



GUIDE PRÉV'UP

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

GUIDE POUR L'ACTION



La rédaction de ce guide a été pilotée par Aravis en collaboration avec l'Anact, l'Aract Aquitaine et l'Aract Languedoc-Roussillon. Elle s'appuie sur les enseignements issus d'interventions en entreprises menées dans le cadre d'un partenariat avec Malakoff Médéric. De 2013 à 2014, 5 entreprises pilotes, adhérentes de Malakoff Médéric, ont été accompagnées dans ce cadre par les Aract afin d'anticiper l'allongement de la vie professionnelle et de bâtir une politique de prévention de l'usure.

Merci aux contributeurs

Christine Martin-Cocher, Rémi Cottet, Didier Bisson (Aravis), Ludovic Bugand (Anact), Elise Fosset (Aract Aquitaine) et Emmanuel Albert (Aract Languedoc Roussillon).

Merci aux entreprises qui ont testé avec nous la démarche : Association Foyers des Aînés (33), Association Vivre à Fontlaure (26), Clinique Kerval (34), Sanctuaires de Lourdes (65), Société Dauphinoise d'Habitat (38).

Merci aux nombreux relecteurs

Directeur de la publication : Michel Tavernier (Aravis)

Coordination : Anne Guibert (Aravis)

Conception graphique : www.comete.com et Lola Guiard (Aravis)

GUIDE PRÉV'UP

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

GUIDE POUR L'ACTION

Octobre 2014



► 23% des salariés de plus de 50 ans craignent d'être dépassés à l'avenir par les changements technologiques dans leur métier ou leur entreprise.

► 66% des plus de 50 ans ne se sentent pas capables de travailler au même rythme dans 10 ans*.

*Enquête Malakoff Médéric

Avec l'allongement de la vie professionnelle, la prévention de l'usure devient une question centrale pour les entreprises : comment faire en sorte que les salariés travaillent en bonne santé, en restant compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle ?

***L'usure professionnelle : des enjeux pour tous,
un contexte qui pousse à agir.***

Prév'Up : un guide pour enrichir vos pratiques.

*TMS : Troubles musculosquelettiques, RPS : Risques psychosociaux, GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

INTRODUCTION

L'USURE PROFESSIONNELLE EN BREF

L'usure professionnelle est un phénomène d'altération de la santé dû au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement.

C'est un processus qui s'installe dans le temps, en fonction des parcours professionnels des salariés, des contraintes et des risques auxquels ils sont exposés.

Au-delà des problèmes de santé, l'usure peut être associée, pour les salariés concernés, à un essoufflement professionnel voire à une dégradation de l'employabilité. Pour les entreprises, elle se traduit par de l'absentéisme, des perturbations de la production, des problèmes de qualité...

L'organisation, le système de management, les conditions d'emploi et de travail peuvent être en cause dans l'apparition et le développement de l'usure au travail. En agissant sur ces dimensions, les entreprises ont un rôle à jouer pour permettre aux salariés d'être acteurs de leur santé et de leur parcours professionnel.

PRÉVENIR L'USURE : LES OBJECTIFS DU GUIDE

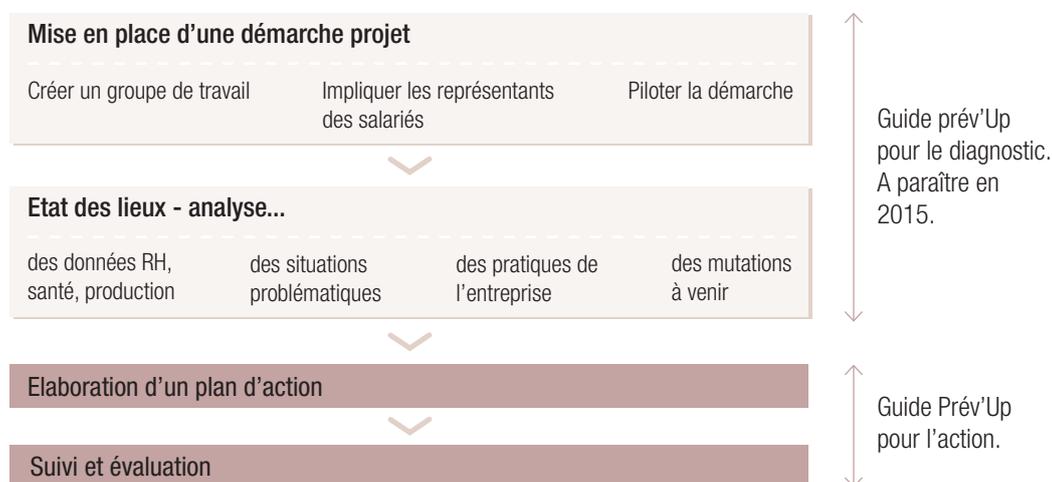
Actions en faveur des seniors, mesures de maintien dans l'emploi, accueil des nouveaux... Votre entreprise est certainement déjà active sur les sujets liés à l'usure professionnelle.

Vous trouverez dans ce guide des exemples d'actions complémentaires et des conseils méthodologiques afin d'enrichir vos pratiques et de les mettre en cohérence. L'objectif du guide ? Vous aider à bâtir un plan d'action « prévention de l'usure » adapté aux enjeux de votre entreprise.

Ce guide peut être utilisé :

- ▶ en amont de la construction d'un plan d'action pour prendre la mesure de ce qu'il est possible de faire,
- ▶ en cours de construction d'un plan d'action pour l'enrichir ou au moment de son évaluation.

Attention, pour être adapté à vos enjeux, l'élaboration d'un plan d'action doit intervenir après la mise en place d'une démarche projet et la conduite d'un état des lieux.



UN GUIDE CONSTRUIT AUTOUR DE 4 PRINCIPES

Prévenir l'usure au travail, c'est...

- 1 Actionner deux leviers complémentaires : la santé au travail et la gestion des parcours professionnels.** Tout au long de ce guide, nous vous conseillons donc de renforcer et d'articuler vos actions de prévention des risques professionnels et de GRH (gestion des parcours, des compétences, évolution des besoins et des ressources de l'entreprise...).
- 2 Mettre en œuvre de nouvelles actions et s'organiser.** Le guide vous suggère différents leviers et domaines d'action pour agir en ce sens.
- 3 Agir le plus en amont possible des processus d'usure et concevoir des mesures collectives.** Le guide vous propose ainsi de progresser en partant d'actions individuelles en réponse à des urgences (montée des inaptitudes, des TMS...) pour aller vers des actions préventives pour tous.
- 4 Agir à tous les niveaux de l'entreprise :** sur les pratiques de prévention et de GRH, les pratiques de conduite de changement, le management, les décisions stratégiques, le dialogue social... sans oublier les coopérations entre ces différents niveaux.

LES QUESTIONS À SE POSER

De quelles nouvelles actions avons-nous besoin pour prévenir l'usure au travail ? (Partie 1)

Comment améliorer le retour au travail ou le maintien dans l'emploi des salariés connaissant déjà des difficultés ?

Existe-il des services, des activités, des métiers particulièrement « usants » ? Comment les rendre plus « soutenables » ?

Avons-nous repéré des populations particulièrement exposées au risque d'usure ? Des mesures spécifiques peuvent-elles être envisagées ?

Quelles actions pour anticiper et prévenir les phénomènes d'usure pour tous les salariés ?

Comment s'organiser pour prévenir l'usure au travail, comment impliquer tous les acteurs de l'entreprise ? (Partie 2)

A quels niveaux de l'entreprise avons-nous besoin d'agir ?

Direction, management, partenaires sociaux... comment mieux les impliquer ?

Comment la prévention de l'usure pourrait-elle être mieux prise en compte dans les modes de fonctionnement ? En cas de projet de changement ? Dans le pilotage de l'entreprise ?

Comment bâtir son plan d'action ? (Partie 3)

Comment partager les constats concernant l'usure au travail ? Comment hiérarchiser les actions identifiées comme pertinentes ? Comment les planifier et les suivre ?

Comment se situer ? Comment progresser ? (Partie 4)



RESSOURCES

Comment aborder la pénibilité dans l'entreprise dans une perspective de prévention ?

La démarche de prévention de l'usure professionnelle : des repères pour l'action

Quelques repères sur le lien usure et parcours professionnel

3 fiches pratiques de l'Anact (téléchargeables sur www.anact.fr)

Anticiper la gestion des âges des salariés, un indicateur de performance pour votre entreprise

E-learning de l'Aract Picardie

SOMMAIRE

Vous souhaitez :

PARTIE 1

AGIR ET ENRICHIR VOS PRATIQUES

1.1 ACTIONS AU CAS PAR CAS Page 9

Que faire pour M. B. en inaptitude ?
Comment préparer le retour d'un salarié après un arrêt long ?
Mme C. ne supporte plus le travail de nuit. Y a-t-il une solution ?

1.2 ACTIONS PAR MÉTIER Page 11

Que prévoit-on pour l'atelier conditionnement où l'on compte 4 cas d'inaptitude ?
Comment résoudre les problèmes de recrutement au service après vente ?

1.3 ACTIONS PAR POPULATION Page 13

Comment permettre aux saisonniers de monter en compétences ?
Les TMS affectent uniquement les femmes. Que faire ?
Quelle transmission de savoirs entre les jeunes et les seniors ?

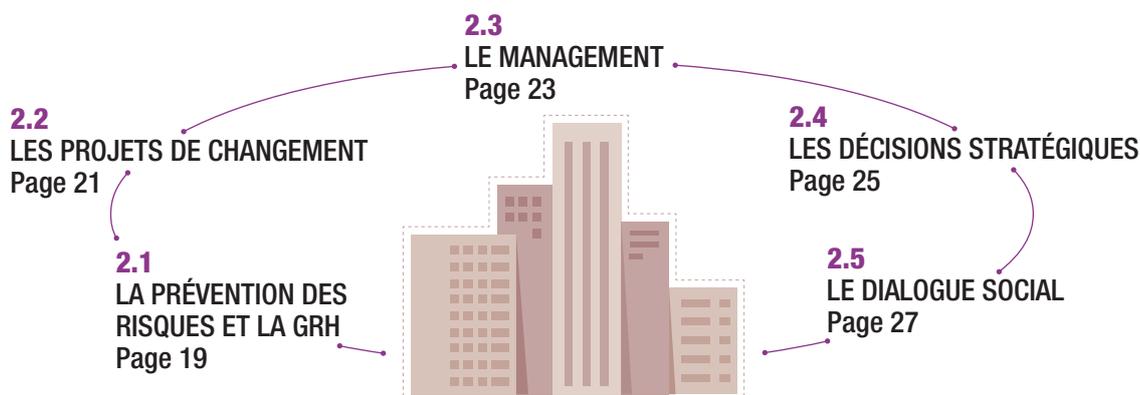
1.4 ACTIONS EN AMONT POUR TOUS Page 15

Et si on mettait en place une veille sur la pénibilité dans les ateliers ?
Comment éviter la succession d'actions individuelles ?
Peut-on améliorer la gestion des parcours pour tous ?

PARTIE 2

VOUS ORGANISER

Intégrer les enjeux liés à la prévention de l'usure dans...



