

Chocolaterie

La prévention investit un univers artisanal

L'entreprise Valrhona, qui produit du chocolat pour les professionnels de la restauration, conserve des pratiques essentiellement artisanales. Les salariés effectuent des gestes minutieux et répétitifs qui peuvent générer des troubles musculosquelettiques des membres supérieurs. Des actions de prévention associant management et technique commencent à porter leurs fruits.



La prévention investit un univers artisanal

En empruntant la nationale 7, « la route des vacances » chantée par Charles Trénet, une petite fragrance chocolatée attire l'attention au niveau de la commune de Tain-l'Hermitage, dans la Drôme. C'est ici, en effet, que se situe l'usine historique du chocolatier Valrhona.

Cette entreprise fournit en chocolat des professionnels (restaurateurs, artisans) et commercialise également une gamme grand public. Si le site le plus récent de l'entreprise, distant de quelques kilomètres du premier, a été largement industrialisé, le site historique a conservé des pratiques de

production essentiellement artisanales. Sur les lignes non automatisées, l'activité y est très manuelle. Elle requiert un travail minutieux et répétitif, générateur à long terme de troubles musculo-squelettiques (TMS). Les risques auxquels sont exposés les salariés sont principalement des troubles des membres supérieurs (poignets, épaules...) et des lombalgies, le dos étant fréquemment sollicité, dans les ateliers de conditionnement mais aussi sur les lignes de production.

En 2003, face à la recrudescence des pathologies professionnelles identifiées par les services de santé au travail, le responsable sécurité de l'époque suit une formation PRAP (prévention des risques liés à l'activité physique) à la CRAM Rhône-Alpes pour mieux aborder la problématique des TMS. En 2005, une formation-action de trois jours est organisée *in situ*. « Après une phase théorique, il s'agissait d'observer sur le terrain les pratiques aux différents postes, selon la méthodologie Rithms (recueil d'informations sur les troubles liés à l'hypersollicitation des membres supérieurs) », décrit Michel Lesne, ingénieur-conseil à la CRAM Rhône-Alpes. Trois postes sont alors identifiés comme nécessitant en priorité des interventions de fond : la dépose, étape au cours de laquelle l'intérieur des bonbons de chocolat est déposé sur la ligne de production,

L'entreprise s'est engagée dans une politique de management qui permet aux salariés de participer à toutes les actions d'amélioration.

À la dépose, des lignes ont été tracées sur les tapis pour faciliter l'alignement des pièces.



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS

Valrhona en chiffres

Valrhona a été créée en 1922 sous le nom de Chocolaterie du Vivarais par un pâtissier de la vallée du Rhône, Albéric Guironnet. Elle emploie aujourd'hui 480 personnes réparties sur deux sites. La proportion est de 51 % d'hommes et 49 % de femmes. L'âge moyen de l'effectif est de 38 ans. L'ancienneté moyenne y est de neuf ans, mais 45 % des salariés de l'entreprise y travaillent depuis moins de cinq ans. L'entreprise fournit près de 12 000 clients répartis dans une soixantaine de pays. La plupart sont de petits clients (artisans, restaurateurs). 65 % de la production part à l'exportation. Plus de 300 articles sont destinés aux professionnels.

avant d'être enrobé de chocolat ; l'enrobage et le décor des pièces ; la ramasse, où se fait la mise en boîte en bout de ligne.

Le management, axe de prévention

« Le management a une influence de premier plan sur

l'ambiance de travail, et par conséquent sur la possible émergence de TMS. Nous avons donc favorisé l'approche managériale pour aborder la problématique des TMS », décrit Arnaud Meybeck, directeur de production. L'entreprise s'est engagée dans une politique TPM (total productive management), qui vise à



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS

responsabiliser les équipes et à les rendre autonomes. « Cela remet la production au cœur du dispositif, poursuit-il. Développé par Toyota, ce système permet de générer une amélioration au quotidien, dans laquelle les salariés sont acteurs à part entière. Ils peuvent s'approprier l'outil et rester autonomes. Cela leur permet de participer à toutes les actions d'amélioration. » Quatre formations en management de quatre jours ont eu lieu. À cette occasion, le rôle des animatrices de lignes a été clairement défini. L'organisation y a gagné, ainsi que l'ambiance de travail. Différents aménagements ont parallèlement été réalisés sur les postes en question. La ramasse, qui consiste à

