

## Lettre d'information santé au travail en Bretagne

# Di@rbenn\*

### SOMMAIRE

## Édito

La Bretagne est deux fois plus impactée par les TMS que les autres régions. Il est donc indispensable de se mobiliser deux fois plus autour de cette problématique. Les témoignages que vous trouverez dans cette lettre vous permettront d'apprécier, à travers des démarches différentes, que des solutions existent et qu'il n'est plus acceptable que les entreprises ne s'emparent pas de ce risque pour la santé des travailleurs.

La taille de l'entreprise ne préserve pas des TMS et les nouvelles organisations du travail liées aux évolutions des modèles économiques peuvent avoir des conséquences défavorables sur les conditions de travail. L'expertise acquise par plusieurs acteurs de la prévention permet d'accompagner de manière globale les dirigeants d'entreprise sensibilisés à ce risque professionnel.

Si la prévention des TMS permet d'améliorer les conditions de travail, elle améliore aussi la qualité du dialogue avec les équipes et la performance de l'entreprise. Une démarche réussie intègre pleinement et dès le début les salariés de l'entreprise. Elle devient le quotidien des managers et des salariés. La mobilisation de tous est donc la condition de réussite du projet.

Notre objectif commun pourrait être que les dirigeants intègrent pleinement la prévention des TMS pour passer du correctif au préventif et ainsi baisser le nombre de salariés souffrant de TMS.

Ce sujet, pleinement intégré au PRST, continuera de faire l'objet d'une démarche partenariale au sein du CROCT (Comité régional d'orientation des conditions de travail) qui succédera le 1<sup>er</sup> juin prochain au CRPRP. J'aurai le plaisir de vous y retrouver en présence du Préfet de Région pour son installation.

*Barbara CHAZELLE.*  
Responsable du Pôle Travail de la Direccte Bretagne

PRÉVENIR LES TMS DANS LES TPE : L'ACTION DE LA SARL « BIO DU MINOU » 2

... L'ACTION DE L'ENTREPRISE FRANÇOISE SAGET 3

... L'ACTION DU SERVICE SANTÉ AU TRAVAIL EN IROISE 4

TMS : LES CHIFFRES EN BRETAGNE 4

POINT DE VUE D'UN CHERCHEUR  
SUR LA PROBLÉMATIQUE DES TMS 5

Quand on parle des TMS on se projette en général immédiatement dans le contexte des grandes entreprises, comme si ces pathologies étaient propres au milieu industriel. Pourtant, la réalité est toute autre. En effet, les TMS sont avant tout symptomatiques d'une organisation de travail et on les retrouve aussi dans des entreprises de taille plus modeste.

Les TMS ont évidemment des conséquences sociales et économiques, mais dans les petites entreprises, les conséquences humaines sont les plus importantes. Quand l'entreprise n'emploie que quelques salariés, une ou plusieurs absences désorganisent profondément le travail. Cela met en tension les salariés restants et les conséquences sur

l'entreprise sont immédiates. Les problématiques physiques sont alors interconnectées avec les problématiques psychiques, et il devient difficile de trouver des solutions au quotidien.

Bien sûr, il n'est pas toujours simple de mettre en œuvre une organisation permettant une prévention durable des TMS mais il y a des moments clés de la vie d'une entreprise qu'il ne faut pas rater. Ainsi, tout projet de transformation d'une ligne ou d'un atelier apparaît comme un moment privilégié pour s'emparer de ces questions.

La SARL « Bio du Minou », sise à Plouzané dans le Finistère, est une entreprise de 5 salariés spécialisée dans la découpe et la transformation de produits

carnés sous label Bio. La viande découpée provient, pour une partie, de l'élevage associé à la structure, et pour une autre partie de Bretagne Viande Bio. Les produits sont travaillés et valorisés ensuite en vente directe et sur les marchés.

En 2010, le service prévention de la MSA d'Armorique a collaboré avec cette entreprise dans le but de mettre en place des mesures de prévention primaire des TMS. Ce travail s'est fait en concertation avec les salariés. L'atelier de découpe ainsi que le transfert des carcasses du camion vers les zones de stockage et de découpe ont été ciblés en priorité.

