

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

« Le bien-être des salariés
comme facteur de performance
pour l'entreprise »

Structurer un projet et mobiliser les acteurs

3 conditions participent à l'efficacité de la démarche et de la réflexion :

- la mise en place d'une démarche-projet avec la nécessité de définir un pilote, des moyens humains et temporels...
- une dynamique d'échanges de point de vue par l'implication d'acteurs à différents niveaux (direction, représentants du personnel, encadrement et salariés) pour aider à comprendre la problématique actuelle de l'entreprise, ses enjeux présents et futurs, et repérer les actions à mettre en œuvre.
- un projet transversal, c'est-à-dire une intégration de la réflexion sur l'usure professionnelle dans tous les projets de l'entreprise.

Sommaire

Une démarche en cinq étapes	3
1) Identifier les objectifs et le périmètre de la démarche	5
2) Réaliser un diagnostic partagé	6
- Réaliser un état des lieux par le croisement de données et la construction d'indicateurs	6
- Attention aux interprétations	11
- Repérer les principaux enjeux pour l'entreprise et les salariés et définir les priorités d'action	13
- Analyser les situations de travail	15
3) Définir le plan d'action	19
4) Mettre en œuvre les actions et pérenniser la démarche	21
5) Évaluer et suivre l'action dans la durée	22

Sur **anact.fr**

Pour prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle, retrouvez :

- des reportages vidéos en entreprise,
- des repères pour négocier et agir
- des accords d'entreprises et de branches,
- des guides pratiques ...

Une démarche en cinq étapes

1) Identifier les objectifs et définir le périmètre de la démarche

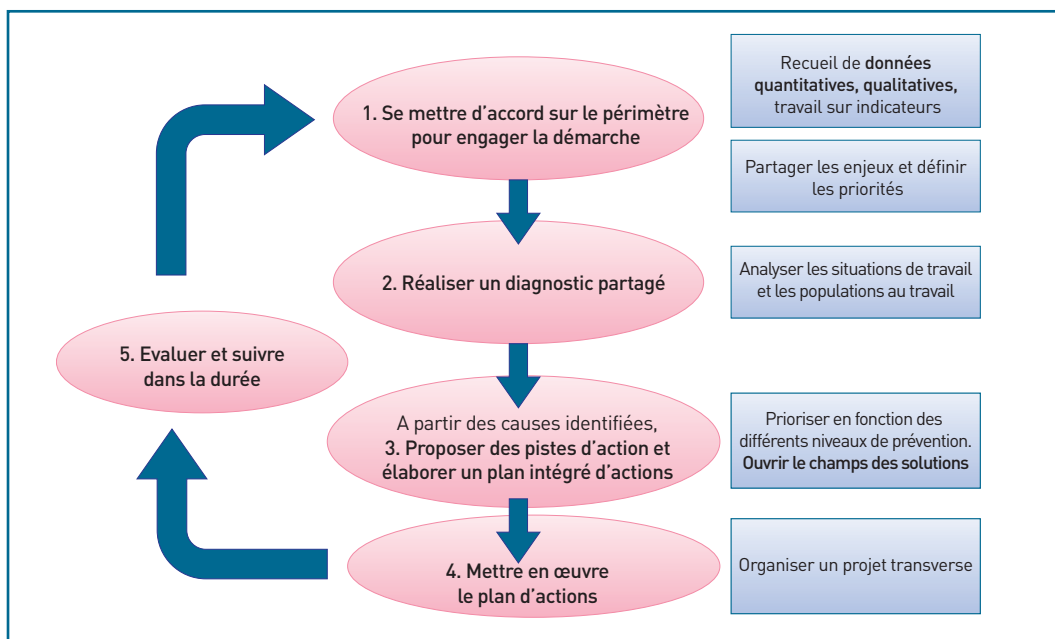
- Travailler sur les indicateurs existants.
- Se mettre d'accord sur le sens des termes (pénibilité, usure).

2) Réaliser un diagnostic partagé

- **Réaliser un état des lieux par le croisement de données et la construction d'indicateurs.**

L'état des lieux se fait à partir d'une hypothèse toute simple qui consiste à dire que le travail laisse des traces et que celles-ci se manifestent au travers :

- des politiques de gestion des ressources humaines, avec la structure démographique de la population en emploi (âge, ancienneté et genre) ;
- de l'état de santé (usure professionnelle, restrictions d'aptitudes, absentéisme, turn over...) et sur l'expérience et les perspectives professionnelles des salariés (mobilité, polyvalence...) ;
- de la performance de l'entreprise (qualité, productivité...). Ces données doivent être mises en lien avec l'histoire de l'entreprise. Une réflexion en amont sur les types de croisements possibles entre les différentes données permet de préciser les problématiques actuelles et futures.