Le site historique de Valrhona a conservé des pratiques de production essentiellement artisanales.

mettre les bonbons dans des boîtes de 2 kg en fin de ligne, a constitué le premier chantier « TMS ». Des adaptations ont été réalisées, notamment dans la disposition des bacs autour des opératrices. Les tablettes sur lesquelles sont posés les cartons ont été abaissées par rapport au tapis. Cela permet de réduire les amplitudes de mouvements de bras et d'épaules lorsque les opératrices saisissent les bonbons sur le tapis. La largeur d'utilisation des tapis a été réduite sur certaines lignes, afin de faciliter l'accès aux bonbons. L'éclairage et la couleur des tapis ont également été adaptés, pour réduire la fatigue visuelle. « Avec l'expérience, on se rend compte que les aménagements réalisés pourraient être encore améliorés. On ferait probablement différemment aujourd'hui. Néanmoins, il y

La prévention investit un univers artisanal

a désormais moins de pathologies recensées, constate Maxime Ortuno, ingénieur sécurité. On devra y retravailler, mais d'autres postes présentant des risques significatifs sont prioritaires. »

Sur la ligne d'enrobage la plus récente, tous les éléments ont été rendus accessibles autour des opératrices. Des postes d'emboîtement dynamique ont été conçus et aménagés avec le support du service production : les boîtes en carton, les

alvéoles et les intercalaires nécessaires au conditionnement sont à portée de l'opératrice. « *S'il y a un bémol à formuler sur ce poste, c'est le fait que les opératrices sont désormais isolées et ne se font plus face comme sur les lignes. Les échanges s'en trouvent réduits* », poursuit Maxime

Nécessitant dextérité et précision, les postes de décor sollicitent essentiellement les membres supérieurs.



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS

Ortuno. « *Sur le principe, l'idée est bonne, mais il y a encore des points à améliorer. Tout n'est pas forcément très pratique, comme la tablette qui limite l'espace au-dessus des jambes lorsque l'on est assise* », commentent pour leur part deux opératrices qui travaillent régulièrement sur ces nouveaux postes.

Décor et dépose

Au poste de décor, qui consiste à réaliser des décorations sur les pièces enrobées, une par une, les opératrices effectuent en moyenne un geste toutes les deux secondes. Le tapis défile à une vitesse allant de 0,9 à 1,1 mètre/minute. « *Beaucoup de petites évolutions ont vu le jour au fil des années. Nos outils, nommés fourchettes, ont par exemple été améliorés : les manches, initialement en bois, ont été remplacés pour des questions d'hygiène alimentaire par des matières plastiques plus légères. Ils présentent désormais un diamètre supérieur,*



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS

Au poste de décor, les opératrices peuvent répéter jusqu'à 1 800 fois par heure le même geste.

permettant une meilleure prise en main, donc moins de crispation, décrit Nathalie Fenoy, conductrice de ligne d'enrobage et animatrice. *Une rotation des postes a lieu toutes les deux heures à deux heures et demie, des repose-pieds de différentes hauteurs ont été fournis.* »

À la dépose également, en début de ligne, le poste s'avère contraignant. « *Même si ça semble facile à première vue, c'est un métier qui sollicite le physique. On est fatiguées en fin de journée* », témoignent des opératrices. « *Je ressens des douleurs que je n'avais pas lorsque j'ai commencé dans l'entreprise,* confirme Maryse, qui travaille depuis douze ans à un poste de dépose sur une ligne d'enrobage. *Heureusement que l'on tourne d'un poste à l'autre, ça permet des relâchements musculaires.* » Des aménagements ont là aussi été réalisés : les tapis ont été rallongés pour

La prévention investit un univers artisanal

Les visites sécurité

Accompagnée d'un organisme de formation, ETSA, Valrhona a instauré fin 2008 des visites de sécurité. Destinées à être véritablement déployées sur le terrain au cours de l'année 2009, elles ont pour principe d'associer deux personnes afin d'observer et questionner les salariés à leur poste de travail. Le binôme d'« auditeurs » est constitué d'un manager et d'un « candide », personne étrangère à l'atelier ou à la ligne en question et apportant son regard neuf. L'objectif est de faire réfléchir tous les salariés à leurs conditions de travail, leurs pratiques... « Il s'agit d'initier une démarche d'éveil par rapport aux conditions de travail, afin de déclencher des actions et d'instaurer un effet boule de neige, résume Frédéric Sauvageon, secrétaire du CHSCT. Cela constitue une première sensibilisation d'une demi-journée. » Deux types de formations ont lieu : une sensibilisation générale pour appuyer la démarche (une demi-journée), et une formation de visiteurs en une journée et demie. Mi-février 2009, l'entreprise comptait 86 personnes formées à la première et 27 visiteurs. Dans un premier temps, l'objectif est que l'ensemble du personnel soit visité au moins une fois chaque année.

