça ! », se souvient Anne Viodé-Jacquot. Car la CRAM a engagé un travail sur le long terme. En posant des questions sur les

1. Les opérateurs changent de poste de travail toutes les deux heures, pour éviter les sollicitations répétitives.

2. En sortie de ligne, un robot décharge la pièce du carrousel, la retourne et la présente, de face, à l'opérateur. À ce stade de la fabrication, les pare-chocs pèsent jusqu'à 7 kg.

3. Frédéric Acha, directeur de l'usine de Langres : « Dans cette histoire, la CRAM a joué un rôle de catalyseur. »

4. 800 000 pare-chocs sont fabriqués chaque année sur le site de Langres.

5. Des cahiers de doléance sont mis à la disposition des salariés pour qu'ils participent à l'évolution de l'organisation du travail.



« facteurs de risque », la nature de la « démarche de prévention » et l'importance de la « prise de conscience collective », Plastic Omnium a bien intégré qu'en la matière il n'y a pas de recette miracle. Les progrès de la prévention s'appuient sur une mobilisation collective et sur le long terme.

Une prise de conscience brutale

À la première réunion, la prise de conscience est brutale, mais salutaire pour Anne Viodé-Jacquot et les autres salariés présents.

L'entreprise décide de relever le défi : « La prévention faisait déjà partie de notre culture. Mais l'ergonome de la caisse régionale a joué un rôle de catalyseur. En nous exposant tous les enjeux liés aux TMS, il nous a convaincus d'agir », précise Frédéric Acha, directeur de l'usine. À l'époque, l'entreprise prépare l'arrivée d'un nouveau produit : le pare-chocs de la Citroën C4. C'est l'occasion ou jamais d'imaginer de nouvelles méthodes de fabrication et d'organisation du travail, en tenant compte des facteurs de risque TMS. L'ensemble des salariés est donc invité à participer à ce chantier. Des groupes de travail sont organisés, pour étudier les situations de travail et proposer des aménagements.

La nouvelle ligne de fabrication, qui démarre en 2003, témoigne de cette réflexion collective. Tous les postes y sont désormais réglables en hauteur, pour s'adapter à chaque opérateur. La technique du clippage, utilisée pour la fabrication du pare-chocs de la Peugeot 307, est remplacée par un procédé de soudure automatique, afin d'éviter les problèmes de tendinite et de syndrome du canal

« Nous attendions une solution clé en main, qui résoudrait tous nos problèmes. Mais ça ne s'est pas du tout passé comme ça ! », déclare Anne Viodé-Jacquot, animatrice sécurité-environnement, chez Plastic Omnium.

carpien. Les pare-chocs sont désormais placés sur un carrousel, pour que les opérateurs n'aient plus à les déplacer eux-mêmes. Côté organisation du travail, les opérateurs changent de poste toutes les deux heures, pour éviter les sollicitations répétitives et pour vaincre la monotonie. « Nous avons réalisé une multitude de petits aménagements, qui, au final, ont représenté de grands changements pour les opérateurs », analyse Anne Viodé-Jacquot.

Une nouvelle culture d'entreprise

Des changements qui ne sont pas allés, d'ailleurs, sans quelques réticences. Le système de rotation, par exemple, a suscité beaucoup d'inquiétudes au départ : « Tout le monde était sceptique, reconnaît Bernadette Lavocat, salariée de l'entreprise depuis trente ans. Moi-même, j'avais peur de ne pas m'en sortir, car j'avais travaillé de longues années sur un seul et unique poste. » Pour vaincre ces réticences, les encouragements et la patience de l'équipe encadrante ont été décisifs. Mais cela n'a fonctionné que parce que chacun était convaincu de l'utilité d'une telle démarche. Car la révolution réside moins dans les aménagements réalisés sur les lignes de fabrication que dans l'assimilation, par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, d'une nouvelle culture de la prévention : « Au départ, il faut bien sûr des

acteurs pour porter la démarche, mais ensuite, cette démarche doit vivre d'elle-même. Elle doit imprégner la culture de l'entreprise, s'intégrer à ses stratégies, indépendamment du contexte de production. C'est une question de volonté », insiste Jean-Jacques Atain Kouadio.

Un compromis dynamique

Des initiatives telles que l'acquisition du chariot avec mise à niveau automatique ou de la machine à clipper les joncs font partie de ces nouveaux réflexes : « Dans un schéma classique de retour sur investissement, ce genre de machine, qui n'apporte aucun gain de productivité, n'aurait pas été jugée rentable, explique Frédéric Acha. Mais en raisonnant sur le plus long terme, on comprend qu'elle permettra d'éviter la survenue de TMS chez nos opérateurs. Alors ce type d'installation prend tout son sens. »

Autre manifestation de ce changement : les salariés de Plastic Omnium n'hésitent plus, désormais, à parler ouvertement de leurs douleurs et à faire des propositions pour modifier les méthodes de fabrication ou l'organisation du travail : « Dans l'entreprise, la parole s'est libérée car les opérateurs savent qu'ils seront écoutés, raconte Marie-Odile Stivalet, l'infirmière. D'ailleurs, il arrive de plus en plus souvent qu'un opérateur qui souffre d'une douleur récurrente aille

L'usine en chiffres

- 800 000 pare-chocs fabriqués chaque année
- 200 salariés
- 4 500 tonnes de matière première transformée
- 49 millions d'euros de chiffre d'affaires

voir directement son chef d'équipe plutôt que l'infirmière ! » C'est la preuve que l'entreprise gère désormais le problème des TMS sur le terrain, au quotidien.

Les résultats concrets ne se sont pas fait attendre. Alors que nombre d'industriels affrontent aujourd'hui une véritable épidémie de TMS, l'usine de Langres n'a déclaré qu'une seule maladie professionnelle en 2005. Mais elle ne crie pas victoire pour autant : « La lutte contre les TMS ne s'achève jamais, rappelle Jean-Jacques Atain Kouadio. Chaque évolution technologique apporte avec elle de nouveaux risques, qu'il faut essayer de maîtriser. L'enjeu est donc d'implanter une démarche de prévention durable, basée sur un compromis dynamique. »

En 2006, la réduction des facteurs de risque TMS figure toujours parmi les priorités de l'entreprise. Une façon de montrer que le combat n'est pas fini.

Stéphanie Lampert
Photos : Vincent Grémillet