- **Analyser les situations de travail et les populations au travail**

L'analyse des données et des situations de travail doit permettre de recentrer le débat sur le travail, les conditions de sa réalisation, et sur la population qui l'accomplit.

Il s'agit de repérer les contraintes professionnelles des salariés et de voir comment ils y font face au regard des ressources mises à leur disposition, de leur histoire professionnelle, de leur âge, de leur état de santé, de l'histoire de l'entreprise...

3) Définir le plan d'action



4) Mettre en œuvre les actions et pérenniser la démarche

Mettre en place les actions et les piloter dans la durée. En effet, l'organisation du travail et ses contraintes sont en évolution permanente en lien avec l'évolution et le développement de l'entreprise elle-même : une dynamique à laquelle il est indispensable d'ajuster les actions en conséquence, en vue d'un résultat efficace dans la durée.

5) Evaluer et suivre dans la durée

Evaluer via la mise en place et le suivi d'indicateurs.

1 – Identifier les objectifs et définir le périmètre de la démarche

• *Le suivi des signaux d'alerte*

A quel moment et de quoi l'entreprise doit-elle se préoccuper ?

Une première réponse par le regard sur l'évolution des données de base :

- une évolution importante de l'absentéisme, du nombre d'AT, de MP ou de restriction d'aptitude ;
- un important turn-over ;
- une pyramide des âges vieillissante, dans un contexte de changement stratégique pour l'entreprise ou dans l'intégration d'une activité référencée par elle comme étant pénible ;
- l'absence de salariés de plus de 50 ans ;
- ...

Tous ces éléments permettent d'alerter l'entreprise sur des risques éventuels, et ainsi, de mieux définir le périmètre de son action.

• *Définir le périmètre de l'action*

Un préalable : clarifier avec les acteurs de l'entreprise le sens des différentes notions.

L'analyse des premières données doit permettre à l'entreprise de définir son cadre de travail ?

S'agit-il d'une problématique de :

- maintien en emploi des seniors ?
- réduction de l'absentéisme ?
- réduction des maladies professionnelles ?

Pénibilité, usure : des notions essentielles à distinguer

La pénibilité est une notion clarifiée dans le cadre de la loi. Trois facteurs sont mentionnés : des contraintes physiques marquées, un environnement physique agressif, certains rythmes de travail.

Néanmoins, la pénibilité est avant tout un objet de négociation, qui ne fait pas toujours l'objet d'un véritable consensus et qui se heurte à des logiques d'action différentes (compensation, prévention).

La notion d'usure professionnelle présente un caractère plus opérationnel dans une optique de prévention.

L'usure professionnelle correspond à un processus d'altération de la santé liée au travail. Ce processus s'inscrit dans le temps et se traduit par une accumulation d'exposition des salariés à des contraintes de natures diverses (dont les facteurs de pénibilité). L'usure peut concerner tous les âges et se manifester au travers de divers symptômes : physiques (TMS, cancers professionnels...), cognitifs (troubles de la mémorisation...), psychiques (démotivation, dépression...).

La prévention de l'usure nécessite de raisonner dans le temps non seulement sous l'angle des contraintes du travail, mais aussi au regard du parcours professionnel des salariés.

Cette entreprise de soins à domicile dispose de plusieurs services organisés par métier. Sur le service soignant, l'effectif est vieillissant. Le CHSCT sollicite l'appui méthodologique de l'ARACT dans la recherche de solutions qui favorisent le maintien en emploi de ses salariés. Lors de l'analyse des données démographiques et de santé, la rencontre de quelques acteurs-clés (DRH, CHSCT, médecin du travail), il apparaît que la question centrale autour de la pénibilité du travail est beaucoup plus prégnante dans l'autre service (auxiliaire de vie) dans lequel les salariés ne peuvent vieillir et sont donc amenés à quitter l'entreprise au bout de quelques années d'exercice. Un accompagnement par un consultant a été mis en place pour agir sur les conditions et l'organisation de travail de ce deuxième service ; il a eu pour effet positif d'agir aussi sur les conditions de travail du service de soins et les conditions d'exercice des salariés vieillissants.

