La Gazette des archives

La prévention des troubles musculo-squelettiques : les apports de l'approche ergonomique aux Archives départementales du Calvados

Julie Deslondes

Citer ce document / Cite this document :

Deslondes Julie. La prévention des troubles musculo-squelettiques : les apports de l'approche ergonomique aux Archives départementales du Calvados. In: La Gazette des archives, n°242, 2016-2. Les risques du métier. Actes des rencontres annuelles de la section Archives départementales (RASAD) de l'Association des Archivistes français. 5 et 6 février 2015. pp. 19-28;

doi : https://doi.org/10.3406/gazar.2016.5347

https://www.persee.fr/doc/gazar_0016-5522_2016_num_242_2_5347

Fichier pdf généré le 18/03/2019

La prévention des troubles musculo-squelettiques : les apports de l'approche ergonomique aux Archives départementales du Calvados

Julie DESLONDES

La prévention des troubles musculo-squelettiques est un enjeu à la fois fondamental pour les Archives départementales et globalement minimisé ou traité avec une certaine désinvolture. L'approche en est largement empirique, dictée par un apparent bon sens qui masque parfois un manque de notions théoriques et pratiques, alors même que la manutention est au cœur de nos pratiques. Notre culture métier est encore une culture de l'effort, voire de la souffrance. Elle s'embarrasse peu d'une vision plus objective et moins sacrificielle du travail des agents, ceux que l'on appelle communément les « magasiniers » et qui sont au centre du fonctionnement de nos équipes.

Cette contradiction explique une partie des problématiques de troubles musculo-squelettiques[1], de restrictions d'aptitude, et plus globalement de souffrance au travail qui sont le lot quotidien de nos services. Confrontées comme d'autres à ces difficultés, les Archives départementales du Calvados ont pris part avec l'aide de la direction des Ressources humaines du conseil général à une étude ergonomique d'avril à septembre 2014. La démarche, qui me semble encore rare dans nos métiers, mérite que l'on s'y attarde, tant par sa méthode que par ses résultats, dans le cadre de rencontres consacrées aux « risques du métier ».

[1] L'acronyme usuel de TMS sera utilisé dans cet article pour désigner ces troubles musculo-squelettiques.

Contexte, méthodologie de l'étude et premier diagnostic

Contexte de la demande

À l'origine de l'étude, se trouvait un constat habituel, dont je ne pense pas qu'il soit plus marqué aux Archives départementales du Calvados : les problèmes réguliers de TMS des agents, et la régularité des restrictions d'aptitudes liées aux manutentions, parfois temporaires mais malheureusement souvent très durables. Comme dans beaucoup de services à ma connaissance, ces restrictions concernent tout particulièrement les agents de catégorie C. Elles étaient encore plus importantes dans le Calvados pour les agents assurant régulièrement le service en salle de lecture. Les conséquences très handicapantes pour l'exercice de nos missions sont évidentes : *turn-over* excessif, crispations de la direction et des équipes amenées à pallier ces postes soudainement vacants. L'agent concerné vit également cette situation dans la difficulté et l'incompréhension. Il souhaite généralement, parfois ardemment, rester aux Archives départementales sur des postes aménagés, alors que la manutention est une charge inévitable et importante de nos métiers. Ces difficultés sont également ressenties par les services des ressources humaines. Confrontés à la difficile reconversion de l'agent, ils trouvent parfois malaisé de saisir la spécificité du métier d'archiviste et la raison de ces nombreux problèmes de TMS, qu'ils comprennent plus aisément dans une agence routière par exemple. Ils sont d'ailleurs encore parfois tentés, malgré la réelle qualité de nos échanges dans le Calvados, de proposer sur ces postes des agents déjà fragiles, abordant la cinquantaine ou ayant déjà des problèmes physiques chroniques. Comme le directeur des Archives, la direction des ressources humaines doit finalement en urgence trouver une solution délicate à un problème presque insoluble une fois qu'il s'est déclaré et qui va, peu à peu, engendrer son lot de frustrations, de malaise et, comme on les appelle aujourd'hui, de « risques psycho-sociaux ».