PARTIE 3

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION PRÉVENTION DE L'USURE



3.1 - SYNTHÉTISER ET PARTAGER L'ÉTAT DES LIEUX
Page 31



3.2 - STRUCTURER LE PLAN D'ACTION
Page 33



3.3 - OPÉRATIONALISER LE PLAN D'ACTION
Page 35

PARTIE 4

ALLER PLUS LOIN, VOUS SITUER

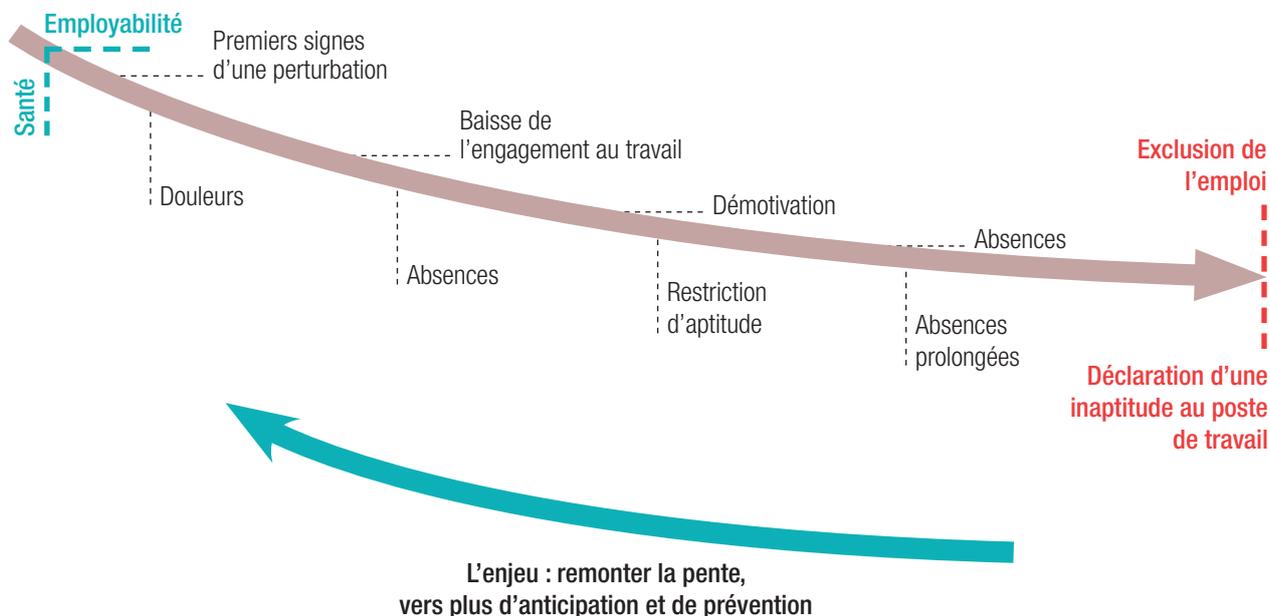


Page 38

PARTIE 1

AGIR ET ENRICHIR SES PRATIQUES

-
- 1.1 Actions au cas par cas
Démarches individuelles de maintien dans l'emploi
 - 1.2 Actions ciblées sur des métiers,
services ou activités à risque
 - 1.3 Actions ciblées sur des populations spécifiques
 - 1.4 Actions en amont pour tous
-



La prévention des risques professionnels et la construction des parcours professionnels constituent des leviers déterminants pour prévenir l'usure au travail.

Sur ces deux registres, les actions sont généralement mises en œuvre dans l'urgence, au cas par cas (mesures de compensation, reclassement ou reconversion...). Nécessaires, ces interventions « curatives » trouvent leurs limites lorsque les situations de travail usantes perdurent.

D'autres actions, à caractère plus collectif, ciblées sur des métiers, services ou activités à risque peuvent être identifiées. Les aménagements de l'organisation du travail ou des carrières peuvent, par exemple, offrir des solutions temporaires ou localisées. A long terme cependant, les difficultés risquent de s'imposer à nouveau.

L'enjeu d'une démarche de prévention de l'usure est de progresser : des mesures correctives et ponctuelles vers des mesures proactives qui permettent d'anticiper l'évolution des métiers et des conditions de travail. L'objectif ? Construire des trajectoires professionnelles « soutenables » et valorisantes pour tous.

ACTIONS AU CAS PAR CAS

démarches individuelles de maintien dans l'emploi



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit d'apporter des réponses, provisoires ou permanentes, au cas par cas et souvent dans l'urgence, pour des salariés en difficulté dans leur travail, présentant des problèmes de santé, éventuellement exposés à un risque d'exclusion professionnelle. On trouve ici les actions de type aménagement de poste, mesures de reclassement ou de reconversion.

Dans quelles situations ?

- Restriction d'aptitude,
- multiplication des arrêts de travail,
- retour d'arrêt de travail,
- difficultés exprimées par le salarié,
- difficultés repérées par l'encadrement ou les collègues,
- essoufflement professionnel,
- carrières longues...

EXEMPLES D'ACTIONS

- **IDENTIFIER RAPIDEMENT DES SOLUTIONS PROVISOIRES** (réduction du port de charges, ou l'aménagement des horaires du salarié en difficulté...).
- **ENGAGER DES AMÉNAGEMENTS TECHNIQUES** du poste de travail concerné et pour cela, faire appel à un ergonome ou demander un appui technique au service de santé au travail ou à la Carsat. En cas d'aménagement de poste d'une personne reconnue travailleur handicapé, faire appel aux structures spécialisées (Sameth, Cap Emploi, Agefiph...);
- **ENGAGER DES AMÉNAGEMENTS DE L'ORGANISATION** (répartition des tâches, de la charge de travail, anticipation du planning, travail en binôme...).
- **MOBILISER LES OUTILS DE GRH** (bilan de compétences, formation, VAE...) dès les premiers signes d'usure (arrêt, démotivation...).
- **PRÉPARER ET FACILITER LE RETOUR AU TRAVAIL** du salarié après un arrêt long (visite de pré-reprise, réunion avec le salarié, le manager, le médecin du travail et le responsable RH pour rechercher des réponses, échanges avec l'équipe concernée sur les solutions identifiées...).
- **PERMETTRE AU SALARIÉ** s'il le souhaite de faire évoluer ses fonctions et d'avoir accès à des mobilités (par exemple, passage d'un poste production à un poste 50% production et 50% technico-commercial).
- **METTRE EN PLACE UN PROCESSUS DE VEILLE** sur les restrictions d'aptitude dans l'entreprise, formaliser les circuits d'information sur ce sujet entre les acteurs concernés (RH, managers, médecin du travail ou infirmière...).
- **ORGANISER LE SUIVI DES SALARIÉS RECLASSÉS** (par exemple : point trimestriel au CHSCT).
- **RENFORCER LE REPÉRAGE DES SIGNAUX D'ALERTE** (sensibilisation des managers, prise en compte des plaintes des salariés, analyse de l'absentéisme...).
- **REPÉRER DES POSTES « DOUX »** auxquels peuvent être affectés temporairement ou durablement des salariés en difficulté.
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

La solution trouvée au problème d'un salarié en difficulté est-elle pérenne ? Répond-elle aux attentes du salarié et aux contraintes de production ? Est-elle acceptable pour le reste de l'équipe ?

Le manager a-t-il les moyens et le soutien nécessaires pour gérer ce type de situation ?

Des transformations du poste de travail ou de l'organisation du travail doivent-elles être mises en œuvre pour éviter que le problème ne se reproduise ?

S'agit-il d'un cas isolé ou est-il significatif d'un problème plus large ? Par exemple, est-il lié à un service ou à une population particulière (voir fiche 1.2) ?

La solution trouvée permet-elle de progresser en prévention pour les autres salariés ?

Dans le cas d'un aménagement du poste de travail, le Document Unique d'évaluation des risques a-t-il été remis à jour en intégrant ces modifications ?

Les salariés ont-ils connaissance des différents dispositifs de GRH et de leurs usages ?

Ils l'ont fait...

Cet opérateur souhaite devenir technicien de maintenance. Mais, exposé depuis le début de sa carrière à des conditions de travail difficiles, il souffre de problèmes de santé et est affecté d'une restriction d'aptitude qui remet en question son projet. La DRH lui propose une mission au sein du magasin pour envisager une évolution vers un métier moins difficile physiquement : la gestion des stocks. Exercée en binôme avec un salarié proche de la retraite, cette mission permet au salarié de valoriser sa connaissance du fonctionnement de l'atelier de production tout en apprenant un nouveau métier. Le salarié adhère à l'idée de suivre une formation informatique et de remplacer son collègue après le départ en retraite de celui-ci.

Une visite de pré-reprise a été organisée pour favoriser le retour au travail de ce chef de rayon d'hypermarché après un arrêt de plusieurs mois. Le médecin informe conjointement la DRH et le salarié de ses recommandations : il demande un aménagement de l'organisation pour permettre à ce dernier de quitter ponctuellement son poste. Une visite est effectuée au poste de travail avec le salarié, son manager, la DRH et le directeur du magasin. Après un temps d'échange, il est décidé que le manager de proximité prendra la relève du chef de rayon quand il devra s'absenter. En parallèle, un projet de reconversion est initié.

Dans cette clinique, une commission de suivi a été mise en place pour favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en situation d'inaptitude. Au cours des premiers mois, la commission est saisie en urgence de plusieurs cas. Les actions envisagées se limitent alors à la mise en place d'horaires aménagés. Au fil du temps, managers, salariés et médecins du travail saisissent la commission, plus en amont, des cas de salariés en difficulté. Avec les acteurs concernés, la commission élabore alors des actions favorisant durablement le maintien dans l'emploi (réaménagement de certains postes, mobilité dans un autre service, formation en vue de reconversion...).



RESSOURCES

La relation médecin du travail / entreprise

Boîte à outils GRH en PME d'Aravis

La visite de pré-reprise

Brochure de l'Assurance maladie

Processus de désinsertion professionnelle

Guide pratique de l'Aract Basse-Normandie

L'inaptitude en 50 questions

Guide pratique de la Direccte Pays de la Loire

Sites web :

Sameth.fr, Agefiph.fr

Insertion et maintien dans l'emploi pour les personnes handicapées

Capemploi.com

Organismes de placement dédiés à l'insertion des personnes handicapées

Maladie-chronique-travail.eu

Travail et maladies chroniques évolutives

ACTIONS CIBLÉES

sur des métiers, services ou activités à risque



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de mettre en place des actions visant en priorité les métiers, services ou activités qui présentent des risques pour la santé des salariés et/ou des risques d'exclusion professionnelle.

Dans quelles situations ?

Métiers, services ou activités...

- exposant les salariés à des facteurs de risque et des facteurs de pénibilité identifiés (travail de nuit, travail posté, travail répétitif, travail exigeant physiquement, bruit, situation conflictuelle avec le public...),
- dans lesquels des accidents du travail et des maladies professionnelles sont déjà survenus ou à propos desquels des plaintes sont exprimées,
- dans lesquels des taux d'absentéisme importants sont relevés,
- caractérisés par leur faible attractivité (difficulté de recrutement, turn-over important),
- amenés à évoluer fortement, voire à disparaître...

EXEMPLES D'ACTIONS

- **IDENTIFIER DES MESURES RAPIDES** permettant de rendre certains postes moins pénibles (achat d'équipements techniques pour limiter les manutentions, travail en binôme...).
- **METTRE EN ŒUVRE DES MESURES** techniques et organisationnelles durables visant à supprimer les situations de travail usantes et pour cela :
 - mettre en place un groupe de travail avec les salariés et managers concernés, associer le CHSCT,
 - si besoin faire appel à un ergonomiste ou au service de santé au travail,
 - procéder à des aménagements techniques (par exemple, travailler avec les fournisseurs pour réduire le poids des charges ou supprimer les matériaux dangereux),
 - améliorer l'organisation du travail (gestion des urgences, des absences, des horaires, des plannings, travail en équipe, redéfinition des contours des postes...),
 - favoriser les formations au poste de travail et les transferts de savoir-faire de prudence entre les générations (attitudes, comportements, façons de travailler qui renforcent la santé-sécurité).
- **ANALYSER L'ENSEMBLE DES POSTES** de l'entreprise pour repérer les facteurs d'usure en prenant en compte l'avis des salariés (cartographie des postes).
- **CONSTRUIRE DES INDICATEURS** d'alerte précoce (accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, plaintes... A croiser par service, activité, métier).
- **ORGANISER LE SUIVI DE CES INDICATEURS** dans la durée (au sein du CHSCT, d'un groupe de travail associant le médecin du travail...).
- **INTÉGRER DANS L'ENTRETIEN ANNUEL** la question des conditions de travail et de la pénibilité.
- **PERMETTRE AUX SALARIÉS** occupant des emplois pénibles d'accéder en priorité aux dispositifs de GRH (formation, bourses d'emploi, période de professionnalisation...).
- **PERMETTRE LES MOBILITÉS** entre métiers et activités :
 - favoriser la connaissance des métiers dans l'entreprise (découverte des métiers, missions ponctuelles dans un service d'accueil, participation à des groupes de travail transversaux...),
 - repérer des passerelles possibles d'un service ou d'un métier à l'autre en prenant en compte les pénibilités,
 - diffuser les informations concernant les ouvertures de poste...
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Les managers sont-ils à l'écoute des salariés sur les questions de pénibilité et d'usure ?