**Michael BLEYBRUNNER,**  
Responsable Prévention des Risques Professionnels  
MSA Armorique

### POINT DE VUE DU GÉRANT

#### M. STRICOT

Le document unique d'évaluation des risques a été l'élément déclencheur de notre projet. Il nous a fait prendre conscience des risques de notre métier. C'est à partir de là que nous avons décidé qu'il fallait agir sur les conditions de travail afin de diminuer les contraintes posturales et agir en prévention. L'hygiène, les conditions de travail et la rentabilité sont extrêmement liées. Quand on joue sur un des trois paramètres, en général, on fait progresser l'ensemble. C'est l'entreprise qui en sort gagnante. Le projet de l'entreprise a consisté à travailler sur les points identifiés comme générateurs de TMS.



Le transfert des carcasses du camion vers le frigo, puis du frigo vers l'atelier de découpe nous posait problème. Les carcasses de bovins notamment étaient portées régulièrement sur les épaules. Ça fait quand même de 100 à 120 kg ! Du coup, on a travaillé sur la conception d'un rail de transfert du camion vers le frigo et sur un système d'affalage qui permet d'amener les carcasses sur les tables de découpe sans avoir à les porter.

On y a gagné en hygiène, en conditions de travail mais également en performance. Et puis, nous avons travaillé sur l'atelier de découpe, où nous avons essayé d'amener du confort : conception des postes, tapis antifatigue, puits de lumière naturelle et carrelage antidérapant... Autre point important, nous avons aussi misé sur la formation du personnel. Une formation à l'affûtage et à l'affilage des couteaux a ainsi permis de faire monter

les gens en compétence dans l'idée de rendre les gestes moins difficiles. Quand on force, c'est là qu'on risque des problèmes de tendinite.

Le projet a aussi eu des répercussions inattendues. Il a certes soulagé les corps mais il a aussi fait du bien au moral. Avant, le déchargement des carcasses était une contrainte pour tous, si bien que personne ne voulait vraiment le faire. Cela mettait en tension les salariés qui se tiraient dans les pattes... Aujourd'hui, c'est tellement plus agréable ! Du coup, cela favorise l'entraide entre les salariés. Mais attention si les choses paraissent évidentes aujourd'hui, il a fallu néanmoins composer avec la résistance au changement des salariés qui avaient leurs habitudes. Tout le monde reconnaît aujourd'hui le bien fondé du projet, mais cela a parfois été dur de changer les habitudes des uns et des autres. Le changement peut faire peur...

### POINT DE VUE DES SALARIÉS

#### MM. LEMOIGNE ET TROMELIN

Regardez comme c'est simple le transfert des carcasses ! Avant, on n'avait pas besoin de sport... et puis il fallait se mettre en position agenouillée dans le frigo pour découper des quartiers de viande (épaule) sur les carcasses suspendues pour les ramener dans l'atelier de découpe. Cela nous faisait prendre de drôles de position. Le système de transfert des carcasses a diminué fortement les contraintes articulaires. C'est aussi vrai pour la formation à l'entretien des couteaux que nous avons suivie. On sait quand il faut affiler le couteau. Le geste est plus sûr lors de la découpe et la découpe est moins contraignante.

À côté de cela, l'entreprise favorise la polyvalence. Cela nous permet de ne pas être enfermé dans une tâche. Ici, on peut être boucher le matin et faire les marchés l'après midi. Cela permet d'alterner les tâches et de limiter la répétition des gestes contraignants.



La table d'affalage réduit le port de charges lourdes.

### POINT DE VUE DU PRÉVENTEUR : MICHAEL BLEYBRUNNER, RESPONSABLE PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS MSA ARMORIQUE

La prévention des TMS n'est pas à travailler comme quelque chose d'entièrement « à part » comme si la prévention était quelque chose « en plus ».

Une vision systémique permet au contraire d'appréhender l'organisation dans son ensemble, de façon à pouvoir agir sur tous les leviers de prévention en même temps et redonner des marges de manœuvre à tous les niveaux de l'entreprise.