Face à ce constat, la direction des ressources humaines du Calvados a une démarche volontariste refusant à la fois la victimisation ou la culpabilisation, soit de l'agent manutentionnaire soit de son *manager*. Elle cherche, non seulement à aider les agents confrontés à ces problèmes, mais surtout à travailler sur la prévention en diagnostiquant les situations à risque et en travaillant avec les *managers* sur leur diminution. Ces missions sont assurées par le service « Santé, Vie au Travail », qui avait déjà l'expérience d'études ergonomiques, au sein de la Bibliothèque départementale de prêt ou des collèges, quand il me proposa d'en bénéficier. Dès le départ, et de manière très

positive, la démarche était donc non seulement soutenue mais initiée par les Ressources humaines de la collectivité, au sein d'un service associant spécialistes de la prévention des risques et médecins du travail.

La méthodologie adoptée

Les TMS ne sont qu'un symptôme aux facteurs multiples : conditions de la manutention elle-même, mais aussi facteurs psycho-sociaux (isolement au poste, manque de reconnaissance), organisationnels (problème de cadence, absence ou non de marge de manœuvre), et enfin facteurs individuels (âge, antécédents médicaux). L'étude ergonomique va donc bien au-delà d'une simple analyse des bons gestes et postures, ou du matériel adéquat, à laquelle le profane que j'étais le réduit souvent. Elle porte sur l'opération de manutention elle-même, mais aussi sur l'ensemble du fonctionnement du service, l'organisation et la répartition du travail, les problématiques individuelles comme celles liées au collectif, la distance pouvant exister entre le travail réel et le travail prescrit, etc. On voit dès lors à quel point elle peut intéresser tout *manager*, bien au-delà de la prévention du risque identifié à l'origine.

L'étude a été menée d'avril à septembre 2014 par une ingénieure-stagiaire en master « Sciences du mouvement et ergonomie ». Son travail fut largement du niveau d'un professionnel plus aguerri, l'ergonome saisissant parfaitement et rapidement la spécificité de nos métiers, souvent mal compris. L'ingénieure se basait sur une méthodologie classique en la matière, rythmée par des moments de présentation à l'ensemble des agents et des moments d'échange avec la direction et le groupe projet. Celui-ci était composé de la direction des Archives et d'agents du service « Santé, Vie au travail », dont le médecin du travail référent. Cette collégialité assurait aux équipes le sérieux de la démarche.

L'ergonome étudie d'abord les données objectives en sa possession : relevé des déclarations d'accident du travail, des restrictions d'aptitude, de l'absentéisme, de l'âge et de la fonction des agents. Il fait ensuite des observations générales sur l'environnement de travail. Puis, il suit les agents au quotidien, analyse gestes et procédures et les filme en action. La confiance qu'il noue alors avec les manutentionnaires est très importante pour que ceux-ci, certains de la parfaite déontologie et indépendance de l'ergonome, restent naturels dans leur travail.

Après cette phase d'observation et d'établissement du diagnostic, l'ergonome organise des groupes de travail dédiés à la proposition de préconisations. Dans le cas des Archives départementales du Calvados, ces groupes étaient organisés selon trois thématiques particulièrement sensibles : l'organisation de la salle de

lecture, dont les problèmes avaient motivé l'étude ; le fonctionnement du quai de déchargement, qui apparaissait comme un point noir en termes de manutention ; et enfin l'ensemble des opérations liées au flux de documents à l'intérieur du bâtiment. Les groupes de travail associaient plusieurs niveaux de responsabilités et plusieurs équipes de travail. Cette démarche participative, nouvelle pour les Archives départementales du Calvados, était porteuse d'une vraie dynamique. Particulièrement justifiée pour ce type de projet, elle favorise la prise de responsabilité des agents sur leur propre travail et leur santé, les amenant à questionner d'eux-mêmes des habitudes enracinées et favorisant l'échange sur des sujets *a priori* moins porteurs de conflits de personne. Dans cette démarche, le directeur doit trouver la juste distance : suffisamment en retrait pour laisser la parole s'exprimer ; et suffisamment présent pour s'approprier les résultats, d'une part, et ne pas laisser l'étude partir sur des voies condamnées d'avance par les nécessités de service, d'autre part.

