

MISE EN PLACE D'UN TUTEUR INTERNE A L'ENTREPRISE POUR SOUTENIR LA PREVENTION DES TROUBLES MUSCULOQUELETTIQUES

Ingrid LEMPEREUR

*Service de santé au Travail Multisectoriel, 32 rue Glesener, L-1630 Luxembourg,
Grand-Duché de Luxembourg, Ingrid.lempereur@stm.lu*

Ayse KAYA

Service de santé au Travail Multisectoriel, Grand-Duché de Luxembourg

MOTS CLÉS

TMS, tuteur, ergonomie, formation, suivi

MESSAGE PRINCIPAL

La mise en place d'un tuteur interne intervenant en apprentissage par les pairs : un outil efficace de prévention des troubles musculosquelettiques (TMS¹) permettant des actions plus pertinentes et pérennes.

PROBLÈME

Notre expérience, issue de la médecine du travail au Grand-Duché de Luxembourg, a mis en évidence des limites en terme d'efficacité dans les démarches ponctuelles de formateurs spécialisés et d'intervenants externes en prévention des TMS. Ces limites s'expliqueraient par leur positionnement temporel et/ou spatial au sein de l'entreprise.

Quel positionnement doit occuper l'intervenant pour contourner ces limites et mettre en place une prévention efficace des TMS en entreprise ? Cette réflexion amène vers de nouveaux horizons : l'apprentissage par les pairs (principalement dans les gestes et postures et l'ergonomie du poste) peut-il être utilisé pour la prévention des TMS ?

CONTEXTE

Un cas pratique a pu être mis en place dans une entreprise du secteur de la grande distribution alimentaire. Cette entreprise emploie 1.100 travailleurs et distribue plus de 35.000 articles au Grand-Duché de Luxembourg, en Allemagne, en Belgique et en France. Le commerce et la livraison de produits frais constituent 70% de l'activité. Il s'y ajoute les surgelés, l'alimentation sèche et le non-alimentaire qui complètent les colis envoyés tous les matins vers les restaurants, commerces et collectivités.

Des difficultés dans le maintien à l'emploi et la réintégration des travailleurs lors d'une perte de capacité de travail (notamment en lien avec les troubles musculosquelettiques) ont amené l'entreprise à la mise en place d'une démarche de prévention.

Suite à quoi, « l'apprentissage par les pairs » a été proposé et un tuteur interne spécialisé dans la prévention des TMS a été formé pour les aider dans leur démarche.

MESURES

La mise en place du concept « d'apprentissage par les pairs » a été effectuée en 3 temps dans l'entreprise :

1. Etude approfondie du contexte de l'entreprise et des acquis préalables du tuteur

¹ Dans ce projet, sous le terme TMS sont repris les TMS des membres supérieurs et inférieurs ainsi que les lombalgies.

En vue de former le tuteur, un recueil des différents éléments pertinents a été effectué par les intervenants (ergonomes, médecin du travail, formateurs en gestes et postures) du service responsable de la formation. Ces derniers ont pris en compte :

- pour l'entreprise : le nombre d'accidents et maladies professionnelles en lien avec les TMS, les préventions collectives et individuelles déjà mises en place, l'ancienneté des travailleurs, les formations antérieures organisées au sein de l'entreprise, les éventuelles études de postes ciblées TMS effectuées etc...
- pour le tuteur : son parcours au sein de l'entreprise, sa formation initiale, sa capacité d'échange et de communication, le temps consacré pour la mission.

2. Formation en parallèle à la démarche ergonomique et à la prévention des risques TMS par l'activité physique (gestes et postures) du tuteur choisi

Le tuteur a été « formé » en parallèle à la démarche ergonomique et à la prévention des risques TMS par l'activité physique (gestes et postures).

Lors de la formation à la démarche ergonomique spécifique TMS, l'accent a été mis sur :

- le rôle et le positionnement du tuteur au sein de son entreprise (demandant une vigilance accrue tout au long de la mission),
- l'importance de la coopération et de la mobilisation de l'ensemble des acteurs de son entreprise pouvant être concernés, en maintenant transparence et dialogue.
- la démarche et la stratégie à adopter (notamment sa participation et la participation des travailleurs à la prévention),
- la notion de travail « prescrit » et travail « réel » et la prise en compte de l'ensemble des aspects du travail (physiques, organisationnels, environnementaux, psychosociaux) en identifiant :
 - o les **différents facteurs de risques** liés à l'individu et à l'entreprise (postures contraignantes, efforts exercés, ambiances physiques, espace de travail, cadence, répétitivités, charge mentale, etc.).
 - o les **compromis et les ajustements** constants mis en place par les travailleurs pour s'adapter aux variabilités externes (conditions de travail) et propres à eux-mêmes.
 - o les **marges de manœuvre** permettant aux travailleurs de conserver l'équilibre entre le maintien de la santé et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