L'analyse des données en amont a permis de mieux cerner la problématique, de définir un axe de travail plus pertinent pour répondre à la fois à la question initiale de maintien en emploi d'une population vieillissante, mais surtout d'une problématique de maintien en emploi d'une population plus large et de réduire le fort turn over.

2 – Réaliser un diagnostic partagé

Réaliser un état des lieux par le croisement de données et la construction d'indicateurs

- ***L'indicateur, plus qu'une simple donnée***

L'indicateur permet de donner du sens, une utilité d'action à la donnée. Il doit mesurer de façon objective et simple un phénomène étudié. Pour être efficace, un indicateur doit être tourné vers l'action. Mieux vaut un outil incomplet qui permet de faire débat qu'une analyse ultra fine dont personne ne comprend la logique. Il est donc important que le choix de l'indicateur soit partagé par les différents acteurs et fasse sens pour eux et par rapport à l'action.

Dans cette entreprise, les données sur l'absentéisme ont été construites sur des critères comptables. Elles reprennent les jours d'arrêt des salariés sans distinction apparente. Dans ces données, on retrouve des absences suite à des arrêts de travail, des arrêts maladie, des congés maternité... qui n'ont pas toutes le même sens. Le travail de définition du périmètre d'action de l'entreprise pour comprendre les problématiques de souffrance au travail a permis de construire des indicateurs sur les absences pour des motifs d'arrêt de travail.

- ***Des modalités de recueil homogènes à construire***

La garantie de la pertinence de l'indicateur repose également sur sa qualité de retranscription. Par exemple, une question centrale à se poser : les indicateurs sont-ils construits selon les mêmes critères et les mêmes règles dans les services, dans les ateliers ?

La comparaison au travers d'un indicateur n'a de sens que s'il est renseigné de manière identique et homogène entre les services. Les indicateurs à mettre en place peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise.

Des exemples d'indicateurs (à construire collectivement) :

Absentéisme	Nombre d'absences pour raison de santé, nombre de journées d'absence en lien avec les accidents de travail et les maladies professionnelles.
Effets sur la santé	Nombre de personnes déclarant des douleurs pendant la journée, localisation des douleurs. Nombre de Maladies Professionnelles déclarées et/ou reconnues.
Turn over	Nombre de sorties par service, sur les 3 dernières années, par exemple. À partir de ces données, il est nécessaire d'affiner l'analyse en caractérisant les motifs, l'âge et l'ancienneté au moment de la sortie : des démissions en nombre de salariés de 45 ans, après 10 ans d'ancienneté, concentrés dans un service sont peut-être le reflet d'un processus de « désinsertion » potentiellement en lien avec de l'usure professionnelle. De même, un nombre croissant de licenciements pour inaptitude doit interroger sur un processus d'usure qui s'installe.
Ressenti/vécu	La progression de l'expression des plaintes de salariés (douleurs, tensions au sein d'une même équipe ou entre équipes...) ou à l'inverse l'expression d'une satisfaction nouvelle peut être un indicateur intéressant sur des changements organisationnels qui peuvent indiquer une évolution (positive ou négative) des facteurs de pénibilité.
Performance de l'entreprise	Retards, rebuts, réclamations clients, productivité.

En fonction de la situation, la nature des indicateurs n'est pas la même : effets, processus, symptôme, alerte...

Ils peuvent traduire les **effets** d'une situation qui se dégrade – ou qui s'améliore – en s'appuyant sur le suivi des **symptômes** visibles (ex : l'absentéisme peut être un symptôme d'usure professionnelle). Ils peuvent refléter un **processus** d'usure qui prend corps (ex : nombre de TMS qui augmente régulièrement depuis x années).

Quoi qu'il en soit, quelle que soit la taille de l'entreprise et la nature des indicateurs mis en place, ces derniers sont à appréhender toujours comme des indicateurs d'alerte pour l'entreprise.

