



## PREVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

### Pourquoi prendre en compte les contraintes du travail en lien avec les parcours professionnels ?

Les tensions économiques, l'allongement de la vie professionnelle et, simultanément la disparition des dispositifs de retraite anticipée, font que les problématiques d'usure professionnelle sont de plus en plus présentes dans la gestion des ressources humaines des entreprises de La Réunion.

Alors que l'on constate que, depuis de nombreuses années, des progrès sont réalisés d'une manière constante sur les conditions physiques de travail dans les entreprises réunionnaises, de nouvelles contraintes font peser au quotidien sur les salariés le risque d'exclusion professionnelle par leurs conséquences sur leur santé. Mal maîtrisées, elles sont à l'origine d'usure se traduisant par l'apparition de maladies professionnelles, de baisses de performance, de dysfonctionnements des collectifs au travail...

**Au plan du territoire**, le phénomène du chômage récurrent sur l'île de la Réunion nécessite la conduite d'une réflexion pour mettre en relation la construction de la santé au travail et la sécurisation des parcours professionnels. Cette réflexion devrait permettre de favoriser une dynamique de l'emploi et de limiter les risques d'exclusion.

Au sein des organisations, les enjeux sont particuliers à chaque acteur :

⇒ **Le salarié est concerné par** l'amélioration de son parcours professionnel, le développement des compétences, la préservation de son capital santé.

Il peut tirer profit des interruptions dans sa carrière pour engager des actions lui permettant de progresser dans sa carrière.

⇒ **L'employeur** cherchera à accroître l'attractivité de l'entreprise en assurant le renforcement des compétences des salariés et leur motivation, en prévenant les risques de perte de compétences et du savoir faire de l'entreprise...

La prévention de l'usure professionnelle n'est pas du seul ressort des employeurs, ou des salariés ; en effet, son impact serait limité pris individuellement, alors qu'il pourrait être décuplé dans une démarche paritaire et collective.



# L'USURE PROFESSIONNELLE, LES PARCOURS, LE MAINTIEN EN EMPLOI ...

## La Pénibilité

La Pénibilité renvoie à une dimension subjective du travail et correspond à un état à un moment donné. Pour les mêmes contraintes de travail, le niveau de pénibilité est ressenti différemment par l'opérateur selon les conditions de réalisation de son travail. Ces situations de travail ressenties négativement sont liées aux caractéristiques du travail (exigences, contraintes...), mais aussi au rapport que la personne entretient avec son travail : sens et valeurs, équilibre entre la vie au travail et hors travail....

## L'Employabilité

Sans visibilité sur les parcours professionnels, les salariés peuvent développer une vision péjorative de leur employabilité :

- ⇒ Réduction des possibilités d'emploi ou de réemploi dans un environnement de plus en plus exigeant en termes de compétences ;
- ⇒ Réduction de leurs capacités physiques par l'altération de leur santé

*L'usure professionnelle dans le secteur du BTP est très préoccupante dans le cadre du maintien dans l'emploi des salariés vieillissants.*

*Un début de carrière souvent précoce (avant 14ans), des conditions de travail pénibles, peu de qualifications et un niveau scolaire bas rendent difficiles les reconversions et donc leur maintien dans l'emploi.*

*La prévention de l'usure professionnelle passe par une prise en compte des risques de maladies professionnelles, essentiellement TMS et hernies discales, dont les séquelles sont très invalidantes pour le salarié.*

*L'amélioration des conditions de travail sur les chantiers devraient permettre en diminuant ses risques de pathologies, de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés vieillissants.*

*Il est important de connaître le passé professionnel des salariés, pour mieux les accompagner dans la gestion de leur parcours et limiter les effets de l'usure professionnelle.*

**Docteur Geneviève Libertino**

## Le Maintien en emploi

Le terme est habituellement utilisé dans les situations de reclassement professionnel ou d'adaptation de poste d'un salarié reconnu inapte au poste.

Aujourd'hui cette notion est élargie à l'ensemble des salariés au regard de l'allongement de la vie professionnelle et du contexte économique.