Enfin, l'ergonome synthétise diagnostic et préconisation dans un rapport discuté avec la direction puis présenté à tous les agents. Cette restitution a été faite en présence du directeur des ressources humaines, particulièrement impliqué et promoteur très précieux de la démarche, présentée par la suite en comité de direction. Comme presque toujours, il est important de pouvoir expliciter les problèmes rencontrés d'une manière objective, rationnelle, et retranscrite par un tiers, dont les éléments de langage et les méthodes seront plus immédiatement compréhensibles pour les décideurs que nous devons mobiliser.

L'analyse des données et le diagnostic général

Le premier diagnostic général est sans doute transposable, dans ses grandes lignes, dans beaucoup de services d'archives. Il affirmait la réalité de la pénibilité du travail, loin de tout soupçon associant les déclarations de TMS à des problématiques de motivation ou, pour employer un terme trivial, de « mauvaise volonté ». Il postulait cependant que cette pénibilité ne devait pas être un mal nécessaire, mais devait être limitée et prévenue autant que possible sous peine d'entamer à la fois l'équipe et l'efficacité du service.

Dans le cas du Calvados, les risques psycho-sociaux associés aux TMS semblaient relativement peu présents, à quelques situations individuelles près. En revanche, l'ergonome a souligné un problème peu mis en avant encore : l'importance des problèmes liés à la poussière et aux moisissures et leur impact sur la qualité de la vie au travail des agents.

Des allées trop étroites pour permettre l'usage des chariots

Des étagères trop hautes

Un fonctionnement malaisé du quai de déchargement

© Archives du Calvados/P. Sellin

L'importance de l'accidentologie liée à la manutention était soulignée. 41 % du personnel des Archives réalisent des manutentions à plus de 50 % de leur temps de travail. L'impact sur leur santé est immédiat, puisque 65 % des agents interrogés par l'ergonome déclaraient souffrir de douleurs chroniques, qu'ils aient ou non eu l'occasion de le déclarer à leur médecin ou à leur hiérarchie. L'étude montrait très clairement la corrélation directe entre l'exposition aux manutentions et l'impact de ces manutentions sur la santé physique des agents. Les agents les plus touchés étaient les agents de catégorie C assurant le service en salle ou la manutention dans les équipes de classement. Les agents les moins touchés étaient très logiquement la direction et l'encadrement intermédiaire, ce qui explique facilement la sous-estimation du problème… Les agents les plus exposés au risque étaient de plus globalement les plus âgés. Les postes de catégorie C, les plus concernés par la manutention, sont ceux où l'on fait le plus systématiquement appel à la réorientation en interne au conseil général, et donc à des agents généralement plus âgés, et souffrant parfois déjà de pathologies. Cependant, l'étude montrait également que les TMS touchaient les agents de tout âge et de toute condition physique de départ.

Diagnostic et préconisations détaillées par fonctions

La salle de lecture

Une partie des difficultés rencontrées par les agents assurant la communication en salle peut se retrouver pour tout travail de manutention dans des Archives départementales. Le souci de gain de place se fait souvent au détriment des principes d'ergonomie les plus évidents et empêche les agents d'appliquer les consignes de bons gestes et postures apprises en formation. Ce n'est pas tant la lourdeur des boîtes, ni la répétition du geste qui sont en cause, mais bien le fait que le geste lui-même est inadapté, potentiellement dangereux et qu'il produit donc des douleurs au bout de quelques répétitions.

Les allées sont trop étroites, encore diminuées par les documents qui dépassent des étagères. Il est donc souvent impossible d'y pénétrer avec un chariot. Les documents trop bas ou trop haut obligent les agents à des extensions importantes du bras, de l'épaule ou de la nuque ; ou au contraire à se baisser de manière inadaptée, en fléchissant le dos et non en position accroupie, à cause de l'étroitesse des travées. Si certains problèmes sont difficiles à régler, ils ont

des conséquences suffisamment négatives pour ne pas être évacués ni ignorés, sauf à considérer comme normal de devoir régulièrement réorienter des agents « abîmés » par des gestes inappropriés. La manière dont nous classons et donc conditionnons nos documents ne devrait pas être uniquement régie par des considérations de gain de place ou de conservation préventive, mais aussi en fonction de la manutention associée. Ainsi, choisir une boîte permettant de contenir une unité intellectuelle donnée dans un seul conditionnement est un réflexe normal pour l'agent qui classe un fonds. Cependant, il faut être attentif à ne pas multiplier les boîtes de plus de 10 cm de largeur, ou trop lourdes, qui obligent à une saisie en prise « pince » génératrice de risques pour les poignets. Cette prise pince étant elle-même aggravée parce que les boîtes sont trop serrées pour empêcher une autre préhension.