Les salariés ont-ils l'occasion de proposer des améliorations de leurs conditions de travail ?

Les savoir-faire de prudence permettant aux salariés de préserver leur santé sont-ils repérés et partagés ?

Le responsable RH a-t-il connaissance des métiers les plus exposés ?

Accorde-t-il une attention particulière à la gestion des parcours des salariés concernés ?

Y-a-t-il des freins empêchant la sortie des salariés des activités présentant des risques d'usure (perte de salaire, manque de qualification, connaissance insuffisante des dispositifs de GRH...)?

Les projets d'investissement ou de réaménagement offrent-ils des occasions de supprimer ou limiter les métiers et activités pénibles (cf. fiche 2.2) ?

L'existence de métiers, services ou activités pénibles est-elle prise en compte dans le Document Unique d'évaluation des risques, dans les fiches pénibilité et les plans d'action correspondants ?

Ils l'ont fait...

Après deux cas déclarés de TMS dans le service de tri, cette blanchisserie industrielle demande l'intervention d'un ergonome pour aménager les postes de cet atelier. Une observation du travail permet notamment d'identifier que les bacs de linge sale sont placés trop bas. Des travaux sont prévus pour mettre en place des plans de travail et des bacs à hauteur adaptable. La possibilité pour les salariés d'avoir des marges de manœuvre dans l'organisation de leur charge de travail est également retenue.

Dans cette entreprise de transport public, les contrôleurs sont fréquemment exposés à des incivilités et des réactions violentes des usagers. Des périodes de « décompression » sont mises en place pendant lesquelles les contrôleurs peuvent, à leur demande, être affectés temporairement à d'autres activités (formations, tâches administratives...). Ces missions permettent à certains salariés de découvrir de nouveaux métiers et d'envisager plus sereinement une évolution professionnelle.

Dans cette association d'aide à l'enfance, le travail auprès des familles d'accueil est ressenti comme moins dur que le travail en internat. Quand des postes sont à pourvoir au service de suivi des familles, les salariés de l'internat peuvent y être affectés. À compétences égales, les salariés les plus âgés sont retenus en priorité. La possibilité de se former est un autre moyen proposé par le dirigeant pour assurer la qualité du travail et permettre aux éducateurs de « souffler ».

Après avoir fait face à des départs massifs en retraite, mal anticipés, cette entreprise d'extraction de matériaux se heurte à des problèmes de recrutement et de fidélisation pour des métiers réputés pénibles. Elle réagit, identifie les compétences-clés, redéfinit les contours des métiers en prenant en compte la pénibilité et l'amélioration des conditions de travail. La formation des nouveaux arrivants est assurée dans le cadre d'un tutorat parrainé par des anciens salariés engagés dans le cadre du cumul emploi-retraite.



RESSOURCES

Sites web :

anact.fr

Consulter notamment le dossier pénibilité et usure professionnelle

travailler mieux.gouv

Ressources par risque et secteur d'activité, rubrique prévention de la pénibilité...

inrs.fr

Ressources par risque et situation de travail, rubrique pénibilité...

risques pme.fr

Portail de la prévention en Rhône-Alpes

1.3

ACTIONS CIBLÉES sur des populations spécifiques

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de rechercher des solutions pour certaines populations de l'entreprise particulièrement exposées à l'usure professionnelle (seniors exerçant des métiers « usants », population féminine concentrant tous les cas de TMS, personnes handicapées, saisonniers, intérimaires...).



En fonction des **caractéristiques des individus*** et de leurs **conditions de travail**, certaines populations de l'entreprise peuvent rencontrer des problèmes d'usure spécifiques nécessitant des actions spécifiques.

***Age** (seniors, juniors...)

Sexe (hommes, femmes)

Ancienneté (nouveaux...)

Qualification (Bac, technicien, ingénieur...)

Statut (intérimaires, saisonniers...)

Dans quelles situations ?

- ▶ Vieillesse de la population salariée, problèmes de maintien dans l'emploi des salariés les plus âgés,
- ▶ problèmes de santé touchant spécifiquement certaines populations,
- ▶ turn-over significatif pour certaines catégories de la population salariée (jeunes, cadres intermédiaires...),
- ▶ difficultés à fidéliser les nouveaux collaborateurs,
- ▶ embauche de saisonniers en saison haute, recours à des intérimaires en cas de surcharge de travail,
- ▶ négociations d'accords seniors, égalité femmes-hommes...

EXEMPLES D'ACTIONS

- ▶ **CONSTRUIRE DES INDICATEURS** pour identifier les populations à risque (en croisant les données sociales telles que âge, genre, ancienneté, statut, poste... et les données santé-sécurité).
- ▶ **ANALYSER EN PARTICULIER L'ACCÈS À LA FORMATION** et/ou à la promotion, pour chaque population significative dans l'entreprise (seniors, femmes, travailleurs moins qualifiés...).
- ▶ **IDENTIFIER LES OBSTACLES ET LES PISTES D'ACTION** pour réduire les écarts en termes de santé-sécurité, formation ou encore promotion (aménagement des postes pénibles, information, diffusion des ouvertures de poste à tous, modalités de formation adaptées : formation au poste, échanges de pratiques, formations adaptées aux horaires...).
- ▶ **AMÉLIORER L'ACCUEIL** des nouveaux, des salariés intérimaires ou d'entreprises extérieures (session d'accueil, visite de l'entreprise, formation au poste de travail, formation sécurité dès l'intégration, tutorat...).
- ▶ **ÊTRE ATTENTIF À NE PAS CONCENTRER** les tâches pénibles sur les salariés les plus jeunes (risque d'usure précoce).
- ▶ **DONNER LA PRIORITÉ AUX TRAVAILLEURS** saisonniers à des postes permanents, lors de recrutements.
- ▶ **ENCOURAGER LES SALARIÉS SENIORS** à développer et maintenir leurs compétences via le Compte Personnel de Formation, le CIF, ou la VAE.
- ▶ **PERMETTRE DES AMÉNAGEMENTS** de fin de carrière pour les seniors (passage à temps partiel, adaptation de l'organisation du travail, détachement sur des missions transverses...).
- ▶ **INSTAURER UN ENTRETIEN DE FIN DE CARRIÈRE** pour organiser la transition entre activité salariée et retraite.
- ▶ ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Certaines populations sont-elles plus exposées que d'autres aux risques d'usure et de pénibilité (stress, arrêts maladie fréquents, turn-over, inaptitudes...) ? Comment l'expliquez-vous ? Les raisons sont-elles ponctuelles ou structurelles ?

De quels moyens disposez-vous pour éviter ce type de situation (mobilité interne, aménagement des postes de travail ou de l'organisation du travail : charges, horaires, polyvalence, développement du travail en équipe...) ?

L'offre GRH (aide à la mobilité, formation...) est-elle accessible à l'ensemble des salariés, quel que soit leur statut ?

Tous les salariés, quels que soient leur âge, genre, état de santé... ont-ils accès à des possibilités d'évolution professionnelle ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les obstacles à lever ?

Les acteurs de la santé au travail (CHSCT, médecin, préventeurs...) prennent-ils en compte la spécificité de certaines populations (statut intérimaire, salariés des fonctions supports...) ?

Certains services concentrent-ils des populations spécifiques (seniors, personnel moins qualifié, femmes...) ? Est-il utile d'agir pour plus de diversité ou de mixité ?

Les postes d'encadrement reflètent-ils la diversité des populations au travail ? L'effet plafond de verre existe-t-il pour les femmes ?

Ils l'ont fait...

Cette PME employant une forte proportion de seniors souhaite assurer le travail de nuit tout en réduisant les risques de fatigue. La constitution des équipes de nuit se fait par semestre avec des règles simples : appel à volontariat, pas de possibilité d'affectation sur deux périodes de nuit successives, trois périodes de nuit maximum dans l'année.

7 mois dans l'année, cette entreprise de l'agroalimentaire embauche des saisonniers - dont beaucoup de femmes en deuxième partie de carrière. Souhaitant valoriser ces salariés et sécuriser son dispositif d'embauche, la direction décide de favoriser leur montée en compétences. Les saisonniers ont ainsi accès à tous les dispositifs de GRH. Ils ont notamment la possibilité d'entrer en formation pour valider un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ou de recourir aux dispositifs VAE. Ils bénéficient d'un entretien de fin de saison et sont incités à postuler aux postes permanents en interne.

Dans cette société dédiée à l'habitat social, la DRH identifie un fort turn-over à des postes occupés par les jeunes. Il s'agit notamment des postes affectés à la gestion des relations de proximité - des postes particulièrement difficiles qui nécessitent des compétences relationnelles et techniques. Un groupe de travail associant des salariés, leurs encadrants et la DRH permet de mettre en place un parcours d'intégration avec une prise en main progressive du poste et un accompagnement. Il est également décidé que tout nouvel embauché suivra une formation de base à la médiation.

Dans cette entreprise industrielle, durant les dix dernières années, 60% des hommes ont changé de poste (mobilité externe ou évolution interne vers un poste à responsabilité ou un autre service). Dans cette même période, aucune femme n'a bénéficié d'évolution interne. Lorsque des salariées ont quitté l'entreprise, c'était pour inaptitude. Un plan d'action spécifique est progressivement mis en place pour aménager les postes de travail occupés majoritairement par les femmes. Le management est incité à proposer à tous/toutes les salarié.e.s de candidater aux postes ouverts en interne et une attention particulière est portée à l'accès à la formation des opératrices.



RESSOURCES

Comment anticiper l'allongement des carrières et prévenir l'usure professionnelle ?

Fiche pratique d'Aravis

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, clés et étapes du diagnostic en entreprise

Boîte à outils GRH en PME d'Aravis

Maintien et retour en activité professionnelle des seniors

Guide de l'Anact

Témoign'âges

Vidéo de l'Aract Aquitaine

ACTIONS EN AMONT

pour tous



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de :

- développer les actions de GRH et les actions de prévention proactives,
- construire et proposer des trajectoires professionnelles valorisantes, favorables au développement de l'employabilité et au maintien des salariés en bonne santé,
- inscrire la politique de l'usure dans une politique globale de l'entreprise.

Dans quelles situations ?

- Volonté de l'entreprise de progresser en termes de prévention et de gestion des parcours professionnels,
- projet de changement : nouvelle organisation, construction de nouveaux locaux...
- projet d'investissement,
- démarches volontaires « globales » et proactives (qualité de vie au travail, politique RSE, accord-cadre articulant différents accords d'entreprise - contrat de génération, pénibilité, GPEC, égalité...) ; réflexion autour d'un accord unique,
- définition du schéma directeur de l'entreprise, réflexion sur le modèle de développement...

EXEMPLES D'ACTIONS

- **STRUCTURER LA DÉMARCHE** de prévention des risques professionnels et les démarches de GRH (instance de pilotage, outils de suivi, professionnalisation des acteurs, engagement de la direction... Voir partie 2)
 - intégration des préoccupations santé-sécurité aux projets d'investissement, à la conception des locaux et des nouvelles situations de travail,
 - politique active de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences).
- **FAVORISER LA PARTICIPATION** des salariés aux démarches de prévention et aux processus de changement (groupes de travail associant les salariés pour le diagnostic et l'élaboration des plans d'action, systèmes de remontée d'information, simulation des projets de changement...).
- **FAVORISER LES ACTIONS DE PRÉVENTION** des risques et de construction des parcours professionnels pour tous les salariés (donner la priorité aux mesures de protection collectives plutôt qu'aux mesures de protection individuelles, s'assurer que tous les salariés ont accès à l'offre de formation...).
- **FAVORISER LES ACTIONS DE PRÉVENTION** des risques et de construction des parcours professionnels en amont des difficultés :
 - mise à jour régulière du Document Unique,
 - constitution de groupes de travail pour anticiper les changements,
- **METTRE À DISPOSITION DES SALARIÉS** des moyens pour construire une nouvelle étape professionnelle en interne ou en externe (connaissance des métiers de l'entreprise, entretien avec le responsable RH, VAE, bilan de compétences...).
- **SÉCURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS** (périodes d'essai, missions exceptionnelles ou ponctuelles, mise à disposition temporaire...).
- **ENCOURAGER LES MOBILITÉS** : faire connaître les métiers de l'entreprise et les parcours professionnels réussis.
- **NÉGOCIER DES ACCORDS** permettant d'articuler la politique sociale et économique de l'entreprise.
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

La prévention des risques professionnels est-elle intégrée à tous les niveaux de l'entreprise (au service achat comme au bureau d'études, au CHSCT comme au comité de direction, dans les dispositifs GRH d'intégration comme dans les dispositifs de fin de carrière...)?