Évidemment, un travail sur l'aspect biomécanique du travail (angularité des gestes, répétitivité des gestes, force exercée...) s'avère souvent indispensable pour diminuer les contraintes physiques, mais l'exemple de cette entreprise montre aussi que des pistes organisationnelles et managériales complètent utilement la palette des actions de prévention.

Dans cette entreprise, aux tâches de découpe succède un autre travail de vente des produits face aux clients.

Quoi de mieux pour prévenir les TMS que de comprendre le sens du travail effectué ? Il s'agit bien ici d'un des principaux axes de prévention des TMS : que la tâche réalisée, notamment lorsqu'elle demeure contraignante pour le corps et/ou l'esprit, ait un sens. Ici, le salarié peut directement avoir accès à la demande du client, à ses besoins, à ses compliments aussi. Ceci peut être réinjecté dès le lendemain dans la façon de faire son travail et donne véritablement du sens à la tâche.

En favorisant le retour à un bien être psychique, on participe activement du même coup à la prévention des TMS. Le travail en équipe en est facilité et l'entreprise y gagne en sérénité.

Partant d'un point de vue purement biomécanique, la prévention des TMS s'inscrit largement aujourd'hui, dans une perspective d'amélioration de la qualité de vie au travail.

**POINT DE VUE DU DIRECTEUR  
JEAN-LUC HERCELIN**

**Pourquoi l'entreprise Française Saget s'est-elle engagée dans une démarche de prévention des TMS ?**

Nous sommes une entreprise de vente de linge de maison à distance qui emploie 216 salariés. Nous expédions plus de 2.4 millions de paquets par an avec, en amont, des tâches demandant de nombreuses manipulations et manutentions, donc des risques potentiels de TMS qu'il faut prévenir.

**Depuis quand cette démarche est-elle mise en œuvre ?**

Nous agissons ponctuellement dans ce domaine depuis 2004, mais, en 2015, nous sommes passés à la vitesse supérieure grâce à l'offre de service TMSpros de la Carsat. Nous en faisons alors un véritable projet d'entreprise structuré avec, pour commencer, la formation par la Carsat d'une personne-ressource. Ce projet reçoit un avis favorable du CHSCT. Il est présenté à l'encadrement puis communiqué à l'ensemble du



personnel. Un groupe de pilotage est constitué (direction, CHSCT, médecine du travail, Carsat). Des groupes de travail, animés par Christiane Le Gal, notre chef de projet, sont mis en place, auxquels participent un membre de CHSCT, l'encadrement du secteur et des opérateurs. Les

situations de travail critiques sont identifiées en fonction d'indicateurs de risque: nombres d'arrêts de travail, restrictions médicales, absentéisme. Un diagnostic approfondi est réalisé pour chacune d'entre elles, des actions de prévention sont recherchées, planifiées, réalisées et évaluées.

**Quels sont les résultats ?**

Aujourd'hui les opérateurs sont satisfaits. Le risque de TMS est réduit. Le dialogue avec les salariés sur les conditions de travail est renforcé. Désormais la prévention des TMS fait partie du quotidien des managers et des équipes. La démarche est pérenne : l'entreprise Française Saget s'attaque désormais à l'amélioration des conditions de travail des téléconseillères au service clients. Par ailleurs, nous sommes très fiers d'avoir été récompensés en 2016 par le trophée TMSpros de l'Assurance maladie-Risques pro-

fessionnels qui distingue, à l'échelle nationale, les actions exemplaires de prévention des TMS menées par des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. C'est une vraie reconnaissance du travail accompli par nos équipes pour améliorer les conditions de travail.

limitait-il souvent à l'amélioration du mobilier et à la promotion des bons gestes ; c'est bien, mais pas suffisant.

Par ailleurs, les salariés concernés étaient consultés, mais souvent tardivement, pour valider les solutions imaginées sans eux, parfois même après leur mise en place. À l'issue de notre entretien, le directeur a déclaré : « Je souhaite passer d'une démarche corrective à une démarche d'anticipation ».