La particularité de la salle de lecture est que ces gestes sont répétés sans que l'agent ait de marge de manœuvre sur son rythme de travail. L'agent assurant le service en salle de lecture ne peut pas anticiper ou reporter une manutention en fonction de sa fatigue. Il est soumis à une activité saccadée, où les pauses sont difficiles à organiser, et entièrement dépendante des lecteurs, et ce même à une époque où les lecteurs sont moins nombreux en salle. La situation est aggravée dans le Calvados par le système adopté, puisque des agents sont en permanence sur ce poste. Les agents assurant en renfort une rotation, très limitée, comprennent mal cette contrainte, considérant ce travail comme étranger à leur mission et à leurs objectifs.

Dans la mesure où les contraintes très importantes de stockage empêchaient d'agir immédiatement sur l'implantation des documents et leur disposition, l'étude concluait qu'il fallait d'abord minimiser au maximum la fréquence des gestes potentiellement dangereux sur les mêmes agents. Dès lors, l'ergonome affirmait sans ambiguïté le caractère inévitable de la présence d'un agent supplémentaire en salle en cas d'affluence et d'une rotation plus grande des effectifs. Un peu d'habileté dans l'organisation de cette rotation, pour la moduler en fonction de l'appétence et des responsabilités des agents, associée à l'impact psychologique réel de l'étude sur les agents, a fait progresser la prise de conscience générale sur ce point et a permis la mise en place de plannings plus conformes aux besoins.

L'étude soulignait un point inattendu : l'impact dans le travail des gestes liés au système des fantômes et des gestes liés à la prise des documents dans les casiers du petit dépôt. Ces gestes, en effet, sont aussi gênants que ceux effectués en magasins, et doublent, voire triplent la manutention globale. L'étude soulignait non sans malice qu'il y avait plus de gestes en salle de lecture

que dans les magasins, et plus de gestes pour les fantômes que pour les documents… Ici encore, le principe de réalité empêche aujourd'hui d'abandonner le principe des fantômes, même si la remarque reste pertinente. En revanche, l'aménagement des casiers pour les rendre plus accessibles et à bonne hauteur est généralement facile et donc à encourager systématiquement si nécessaire.

Enfin, l'étude soulignait l'impact négatif d'un récolement imparfait et imprécis, obligeant les agents à de nombreuses allées et venues, extensions de la nuque et autres gestes inutiles pour retrouver des documents. Ici, on voit l'intérêt de l'approche ergonomique. Elle touche, par le biais de la souffrance au travail, à tout le fonctionnement d'un service et montre l'impact négatif général d'une mauvaise pratique connue mais dont on minimise les conséquences directes sur les agents. La démarche participative crée également les conditions d'une vraie motivation, puisque le problème n'est pas désigné par la direction mais par la base, de manière collégiale et unanime. Loin de se cantonner à l'étude de mauvais gestes, à des remarques de bon sens ou à la préconisation d'achat de matériels coûteux « miraculeux », l'approche ergonomique questionne les pratiques, les habitudes, ou encore l'adéquation entre le besoin et les moyens humains mobilisés.

La gestion du déplacement des documents, sur le quai de déchargement et dans les magasins

Sur certains points, l'ergonome ne peut malheureusement trouver de solutions faciles sans un minimum d'investissement.

Dégager des espaces de quarantaine ou de dépoussiérage adaptés, sans multiplication des ruptures de charge, dans un bâtiment ancien et contraint n'est malheureusement pas évident. L'étude a cependant le mérite de valider ce besoin et son importance, non seulement aux yeux de la direction des Archives, mais aussi des décideurs du conseil général.