## Le Parcours professionnel

Il sera constitué, pour chaque individu, de l'itinéraire suivi (formation initiale/expérience professionnelle/exposition aux risques professionnels) et des choix qu'il sera permis de faire parmi les trajectoires possibles sur le marché du travail. La réflexion sur l'évolution des parcours professionnels doit nécessairement prendre en compte le lien entre **compétence et santé**.



## ... DE QUOI PARLE-T-ON ?

### La santé

Processus qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité mais en une dynamique de construction ou d'altération du bien-être physique, psychologique, psychique et social.

Etre proactif en matière de santé au travail, c'est ne pas la considérer seulement comme un état, mais comme une action au quotidien

### L'usure professionnelle

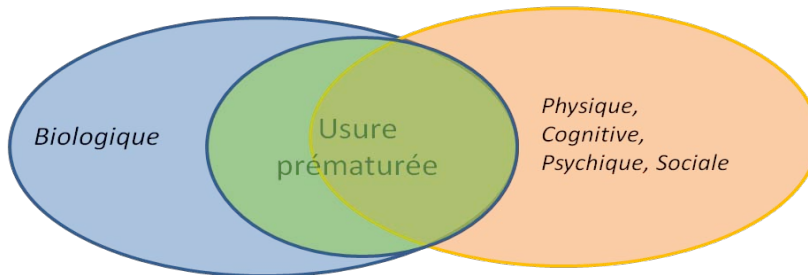
**Processus d'altération de la santé** liée au travail. L'usure professionnelle dépend des situations d'exposition de la personne à des contraintes du travail, de leurs particularités, de leur cumul. **Ces contraintes** peuvent être de natures diverses et se combiner. L'usure **et** les effets de l'avancée en âge se combinent tout au long de la vie professionnelle.

Les situations d'exposition sont soit d'hyper sollicitations, soit d'hypo sollicitations (activités empêchées, entravées), soit d'exposition à des nuisances physiques ou chimiques.

### Altération de la santé Les registres de l'usure

Vieillesse biologique

Usure professionnelle



Vieillir au travail

Vieillir par le travail

La difficulté de maintenir les salariés avançant en âge à leur poste de travail et révélant une « usure professionnelle » viendrait plus des conditions d'exercice de la tâche que de la tâche elle-même. L'amoindrissement relatif des capacités fonctionnelles apparaissant avec l'âge peut être compensé par des régulations nécessitant une organisation de travail souple qui respecte les moyens nécessaires pour faire un travail de bonne qualité et un environnement professionnel favorable.

Les avis d'aptitudes avec restriction, les demandes d'aménagement de poste ou de reclassement et avis d'aptitudes émis par les médecins du travail à répétition sur certains postes de travail attestent plus de l'inadaptation de postes que de l'« usure professionnelle ».

Il en est ainsi en particulier sur certains postes de femmes de chambre en hôtellerie dont la charge physique s'intensifie en demande de quantité et de qualité, qui ne peuvent plus être tenus à long terme à temps plein et où des mesures incitatives de passage à temps partiel sont proposées entraînant une précarité financière supplémentaire comme seule perspective d'évolution.

De même les demandes de reclassement sont nombreuses pour des agents hospitaliers, des aides-soignantes avançant en âge et ne pouvant plus assumer la charge physique et mentale importante, les contraintes de flexibilité d'horaires (jour, nuit) et la situation de souffrance éthique entraînée par l'impossibilité de s'occuper de l'humain face à la surcharge de travail demandée.

Docteur Jacqueline ONDE REZZI



## COMMENT INTEGRER CETTE QUESTION DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ?

*Mettre en place un pilotage continu des questions d'amélioration des conditions de travail et des compétences*

### Repérer

Chaque organisation mettra en place un système de veille adapté à sa situation. Parmi **les acteurs**, on trouvera, à minima, les responsables de la gestion du personnel et /ou des ressources humaines, ceux des différents services et les représentants du personnel (CHSCT, ou DP), ou à défaut des salariés, le médecin du travail.

**Les outils** mobilisés apporteront des informations qui permettent d'envisager les changements dans le temps. Il s'agira d'utiliser des outils de démographie du travail ou d'optimiser des pratiques déjà mises en place.

Ces outils pourront être complétés par l'organisation de séquences d'observation de situations de travail réalisées par un tiers non impliqué.