**De quelle offre de service Française Saget a-t-elle bénéficiée ?**

L'entreprise utilise la totalité de l'offre de service TMSpros : formation du directeur et de son adjointe, formation du chef de projet. L'entreprise trouve sur le site TMSpros des repères méthodologiques, des outils de pilotage, de dépistage et de diagnostic. En outre, l'entreprise bénéficie de mes conseils et fait appel aux compétences de l'AMIEM et de consultants en ergonomie.

**POINT DE VUE  
HERVÉ ROLLAND, MEMBRE DU CHSCT**

**Quelles actions Française Saget a-t-elle menées ?**

Le plan d'action porte sur trois activités. Pour « l'impression pliage », une protection contre les courants d'air est installée afin de réduire les douleurs cervicales des opérateurs.

Pour le « tri-palette », la rotation des opérateurs est effectuée sur deux semaines au lieu de trois. Cette rotation limite les douleurs liées aux nombreuses manutentions. Le matériel est amélioré : remplacement des palettes en bois par des palettes plastiques, installation de tapis anti-fatigue, modification du système d'accroche des big-bags... Un circuit de maintenance des grilles défectueuses, réalisé avec La Poste, facilite leur manipulation par les opérateurs. Le transporteur assure une meilleure maintenance des portes des remorques. Une veille technique est faite pour identifier les possibilités de réduire les sollicitations physiques.

La troisième situation de travail, la « saisie des commandes courrier », est transformée. Après le test d'un poste prototype par les opératrices, de nouveaux sièges et claviers sont acquis. Enfin, des échanges de pratique sont instaurés.

**Que pensez-vous de la démarche ?**

L'avantage de cette démarche a été aussi la mise en relation des salariés avec la direction. Tout le monde souhaitait que des améliorations apparaissent rapidement. Les contacts directs entre les salariés, l'encadrement ou la personne-ressource des groupes de travail ont permis d'identifier assez facilement des pistes d'amélioration et de les tester. Tous les salariés se sont impliqués.

Il faudra plus de temps peut-être pour l'analyse d'autres postes de travail. Le manque de place dans l'entreprise pour certains postes sera peut-être un frein mais la démarche globale est positive. Le sentiment de mieux-être des opérateurs qui se sont lancés dans l'aventure a gagné les collègues qui vont y travailler à leur tour comme les téléconseillères.

**Aujourd'hui, quels sont principaux atouts de Française Saget sur le plan de la santé-sécurité ?**

Un engagement fort de la direction, de la méthode, une organisation efficace de la participation et de la concertation.

À noter : TMS Pros est une démarche simple et pratique qui, en 4 étapes, permet de prévenir durablement leur apparition dans les entreprises.

En savoir plus :

<https://tmspros.fr/TMSPROS/>



BIEN AGIR, MIEUX PRÉVENIR

**POINT DE VUE DE L'EMPLOYEUR  
GROUPE NOBEL SPORT**

Leader européen dans l'industrie pyrotechnique, le Groupe Nobel Sport est surtout connu pour ses produits Chasse.

Les compétences de Nobel Sport s'appuient sur son expérience tricentenaire dans la poudre, la propulsion et la balistique. Forte de cette histoire, Nobel Sport est une société industrielle à l'avant-garde mondiale en terme de procédés. Son savoir-faire unique permet au Groupe d'être aujourd'hui reconnu pour la qualité de ses produits et services à travers le monde.

Partant du constat de pénibilité aux postes de travail, de notre volonté d'améliorer les conditions de travail et de préserver, dans la durée, la santé et l'employabilité de nos équipes, nous avons sollicité notre Médecin du Travail.

Sa proximité avec notre organisation lui a permis d'activer une démarche ergonomique avec ses services. La démarche, associant les décideurs de l'entreprise et le Médecin du Travail, mais surtout les salariés concernés, nous a convaincu.

Un premier « chantier » a été conduit avec succès : la démarche a été menée dans la durée, les salariés proposant et testant des maquettes et des solutions. Cette méthodologie permet aux salariés de s'approprier le projet et d'être acteur du changement : plus d'une année s'est écoulée entre le démarrage du projet et la mise en place effective des solutions retenues. Notre plus grande satisfaction est la pleine adhésion des salariés, et l'usage quotidien des outils mis en place. Ces outils ont d'ailleurs été dupliqués sur d'autres secteurs de l'entreprise avec la même satisfaction des salariés.