• **Un suivi dans le temps de l'évolution des indicateurs**

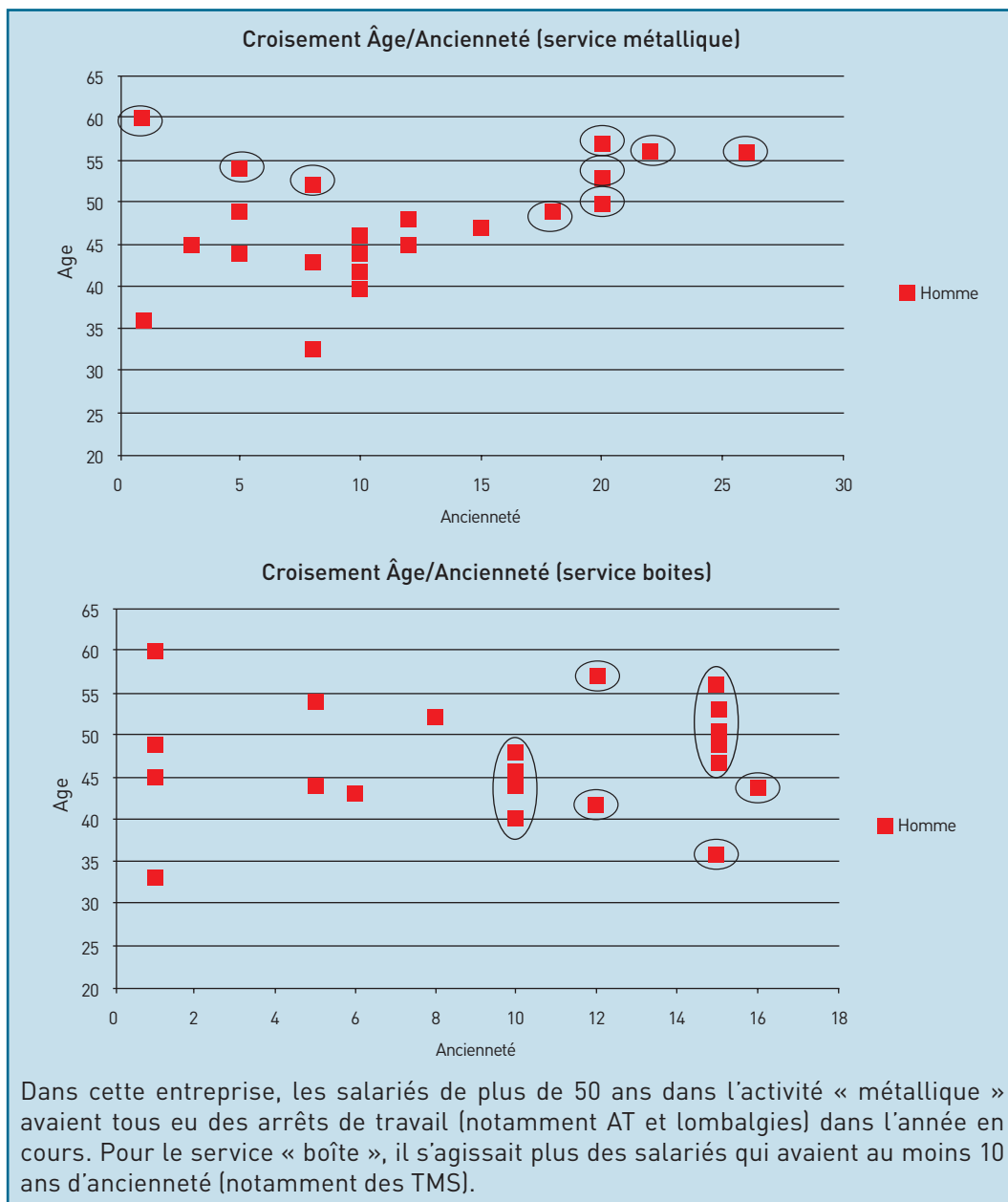
L'intérêt de la mise en place d'indicateurs, construits préalablement en fonction de critères partagés, tient à leur suivi dans le temps. En effet, si une donnée permet à un instant T de faire une photo d'une situation (au regard d'un taux d'absentéisme, du nombre de MP reconnues), elle ne renseigne pas sur l'existence potentielle d'un processus d'usure professionnelle. C'est le rapprochement de plusieurs mesures qui permettra d'indiquer une tendance d'évolution de ce processus d'atteinte à la santé des salariés ou à l'inverse d'amélioration, et d'agir en anticipation.

Comme la conception de l'indicateur, l'état des lieux nécessite une réflexion collective sur les types de croisements possibles entre les différents indicateurs.