Les fonctions encadrement et support technique (méthodes, développement) sont-elles suffisamment sensibilisées et outillées sur les questions de santé au travail ?

Les managers ont-ils les moyens d'assurer leur rôle d'appui aux salariés au quotidien (information,

temps, outils, objectifs) ? Sont-ils en mesure d'orienter les salariés dans la gestion de leur parcours professionnel ? De quel appui du service RH disposent-ils pour cela ?

Dans le cas où les outils de GRH traditionnels (VAE, CIF, Compte Personnel de Formation...) sont peu utilisés par les salariés, avez-vous identifié les freins ?

Tous les acteurs (direction, IRP, encadrement, salariés) sont-ils parties prenantes de la politique sociale de l'entreprise et de sa politique de prévention de l'usure professionnelle ?

Ils l'ont fait...

Pour cette entreprise du secteur agroalimentaire, la politique santé au travail se traduit par des investissements importants (outil de production, professionnalisation et qualification, prévention et santé...).

Les réflexions de l'entreprise sur la pénibilité et l'usure se situent dans la continuité de plusieurs accords et dispositifs tels que la politique sécurité de l'entreprise, l'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), l'accord sur la prévention des risques psychosociaux et l'accord sur l'insertion des travailleurs handicapés. Ils ont pour ambition commune de contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à l'employabilité des salariés tout au long de la vie professionnelle.

La DRH et le secrétaire du CE de cette entreprise enclenchent en interne une démarche participative pour répondre à leurs obligations concernant l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors et la prévention de la pénibilité. Il s'agit, ce faisant, d'adopter une démarche globale d'amélioration des conditions de travail. Un groupe de travail (une personne volontaire par pôle d'activité) est constitué autour du binôme. Ce groupe va construire et partager un diagnostic sur la base d'une analyse de la population salariée (croisement des indicateurs âge, genre, ancienneté, absentéisme par service et par métier). Il fait émerger différentes problématiques : augmentation du stress, déficit de communication et déficit d'accompagnement du changement, des métiers et du travail.

Une fois le diagnostic validé par les partenaires sociaux, le groupe identifie 3 axes de travail prioritaires :

- ▶ Améliorer la communication entre services et sur les orientations de la direction. Redéfinir le rôle du manager.
- ▶ Améliorer les conditions de travail : bruit, téléphone, open space, traitement des tâches répétitives et chronophages.
- ▶ Anticiper les évolutions de carrière. Faciliter l'accès à la formation professionnelle.

Le groupe communique ensuite ses propositions aux partenaires sociaux. Lors de la négociation, ceux-ci reprennent l'ensemble des propositions. Après 3 séances de travail, ils signent un accord relatif à la pénibilité, l'égalité professionnelle et la séniorité. Les partenaires sociaux (direction, DUP) ont fait l'apprentissage d'un nouveau mode de construction sociale qu'ils envisagent de reproduire sur d'autres projets.



RESSOURCES

Comment aborder la pénibilité dans l'entreprise dans une perspective de prévention ?

La démarche de prévention de l'usure professionnelle : des repères pour l'action.

Quelques repères sur le lien usure et parcours professionnels.

3 fiches pratiques de l'Anact

Tempo : seniors-pénibilité-égalité, l'effet d'entraînement.
Fiche pratique d'Aravis

10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail
Carsat Rhône-Alpes

Site web : anact.fr

Dossier : *conduire une démarche qualité de vie au travail*

PARTIE 2

S'ORGANISER

Intégrer la prévention de l'usure...

- 2.1 dans les pratiques de prévention des risques et de GRH
 - 2.2 dans la conduite des projets de changement
 - 2.3 dans les pratiques de management
 - 2.4 dans les décisions stratégiques
 - 2.5 dans le dialogue social
-

La rubrique précédente vous a proposé des pistes d'action pour mieux prendre en compte des situations d'usure individuelles et anticiper l'usure au travail pour tous.

A côté de telles actions, un plan d'action annuel ou pluri-annuel peut envisager des actions plus structurelles permettant de s'organiser à tous les niveaux de l'entreprise (organisation, management. . .) et d'impliquer l'ensemble des acteurs.

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE

dans les pratiques de prévention des risques et de GRH



De quoi s'agit-il ?

Si la prévention de l'usure professionnelle est l'affaire de tous, elle doit être portée par des acteurs identifiés en s'appuyant sur une organisation adaptée. Il s'agit donc ici de renforcer les fonctions :

- de prévention des risques professionnels (PRP, églement appelée QSE, santé-sécurité...)
- et de gestion des ressources humaines (GRH).

Il s'agit également de favoriser les coopérations entre ces deux fonctions afin de mieux traiter des questions liées à l'usure (TMS, RPS, absentéisme, maintien dans l'emploi, pénibilité...).

Dans quelles situations ?

- Situations de travail pénibles repérées dans un atelier, un service, une activité,
- difficultés de maintien dans l'emploi,
- augmentation des cas de restriction d'aptitude,
- gestion des carrières des salariés occupant des métiers usants : à fortes contraintes physiques ou mentales,
- gestion des fins de carrière,
- amélioration des coopérations intergénérationnelles,
- et plus largement actions d'amélioration des conditions de travail.

EXEMPLES D'ACTIONS

- **CRÉER OU RENFORCER LA FONCTION PRÉVENTION** des risques professionnels, en privilégiant le choix d'une personne volontaire en interne, connaissant bien l'entreprise, dotée d'une capacité d'animation.
- **CRÉER OU FAIRE ÉVOLUER LA FONCTION GRH** pour mieux gérer les compétences et les parcours professionnels, le maintien dans l'emploi et le reclassement de salariés, développer une politique de GPEC qui prenne compte les conditions de travail...
- **INFORMER LES SALARIÉS** des missions assurées par les fonctions prévention des risques et GRH.
- **ALLOUER DES MOYENS SPÉCIFIQUES** à ces fonctions (mission, temps, budget, soutien de la direction, capacité à mobiliser les autres acteurs de l'entreprise...).
- **METTRE EN PLACE DES TEMPS DE FORMATION CONJOINTS** pour les fonctions prévention et GRH sur les sujets liés à la prévention de l'usure (amélioration des conditions de travail, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, prévention des TMS ou des RPS...).
- **FAVORISER LES COLLABORATIONS** : réunions régulières associant les fonctions prévention et GRH, réunion ad hoc avec le manager et le médecin du travail en cas de difficulté d'un salarié...
- **CONSTRUIRE DES OUTILS PARTAGÉS** : tableaux de bord communs, Document Unique intégrant des aspects GRH (suivi de l'absentéisme, des besoins en formation...), système d'information GRH adapté aux besoins du préventeur (suivi accidents du travail / maladies professionnelles par service ou métier...).
- **ELABORER LES PLANS D'ACTION** liés aux obligations légales (pénibilité, contrats de génération, GPEC...) au sein de groupes de travail associant les acteurs de la prévention (préventeur, médecin du travail, infirmière du travail...) et des RH (RRH, consultant RH...).
- **RENFORCER SI BESOIN LES COMPÉTENCES** prévention ou GRH en faisant appel à des ressources extérieures (consultants, services de santé, Carsat, Aract...).
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Avez-vous désigné un salarié compétent en prévention des risques professionnels comme le prévoit la réglementation ?

Les salariés savent-ils qui est en charge des questions de prévention des risques ?

Savent-ils avec quel(s) interlocuteur(s) aborder leurs projets ou parcours professionnels ? Des temps sont-ils prévus pour cela ? Les processus de construction des parcours sont-ils clairs pour tous (managers, salariés, RRH, responsable prévention) ?

Les personnes en charge de la prévention et de la GRH disposent-elles de temps suffisant pour favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en difficulté et, plus largement, pour animer une démarche de prévention de l'usure ?

Ont-elles l'occasion de travailler ensemble ? Dans le cas contraire, comment les aider à dégager le temps nécessaire (rappel de la volonté de la direction, aménagement de leur charge de travail, recours à des personnes ressources externes...) ?

Les personnes en charge de la prévention et de la GRH ne peuvent pas, d'emblée, maîtriser toutes les compétences liées à la prévention de l'usure. Comment organiser progressivement leur montée en compétences (formations obligatoires, formations complémentaires, lieux d'échanges inter-entreprises, rencontres des partenaires locaux - service de santé au travail, branche, OPCA, Carsat, Aract...) ?

Ils l'ont fait...

Accaparé par sa mission de suivi des questions environnementales, ce préventeur d'un établissement de 250 salariés dispose de peu de temps pour la prévention des risques professionnels. Pour réunir les salariés afin de travailler sur le Document Unique et faire des analyses de terrain, il doit par ailleurs obtenir au préalable l'autorisation des responsables de ligne. Ceux-ci refusent souvent, pour tenir leurs objectifs de production. Sollicitée, la direction propose de mieux planifier les projets qui lui sont confiés et autorise le préventeur à solliciter directement les salariés sur une période déterminée de l'année afin de les associer à l'évaluation des risques.

Dans cette PME du secteur agroalimentaire, 70 « visiteurs » ont été formés pour pouvoir organiser des visites de sécurité sur les postes de travail en production. Membres de l'équipe RH, infirmière, animateurs sécurité, encadrants de proximité, salariés : toute personne formée doit organiser au moins une visite par mois ; tous les postes doivent être visités au moins une fois par an. Lors de la visite, le binôme composé d'un visiteur formé et d'un représentant de l'atelier concerné observe le salarié à son poste, et engage la discussion sur ce qui pourrait être amélioré ou ce qui pose problème. Une fiche de synthèse est remplie. Les fiches sont analysées chaque mois et des pistes d'action sont examinées en CHSCT.

Pour répondre à l'obligation légale concernant la pénibilité, cette entreprise de la métallurgie a engagé son responsable santé-sécurité dans une action collective organisée par l'Aract. Au fil des sessions, il a associé ses collègues du service RH. Ensemble, ils ont élaboré le diagnostic démographique de l'entreprise et répertorié les facteurs d'usure dans chaque département. Le résultat a été présenté à la direction. Il a ensuite été proposé au CHSCT de travailler à la construction d'indicateurs de prévention de l'usure (suivi des arrêts maladies par âge et par service, suivi des plaintes avec le médecin du travail...). Le plan d'action prévoit notamment des modalités d'accompagnement de salariés en cas de restriction d'aptitude ou de reprise du travail après un arrêt long mais aussi des moyens mis à disposition des salariés pour réfléchir à leur parcours professionnel.



RESSOURCES

La relation médecin du travail / entreprise

Boîte à outils GRH en PME d'Aravis

Comment anticiper l'allongement des carrières et prévenir l'usure professionnelle ?

Fiche pratique d'Aravis

Un nouvel acteur dans l'entreprise : le salarié compétent en santé-sécurité

Brochure d'Aravis, Carsat et la Direccte

Quinquaphonie - Expérience, santé et performance

Multimédia de l'Aract Pas de Calais

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE

dans la conduite des projets de changement



De quoi s'agit-il ?

Les projets de changement ont toujours des impacts - positifs ou négatifs - sur la qualité et l'intérêt du travail, les besoins en compétences des salariés...

Il s'agit ici :

- ▶ de s'assurer que les dimensions sociales liées à un nouveau projet sont prises en compte aux côtés des dimensions économiques et techniques,
- ▶ de repérer les risques liés à un projet de changement mais aussi les opportunités qu'il présente pour améliorer les conditions de travail, les parcours professionnels, l'engagement des salariés ou encore les pratiques de management.