Un deuxième « chantier » important est en cours : des propositions originales ont pu émerger grâce aux groupes de travail des salariés. Les études de faisabilité sont actuellement en cours, les solutions envisagées relevant d'un changement sur le procédé industriel (et pas seulement sur des apports de moyens type aide à la manutention).

Nous sommes vraiment satisfaits de ces démarches tripartites et il est vraisemblable que nous renouvelerons la démarche dans le futur sur d'autres secteurs d'activité de l'entreprise.



Nacelle de manutention légère et manuelle



Bras hydraulique de manutention de fûts

**POINT DE VUE DES PRÉVENTEURS : SANTE AU TRAVAIL EN IROISE -  
Dr Michel LE RHUN, Médecin du Travail STI et Élodie VAILLANT, ergonomiste STI**

La prévention des TMS est un sujet au cœur des préoccupations. Cependant, une démarche participative et systémique constitue un enjeu majeur de réussite de l'intervention. Pour cela il était primordial de pouvoir mobiliser



Élodie VAILLANT, ergonomiste STI et Dr Michel LE RHUN, Médecin du Travail STI

l'ensemble des personnes concernées dans l'action, que ce soit la direction, les chefs d'équipe et les salariés. En collaboration avec le médecin du travail, l'intervention a permis de créer deux instances : un comité de pilotage constitué de décisionnaires, et un groupe de travail composé de chefs d'équipe et de salariés. La phase de mobilisation a fait l'objet d'une réunion de lancement pour chacune des instances. Cette étape permet de présenter la démarche mais aussi de créer un premier contact avec les salariés. Une fois les observations analysées et le diagnostic réalisé, ce dernier est présenté au comité de pilotage. Les décisionnaires vont pouvoir sélectionner les axes de transformations qui seront par la suite développés dans les discussions avec le groupe de travail. Trois axes d'échanges sont ressortis des décisions. Par ailleurs, la particularité de cette intervention est que les salariés travaillent en 3\*8. Cela a permis de décomposer le groupe de travail en trois sous-groupes dont chacun va pouvoir développer les propositions de transformations selon l'axe choisi par le comité

de pilotage. Une fois que le diagnostic a été présenté au groupe de travail, trois réunions ont été nécessaires pour chacun des sous-groupes. Afin de faciliter les échanges et faire émerger les propositions de transformations, une maquette en carton plume a été créée au préalable avec le technicien sécurité, un chef d'équipe et l'ergonome. Cette maquette, représentant un futur espace de travail, a permis à l'ensemble des membres des sous-groupes de pouvoir se situer dans l'espace, d'approfondir la piste de solution et de se projeter vers la transformation. Pour cela, des équipements ont été ajoutés à la maquette tels des « avatars » pour pouvoir simuler les scénarios de transformation. Ces derniers ont été ensuite présentés au comité de pilotage facilitant également la compréhension de la solution proposée ce qui leur a permis de les rendre autonomes pour prendre en main la suite de l'intervention.

SANTÉ au TRAVAIL en IROISE  
Prévention des Risques Professionnels  
En Finistère (Brest, Châteaulin)  
<http://www.sante-travail-iroise.fr/>



**TMS : LES CHIFFRES EN BRETAGNE**

Globalement en 2012, plus de 4 400 TMS (qui représentent environ 95% de l'ensemble des maladies professionnelles), ont été indemnisés en Bretagne pour le régime général et le régime agricole cumulés.

La fréquence de ces troubles est, pour cette année, presque 2 fois plus élevée en Bretagne qu'en France et ce pour le régime général comme pour les salariés affiliés à la MSA. Parallèlement, sur la période 2008-2012, la fréquence des TMS est en augmentation dans toutes les branches d'activité, parfois de façon très importante pour certaines d'entre elles.

En miroir, une légère baisse semble s'amorcer en 2012 en région pour les deux régimes contrairement au niveau national. Autre point positif, la part des TMS avec incapacité est nettement inférieure en Bretagne à celle observée en moyenne en France.

