

**DE L'IMPORTANCE DE LA DESCRIPTION DU CONTEXTE
ET DU PROCESSUS D'INTERVENTION
POUR INTERPRETER LES RESULTATS**

**Le cas d'une intervention dans une entreprise de transport et de tri de
colis aérien – Recherche Action Prévention durable des TMS**

Albert Emmanuel¹, Coutarel Fabien², Douillet Philippe ³, Samory Tene
Eliane ⁴

¹Chargé de mission, Ergonome, Aract Languedoc- Roussillon.

²Maître de Conférence en Ergonomie, IDC, Univ. Bordeaux 2

³Chargé de mission ANACT, ex co-pilote du projet " Prévention des TMS" du réseau ANACT; actuellement en charge du projet "Prévention des Risques Psychosociaux"

⁴Chargée de mission, Ergonome, ARACT Ile De France

Résumé : L'un des enjeux de l'évaluation et du suivi des interventions réside dans la possibilité de tirer des leçons des expériences passées afin de conduire des démarches plus efficaces dans le futur.

L'analyse réflexive portée ici sur une intervention déroulée dans le cadre du projet « Prévention durable des TMS » met en avant l'importance de la description du contexte et du processus afin d'interpréter les résultats obtenus. Le climat social difficile, l'histoire récente en termes de conditions de travail, le développement économique de l'entreprise sont des éléments majeurs du contexte pour comprendre la démarche de formation-action-projet mise en place et les résultats obtenus.

Nous soulignons l'enjeu majeur que représente la description précise des résultats obtenus et des conditions qui l'ont permis. Trop de travaux relatifs aux interventions en milieu de travail sous-estiment l'intérêt de telles descriptions. Les possibilités de généralisation des éléments de la démarche sont alors rendues délicates.

La recherche concernant la prévention des TMS investit aujourd'hui le champ de l'intervention comme un maillon essentiel de la prévention, qui ne constitue pas une simple application des modèles fondamentaux concernant le fonctionnement de l'humain au travail, mais qui s'en nourrit malgré tout. Il devient alors essentiel pour avancer dans la connaissance des modalités d'actions efficaces de mieux décrire nos pratiques et non plus simplement les résultats auxquels elles aboutissent. Derrière le terme « démarche participative », se cachent des pratiques de mobilisation des acteurs, de gestion de l'intervention très diverses. Les contextes de mise en place de ces actions sont également très différents. La description précise et détaillée du processus de l'intervention et de son contexte, au-delà des résultats obtenus sont maintenant incontournables pour évaluer et donc améliorer nos pratiques d'intervention en entreprise. C'est ce que nous voudrions démontrer au travers de cette contribution.

Dans le cadre du projet français « Prévention Durable des TMS » (Caroly et al, 2008), les auteurs ont récemment été engagés dans une intervention ergonomique destinée à accompagner la mise en place d'un dispositif de prévention efficace au sein d'une importante entreprise de transport et de tri de colis aériens. Cette action d'accompagnement d'une durée de 30 jours environ d'investissement s'est étalée sur 18 mois.

La demande était issue du constat réalisé par l'entreprise, des élévations simultanées du nombre d'accidents, du taux d'absentéisme, ainsi que du nombre de personnes en restriction d'aptitude avec des difficultés de reclassement. Compte tenu de la nature des activités réalisées dans l'entreprise (activité physique de manipulation d'objets sous forte contrainte de temps), il s'est vérifié que la problématique des troubles musculo-squelettiques était à associer à ces trois indicateurs.

La taille de l'entreprise et le nombre de situations de travail concernées nous ont amenés à privilégier une action orientée vers la construction d'un « groupe projet » réunissant des acteurs hétérogènes et la formation de ces acteurs à une analyse complexe des situations de travail, sur un modèle général de « formation-action-projet » (Daniellou, Martin, 2007) : s'appuyer sur les acteurs internes de l'entreprise, formés à l'occasion du projet, pour analyser les situations et rechercher des solutions de prévention. Le groupe projet a ciblé deux situations à investiguer plus particulièrement : le tri (« Run-Out ») et le chargement/déchargement des petits avions (« Feeder »). Les phases de travail alternaient avec les phases de formation du groupe projet. Ces étapes ont aussi impliqué de manière plus ponctuelle d'autres membres de l'entreprise, notamment les opérateurs et l'encadrement.