Dans quelles situations ?

Lancement ou suivi de projets de type...

- ▶ investissement (achat de machines, d'équipements, de logiciels, implantation de nouvelles lignes, nouveaux locaux, déménagement, robotisation...),
- ▶ réorganisation du travail (nouveaux horaires, nouvelles modalités de coopération entre services...),
- ▶ déploiement d'une nouvelle activité, d'un nouveau produit...

EXEMPLES D' ACTIONS

- ▶ **NOMMER UN ANIMATEUR** ou un chef de projet dont la légitimité est reconnue par tous, avec une capacité à animer des réunions, à mobiliser les acteurs, à prendre en compte toutes les dimensions concernées par le projet (performance, santé, GRH...).
- ▶ Si besoin, **FAIRE APPEL À UN CONSULTANT** pour accompagner la conduite collective d'un projet.
- ▶ **PRENDRE CONTACT AVEC DES ENTREPRISES** ayant mené un projet similaire pour identifier les opportunités et problèmes rencontrés.
- ▶ **INFORMER LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL** (CHSCT et CE) en amont d'un projet. Définir les modalités de leur implication (cellule de veille pour organiser la remontée des informations, des inquiétudes, des propositions et réduire les éventuels dysfonctionnements...).
- ▶ **ORGANISER DES RÉUNIONS** pour recueillir l'avis des personnes concernées sur la façon dont le travail s'effectue, tout au long du projet (avec des opérateurs, manageurs de proximité, représentants service méthode, service maintenance, préventeur, interlocuteur RH, médecin du travail, représentants d'entreprises extérieures...).
- ▶ **TRAVAILLER LA PRÉSENTATION** du projet de façon à ce que chacun puisse identifier ses impacts (plans, maquettes, simulations, tests, prototypes, déplacement sur les différents sites, départements ou services...).
- ▶ **ASSOCIER DES FOURNISSEURS**, équipementiers, ou architectes... à l'élaboration du cahier des charges afin d'étudier en amont les solutions favorisant la santé-sécurité, et l'ajustement du projet aux compétences des salariés.
- ▶ **FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES** des personnes chargées de la conduite de projet sur les liens entre performance, travail et santé (participations à des formations, réunions avec les organismes de prévention...).
- ▶ ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Le CHSCT, ou à défaut, les délégués du personnel sont-ils généralement associés aux projets de changement ?

Avez-vous repéré, avec les personnes concernées, les effets que pourraient avoir de tels projets sur le travail quotidien (intérêt et intensification du travail, obsolescence des savoir-faire, coopérations entre services...) ? Leurs impacts GRH (besoin de recrutement, de mobilités, de mise à niveau...) ? Les risques qu'ils présentent (santé-sécurité, perte de compétences, perte d'intérêt du travail...)?

Les salariés et les managers ont-ils la possibilité d'exprimer leurs craintes ou leurs propositions ? Dès la phase de conception ? Pendant la mise en œuvre des projets ? Après ?

Avez-vous repéré des freins à la mise en place de tel ou tel projet ? Un accompagnement du changement est-il envisagé ?

Les projets de changement peuvent-ils permettre d'apporter des réponses à des problèmes déjà signalés (par les salariés, le médecin du travail... Par exemple : réaménagement permettant de supprimer des situations de travail pénibles) ?

La situation de salariés amenés à intervenir ponctuellement sur un nouveau projet (maintenance, travailleurs d'entreprises extérieures...) est-elle prise en compte ?

Avez-vous prévu une évaluation régulière de la mise en œuvre des projets ?

Ils l'ont fait...

Cette entreprise ostréicole a prévu d'agrandir son site pour augmenter ses lignes de production. Purement technique au départ (nombre et caractéristiques des machines, implantation...), la gestion du projet intègre peu à peu d'autres dimensions. Les managers et salariés soulignent en effet des problèmes d'usure professionnelle (notamment des TMS) et de performance (nombre de moules abîmées). Ils estiment qu'ils peuvent faire face à l'augmentation des commandes sans agrandir les locaux, à condition qu'il y ait moins d'absentéisme et donc moins de TMS. La conduite du projet intègre dès lors les questions relatives au travail et à son organisation : aménagement des postes, cadences, rotation aux différents postes de travail...

Cette collectivité territoriale souhaite construire plusieurs collèges. A ce titre, elle a mis en place une démarche de conduite de projet :

- ▶ pilotée par un groupe pluridisciplinaire composé des services prévention, GRH et « travaux neufs » ;
- ▶ structurée en plusieurs étapes : analyse de l'existant, définition de critères de conception et de validation par les salariés eux-mêmes, formalisation avec l'architecte... ;
- ▶ mobilisant :
 - des acteurs de la prévention afin de mieux prévenir les problématiques de pénibilité des salariés,
 - des représentants RH pour réfléchir aux futurs besoins en compétences et aux passerelles possibles entre métiers,
 - des personnels des cuisines, de la maintenance et l'entretien afin de discuter des conditions actuelles de travail et de réfléchir aux critères de conception (évolution de métiers, bien-être au travail et performance de l'organisation...).



RESSOURCES

Santé au travail

Guide pratique d'Aravis

Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiments

Réussir un projet système d'information

Réussir un projet industriel

3 guides du réseau Anact

Ergo-conception : intégrer une approche ergonomique dans les projets d'investissement

Guide de l'Aract Pays de la Loire

Site web : anact.fr

Conception des situations de travail / outils de simulation

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE

dans les pratiques de management



De quoi s'agit-il ?

Parce qu'il a un rôle dans la gestion de la charge de travail et des urgences mais aussi dans les coopérations de l'équipe, la montée en compétences des salariés ou encore le déploiement des projets de changement et de prévention... le manager peut contribuer à prévenir l'usure professionnelle - ou à l'inverse, l'accroître.

Il s'agit donc ici de permettre au manager de jouer son rôle dans la prévention de l'usure professionnelle :

- dans le cadre de la gestion quotidienne de la production,
- lors de la mise en œuvre d'une démarche de prévention.

Dans quelles situations ?

- Mise en place d'un management intermédiaire,
- réflexion sur le rôle des managers,
- montée en compétences, formation et évaluation des managers,
- lancement d'une démarche de prévention des TMS, des RPS...

EXEMPLES D' ACTIONS

▸ FAVORISER LES PRATIQUES MANAGÉRIALES :

- visant à prendre en compte l'avis des salariés sur les évolutions du travail, les problèmes rencontrés, les pistes d'amélioration (réunions régulières, espaces de discussion formels ou informels concernant le travail...).
- laissant une part d'autonomie aux équipes afin qu'elles puissent identifier et traiter rapidement les dysfonctionnements.

▸ APPUYER LES MANAGERS dans leur rôle de remontée d'informations, de régulation et de soutien aux salariés :

- dégager le temps nécessaire,
- faciliter leur montée en compétences en termes d'animation, de soutien aux équipes, de prise en compte des questions de santé,
- faciliter les coopérations avec les services RH et prévention,
- permettre l'expression des difficultés rencontrées par les managers, favoriser des temps d'échanges de pratiques entre eux, renforcer les coopérations entre les différents niveaux hiérarchiques.

▸ DÉFINIR DES INDICATEURS de résultat des managers cohérents avec la prévention de l'usure (évaluation du taux de rebut plutôt que du taux d'utilisation de la machine, par exemple).

▸ ASSOCIER LES MANAGERS aux différents dispositifs ou projets de prévention des risques ou GRH (évaluation des risques, plan de prévention, plan de formation, évolutions professionnelles, maintien dans l'emploi...).

▸ S'ASSURER QUE LES MANAGERS ont les moyens de déployer de tels dispositifs (information suffisante sur leur avancée, feed-back, soutien de la direction, appui technique, temps nécessaire...).

▸ FAVORISER LA CONSTRUCTION D'UNE VISION commune sur les liens entre santé, travail et performance (formations pour tout ou partie de l'encadrement avec des fonctions support, par exemple).

▸ ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

A côté de leur activité de reporting, les managers parviennent-ils à jouer leur rôle de régulation, de soutien et d'animation des équipes sur le terrain ? Si ce n'est pas le cas, comment les y aider (préciser leur rôle, exprimer le soutien de la direction, mettre en place de nouvelles marges de manœuvre...) ?

Ces différents rôles sont-ils pris en compte dans leur évaluation ?

Dans le cas où les managers peuvent bénéficier de formations (pratiques managériales, RPS...), disposent-ils de marges de manœuvre suffisantes pour les appliquer ?

Les managers ont-ils une bonne connaissance du Document Unique ? Sont-ils suffisamment impliqués dans son suivi ?

Au cours des entretiens annuels, les managers sont-ils encouragés à aborder les questions de pénibilité et de mobilité professionnelle avec les salariés ?

Ils l'ont fait...

En réaction à un fort taux d'absentéisme et à des démissions causées par de l'insatisfaction et de la démotivation, cette compagnie d'assurance se lance dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle. La direction décide notamment de former l'encadrement intermédiaire à « la pratique managériale ». Six mois plus tard, l'absentéisme continue d'augmenter. La direction prend conscience que les managers n'ont pas de pouvoir de décision suffisant et se trouvent eux-mêmes en difficulté. Une réflexion sur l'organisation conduit à réduire le nombre de dossiers suivis par les managers afin qu'ils aient plus de temps pour se positionner dans un rôle de soutien auprès des collaborateurs. Les critères d'évaluation basés sur le nombre de contrôle de dossiers sont remplacés par des objectifs de temps de régulation individuel et collectif.

Cette structure spécialisée dans la fabrication de glaces connaît un fort taux d'absentéisme directement lié à des problématiques d'usure, notamment des TMS. Les fréquentes opérations réalisées par les salariés pour faire face aux dysfonctionnements des machines comptent parmi les facteurs d'usure identifiés. Ces dysfonctionnements génèrent de nombreux rebuts et obligent les salariés à adopter des postures pénibles et à accroître leur rythme de travail. Pour y remédier, l'entreprise prend dans un premier temps la décision de faire arrêter ou ralentir la machine par les chefs d'équipe. Mais, ceux-ci, focalisés sur la production et sur le niveau de marche de la machine, appliquent rarement la décision. Pour faciliter la prise en compte de la pénibilité, la direction définit donc un nouveau critère d'évaluation : le taux de rebut de la machine. La conséquence est immédiate : dès que la machine dysfonctionne, elle est ralentie ou arrêtée diminuant ainsi les rebuts et les risques de TMS pour les salariés.

Dans ce réseau de transport, l'encadrement accorde une attention particulière à la détection d'indicateurs de travail identifiés comme révélateurs de signes précoces d'usure pour les conducteurs de bus : avance sur la ligne, conflits avec la clientèle, départs hâtifs du dépôt... Les managers organisent des périodes de « décompression » pour les salariés qui en ont besoin. Il peut s'agir d'horaires et de rythmes de travail plus stables, d'affectations provisoires sur des lignes présentant moins de contraintes. D'autres activités sont également proposées telles que des actions de formation, l'amélioration de l'intégration des nouveaux, la contribution à des projets... Autant d'occasions de récupérer et éventuellement de se projeter vers d'autres métiers.



RESSOURCES

Agir sur le management du travail

Ouvrage de l'Anact. A paraître.

Prévention des risques psychosociaux : quelle formation pour les managers ?

Anact

Conduite du changement, risques psychosociaux et management

Brochure d'Aravis

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE

dans les décisions stratégiques



De quoi s'agit-il ?

Pour que les pistes d'action citées dans les fiches précédentes soient mises en œuvre, elles doivent être résolument soutenues par la direction. Elle seule peut en effet dégager les ressources pour impulser une démarche de prévention de l'usure, la faire vivre et l'enrichir. Elle seule peut, par ailleurs, questionner et enrichir son modèle de développement économique dans le sens d'une performance durable intégrant la santé au travail.

Il s'agit donc ici de prendre en compte les questions de santé, sécurité et de parcours professionnels dans la réflexion stratégique de l'entreprise et de faciliter une meilleure articulation des enjeux économiques et sociaux.

Dans quelles situations ?