Par ailleurs et pour les maladies professionnelles non indemnisées dites « Maladies à Caractère Professionnel (MCP) », les dernières données disponibles montrent aussi une situation de la Bretagne globalement défavorable vis-à-vis des régions qui participent à l'enquête promue par Santé Publique France,

confirmant ainsi la spécificité bretonne et en conséquence, l'importance et la priorité à donner à la prévention de ces pathologies dans notre région.

Philippe CLAPPIER.  
Directeur adjoint, ORS Bretagne.



Tableau de Bord : Santé au travail en Bretagne



Les maladies à caractère professionnel (MCP) - Résultats des quinze 2015 en région Bretagne

## LA PRÉVENTION DES TMS LIÉS AU TRAVAIL : ENJEUX D'AUJOURD'HUI, OPPORTUNITÉS POUR DEMAIN

Les TMS restent aujourd'hui un problème majeur de société. Ces pathologies variées sont un **facteur majeur d'inégalités de santé, de carrière et de performance économique**. Les chiffres des déclarations et reconnaissances en MP sous-estiment largement la réalité de la situation. De nombreuses raisons convergent pour cela : évolution des tableaux de reconnaissance, « conversion » en accidents de travail, concurrence entre entreprises ou sites sur les chiffres de santé et sécurité, précarité des statuts et chômage important, reconnaissance des pairs et risques de marginalisation, etc.

Depuis plus de 30 ans, la recherche sur les TMS est importante et largement pluridisciplinaire : physiologie et biomécanique, épidémiologie, ergonomie, psychologie, etc.... Le rapport des TMS au travail n'est pas scientifiquement discutable, et pour les situations de travail les plus exposées aux facteurs de risques physiques et psychosociaux, la part du risque attribuable au travail dépasse facilement 80 %. Si la recherche sur les pratiques de prévention n'est pas majoritaire dans ce paysage scientifique, nous sommes cependant **capables de défendre aujourd'hui un certain nombre de principes favorables à une prévention sérieuse des TMS**.

Pourquoi donc la situation est-elle si dégradée alors ? Les grandes enquêtes de santé au travail sont unanimes : les conditions de travail se dégradent globalement depuis les années 1990, et le caractère multifactoriel des TMS les rend sensibles à cette dégradation multiforme. À l'échelle d'un pays, les changements du travail (nouvelles organisations et pratiques managériales, recours accéléré à la sous-traitance, intensification...) vont plus vite que les pratiques de prévention. Ces dernières, parce que largement culturelles, évoluent lentement. Les institutions qui les portent sont souvent elles aussi en difficulté. Les préventeurs ne sont pas si nombreux. **Bref, les problèmes croissent plus vite que notre capacité collective à les prendre en charge**.

Il y a pourtant des raisons d'être optimistes : ce que l'on sait peut conduire à des réussites locales, qui pourront, ici et là faire évoluer les pratiques, engager les entreprises, y compris sans préventeur ! Non pas que ce soit mieux ainsi, mais simplement parce qu'il n'y en a pas partout. Que sait-on ?

**Les TMS sont un symptôme parmi d'autres possibles d'un dysfonctionnement organisationnel**. Si le travail quotidien est source de difficultés, c'est aussi ce qui le rend intéressant, utile, facteur de développement. La plupart des difficultés quotidiennes qui traversent les situations de travail sont le pendant inévitable des changements qui caractérisent le travail : changements d'acteurs, de statuts, des procédures, des outils et des procédés, évolution des compétences et de l'organisation, changement de fournisseurs, changement des réglementations et normes... **Tout évolue dans le travail et ceci plus vite que jamais. Les TMS constituent l'une des conséquences possibles des difficultés des organisations à gérer ces changements** et leurs effets en termes de déstabilisation des personnes et des collectifs, de déconstruction des gestes professionnels, d'installation durable de modes dégradés de production. Les acteurs perdent leurs capacités à réguler les aléas du travail : le désengagement les en protège partiellement, alors que la mobilisation les expose assurément. Les TMS des uns sont les RPS des autres, les problèmes de qualité des troisièmes, les difficultés de maintenance des