LES RESULTATS OBTENUS

La construction collective du diagnostic

La phase de diagnostic a mis en valeur la diversité des causes à l'origine des TMS/ lombalgies : gestes et postures répétitifs bien entendu avec des situations plus pénalisantes à améliorer en priorité. Mais aussi de nombreuses autres causes tout aussi déterminantes dans le processus de genèse des pathologies et probablement de l'absentéisme. La diversité et la complémentarité des axes de solutions constituent un principe de prévention qui a été valorisé dans le groupe projet. Les figures 1 et 2 ci-dessous ont été établies par le groupe projet et mettent en avant pour les deux situations choisies les contraintes apparues aux acteurs durant cette construction collective du diagnostic.

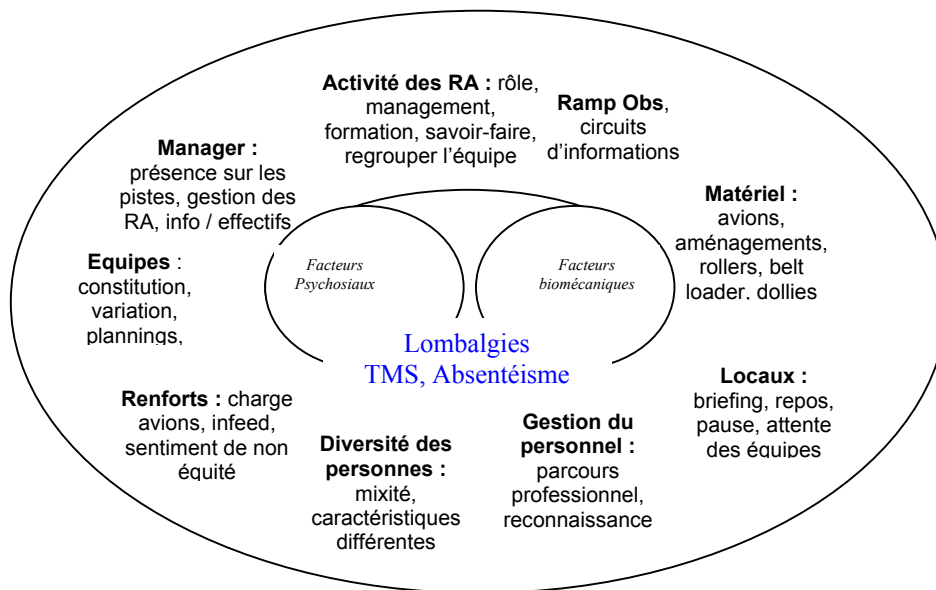


Figure 1. Diagnostic « feeder »