En ce qui concerne le quai de déchargement des archives, l'ergonome a pu démontrer clairement l'inadéquation du matériel actuel au besoin, et a créé les conditions propices à l'achat exceptionnel de matériel supplémentaire, parfois coûteux. Il a établi que le réaménagement complet du quai, à la fois hors de prix et peu réalisable, pouvait être évité grâce à l'acquisition d'appareils de levage assez classiques, mais adaptés précisément au besoin. Le temps passé, en équipe et au plus près des agents concernés, à étudier les situations et tester du matériel est extrêmement précieux. L'ergonome apporte son éclairage et sa connaissance théorique, arbitre les conflits naissant entre les agents sur tel ou

tel usage, souligne des aspects connus mais mésestimés comme l'importance d'un toit surélevé pour la camionnette du service. Surtout, il aide dans les arbitrages le directeur et les services « moyens » et rassure quant à la concordance entre le besoin et le matériel demandé. En effet, si les décideurs sont peu au fait du meilleur modèle de transpalette, de diable ou de table à niveau constant, ils ont tous expérimenté l'achat malencontreux de chariots ou escabeaux ensuite délaissés. Ils sont peu enclins à ce type d'acquisition sans la validation d'un spécialiste extérieur et l'appui d'une approche participative fine, qui n'exclut pas d'ailleurs une contre-analyse poussée au moment du choix définitif.

Parfois, l'échange entre l'ergonome et le management a permis de dégager des solutions plus organisationnelles que matérielles, en réduisant l'écart qui avait pu s'installer entre le travail prescrit et le travail réalisé, ou en redéfinissant les objectifs d'une équipe. Ainsi, l'étude a permis de régler définitivement des questionnements laissés en suspens sur le degré de précision des vérifications apportées aux versements à leur arrivée aux Archives. Il est plus facile de décider de limiter ces vérifications à des sondages partiels dans la journée suivant l'entrée lorsqu'un intervenant extérieur souligne l'impact faramineux de cette aspiration louable. En effet, les documents entrés ne pouvant pas être vérifiés au fil de l'eau, des manutentions extrêmement longues et pénibles s'ensuivaient dans des espaces exigus et difficiles à aménager.

Là encore, l'étude ergonomique a eu de fortes répercussions sur notre cœur de métier et sur nos *process* les plus importants. Il n'y a pas lieu de s'en étonner, tant la manutention est au cœur de notre métier.

Conclusion

À l'issue de l'étude, une enquête menée auprès des agents des Archives démontrait les effets extrêmement positifs de la démarche. Plus de 80 % des participants pensaient que les groupes de travail avaient permis d'agir sur leurs conditions de travail. Presque tous les agents pensaient changer certaines de leurs habitudes, ce qui s'est traduit en effet rapidement par une augmentation manifeste de l'usage des masques, gants ou marchepieds sécurisés. La grande majorité des agents pensait que les diagnostics étaient pertinents et les actions proposées réalisables et efficaces. L'enquête montrait cependant la défiance vis-

à-vis de la capacité des décideurs à mettre en place ces préconisations en raison du contexte budgétaire difficile. L'étude et ses conclusions apparaissaient ainsi comme un défi pour la direction des Archives, la direction des ressources humaines et celle des finances et moyens, qui avaient dès lors naturellement à cœur de faire mentir ce constat d'impuissance.

Les premières mesures organisationnelles, sur la rotation des équipes en salle de lecture par exemple, furent immédiates et très positives. Les réunions avec les services mobiliers, très encourageantes, surprendront les plus désabusés et montreront l'intérêt d'une démarche participative et professionnelle de ce type pour lever les crédits nécessaires en période difficile.

La démarche, pour peu qu'elle soit soutenue par l'encadrement, les services moyens et les ressources humaines et qu'elle soit conduite avec sérieux par l'ergonome, et facilitée par une équipe globalement impliquée, est très positive. Elle agit non seulement sur la prévention des TMS eux-mêmes, mais aussi sur la motivation des équipes, l'organisation du travail, et donc très globalement, sur l'efficacité et le rendement. Bien entendu, elle doit aussi être portée sur le long terme, avec la désignation d'un pilote qui devra suivre le plan d'action et faire vivre la mécanique participative.

Julie DESLONDES
Directrice
Archives départementales du Calvados
julie.deslondes@calvados.fr