• **Des croisements possibles**

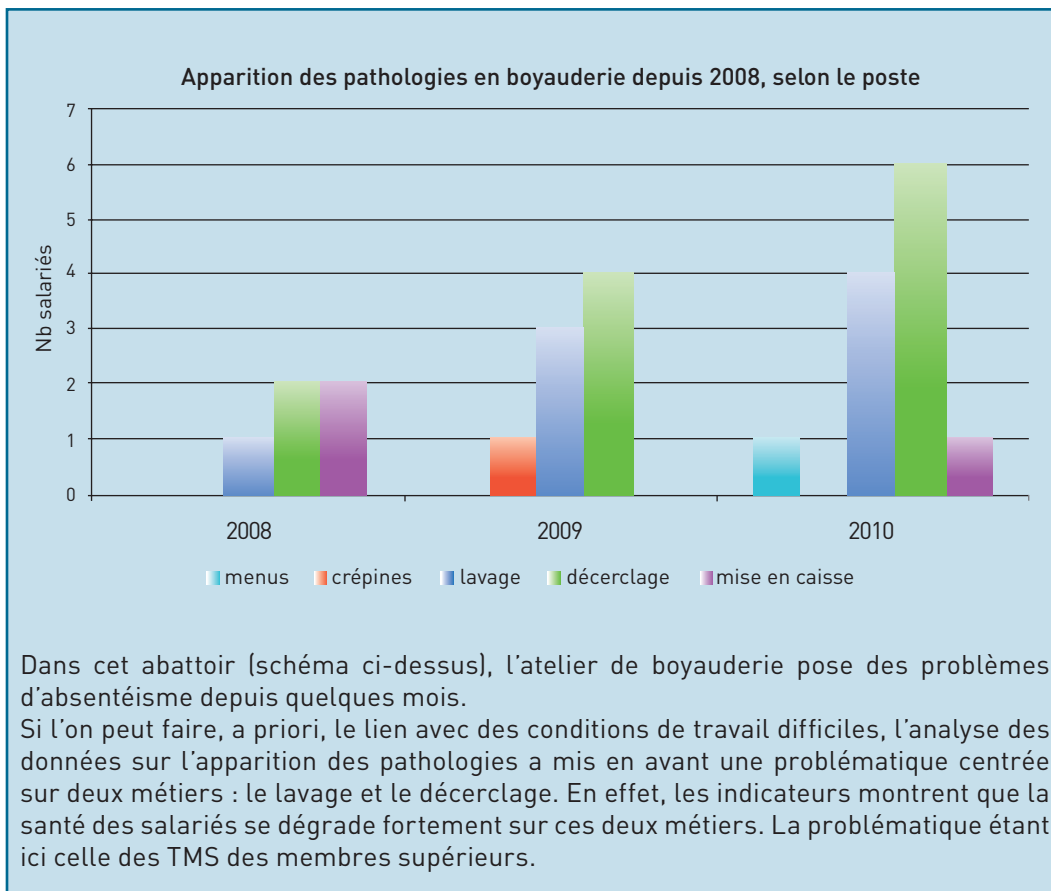
- Sexe/âge/ancienneté (globale ou au poste)/état de santé

→ Qui est concerné par les problématiques de santé ?



- État de santé/service/métier/statut ?

→ Quels sont les types de métier ou poste de travail concernés par les problématiques de santé ?