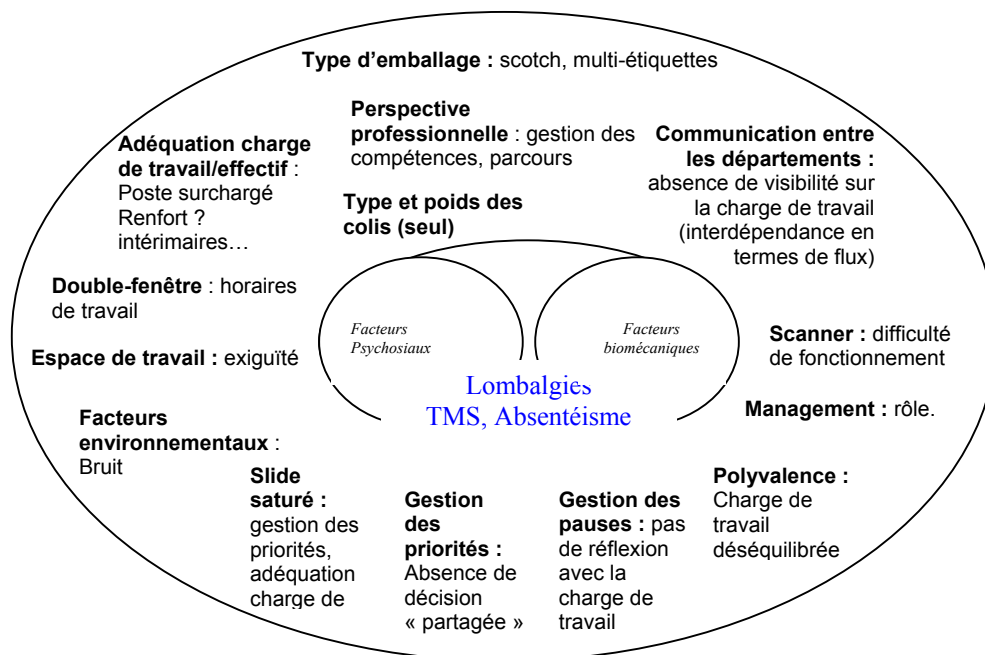


Figure 2. Diagnostic « run out »

Les transformations concrètes des situations de travail

Si la réalisation d'un certain nombre d'actions est prévue lors de la future extension du site, des transformations concrètes de situations de travail ont pu être menées en internes, notamment du côté des « Feeder ». Les transformations suivantes ont ainsi été mises en place :

définition et validation d'une meilleure méthode de travail ; harmonisation des plannings ; mise en place des rotations au sein des équipes avec renforcement du rôle du chef d'équipe (équité, meilleure visibilité) ; achats de matériel moins contraignant pour l'aménagement des avions ; le balisage des pistes ; construction d'abris extérieurs pour attendre les avions ; réaménagement des espaces pour faciliter l'activité (salles de repos, accès au planning, bureaux de l'encadrement).

Au « Run out », les améliorations mises en place ont avant tout visé à lisser le flux de production, pour éviter les arrivées discontinues et massives de colis qui étaient sources de pénibilité pour les salariés. Ces améliorations concernent à la fois l'outil de travail, l'organisation du travail et la gestion de la production : le remplacement des tapis après une adaptation expérimentale bénéfique pour une meilleure adhérence des colis ; des aménagements tests pour limiter les phénomènes de bouchons des colis ; la mise en place d'un outil de suivi des colis endommagés ; la mise à disposition près des postes d'un matériel de reconditionnement des colis ; le renforcement de la fonction maintenance afin de réparer les scanners ; un important travail de communication entre les secteurs et le centre central de régulation pour mieux lisser le flux de production.

DE L'IMPORTANCE DU CONTEXTE POUR COMPRENDRE LA STRATEGIE

Le climat social difficile

Il est important de souligner le climat social tendu existant lors de notre arrivée. Les plaintes concernent essentiellement la « double-fenêtre », et donc les plannings. En effet, l'activité de l'entreprise centrée sur le transport et le tri des colis aériens nécessite une organisation adaptée aux spécificités des vols aériens de marchandises (vols de nuit et arrivées/départs d'avions par vagues). Pour faire face à ce flux discontinu d'avions, l'entreprise s'est dotée de plusieurs réponses, dont :

- une diversité de contrats de travail : 25, 30 et 35 heures par semaine ;
- et, des plannings incluant une période non rémunérée de 2 à 3 heures qui sépare au cours de la nuit les 2 périodes de travail (déchargement et chargement des avions) pour un même salarié. C'est la « double-fenêtre ».

De nombreuses critiques de la part des instances représentatives du personnel concernent ce dispositif et viennent s'ajouter à des craintes d'autres natures (intérim, sous-traitance...).