- Rédaction ou refonte d'un projet d'entreprise,
- projet de nouvelle organisation,
- lancement d'une démarche de prévention de la pénibilité et de l'usure,
- négociation d'un accord pénibilité, contrat de génération ou GPEC,
- mise en cohérence des actions lancées dans ces différents cadres (politique RSE, qualité de vie au travail...),
- réponse à des situations critiques (gravité des accidents du travail, départs massifs en retraite et pertes de compétences, hausse significative des inaptitudes...).

EXEMPLES D'ACTIONS

- **FAVORISER UNE LOGIQUE DE PRÉVENTION** et d'anticipation :
 - mettre en place un système de remontée d'informations et de prise en compte de l'avis des salariés sur les problèmes qu'ils rencontrent (écoute des managers, fiches d'amélioration...);
 - repérer dans les évolutions de l'environnement et les projets à venir les impacts et opportunités concernant la santé au travail et la gestion des parcours (schéma directeur RH, évaluation des risques, observatoire des conditions de travail, anticipation des évolutions métiers...).
- **ELABORER DES INDICATEURS** intégrant la performance économique et sociale de l'entreprise (fidélisation des salariés, niveau de formation, attractivité...).
- **ACCEPTER DE RÉINTERROGER** le modèle économique de développement de l'entreprise, en cas de difficultés (turn-over, problèmes de recrutement, démotivation des salariés). Est-il durable ? A quelles conditions le travail pourrait-il devenir « soutenable » ?
- **CLARIFIER LES RÔLES** et le fonctionnement du comité de direction : qui porte de manière spécifique les enjeux de santé au travail, les enjeux de GRH ? Quelle légitimité, quelle place, quel temps sont accordés pour les traiter ?
- **OUTILLER LE COMITÉ DE DIRECTION** pour prendre en compte la prévention des risques et la gestion des RH (tableaux de bord, ordres du jour faisant systématiquement une place aux questions prévention et GRH, grilles de réflexion stratégique, structuration des lignes budgétaires...).
- **FAVORISER L'ÉLABORATION D'UNE VISION** commune des membres du comité de direction sur les liens entre travail, santé et performance (séminaires internes, formation conjointe...).
- **AFFIRMER L'ENGAGEMENT** de la direction à améliorer les conditions de travail et prévenir l'usure à travers une politique volontariste, le suivi des réalisations à tous les niveaux de l'entreprise et une communication régulière.
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

La fidélisation des salariés, la qualité des relations sociales, le développement des compétences des collaborateurs... sont-ils pris en compte pour évaluer la performance globale de l'entreprise ?

Sur ces sujets, les décisions stratégiques sont-elles communiquées aux salariés ? Selon quelles modalités (implication personnelle du dirigeant, du top management, de l'encadrement, temps dédié, régularité, moyens mis à disposition...) ? Avec quel suivi ?

Chaque nouveau projet ou nouvelle orientation stratégique est-il examiné par le comité de direction en fonction de ses impacts économiques et sociaux ?

Comment est établi l'ordre du jour du comité de direction ? Intègre-t-il des points d'avancement réguliers concernant la politique de prévention et de GRH ? Le responsable RH est-il partie prenante du comité de direction ? Quel membre du comité de direction porte réellement les questions de santé au travail ?

Ils l'ont fait...

Le DRH de cet organisme voué à l'habitat social s'interroge sur les conditions favorables au maintien dans l'emploi des salariés (plus de 30% de la population salariée a plus de 50 ans et au moins 20 ans d'ancienneté). Un groupe de travail est constitué avec l'objectif de définir les causes d'usure professionnelle et d'identifier les leviers d'action. Composé du DRH, d'un membre du CHSCT, de salariés et de membres de l'encadrement représentant les 8 grandes activités de la société, le groupe repère des formes de pénibilité différentes selon les métiers - dont certaines étaient ignorées comme la pénibilité ressentie par les services support. Présentés au Codir puis au CE, le diagnostic et les leviers d'action correspondants (intégration dans l'emploi, aménagement des postes de travail, formation de l'encadrement...) amènent la direction générale à pérenniser le groupe de travail. Sous l'égide du DRH, celui-ci se transforme en instance de pilotage de la politique de prévention. Il est ainsi encouragé à décliner ses propositions pour intégrer la prévention de l'usure professionnelle dans la mise en œuvre d'un important projet de réorganisation, annoncé par la direction.

Suite à un nombre croissant de licenciements pour inaptitude dans l'un de ses sites, cette entreprise de transformation de bois prend la mesure des limites d'une gestion individuelle du maintien dans l'emploi.

Une analyse des parcours des salariés concernés met en lumière le rôle de l'activité de tri dans le processus d'usure professionnelle. La direction de l'entreprise décide de s'engager dans une politique de maintien dans l'emploi pour l'ensemble de ses sites. Elle fait le choix de doter l'encadrement (comité de direction et responsables de sites) d'un référentiel commun sur le facteur humain et la prise en compte des enjeux de santé dans les décisions du travail par le biais d'une formation-action. L'objectif ? Permettre à l'encadrement de piloter une démarche de prévention de l'usure professionnelle et d'en intégrer les enjeux dans les projets de l'entreprise.

Cette entreprise de l'agroalimentaire est confrontée, depuis plusieurs années, à des problèmes liés à l'usure professionnelle (notamment des TMS). Elle connaît des problèmes d'absentéisme, de nombreuses restrictions d'aptitude et des licenciements. Dans un premier temps, elle gère cette situation en faisant appel à des intérimaires. Mais progressivement, l'usure professionnelle se propage parmi ces derniers, empêchant le système de production de fonctionner normalement. Le risque de fermeture de l'entreprise sert de déclencheur et la direction intègre les facteurs favorables à la préservation de la santé, l'implication et la fidélisation des salariés dans le pilotage de l'entreprise.



RESSOURCES

Site web : anact.fr

Dossier espaces de discussion

Management du travail

Ouvrage de l'Anact. A paraître.

Conduite du changement, risques psychosociaux et management

Brochure d'Aravis

INTÉGRER LA PRÉVENTION DE L'USURE dans le dialogue social



De quoi s'agit-il ?

Il s'agit :

- d'intégrer la santé, les parcours professionnels, les conditions de travail et les conditions d'exécution du travail dans le dialogue social de l'entreprise,
- de faire de la question de la prévention de l'usure professionnelle un objet de dialogue social,
- d'outiller les partenaires sociaux afin qu'ils puissent jouer leur rôle d'alerte, d'analyse et de proposition sur les sujets liés à l'usure.

Dans quelles situations ?

- Mise en place d'Instances Représentatives du Personnel (IRP),
- amélioration du dialogue social,
- association des IRP à...
 - une démarche de prévention de l'usure professionnelle, des pénibilités,
 - un projet de conduite de changement,
- préparation d'un accord « contrat de génération », « GPEC », « pénibilité », « prévention de l'usure professionnelle » ou encore d'un accord unique,
- implication des partenaires sociaux dans un projet de changement.

EXEMPLES D'ACTIONS

- **LANCER DES RÉFLEXIONS** régulières collectives visant à améliorer le fonctionnement des instances de dialogue social. Si besoin faire appel à une aide extérieure.
- **ACTIONNER DIFFÉRENTS LEVIERS** pratiques d'amélioration du dialogue social : fréquence des réunions, participants, élaboration des ordres du jour, modalités d'animation, qualité des comptes-rendus, travail inter-réunions, liens avec les salariés, avec l'encadrement, relations entre les différentes instances...
- **FACILITER LE TRAVAIL DES IRP** : diffuser les informations suffisamment tôt, faciliter l'accès aux formations demandées au-delà des formations obligatoires, faciliter la prise des heures de délégation (attention à la compatibilité avec les contraintes de production).
- **ENRICHIR LA VISION** des partenaires sociaux (IRP, direction) sur les liens entre travail, santé, compétences et performance par des formations conjointes.
- **ALIMENTER LA NÉGOCIATION** d'accords et l'élaboration de plans d'action en les faisant précéder par le travail d'un groupe technique (composé de représentants de la direction, de représentants des instances et de salariés) chargé d'instruire les sujets, et de transmettre ses préconisations aux partenaires sociaux.
- **RENFORCER LE DIALOGUE SOCIAL** en période de changement : informer les représentants des salariés en amont, faciliter l'accès aux documents pertinents, organiser des réunions favorisant la simulation des effets du changement (plans, simulations, test...), définir les modalités d'implication des représentants des salariés (voir fiche 2.2).
- ...



Y AVEZ-VOUS PENSÉ ?

Le rôle des Instances Représentatives du Personnel est-il clair pour les acteurs de l'entreprise ?

Les membres de CHSCT parviennent-ils à dégager du temps pour se rendre sur le terrain afin d'aborder, avec les salariés, les conditions dans lesquelles le travail est exécuté ?

Le nombre de réunions de CHSCT est-il adapté aux besoins de l'entreprise ?

Les indicateurs de prévention et de GRH sont-ils partagés avec les IRP ? Sont-ils analysés conjointement ?

DRH, responsable sécurité, secrétaire du CE ont-ils l'occasion de travailler ensemble, en dehors des réunions habituelles des IRP ?

Les partenaires sociaux partagent-ils une même culture de la santé au travail ? Comment la renforcer (formation, accompagnement par un tiers...)?

Des « passerelles » entre membres du CE et membres de CHSCT existent-elles pour aborder les impacts de projets de changement : nouvelle organisation, nouvelles technologies, nouvel équipement... ?

Ils l'ont fait...

Dans cette entreprise industrielle, les instances de dialogue social n'abordent que des sujets qui concernent l'hygiène avec le consentement de la direction qui ne souhaite pas parler de « choses qui fâchent ». L'arrivée d'un nouveau directeur transforme la donne. Son expérience dans d'autres entreprises lui a montré que la qualité d'un dialogue social centré sur le travail et les conditions de travail favorise l'élaboration de meilleures décisions. Dès lors, l'ensemble des acteurs est formé aux rôles et missions des IRP. La direction augmente leur marge de manœuvre (accès plus facile aux situations de travail des salariés... sans autorisation de la hiérarchie notamment).

Dans cette association accueillant des enfants et adultes handicapés, le nouveau directeur associe les représentants du personnel à tous les nouveaux projets et engage le CHSCT à définir son action en prévention. Avec l'appui de l'Aract, un diagnostic démographique et des interviews sont réalisés auprès d'un panel représentatif de la population salariée (âge, métiers, services...). Sur cette base, le CHSCT et la direction bâtissent un plan d'action qui au-delà d'actions opérationnelles...

- inscrit la politique de prévention comme un axe phare du projet associatif,
- installe un salarié référent sur les questions de prévention et de sécurité au travail,
- instaure une commission trimestrielle de suivi des mesures de prévention.

L'ensemble de ces propositions est soumis au conseil d'administration et au comité d'entreprise qui les valident. Les recommandations issues du travail du CHSCT sont prises en compte dans le projet d'aménagement des nouveaux locaux.



RESSOURCES

Informer, consulter, se concerter, négocier
Guide d'Aravis

Tempo : seniors-pénibilité-égalité, l'effet d'entraînement
Fiche pratique d'Aravis

Site web : anact.fr

Dossier CHSCT, un espace dédié aux membres de CHSCT et aux DP

PARTIE 3

CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION

-
- 3.1 Synthétiser et partager l'état des lieux
 - 3.2 Structurer le plan d'action
 - 3.3 Opérationnaliser le plan d'action, organiser son suivi
-

Un plan d'action n'est pas qu'une liste d'actions ! Il doit retranscrire les principaux enjeux de l'entreprise repérés après un état des lieux et prévoir les conditions de sa mise en œuvre.

Elaborer un plan d'action, c'est donc passer des constats à des actions opérationnelles - un processus que l'on peut décomposer en trois étapes :

- 1. Synthétiser et partager l'état des lieux** : quels sont les points marquants à retenir ?
 - 2. Structurer le plan d'action** : quels sont les domaines d'action à privilégier, les objectifs que l'on se fixe et les actions pour les atteindre ?
 - 3. Opérationnaliser le plan d'action** : quelles modalités concrètes pour la mise en œuvre de chacune des actions et du plan d'action en général ? Comment organiser son suivi ?
-

Un plan d'action, des plans d'action

Projet global d'entreprise (par exemple sur la qualité de vie au travail), plan d'action thématique (par exemple : évaluation des risques, pénibilité, seniors, maintien dans l'emploi, politique formation), projet spécifique (par exemple : réorganisation d'un atelier, aménagement d'un poste, refonte de la grille d'entretien annuel...) ou encore négociation d'un accord... Les plans d'action peuvent s'envisager dans différents contextes et sous des formes variées (plan d'action très opérationnel et/ou stratégique...).