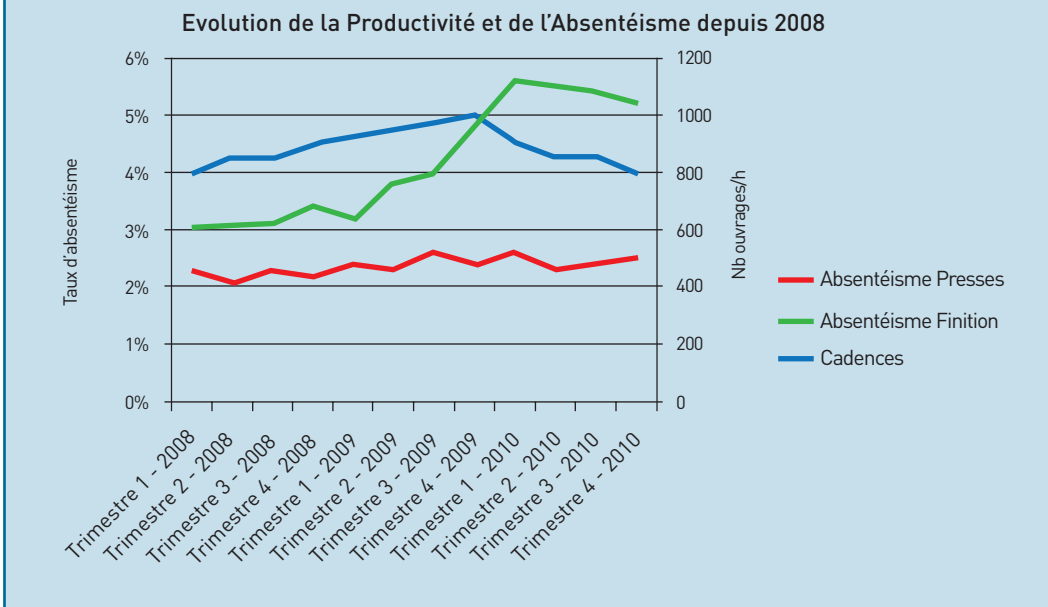


- Productivité / absentéisme / secteur

Dans cette imprimerie, le croisement de données RH (absentéisme), différenciées selon les ateliers, et de production (nombre d'ouvrages produits à l'heure) met en avant une co-présence de deux phénomènes : augmentation des cadences et de l'absentéisme en finition, alors que l'absentéisme aux presses varie relativement peu.

Cette augmentation de l'absentéisme a amené l'entreprise à baisser ses cadences fin 2009, car l'atelier de finition se trouvait en sous-effectif ou avec des remplaçants pas encore suffisamment formés.

Ce type d'indicateurs pousse à dépasser le simple constat de co-présence de deux phénomènes pour savoir s'il n'existe pas un lien de cause à effet. Dans cet exemple, les presses étant automatisées, l'augmentation des cadences a eu peu d'impact sur les conditions de travail alors que le travail en finition est très manuel, toute variation de cadence à la hausse ayant ainsi une incidence forte sur les opérateurs/trices.



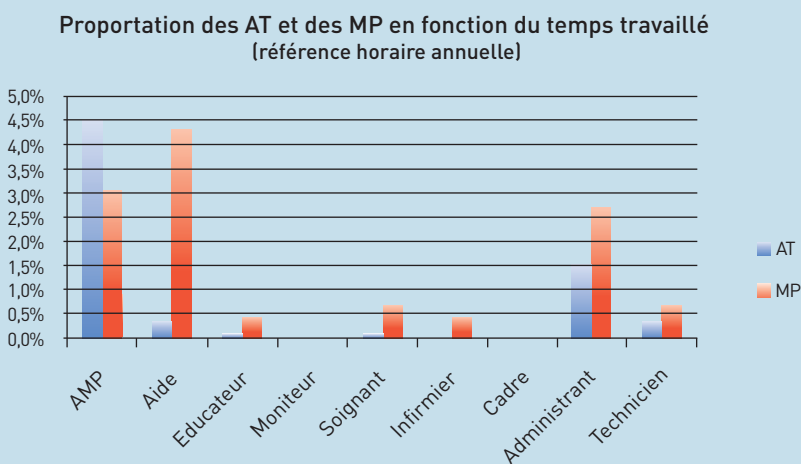
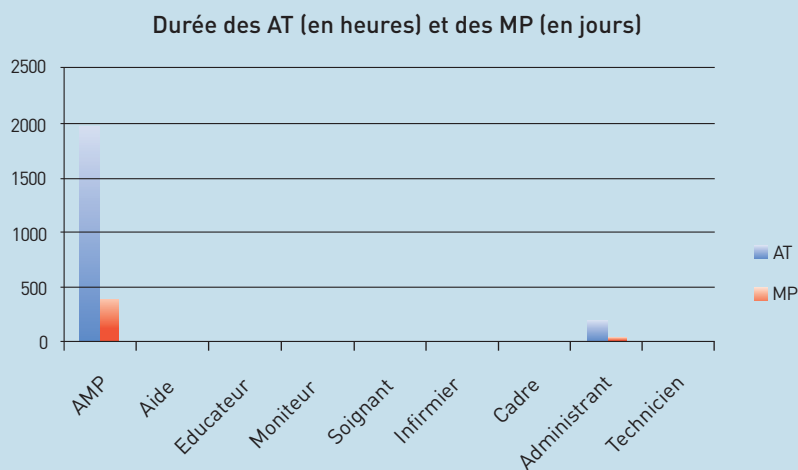
Attention aux interprétations !

Dans cette structure, le constat réalisé montrait que le risque d'AT était très présent, important et concernait principalement les activités AMP.