Le passé douloureux de l'entreprise vis-à-vis des questions de santé au travail

Un événement récent dans l'entreprise est très vite apparu déterminant : les acteurs de la santé dans l'entreprise ainsi que la direction du site ont très vite manifesté leur mécontentement autour de l'action d'un cabinet d'expertise CHSCT intervenu deux ans avant notre arrivée. Ils ont en effet jugé le rapport d'expertise :

- trop « descriptif » : ne mentionnant pas de pistes de prévention, ce qui était la demande ;
- trop négatif : présentant uniquement des critiques concernant le fonctionnement de l'entreprise ;
- discutable : le diagnostic rendu n'a pas fait l'objet d'une élaboration collective et partagée.

Le développement de l'entreprise

Il faut aussi noter un fort développement de l'entreprise et un contexte économique favorable à des investissements en matière de santé au travail (développement du service autonome de santé au travail). Ce développement s'est accompagné d'une interrogation forte au niveau de la direction concernant l'impact des conditions de travail sur la performance. Le constat de l'augmentation du nombre d'accidents de travail et du taux d'absentéisme pour une population salariée globalement très jeune est effectivement source d'inquiétude, compte tenu des projets de développement et des enjeux de réactivité au marché, dans un contexte où l'activité de transport et de tri de colis aériens n'offre pas beaucoup de solutions de reclassement. Enfin, l'image sociale de l'entreprise était un élément stratégique pour son développement.

DE L'IMPORTANCE DU PROCESSUS POUR INTERPRETER LES RESULTATS

Le travail des indicateurs et la formation des acteurs

La construction du sens de l'implication de chacun dans le projet a pris du temps et a nécessité des explications renouvelées.

Un ingénieur chargé des plans de production, un responsable des ressources humaines, un manager, un chef d'équipe, des opérateurs du tri et chargement/déchargement (également responsables syndicaux) ont

ainsi rejoint le médecin du travail, l'infirmière et le responsable sécurité au sein d'un "groupe projet".

Les premiers temps de vie du groupe ont été consacrés à l'explicitation de la stratégie adoptée, des règles de fonctionnement et de quelques notions de base en ergonomie (regard sur le travail et principes de prévention).

Parallèlement, un travail de croisement des indicateurs des différents services a été réalisé. Il s'est agi de montrer par l'action, l'importance d'une analyse qualitative et quantitative régulière de données hétérogènes pour piloter l'action. Des outils de confrontation entre des données de santé, des données de production, des données des ressources humaines et le vécu des salariés ont progressivement été construits pour aboutir à une représentation partagée, élaborée collectivement, et complexe des situations de travail pour lesquelles des difficultés avaient pu être notées.

L'animation par les ergonomes du groupe projet et des groupes de travail s'est organisée autour de l'objectif stratégique suivant : faire faire un maximum de travail aux acteurs. Les effets de l'intervention ergonomique concerneront à la fois les situations de travail choisies, que la capacité des acteurs du groupe projet à prendre en charge des questions de santé au travail. Cela supposait d'alterner les moments de formation avec des moments d'investigations durant notre présence. Nous donnions aussi du travail aux acteurs entre nos visites.

L'empan temporel de l'intervention

Il nous semble important de distinguer deux dimensions temporelles de l'intervention. Le temps de l'intervention qui a nécessité une trentaine de jours d'investissement, et l'amplitude de l'intervention qui s'est déroulée sur 18 mois. Les deux dimensions ont une importance majeure et sont indissociables : un temps de présence des ergonomes conséquent permettant la formation et un temps d'appropriation et d'accompagnement sur le moyen terme.

Tout au long de l'intervention, plusieurs acteurs ont dû s'absenter pour des questions de changement de fonction, ou de congés maternité. L'amplitude de l'intervention a permis de faire face à tous ces aléas et d'aboutir à la définition d'actions opérationnelles. Cet empan temporel important a permis aux ergonomes d'accompagner la prévention au travers des aléas qui sont rencontrés dans toute entreprise. La plupart des interventions qui sont concentrées sur un temps réduit constituent une sorte de « contexte expérimental » différent de la vie que retrouvera l'entreprise après l'intervention : les acteurs se mobilisent lourdement sur un temps réduit, mais ne transforment pas leur pratiques quotidiennes car l'intervention ergonomique constitue finalement pour eux un événement extra-ordinaire.