La formation pour la prévention des risques TMS par l'activité physique (gestes et postures) a porté sur 3 volets de compétences :

- compétences techniques : pour observer et analyser les risques liés à l'activité physique dans le cadre d'une situation de travail afin de proposer des pistes d'amélioration et de suivre leur mise en place,
- compétence d'animation / de pédagogie : capacité à transmettre aux travailleurs les compétences en gestes et postures de prévention des TMS adaptées aux différents postes de travail et aux secteurs d'activité,
- compétences stratégiques / tactiques pour :
 - o permettre le maintien dans le temps des compétences d'activité physique pour la prévention des TMS,
 - o inscrire l'action formative dans un projet de prévention des TMS,
 - o communiquer à propos de la prévention des TMS par les différents canaux de transmission de l'information de l'entreprise.

3. Intervention du tuteur par l'apprentissage par les pairs sur site dans les 2 domaines de prévention des TMS précités.

L'entreprise a donné une priorité temporelle à la prévention des risques TMS par l'activité physique. Le tuteur a conduit cette mission en intervenant en 6 étapes :

1. **Observation et analyse des risques TMS** au niveau des **secteurs d'activité de l'entreprise** et détermination des **priorités d'intervention** en collaboration avec les ressources humaines, le(s) travailleur(s) désigné(s) et le responsable de l'entreprise
→ choix d'un secteur d'intervention
2. **Sensibilisation du secteur choisi aux facteurs de risques de TMS** (par les différents canaux de transmission de l'information au sein de l'entreprise). Parallèlement à cette campagne, **le tuteur s'immerge au sein du secteur** et exerce les différents postes de celui-ci aux côtés des travailleurs du secteur. Le but de cette période est l'appropriation de l'activité physique de ce secteur par la pratique : d'en percevoir les contraintes, les habitudes, les marges de manœuvre, d'en comprendre les enjeux et les origines.
3. **Elaboration de la stratégie d'action formative** : à partir des éléments collectés, le tuteur établit les axes sur lesquels il est nécessaire d'intervenir au niveau des compétences d'activité physique afin de lutter contre les TMS. Il élabore sa formation à partir de ses axes et planifie ses interventions en fonction de l'organisation du secteur et de l'entreprise.
4. Le tuteur intervient au sein du secteur et **transmet aux travailleurs les compétences de l'activité physiques selon une méthode de type « enseignement par les pairs »** afin de permettre une interaction et une rétroaction correctives immédiates, des conseils instantanés, ... En effet, les travailleurs avec leurs représentations de l'activité au poste interagissent avec le tuteur apportant ses connaissances en matière de prévention des TMS liés à l'activité physique.
5. Lorsque les différents axes de prévention visés par le tuteur ont été abordés et approfondis, il désigne une **personne « relais » afin d'assurer le suivi** des demandes, conseils ...
6. **Régulièrement**, le tuteur **retourne travailler dans le secteur considéré** pendant deux ou trois jours (le temps de pouvoir exercer et d'obtenir l'avis de l'ensemble du secteur). Cette démarche vise à assurer une pérennité de son intervention (rappel) et à analyser si une nouvelle action n'est pas à considérer.

Plus tard, une intervention dite « ergonomique » spécifique TMS a été mise en place par le tuteur et ce en 4 étapes distinctes :

1. **Compréhension et analyse de l'activité.** Le tuteur s'intègre aux travailleurs du secteur et occupe les différents postes. Lors de cette étape, son objectif est de comprendre les processus de travail, les interactions entre les différents départements et le « fonctionnement » des travailleurs, et d'identifier les différents facteurs de risques « éventuellement » présents.
 - Les secteurs et/ou départements sont choisis en fonctions des nécessités identifiées en collaboration avec le travailleur désigné, le médecin du travail, la direction.
 - Le tuteur est constamment présent sur le terrain : il participe à l'activité et échange régulièrement avec les travailleurs, **il a un rôle d'observateur et d'apprenant de l'activité.**
2. **Recherche et propositions de solutions adaptées** pour réduire voire supprimer les « facteurs de risques » identifiés, en collaboration avec les travailleurs, les responsables secteurs et les concepteurs si besoin. La direction intervient alors comme « décideur ».
 - Le service de médecine du travail reste en soutien pour aider et orienter le tuteur en cas de besoin.
 - En fonction des cas, le tuteur peut associer des solutions comportementales (gestes et postures).
 - Le tuteur a un **rôle de négociateur**, il doit envisager de nombreux échanges avec les personnes clés pour adapter et minimiser les coûts.