Néanmoins, le travail d'état des lieux précis réalisé par l'ARACT montrait un certain nombre de biais.

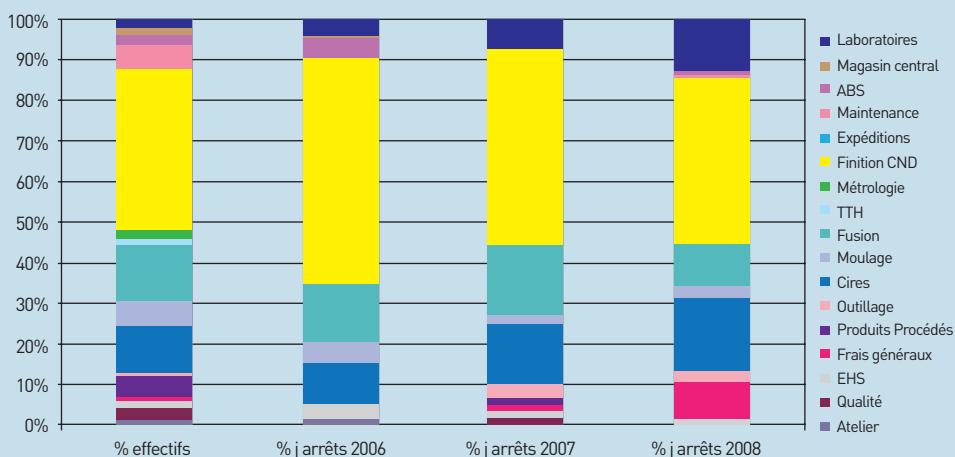
Le premier concernait les références temporelles différentes entre les AT et les MP. Certaines étaient en heures et les autres en jours. Le second avait trait à l'absence de croisement avec le nombre de salariés de tel ou tel service.

L'enrichissement des croisements (la proportion représentée par les AT et les MP en fonction du temps travaillé) a permis des interprétations différentes sur l'importance des AT et des MP.



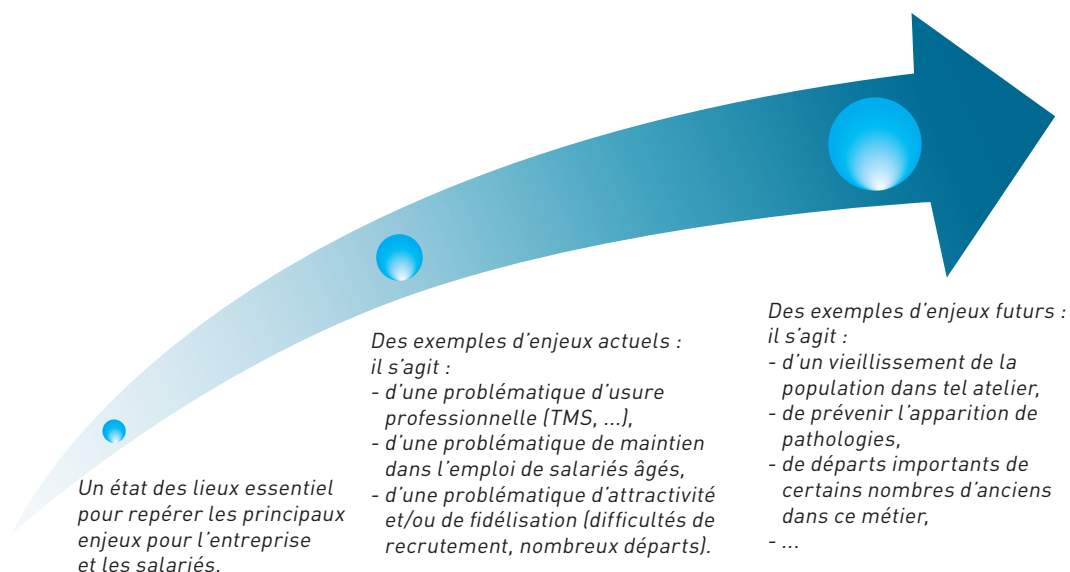
L'exemple suivant montre l'intérêt de raisonner en valeur relative et non seulement en valeur brute. Dans cette entreprise, le secteur de finition générerait à lui seul plus de 30% des arrêts maladie, ce qui focalisait l'attention du service RH. Or, l'analyse plus fine des données a mis en avant que ce taux d'absentéisme était imputable à un service qui représentait 1/3 des effectifs, ce qui a permis de relativiser la problématique de ce secteur. Dans le même temps, l'étude des données d'absentéisme montrait que le laboratoire, qui emploie 2% de l'effectif global, générerait 4% des arrêts en 2006, 6% en 2007 et 10% en 2008. Ceci traduisait un phénomène de retrait des salariés, soumis à des contraintes de plus en plus fortes dans leur activité.