Les risques de notre démarche sont les suivants : démobilisation, départs, changements d'acteurs... Ce sont néanmoins des risques surmontables et l'accompagnement ergonomique a permis de maintenir une dynamique qui a pu évoluer et s'adapter dans sa forme. Notons aussi que la réelle participation des opérateurs (qui n'étaient pas dans le groupe projet) à la démarche (séances de travail, discussions sur les postes de travail...) a évidemment constitué une ressource pour les améliorations mises en place, mais elle fut aussi une force de rappel pour maintenir les ressources et la dynamique.

La mobilisation d'acteurs clés dans le groupe

Il semble que les caractéristiques des acteurs impliqués dans le groupe projet constituent également un élément majeur pour comprendre les résultats obtenus.

Plusieurs enjeux ont dirigé la constitution du groupe :

- la nécessité de mettre en place rapidement des actions de prévention afin de soutenir la mobilisation et faire la démonstration de l'efficacité de la démarche ;
- la structuration d'une politique de prévention à long terme qui puisse vivre au-delà de la présence des ergonomes ;
- l'importance d'impliquer des représentants du personnel compte tenu du climat social pré-existant.

Il a donc été nécessaire de mobiliser :

- des acteurs opérationnels et particulièrement utiles dans la compréhension du processus de survenue des problématiques de santé,
- des acteurs plus politiques notamment faisant partie du comité de direction afin qu'il puisse motiver la Direction sur des décisions qui intègrent mieux les questions de santé.

Cette construction sociale, comme condition de départ de la démarche, constitue un élément clé dans l'analyse réflexive que nous pouvons conduire car les intervenants ergonomes ont dû être en capacité :

- d'entretenir la mobilisation tout au long de l'intervention et ainsi porter une forte attention aux préoccupations respectives des acteurs, au moins partiellement différentes,
- de ne pas enfermer les uns ou les autres dans des contradictions ou des culpabilités difficiles à assumer face au collectif.

La gestion active de cette dynamique et de règles de fonctionnement au sein du groupe garantissant aux uns et aux autres ces aspects constituent

indiscutablement une caractéristique majeure du processus de l'intervention.

Il semble enfin que l'implication d'acteurs du comité de direction dans le groupe projet et donc dans les séances d'observations réalisées sur les situations de travail a contribué à l'évolution des représentations de ces acteurs par rapport aux questions de santé. Par exemple, lors des observations, une des personnes présentes dans le groupe de pilotage a estimé avoir « découvert [meilleure compréhension de leur critique et de leurs enjeux] les représentants du personnel ».

L'engagement de la direction

Le lien entre l'engagement de la direction et l'ampleur des transformations réalisées est évident. Le diagnostic réalisé par le groupe projet avait en effet mis en évidence un certain nombre de pistes pour la prévention, notamment des aménagements techniques, dont on nous avait rapidement annoncé qu'ils étaient irréalisables, compte tenu des réglementations en vigueur et du coût généré. La restitution devant la direction a néanmoins repris ces éléments et à la surprise générale, le directeur général de l'entreprise en a fait son affaire. Il a finalement et rapidement obtenu tous les aménagements demandés.

L'implication de la direction a été un facteur extrêmement déterminant dans la réalisation des actions de prévention à la suite des travaux des groupes de travail, et en particulier le relais transmis à l'encadrement supérieur (les senior-manager). Cette implication continue de la direction, avec des objectifs et des moyens de suivi réguliers, est une condition de pérennisation de l'action. Il en va de même pour l'implication sur ces (les ?) sujets de l'encadrement de terrain. L'intégration des questions de conditions de travail dans les objectifs de performance aux divers niveaux de l'entreprise, ainsi que le suivi de l'évolution des indicateurs qui y sont relatifs, constituent un levier important de la prévention.