### Analyser

L'intérêt d'apporter un regard multidisciplinaire permet de mieux comprendre les situations repérées. En ce sens, le groupe en charge de réaliser cette analyse sera constitué de représentants du personnel, de différents métiers (administratif/production...), de personnes issues de l'encadrement et d'opérateurs. D'autres ressources externes, comme le médecin du travail, pourront être invitées à cette étape.

### Agir

Il s'agit de passer à la réalisation concrète des actions choisies, de s'assurer qu'à chaque étape, les objectifs sont atteints, et que chaque objectif atteint apporte les réponses attendues, d'élaborer une stratégie de communication sur la démarche visant l'implication de tous. Enfin, l'action devra être évaluée pour pouvoir apporter des correctifs en cas de nécessité.

### Préparer

..un plan d'action. Celui-ci s'appuiera sur des leviers organisationnels, techniques, fonctionnels, en lien avec les compétences et les parcours professionnels. A ce stade, devront être déterminés l'échéancier, les intervenants, les acteurs, les moyens, et les conditions de réussite.

### Décider

L'implication du chef d'entreprise qui est le garant de la mise en place des actions ainsi que de la pérennité de la démarche, est primordiale.



# LES OUTILS D'ANALYSE ET DE PILOTAGE

*Une première approche*

LES INDICATEURS	
<b>SANTE</b>	Accidents du travail et circonstances maladie professionnelle, avis d'aptitudes avec restriction, d'inaptitudes, demandes de reclassement émis par le Médecin du Travail, arrêts de travail (nombre, durée), recueil des doléances...
<b>DEMOGRAPHIQUE</b>	Structuration des âges de la population salariée, des anciennetés, évolution des mobilités, par métier, par catégorie socioprofessionnelles...
<b>ORGANISATIONNELS</b>	Absentéisme, baisse de performance, baisse de la satisfaction des clients, Turn-over des personnels, accès à la formation, système de reconnaissance ...
<b>PARCOURS PROFESSIONNELS</b>	Changement des contenus de poste, évolution technologique, évolution de carrière...

## Point de vigilance !

Les indicateurs observés ne sont pas toujours l'indice d'une usure professionnelle, par exemple l'absence de conflit peut marquer le manque de vitalité sociale, le turn-over est peut-être une spécificité du secteur... Il est donc indispensable de les mettre en lien pour qu'ils puissent devenir parlant.

QUELQUES OUTILS DE PILOTAGE	
<b>PYRAMIDE DES AGES</b>	donne la structure d'âge de la population salariée actuelle.
<b>PYRAMIDE DES ANCIENNETES</b>	donne la structure d'ancienneté de la population salariée.
<b>LE DIAGRAMME TRIANGULAIRE</b>	représente la répartition d'une population en 3 classes d'âge, en fonction de critères retenus pour analyser le phénomène de vieillissement dans l'entreprise. Il permet de représenter sur un même graphique l'hétérogénéité des structures d'âges et leurs évolutions pour la population  <i>Ces outils peuvent être réalisées pour l'ensemble de l'entreprise, mais apportent des informations plus ciblées lorsqu'elles concernent un site, un métier, un service concerné.</i>
<b>LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS ISSUES D'OUTILLAGE MANAGERIAL</b>	Les entretiens individuels, des fichiers des parcours mémorisant les temps d'expositions, les qualifications, les compétences mobilisées...





# QUELS TYPES D' ACTIONS METTRE EN PLACE ?

## Exemples d'entreprise

### Représentation de la pénibilité dans une ferme avicole

#### Le point de vue du Chef d'Entreprise, M. QUINEAU, SCEA chemin d'eau

*Le travail que nous avons mené avec la collaboration d'Arvis sur la prévention de l'usure professionnelle est arrivé à point nommé au regard de notre contexte de petite entreprise : l'équipe a triplé en 15 ans. Le turn-over est très faible et la majorité des salariés présente une forte ancienneté. Le vieillissement au travail devient un sujet très concret.*

*Nous étions tous un peu réticents au début, ancrés dans nos habitudes, convaincus que la manière dont nous étions organisés nous permettait d'être le plus efficace. Puis, nous avons apprécié de consacrer un moment pour nous pencher sur des questions que nous ne nous posions jamais. Cela a créé un début de dialogue par rapport au poste de travail.*