quatrièmes, l'absentéisme des Ressources Humaines, le faible pouvoir de décision des directions, le souci des organismes d'assurance et de prévention, etc. Dans des stratégies d'hyperspécialisation globale et face aux difficultés économiques, **beaucoup d'entreprises ont perdu la capacité d'interroger le Travail de manière globale et systémique, et donc à prendre de la hauteur quant à son fonctionnement, ses incohérences, les effets collatéraux de décisions locales et/ou unilogiques qui paraissent sensées dans un petit périmètre de questionnement, mais qui génèrent d'autres problèmes, parfois plus importants, en regardant autrement**. Une conception restreinte du problème conduit à des actions de prévention restreintes. Or l'on sait que les TMS sont multifactorielles et donc générées dans la complexité.

De nombreux spécialistes de la prévention de la santé au travail s'inscrivent aussi, et malgré eux, dans cette voie : spécialistes des TMS, du maintien dans l'emploi, des RPS, des entretiens infirmiers, du repérage des risques professionnels, de l'hygiène, de la sécurité des machines, etc. Mais où sont les spécialistes du Travail, alors que les connaissances convergent vers la nécessité d'éviter le cloisonnement des sujets, même s'ils sont parfois des portes d'entrées utiles ?

La prévention durable des TMS passe certainement par le développement de la capacité des organisations à gérer ensemble des sujets trop disjoints. La sécurité et la santé ne peuvent être traitées à part, d'une part parce que les leviers d'action et possibilités de transformations s'en trouvent limités, et d'autre part parce que la sécurité et la santé ne sont la priorité de personne, ni du salarié, ni des cadres de proximité, ni de l'employeur. **C'est refuser de comprendre le travail que de ne pas accepter qu'il n'y a pas de santé au travail sans développement du sentiment d'être performant. C'est donc limiter les ambitions de la prévention que d'en faire une question de spécialistes dédouanés des priorités du réel de chacun : interroger les performances de l'organisation ne revient pas à dévoyer la prévention, c'est en développer le potentiel**.

Comprendre le travail et ses performances revient en partie à repenser l'engagement de chacun, dont la qualité, la flexibilité ou encore l'innovation dépendent. Sans engagement soutenable pas de développement non plus du capital social de l'entreprise (ses connaissances, ses compétences, son savoir-faire, ses réseaux, etc.). Et la gestion des subjectivités, souvent perçues comme encombrantes, c'est « normalement » le rôle du management. **Quelles compétences et ressources temporelles nos managers ont-ils pour vraiment gérer le Travail, quand il est si commun et tentant de croire qu'on peut le régler ?**

Les projets de conception/réhabilitation, les projets d'investissement, sont des opportunités en ce sens : de développer de nouvelles pratiques de gestion de projet, de participation effective des acteurs pertinents, de disputes professionnelles autour du travail. Il faut profiter de cet espace-temps du projet pour éprouver la plus-value de pratiques qui pourront peut-être perdurer ensuite.

*Fabien COUTAREL  
Enseignant chercheur, détenteur du Titre d'Ergonome Européen,  
Université Clermont Auvergne, laboratoire ACTÉ*



Fabien COUTAREL



### ABONNEMENT ET CONTRIBUTIONS

*Cette lettre vous est ouverte et vous pouvez y contribuer en proposant, un article, un témoignage, une actualité...*

Contact : [bretag.polet@direccte.gouv.fr](mailto:bretag.polet@direccte.gouv.fr)  
Demande d'abonnement : [diarbenn@orsbretagne.fr](mailto:diarbenn@orsbretagne.fr)



### RÉUNION D'INSTALLATION DU CROCT : 1<sup>er</sup> JUIN 2017

- 1 Introduction du Préfet.
- 2 Présentation du CROCT et de la santé au travail dans l'environnement « santé » en région.
- 3 Point sur le déploiement du PRST : zoom sur quelques actions.
- 4 Point sur la démarche d'évaluation.

### DIRECCTE BRETAGNE

Immeuble «le Newton» - 3 bis avenue de Belle Fontaine  
TSA 71732 35517 CESSON SEVIGNE CEDEX - Tél. : 02 99 12 22 22  
Conception : Comité de rédaction CRPRP - Elisabeth Quéguiner ORS Bretagne