Les repères donnés dans cette partie s'appliquent à la structuration d'un accord ou plan d'action pour la prévention de l'usure professionnelle et, plus largement, à tout plan d'action associé à une démarche de gestion de projet.

SYNTHÉTISER ET PARTAGER

l'état des lieux



De quoi s'agit-il ?

Pour être adapté à l'entreprise, à ses moyens, à son contexte, le plan d'action « prévention de l'usure » doit découler d'un état des lieux (ou diagnostic) : quels sont les risques et facteurs d'usure dans l'entreprise ? Où en est-on en termes de prévention ?

La phase d'état des lieux peut s'appuyer sur plusieurs approches complémentaires.

- ▶ Analyse des données RH, santé, production : indicateurs liés aux phénomènes d'usure (santé, absentéisme, évolutions professionnelles...) analysés dans le temps, par poste ou service, par type de population (âge, ancienneté, sexe...), etc.
- ▶ Analyse des situations problématiques : observations de postes de travail, entretiens, analyses de données, questionnaires...
- ▶ Analyse des pratiques dans l'entreprise : quelles actions déjà mises en œuvre contribuent à prévenir l'usure professionnelle en termes de prévention des risques et de GRH ? Qui les pilote ? Quelles sont leurs forces et faiblesses ? Comment améliorer leurs effets ?
- ▶ Veille sur les mutations en cours ou les projets de changement : quels projets sont envisagés dans l'entreprise ? Quels risques et opportunités en termes de santé au travail ou de GPEC ?

Ces différentes clés de lecture méritent d'être prises en compte*. Le temps et les ressources à y consacrer dépendent de l'ambition de l'entreprise : d'une simple réunion de travail à une démarche approfondie.

A la suite de cet état des lieux, une étape de synthèse est utile pour identifier les principaux constats et enjeux que le plan d'action devra traiter.

Que retenir de l'état des lieux ?

Parmi les questions à se poser pour synthétiser l'état des lieux :

1. Quels sont les principaux problèmes liés à l'usure professionnelle repérés par l'analyse des données RH, santé, production... ?
2. Quels sont les principaux problèmes liés à l'usure professionnelle repérés en analysant les postes de travail ?
3. Quelles sont les principales forces et faiblesses des actions déjà mises en œuvre sur les sujets liés à l'usure (manque de coordination, approche cloisonnée, bon suivi, bonne mobilisation des acteurs concernés...) ?
4. Quels sont les principaux projets de changements, en cours ou à venir, qui peuvent avoir des effets sur l'usure professionnelle ou présenter des opportunités pour agir ?

Tableau de synthèse de l'état des lieux	
Enjeux	Principaux constats associés

*Pour aller plus loin : Guide Prev'Up pour le diagnostic. A paraître en 2015.



REPÈRES

Pour réaliser l'état des lieux et la synthèse, il est souhaitable de s'intéresser aux problèmes de l'entreprise mais aussi aux leviers d'action (forces des actions déjà mises en œuvre, opportunités liées aux projets à venir...).

Le partage de la synthèse entre les différents acteurs de l'entreprise (direction, fonctions supports RH et QSE, managers, représentants du personnel) est une condition de réussite : il permet d'enrichir les résultats, d'enclencher une dynamique interne et de faciliter la mise en place d'un projet.

Le consensus est bien sûr idéal mais les désaccords peuvent aussi être gérés : prise en compte dans le plan d'action, mise en stand-by de certains sujets bloquants...

Un accord entre partenaires sociaux sur les questions liées à l'usure peut reprendre dans sa première partie les points clés de l'état des lieux et enjeux associés.

Exemple 1/3

Cette entreprise de la métallurgie de 110 salariés a mis en place une démarche de prévention de l'usure, voici le document synthétisant son état des lieux. (Exemple à suivre page 34)

Tableau de synthèse de l'état des lieux	
Enjeux	Principaux constats associés
Fort problème de TMS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Des indicateurs santé en hausse (3 TMS déclarés l'an passé, 18% du personnel avec restriction d'aptitude) ▶ Une population vieillissante (moyenne d'âge passée de 42 à 45 ans en 5 ans) ▶ Une démarche prévention efficace sur les accidents du travail liés aux chutes et coupures (-55% en trois ans) mais peu efficace sur les TMS
Poste « finition » problématique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nombreux problèmes de dos et d'épaule ▶ Difficultés à trouver des solutions
Difficulté croissante à reclasser les personnes ayant des restrictions d'aptitude	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 2 échecs lors des récents reclassements ▶ 1 licenciement pour inaptitude mal vécu par les équipes ▶ Des postes « doux » de moins en moins nombreux
Projet de réorganisation de l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Précédente réorganisation mal vécue par les salariés, craintes d'une baisse d'effectif dans l'atelier ▶ L'occasion de régler certains problèmes actuels (circulations, manque de place...)?
Sentiment exprimé par les salariés d'un manque de reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manque de reconnaissance dans le travail pour 44% des répondants au questionnaire ▶ Sentiment de démotivation également perçu par les managers et la direction ▶ Lien possible avec la mise en place de la polyvalence ?
Chauffage et climatisation des bureaux	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Plaintes récurrentes ▶ Projet de réorganisation des bureaux (occasion d'améliorer la situation) reporté

3.2

STRUCTURER le plan d'action



De quoi s'agit-il ?

Trop souvent, les plans d'action listent uniquement des actions à mettre en œuvre à court terme. En complément, il est utile de faire apparaître quelques domaines d'action et objectifs sur lesquels l'entreprise sera amenée à travailler dans la durée, chacun d'eux pouvant se décliner en plusieurs actions.

Il s'agit donc ici de structurer le plan d'action « prévention de l'usure » (le hiérarchiser, le planifier) et de lui donner du sens.

Pour agir

Le tableau ci-dessous permet d'identifier différents domaines d'action sur lesquels intervenir en fonction des enjeux et objectifs que l'entreprise a sélectionnés à partir de l'état des lieux. Il précise à chaque fois les actions à mettre en place. Il peut constituer une base de discussion à un niveau stratégique.

Enjeux / objectifs	Domaines d'action	Actions



REPÈRES

Il est important que le plan d'action aborde des domaines d'action divers et complémentaires : conditions de travail, compétences et parcours professionnels, gestion des cas individuels, démarches globales de prévention, pratiques managériales, conduite de projet, dialogue social... (cf. parties 1 et 2)

Les actions repérées peuvent porter sur un sujet précis ou local s'il est jugé important (par exemple, aménager le poste du conditionnement) ou un sujet beaucoup plus global (par exemple, revoir l'organisation de la prévention : rôle de chacun, formation, pilotage...).

Il est intéressant de combiner :

- des actions immédiates (progresser concrètement à court terme : par exemple, améliorer le système de climatisation, le chauffage...),

- et des actions plus ambitieuses à moyen et long termes (par exemple : aménager les horaires de travail atypiques pour répondre aux contraintes de la production et aux contraintes des salariés, profiter de la construction du nouveau bâtiment pour repenser les circulations et les coopérations...).

Il est nécessaire de partir de là où en est l'entreprise : renforcer les actions qui fonctionnent bien, améliorer celles qui peuvent l'être, tirer les leçons des échecs...

La constitution d'un groupe de travail croisant différents points de vue (RH, prévention, méthodes, managers, salariés...), chargé d'élaborer le plan d'action, de le questionner, de le compléter ou encore de l'évaluer est une source de richesse et de diversification des solutions.

Exemple 2/3

Suite de la page 32 : exemple de tableau détaillant le plan d'action de l'entreprise :

Tableau de repérage des domaines d'action		
Enjeux / objectifs	Domaines d'action	Actions
Améliorer la prévention des TMS	Monter en compétences sur la prévention des TMS et l'analyse des pénibilités physiques.	Formation à prévoir pour les responsables RH, la responsable QSE et le CHSCT. Modules de sensibilisation à destination du comité de direction et des managers.
	Mieux repérer les postes à risque et les postes « doux ».	Engager une analyse approfondie des indicateurs santé et absentéisme.
		Rechercher un nouvel outil de cotation des pénibilités, plus adapté à nos besoins.
	Mieux intégrer la prévention des TMS dès la conception des produits et process.	Mieux associer le responsable RH, la responsable QSE et le CHSCT en amont des nouveaux projets et aux principaux points d'étape.
Trouver des solutions pour le poste « finition »		Faire appel à un ergonome.
		Remettre en place une rotation impliquant plus de monde pour essayer de limiter la tenue du poste pénible à 2h/semaine.
		Contacter le client pour voir si d'autres formes de conditionnement sont possibles.
Renforcer les aspects prévention dans les pratiques de GRH	Favoriser les évolutions professionnelles des personnes concernées par les postes plus pénibles.	Favoriser l'accès aux bilans de compétences et aux formations professionnalisantes.
	Mieux anticiper les problèmes individuels.	Renforcer le lien avec le médecin du travail. Mettre en place des entretiens RH réguliers.
	Renforcer la communication sur les changements.	Revoir les outils de communication (info-news, réunions mensuelles...) pour mieux répondre aux préoccupations des salariés.
Régler le problème de chauffage et de climatisation des bureaux		Provisionner un budget suffisant à horizon du projet de réorganisation des bureaux dans 2 ans.

3.3

OPÉRATIONNALISER le plan d'action



De quoi s'agit-il ?

Passer du plan d'action à l'action n'est pas toujours facile. Le plan d'action « prévention de l'usure » doit, autant que possible, être construit en réfléchissant aux conditions de sa mise en œuvre :

- Quel pilotage global du plan d'action ? Quel pilote pour chacune des actions ? Quels contributeurs ?
- Quels moyens affectés ? Quel calendrier ? Quelles modalités de suivi ?

Le tableau ci-dessous peut vous aider à « opérationnaliser » le plan d'action. Il permettra au pilote de la démarche de suivre sa mise en œuvre.

Plan d'action - tableau de suivi						
Action retenue	Pilote chargé du suivi de l'action	Acteurs associés en interne	Moyens alloués	Modalités de suivi / indicateurs	Résultats attendus	Calendrier
N°1						
N°2						
...						



REPÈRES

Les modalités de mise en œuvre du plan d'action doivent être cohérentes avec la réalité de l'entreprise : disponibilité des personnes, compétence de l'animateur, soutien effectif de la direction...

Le plan d'action doit prévoir l'organisation du pilotage et de son suivi : mise en place d'un comité de pilotage ad hoc, lien avec le comité de direction, le CE, le CHSCT ou les Délégués du Personnel, fréquence et modalité du suivi (Commission trimestrielle de suivi, bilan envoyé aux délégués du personnel, séminaire annuel avec la direction...).

Un plan d'action peut être un outil opérationnel et un outil de dialogue avec l'ensemble des salariés ou avec des acteurs externes (médecin du travail, inspection du travail, technicien Carsat...). Il est utile de travailler sa forme et son contenu dans ce sens : rappel du contexte, des principaux constats issus de l'état des lieux, informations sur la démarche globale, formulations précises...

Pour chaque action, notamment les plus complexes, il peut être utile d'utiliser des fiches-action sur le modèle suivant.

Fiche-action - nom de l'action		
Objectifs		
Action proposée		Calendrier :
Cibles		
Méthode		
Qui pilote l'action ?		Qui participe ?
Indicateurs de suivi		
Expérimentation	Date - délais :	Evaluation : date

Suite de l'exemple pages 32 et 34, tableau permettant de suivre la mise en œuvre du plan d'action.