*Au final, j'ai remarqué que les salariés se sont vraiment appropriés la préservation de leur santé et réfléchissent à leur parcours professionnel.*

*Par exemple, ils pratiquent plus facilement la rotation entre des postes au sein de l'atelier de conditionnement. Je les trouve plus vigilants aux gestes qui pourraient être trop sollicitant pour le corps. Une collaboratrice, présente depuis 10 ans chez nous, a décidé de se former pour un nouveau métier.*

*Cela a permis aussi de tester une autre manière de communiquer entre la hiérarchie et les collaborateurs : des réunions de bilan suite à des changements organisationnels ont été réalisées.*

#### La situation

La direction estimait que l'activité la plus pénible était l'entretien des bâtiments. C'est en fait le travail au centre de conditionnement, féminisé depuis quelques années, qui est considéré par les équipes comme le plus contraignant, et ce, en raison de la répétitivité des tâches, du port de charges, des cadences de la chaîne. En outre, le recours fréquent à des jeunes stagiaires induit pour les équipes des contraintes nouvelles liées à la vigilance supplémentaire ou aux activités « d'éducateur ». Enfin, le dépassement horaire quasi quotidien augmente le risque de gestes inappropriés pour finir plus vite. Malgré la mise en place d'une équipe préparatoire du travail, les heures supplémentaires restent fréquentes. L'exception devient la règle.

#### Les décisions de la direction

Un groupe de travail interne réfléchit sur plusieurs sujets : comment impliquer les équipes dans le processus d'aide à la décision? Comment favoriser la compréhension des contraintes des acteurs ? Quel est le rôle de l'entreprise dans le soutien à la réflexion des parcours professionnels individuels ?

#### De ces réflexions, se dégage un plan d'action articulé autour de trois décisions :

- la structuration du dialogue social,
- la formalisation de la gestion des ressources humaines (élaboration d'un plan de formation, mise en place d'entretiens professionnels, réflexion sur le recrutement...),
- la mise en place d'une analyse critique du travail, avec l'organisation de réunions d'équipes sur des ordres du jour ciblés : comment diminuer le recours aux heures supplémentaires? comment limiter le port de charge ? Comment mieux préparer l'intégration des stagiaires ?...



## Les actions peuvent relever de différents domaines :

- Des nouveaux choix d'orientation stratégique
- L'organisation et les relations de travail
- L'environnement physique de travail
- Les ressources humaines : les parcours professionnels, les conditions d'intégration, la formation ...

## Identification des facteurs d'usure professionnelle dans un établissement

### La situation

Il y a peu de travail d'équipe ce qui favorise un sentiment d'isolement. Le plan de formation est orienté par une compilation de demandes individuelles. Les pics d'activité sont peu anticipés.

Les interrogations des salariés portent sur l'équilibre de l'activité entre technique et éducatif, entre contributions et rétribution pour les différents professionnels (services généraux, animateurs, éducateur) à l'accompagnement des bénéficiaires et, aussi, entre responsabilité et sécurité.

Enfin les salariés ont également exprimé leurs inquiétudes relatives à la stabilité de l'emploi, aux mobilités souhaitées au regard des projets de développement de la structure associative ...

### Les décisions de la direction

**Une réponse organisationnelle :** Organisation de travail coopératif (moments d'échanges, de coordination renforcés), éclaircissement des contributions au regard des compétences (interdisciplinaire), renforcement de la rigueur dans le portage de projets, travail collectif sur les plannings, renforcement du volet éducatif du soin.

**Une réponse des ressources humaines (RH) :** Apporter de la transparence sur les parcours des salariés à savoir la clarification des possibilités d'évolution interne ou externe, améliorer l'outillage RH comme les entretiens d'évaluation, ou le plan de formation : passage d'une compilation de la demande, à un plan soutien du projet d'entreprise.