3. **Mise en place des solutions projetées** (d'ordres organisationnel, environnemental et psychosocial).
 - Le tuteur doit encadrer la période d'essai des solutions, récolter les avis, les propositions, etc. Il doit veiller à la prise en compte des critères pour choix adapté.
 - Le tuteur est « **formateur** », il doit aider les travailleurs à « s'approprier » l'aménagement et veiller à la pratique gestuelle de prévention adaptée à cet aménagement.
4. **Suivi des aménagements mis en place**
 - Le tuteur doit rechercher les causes d'éventuels de dysfonctionnements et procéder aux ajustements et corrections.
 - Le tuteur est la **personne « de référence » et assure** le suivi en vue d'une amélioration continue.

À travers ces différentes étapes, il appert que le tuteur occupe une place centrale et interagit selon différents rôles. Cet état de fait l'oblige à ajuster constamment son positionnement au sein de l'entreprise pour ne pas mettre en péril la démarche de prévention des TMS. Sa force réside notamment sur **sa présence permanente sur le terrain et ses interactions directes et régulières avec les différents acteurs**. Cette ouverture au dialogue lui permet de gagner la confiance des travailleurs et la crédibilité vis-à-vis des décideurs.

RÉSULTATS

Actuellement, les seuls retours disponibles sont d'ordres empiriques.

Le tuteur a rapporté entre autres :

- des échanges constructifs avec les travailleurs et la hiérarchie directe ainsi que des demandes de conseils concernant la prévention des TMS,
- la mise en place de nombreuses actions immédiates de préventions des TMS (exemple : mise à disposition de transpalettes à des points stratégiques, l'intégration de points de déchets dans certains plans de travail ...) par le biais d'interventions ergonomiques immédiates,
- des difficultés dans son positionnement au sein de l'entreprise notamment pour sa crédibilité en matière de retour d'expérience concernant la conception
- des complications dans la planification de ses actions formatives en terme d'adaptation aux caractéristiques de son entreprise.

Le service responsable de la formation du tuteur quant à lui a pu observer un éveil et une prise de conscience des risques TMS dans l'entreprise, des changements de comportements gestuels rapides des travailleurs et la mise en place d'un nombre plus élevé d'actions de prévention.

DISCUSSION

« L'apprentissage par les pairs » pratiqué par un tuteur interne a permis un nouveau positionnement de l'intervenant en prévention tant au niveau temporel que spatial. Les forces et les limites de cette nouvelle stratégie d'action ont été empiriquement identifiées.

Au niveau temporel : la présence permanente sur poste du tuteur interne lui permet une identification précoce des risques et une mise en place rapide des actions envisagées. Cette intervention est complétée par un suivi des actions en continu. Cependant, son omniprésence sur le terrain peut l'amener à un manque de vision globale de la situation malgré un retour régulier des travailleurs et de la hiérarchie.

Au niveau spatial : sa connaissance élevée de l'activité au poste et de la culture de l'entreprise permet au tuteur une intervention plus spécifique et ciblée. Sa relation privilégiée avec les

différents acteurs de l'entreprise favorise l'aboutissement des projets de prévention. Toutefois, une attention particulière doit être portée dans la définition de sa mission et de son champs d'action afin de limiter les éventuelles pressions que pourrait exercer la hiérarchie.

CONCLUSION

Cette nouvelle stratégie doit être expérimentée et au besoin adaptée dans d'autres entreprises pour être validée. Actuellement, une étude par une approche scientifique de l'action du tuteur interne a été initiée et est en cours pour mesurer son impact.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Authier, M. et Lortie, M. (1997). How do expert handlers choose a work technique? 13e congrès de l'IEA, Tampere, Finlande.

Denis D., Gonella M., Comeau M., Lauzier M. (2018). Pour quelles raisons la formation aux techniques sécuritaires de manutention ne fonctionne-t-elle pas? Revue critique de la littérature. Rapports scientifiques R1013 IRSST. Guérin, F., Laville, A., Daniellou, F., Durrafourg, J. et Kerguelen, A. (1997). Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie. ANACT, Collection Outils et Méthodes, 2ème édition.

Hale, A.R. et Mason, I.D. (1986). L'évaluation du rôle d'une formation kinétique dans la prévention des accidents de manutention. *Le Travail Humain*, 49, 195-208.

Kroemer, K.H.E. (1992). Personnel training for safer material handling. *Ergonomics*, 35, 1119-1134.

Lauzier, M. et Denis, D. (2016). Accroître le transfert des apprentissages : vers de nouvelles connaissances, pratiques et expériences. Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Canada.

Mairiaux, P., Demaret, J.-P., Freyens, S., Masset, D., Vandoorne, C. et Vandecan, J. (1998). Guide pour évaluer et prévenir les risques - Manutentions manuelles. Commissariat Général à la Promotion du Travail, Bruxelles, Belgique.

Turner G, Shepherd J (1999) A method in search of a theory: peer education and health promotion. *Health Education Research* 14(2):235-47.