apporter plus de souplesse dans l'organisation des postes, des lignes droites y ont été matérialisées pour faciliter aux opératrices l'alignement des pièces. Le souci actuel de Valrhona, c'est le taux de fréquence des maladies professionnelles.

Malgré les mesures prises ces dernières années, il n'évolue pas. « Pour l'heure, notre taux de fréquence ne diminue pas, reconnaît Arnaud Meybeck. Selon les années, on se situe toujours entre 10 et 30. Notre objectif est de descendre sous 1, de façon pérenne, en divisant

ce taux par deux tous les ans. Pour cela, nous allons mettre en place une démarche nouvelle axée sur l'organisation du

Trois postes ont été identifiés comme nécessitant en priorité des interventions de fond : la dépose ; l'enrobage et le décor des pièces ; la ramasse.



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS



© PATRICK DELAPIERRE POUR L'INRS

La prévention investit un univers artisanal

travail. Parallèlement, il nous reste à réaliser un travail important sur la mise aux normes de notre parc machines. Le matériel vieillit très bien ; il s'use peu car il fonctionne en présence de matières grasses, sans eau. Sur beaucoup de process, nous avons donc des machines anciennes, qui datent de 30 ou 40 ans. Elles assurent une très bonne qualité des productions, ainsi que des niveaux de productivité tout à

concassées – le gruë – a ainsi été aménagée au niveau du sol. « Cela supprime le port de charges et a résolu des problèmes de dorsalgies que l'on rencontrait auparavant », présente Frédéric Sauvageon, technicien qualité et secrétaire du CHSCT. « Depuis 2006, beaucoup de choses ont été faites sans vision globale, explique-t-il encore. En 2008, nous avons tout remis à plat. Un questionnaire TMS-



fait acceptables. Toutefois, elles ne présentent pas les mêmes standards de sécurité que les nouvelles. »

Une cartographie des risques

Sur le nouveau site, ouvert en 2003, les opérations sont globalement plus industrialisées. Mais des aménagements ergonomiques ont également été réalisés. La trémie dans laquelle se fait le chargement des fèves de cacao torréfiées et

À raison de 9 à 10 g par bonbon, 22 tonnes de produits sortent chaque jour des lignes.

stress a été adressé aux salariés afin de réaliser un repérage sur l'ensemble de la société. 130 postes ont été consultés, avec un taux de retour de 80% de la partie opérationnelle. Une cartographie des risques a ainsi pu être réalisée. » « Des améliorations doivent se poursuivre, par exemple sur les postes de pliage, considère Luc Autran, médecin du travail de



Aux postes d'emboîtement dynamique, les plus récemment conçus et aménagés, tous les éléments nécessaires au conditionnement sont à portée de main des opératrices.

l'entreprise. Sur ce dernier point, le type de production change en permanence. Il faudrait donc opter pour des formations à l'ergonomie dimensionnelle et à l'organisation du travail. Néanmoins, on ne peut que constater qu'il n'y a pas d'apparition de nouveaux cas de canal carpien dans l'entreprise. » Pour l'année 2009, cinq groupes de travail « TMS » ont été créés dans l'entreprise : trois

sur les gestes répétitifs et deux sur le port de charges. Le souhait est notamment de limiter progressivement la charge maximale des colis individuels, qui, aujourd'hui, peuvent atteindre 30 kg. « Nous devons travailler sur tous les axes en même temps pour avancer. On ne peut pas cloisonner les actions de prévention », précise Maxime Ortuno. Mais, comme pour toute démarche

de prévention, ce sont des changements à accompagner dans le temps. Car, pour être payante, une démarche doit être menée quotidiennement et sur le long terme.

Céline Ravallec

Un travail a été réalisé sur les éclairages des lignes, afin de réduire la fatigue visuelle.