**=> au final, la direction a pris la décision de s'engager dans une démarche GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)**

*Les chefs d'entreprises ont pris conscience de la place et du rôle de la ressource humaine dans la gestion de l'entreprise, gestion qui n'est plus désormais commandée par la seule préoccupation économique et technique. Impliquer, valoriser la ressource humaine et lui permettre d'évoluer sont les gages d'une réussite pérenne pour l'entreprise.*

*La démarche de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une solution pour anticiper et prévoir l'évolution nécessaire de sa ressource humaine, évolution qui prendra en considération la question de l'usure professionnelle et celle de la pénibilité au travail.*

*Mais le chef d'entreprise peut aller plus loin encore en ne se contentant pas uniquement de réduire la pénibilité, mais en se donnant comme objectif d'en supprimer les causes : une meilleure connaissance des postes de travail, par exemple peut permettre de faire évoluer les moyens mis à disposition des salariés pour remplir leur mission. Ce qui peut favoriser la prévention de l'usure professionnelle et réduire la pénibilité.*

*Reste que les actions visant à traiter la pénibilité au travail ou visant à alléger l'usure ont un coût qui impacte les prix de vente et qui risque au final de pénaliser l'entreprise qui s'engage dans la résolution de ces problèmes. Il est donc nécessaire de faire évoluer l'ensemble de la société sur ces questions.*

**Charles Henri Gérard, secrétaire Général de l'ARFOBAT**



# LES RESSOURCES

## Vos interlocuteurs à la Réunion ...

<b>OPCALIA</b>	Tél : 0262 90 23 45 Fax : 0262 41 35 32	<a href="http://www.opcalia.com">www.opcalia.com</a>
<b>ARFOBAT</b>	Tél : 02 62 21 11 99	<a href="http://www.aref-reunion.com">www.aref-reunion.com</a>
<b>AGEFOS PME REUNION</b>	Tél : 0262 96 11 80	<a href="http://www.agefos-pme-reunion.com">www.agefos-pme-reunion.com</a>
<b>FAFSEA REUNION</b>	Tél : 0262 59 77 95 Fax : 0262 59 78 34	<a href="mailto:www.reunion@falsea.com">www.reunion@falsea.com</a>
<b>SISTBI</b>	Tél : 02 62 90 18 10	<a href="http://www.sistbi.re">www.sistbi.re</a>
<b>INTERMETRA</b>	Tél : 0262 41 60 83 Fax : 0262 41 42 27	<a href="http://www.intermetra.asso.fr">www.intermetra.asso.fr</a>
<b>CGSS</b> <i>Service Prévention des Risques Professionnels</i>	Tél : 0262 90 47 00 Fax : 0262 90 47 01	<a href="mailto:www.prevention@cgss.re">www.prevention@cgss.re</a>

### DES AIDES FINANCIERES

**Fonds d'Amélioration des conditions de Travail (FACT) :** Géré par l'Anact, le Fonds finance l'investissement immatériel. Il favorise la réalisation d'actions d'amélioration des conditions de travail, en considérant toujours mieux les facteurs techniques, organisationnels et humains de l'activité de travail. Les entreprises de moins de 250 salariés, ou des entreprises regroupées sur un territoire souhaitant mener une action collective, ou enfin, les organisations professionnelles peuvent bénéficier de cette aide. [Document « demande d'aide du Fact » à télécharger sur \[www.anact.fr\]\(http://www.anact.fr\)](#)

**CGSS :** Sous certaines conditions, vous pouvez obtenir une aide, par le biais :  
**D'une Aide Financière Simplifiée, pour les entreprises de moins de 50 salariés.** L'aide attribuée varie de 20 à 60 % du montant des investissements réalisés et peut atteindre jusqu'à 25 000 euros

**D'un contrat de prévention, pour les entreprises de moins de 200 salariés.** Les contrats de prévention permettent d'apporter une aide financière aux entreprises des secteurs entrant dans le champ d'une Convention Nationale d'Objectif. C'est une aide qui couvre un programme d'investissements important sinon complet, pouvant s'étendre sur 3 ans maximum. [Adressez votre demande à la CGSS - service prévention des risques professionnels](#)

### Pour en savoir plus.....

#### Des liens utiles

<http://www.travailsolidarite.gouv.fr>  
<http://www.anact.fr>  
<http://www.inrs.fr>  
<http://www.arvise.net>



Nous remercions les contributeurs à cette plaquette



61 rue des Vavangues - Zac Finette  
97495 Sainte Clotilde Cedex  
Tél. : 0262 415 232  
Fax : 0262 419 042  
Courriel : [arvise@arvise.net](mailto:arvise@arvise.net)