Exemple 3/3

Plan d'action - tableau de suivi							
	Actions	Pilote	Remarques sur modalités	Acteurs à associer	Moyens	Indicateurs et suivi	Calendrier
Trouver des solutions pour le poste « finition »	Faire appel à un ergonome.	Responsable QSE	Contacteur quelques ergonomes pour préciser les approches possibles. Organiser un groupe de suivi de l'intervention.	Chef du service « finition », responsable technique, CHSCT	Prévoir un budget prévisionnel de 5 000 € pour consultant et de 5 000 € pour aménagements. Trois réunions pour le groupe de suivi. Prévoir possibilité de remplacer les opérateurs durant les éventuelles réunions les associant.	Objectif début intervention en mars	
	Remettre en place une rotation impliquant plus de monde pour limiter la tenue du poste pénible à 2h/semaine.	Binôme responsable RH / directeur de production		Ensemble des managers et des salariés concernés		Nombre de personnes participant à la rotation. Bilan à prévoir à six mois.	Montée progressive entre décembre et mars, bilan en mai
	Contacteur le client pour voir si d'autres formes de conditionnement sont possibles.	Binôme responsable QSE / service commercial		Directeur, chef du service « finition », responsable technique			Décembre
Renforcer les aspects prévention dans les pratiques de GRH	Favoriser l'accès aux bilans de compétences et aux formations professionnalisantes.	Responsable RH	Prévoir une bonne communication auprès des salariés. En parler lors des entretiens RH.		Allouer une partie du budget formation à cet objectif.	Nombre de bilans et de formations suivies. Prévoir un bilan à horizon un an.	
	Renforcer le lien avec le médecin du travail.	Responsable RH					Contactier médecin d'ici fin d'année.
	Revoir les outils de communication (info-news, réunions mensuelles...) pour mieux répondre aux préoccupations des salariés.	Responsable RH		Prévoir un groupe de travail visant à repérer les attentes.	Membres CE, CHSCT, 2 ou 3 managers de proximité	Deux réunions	Prévoir un bilan à horizon un an.



PARTIE 4
SE SITUER, ALLER PLUS LOIN...

SE SITUER, ALLER PLUS LOIN...

De quoi s'agit-il ?

Il n'existe pas de plan d'action type ou idéal en matière de prévention de l'usure professionnelle. Les points de repère proposés dans ce guide illustrent des leviers d'action :

- de natures variées (concrets, techniques, organisationnels, managériaux...),
- à différents niveaux (prévention des risques, GRH, dans un atelier, local, global),
- selon différentes perspectives (au cas par cas, en anticipation, à court terme, long terme...).

Il peut être intéressant de chercher à situer votre entreprise sur ces dimensions et d'identifier des façons de progresser.

Le radar

Explorez-vous tous les domaines d'action pour prévenir l'usure ?

Ce radar vous permet de situer l'action de votre entreprise dans chacun des domaines d'action décrits dans ce guide. Pour l'utiliser, posez-vous les questions suivantes :

- Aujourd'hui : sur quels domaines d'action agissez-vous déjà ? Ces actions sont-elles adaptées à vos enjeux ?
- Demain : sur quels nouveaux domaines d'action prévoyez-vous d'agir avec le plan d'action ? Les actions prévues sont-elles adaptées à vos enjeux ?



Utilisation proposée

Le radar peut servir de support à un débat entre les différents acteurs de l'entreprise (direction, fonctions GRH et prévention, managers, représentants du personnel, médecin du travail...) et en particulier entre partenaires sociaux.

En réunion, vous pouvez ainsi :

1. procéder à une cotation du radar (de façon individuelle ou en petit groupe, par fonction),
2. échanger sur les cotations de chacun,
3. échanger sur les écarts de représentation.

Exemples de questions :

- ▶ Les actions que vous menez aujourd'hui sont-elles suffisantes, efficaces dans tel domaine d'action ?
- ▶ Est-il envisageable de progresser dans tel autre domaine ? A quelle hauteur ?
- ▶ Si vous avez déjà mis en œuvre plusieurs actions individuelles, quelles actions envisager qui bénéficieront à tous les salariés ?
- ▶ Si vous avez déjà mis en œuvre plusieurs actions de type « opérationnelles », quelles pistes explorer en termes d'organisation ?

Prendre du recul...

Au-delà de la succession de plans d'action, la progression d'une entreprise repose sur sa capacité à prendre du recul sur ses pratiques, les logiques qui les sous-tendent, leur pertinence...

Les questions suivantes vous aident dans cette démarche. Là encore, il peut être intéressant de vous poser ces questions de façon collective.

Comment votre entreprise se positionne-t-elle globalement par rapport à la prévention de l'usure professionnelle :

- ▶ Plutôt en réaction (gestion des problèmes a posteriori et à chaud) ou plutôt en anticipation (capacité de gestion des problèmes en amont, à froid) ?
- ▶ Par des actions et projets plutôt à court terme (améliorations simples et rapides), ou plutôt à long terme (amélioration plus complexes ou coûteuses) ?
- ▶ Plutôt dans une logique défensive (prise en compte des contraintes légales, gestion des problèmes immédiats) ou dans une logique « progressiste » (recherche des pistes de progrès...) ?
- ▶ Y a-t-il des domaines d'action importants pour répondre à vos enjeux sur lesquels vous avez du mal à progresser ? Comment expliquer ces blocages ?

GLOSSAIRE

Diagnostic démographique

Analyse approfondie des données RH et des données santé de l'entreprise visant à mieux repérer des problématiques spécifiques et notamment des problématiques d'usure. Au-delà de l'analyse de données brutes (taux d'absentéisme, nombre d'accidents, pyramide des âges, nombre d'intérimaires...), il s'agit de repérer les évolutions dans le temps et de rechercher des croisements significatifs (par exemple, âge, genre et ancienneté par métier, par service, par type de contrat, par classe d'âge, par sexe, etc...).

Employabilité

Aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle (définition de l'OIT).

L'employabilité résulte à la fois :

- ▶ des compétences acquises par le salarié et des possibilités dont il dispose pour les développer : adéquation avec l'évolution des métiers, valorisation à travers des diplômes ou la VAE, contenu du travail évolutif et enrichissant...
- ▶ de son état de santé physique et mental,
- ▶ de contextes plus ou moins favorables aux évolutions professionnelles : politique RH de l'entreprise, contexte personnel...

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Gestion « anticipative et préventive » des ressources humaines qui prend en compte l'évolution de l'entreprise et de ses activités, ainsi que ses orientations stratégiques. La GPEC vise à anticiper l'évolution des métiers et des compétences, ainsi que les restructurations, accompagner les salariés dans ces changements et développer leur employabilité. (Pour aller plus loin : Code du travail L.2242-15)

Inaptitude médicale au poste de travail

Reconnaissance par le médecin du travail d'une incapacité du salarié à tenir le poste pour lequel il a été embauché. En cas d'inaptitude, l'employeur doit rechercher un poste qui tient compte de l'avis et des propositions du médecin du travail.

Maintien dans l'emploi

Ensemble d'actions (aménagement du poste, des horaires, réorganisation, formation...) visant à maintenir dans l'emploi un salarié présentant une inaptitude ou un risque d'inaptitude. Le maintien peut s'effectuer dans le poste initial ou à un autre poste de l'entreprise.

Mobilité(s) : interne, externe, géographique...

La mobilité peut recouvrir plusieurs types de changement pour les salariés :

- ▶ mobilité horizontale : changement de poste, de métier, d'entreprise,
- ▶ mobilité verticale : évolution dans la hiérarchie.

Parcours professionnel

Ensemble des séquences et étapes, choisies ou subies, de la vie professionnelle d'une personne. Les parcours professionnels peuvent contribuer à la préservation, à la construction ou, à l'inverse, à l'altération de la santé (exposition à des situations de travail pénibles, absence de prise en compte de problèmes de santé...).

L'analyse croisée des données concernant la santé au travail et les parcours professionnels peut aider à comprendre les processus d'usure à l'œuvre dans l'entreprise. Elle permet également de repérer des pistes de prévention liées à la gestion des parcours professionnels (recrutement, formation, mobilités internes...).

Pénibilité

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit prévenir la pénibilité (établissement de fiches individuelles d'exposition, démarche de prévention, accord ou plan de prévention dans certains cas).

La pénibilité est caractérisée, dans le Code du travail, par une exposition à un ou plusieurs facteurs de risque professionnel susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé. 10 facteurs de pénibilité sont spécifiquement définis par la loi. Si d'autres facteurs sont à l'œuvre dans l'entreprise (charge mentale...), il est recommandé de les prendre en compte.

Dans ce guide, la pénibilité désigne, plus largement, le fait d'être exposé à des contraintes ayant potentiellement des effets durables sur la santé. Elle peut être perçue différemment et avoir des effets différents selon les individus et les situations de travail.

(Pour aller plus loin : Code du travail L.4121-1 et L.4121-5 et D.4121-5 - Nouvelles mesures à venir à partir du 1^{er} janvier 2015).

Plafond de verre

Expression désignant les freins invisibles à la promotion des femmes dans les structures hiérarchiques. L'effet « plafond de verre » gêne le déroulement de la carrière des femmes et limite leur accès aux postes de décision et à responsabilité.

Principes généraux de prévention des risques professionnels

Inscrits dans le Code du travail, 9 principes généraux guident la prévention des risques professionnels. :

1. Eviter les risques à la source
2. Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités
3. Combattre les risques à la source
4. Adapter le travail à l'homme
5. Tenir compte de l'évolution de la technique
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins
7. Planifier la prévention
8. Prendre des mesures de protection collectives
9. Donner des informations appropriées aux travailleurs.

(Pour aller plus loin : Code du travail L. 230-2)

Reclassement

Action de l'employeur visant à proposer un emploi approprié à un salarié de retour d'un arrêt de travail et déclaré inapte à son poste par le médecin du travail.

Salarié compétent en prévention des risques professionnels

Depuis le 1^{er} juillet 2012, tout employeur doit désigner au moins un salarié compétent pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels de l'entreprise. Il assiste le chef d'entreprise dans l'évaluation des risques professionnels et l'élaboration du Document Unique d'Evaluation des Risques (DUER), la planification, l'organisation et le suivi des actions de prévention.

(Pour aller plus loin : Code du travail L.4644-1)

Santé, santé au travail

La santé est définie par l'OMS comme un état de complet bien-être physique, mental et social - ne consistant pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Elle découle de multiples processus favorables (construction de la santé) ou défavorables (altération de la santé).

Le concept de « santé au travail » repose sur le fait que le travail peut lui-même être source de construction ou d'altération de la santé.





Le réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail se compose de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de 26 Associations régionales.

Parmi ses missions :

- agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales (santé, sécurité, formation, égalité H/F, allongement des carrières, diversité, insertion, etc.) en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- développer et diffuser des méthodes et outils éprouvés permettant aux salariés et aux directions d'entreprises d'améliorer les conditions de travail en agissant avec efficacité sur l'organisation du travail.
- conduire une activité de veille et d'étude sur les conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

Plus d'information : www.anact.fr

Aravis - Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail

14 rue Passet - 69007 Lyon
04 37 65 49 70
www.aravis.aract.fr

Anact

192 avenue Thiers - 69006 Lyon
04 72 56 13 13
www.anact.fr

Aract Aquitaine

202 rue Ornano - 33000 Bordeaux
05 56 79 63 30
www.aquitaine.aract.fr

Aract Languedoc-Roussillon

Le Phenix Bâtiment 9 - 34000 Montpellier
04 99 52 61 40
www.languedoc.aract.fr

Hausse des inaptitudes, de l'absentéisme, des Risques psychosociaux (RPS), accompagnement des changements, application de la réglementation (seniors, pénibilité, GPEC)...

Avec l'allongement de la vie professionnelle, la prévention de l'usure devient une question centrale pour tous les acteurs de l'entreprise : comment faire en sorte que les salariés travaillent en bonne santé, en restant compétents et motivés tout au long de leur vie professionnelle ?

Vous êtes employeur, responsable RH, préventeur, représentant des salariés ?

Vous trouverez dans ce guide des exemples d'actions et des conseils pour mieux prévenir l'usure. L'objectif ? Vous aider à bâtir un plan d'action adapté aux enjeux de votre entreprise.

***L'usure professionnelle : des enjeux pour tous,
un contexte qui pousse à agir.***

Prév'Up : un guide pour enrichir vos pratiques.