L'ouverture du groupe projet à d'autres acteurs

Les évolutions du travail suggérées par le groupe projet ont directement questionné le management des équipes de tri (plannings, rotation des équipes, organisation au sein des équipes, gestion des salariés). Un manager (un cadre) qui ne faisait pas partie du groupe projet et dont nous n'avions pas connaissance a pris ces axes de travail en main. Durant notre « absence » de l'entreprise, et par des mécanismes que nous ne connaissons pas encore précisément, ce manager a été intégré au groupe projet, et lorsque nous sommes revenus plusieurs semaines plus tard pour faire le point dans l'entreprise, un énorme travail avait été fait par cette personne et certaines dispositions étaient déjà en place. Nous n'avions pas anticipé cet aspect. Cela s'est en quelques

sortes fait à notre insu mais la "porosité" du réseau social construit dans la démarche a fonctionné. On peut avancer le fait que la proximité identitaire et la responsabilité hiérarchique de ce manager (Coutarel et Petit, 2008) a beaucoup joué dans l'implication du nouveau manager, mais nous soutenons aussi l'hypothèse complémentaire (et peut-être même conditionnelle) que la formation à l'analyse complexe des situations de travail et à certains éléments de démarche auprès des acteurs du réseau en place a contribué à la possible implication dudit manager (Coutarel et al, 2008).

CONCLUSION

La description détaillée du processus et du contexte de l'intervention offre une lecture différente d'un projet.

Le contexte de l'intervention fut marqué d'un climat social difficile, d'une histoire récente de l'entreprise douloureuse vis-à-vis des conditions de travail, et d'un développement économique important. Le processus d'intervention a tenté de répondre à ce contexte. La construction sociale a été particulièrement travaillée avec la mobilisation d'acteurs de la direction, de l'encadrement, des représentants du personnel. Le fonctionnement contrasté des deux groupes de travail (« feeders » et « run-out ») souligne l'importance de la mobilisation de ces acteurs dans la démarche. Les ajustements nécessaires de la démarche au contexte, celui-ci évoluant nécessairement du fait de l'empan temporel de l'intervention, ont pu se faire grâce à de nombreux entretiens informels autour d'un café, lors de trajets divers ou de repas improvisés.

La description du contexte et du processus permet au lecteur de situer les conditions dans lesquelles les résultats décrits ont pu être obtenus, et donc ce vers quoi il pourrait tendre pour obtenir des résultats similaires compte tenu du contexte qui est le sien. Cette description nous apparaît indispensable à l'avancée des connaissances en termes de prévention des TMS et à l'évaluation des interventions. Si cette analyse réflexive permet de tirer un premier niveau de leçons de l'intervention, aller plus loin et plus précisément dans l'évaluation et le suivi des interventions suppose la mise en place d'un suivi au fil de l'intervention avec des outils adaptés.

Références :

- Caroly, S., Coutarel, F., Escriva, E., Roquelaure, Y., Schweitzer, J-M., Daniellou F. (coord.) (2008). *La prévention durable des TMS, Quels freins ? Quels leviers d'action ?* Recherche-action 2004-2007. Rapport de recherche pour Direction Générale du Travail. <http://www.anact.fr/>
- Coutarel, F., Petit, J. (2008). Les réseaux sociaux : un outil pour le changement organisationnel. Vers une conduite de projet orientée

- « conception d'organisations capacitantes » ? M. Lecoutre & P. Lièvre (dir.), *Management et réseaux sociaux: ressource pour l'action ou outil de gestion ?* Hermès Editions : mai 2008, pp. 382-392.
- Coutarel, F., Petit, J. & Daniellou, F. (2008). Designing Enabling Organisations. *Proceedings of Activity 2008 Symposium*, Helsinki / Finland, 12-14 may.
- Daniellou, F., Martin, C. (2007). Quand l'ergonome fait travailler les autres, est-ce de l'ergonomie ? In Département d'Ergonomie, IDC, Université Bordeaux 2, *Actes des Journées de Bordeaux 2007 sur la pratique de l'ergonomie*, pp. 13-32.