Evolution des jours d'arrêts en fonction du poids de chaque section dans l'effectif global depuis 2006



La réalisation d'un état des lieux passe par une réflexion en amont sur les types de croisements possibles entre les différentes données. La consolidation de cet état des lieux et sa mise en débat constituent une étape indispensable pour bien préciser les problématiques actuelles et futures pour l'entreprise et ses salariés.

Repérer les principaux enjeux pour l'entreprise et les salariés et définir les priorités d'action

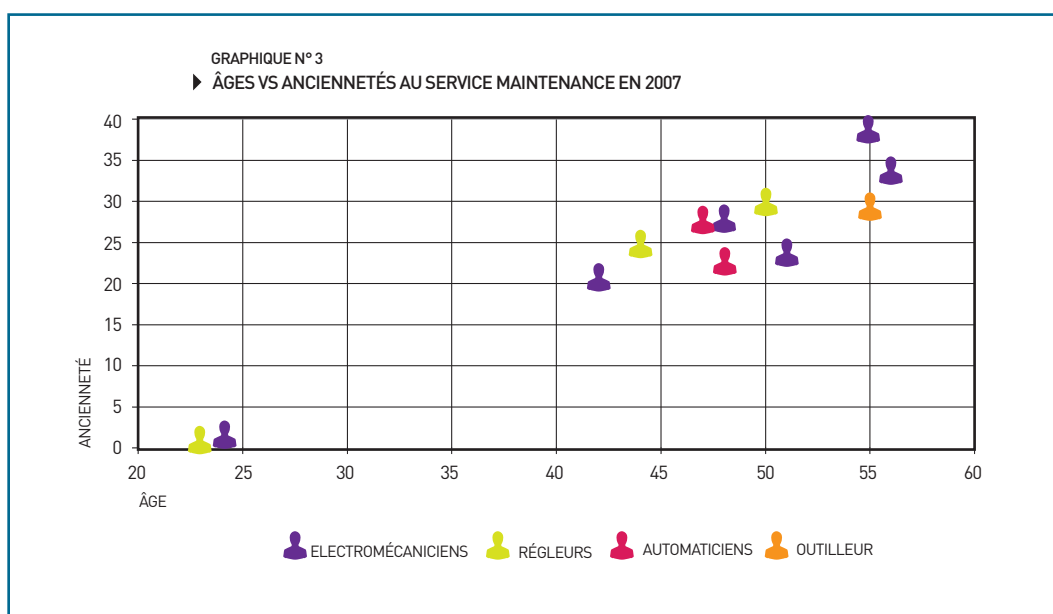


Dans cette entreprise « métallique » et « boîte », l'analyse et le croisement de certaines données ont montré que les enjeux étaient différents d'un atelier à un autre. Pour l'atelier « métallique », il s'agit du maintien dans l'emploi de salariés de plus de 50 ans alors que pour l'atelier « boîte », il est plutôt question d'usure professionnelle (dont le symptôme est l'apparition de TMS) probablement liée à la durée d'exposition aux postes de travail.

Il est important de faire le lien entre les problématiques soulevées ici et les autres projets de l'entreprise.

Dans cette entreprise industrielle qui a dû faire face à un contexte de dix années difficiles, près de la moitié de l'effectif est partie (départ en pré-retraite des plus anciens et départs volontaires accompagnés de plus jeunes). Ainsi, la pyramide des âges s'est concentrée vers le haut : 76% de la population ont plus de 40 ans. L'entreprise n'envisage pas de recrutement dans les prochaines années et s'inquiète du vieillissement de son effectif dans les dix années à venir. Dans le cadre d'un « accord senior », cette préoccupation a été révélée. La direction sollicite l'appui d'un intervenant externe. L'analyse plus fine des données démographiques réalisée par celui-ci, croisée avec les données de santé et de parcours professionnels, a précisé et renforcé l'enjeu d'une action à mener sur cette réalité. D'une part, les problèmes de santé touchent davantage le personnel féminin (100% des MP reconnues, alors que les femmes ne représentent que 43% de l'effectif). D'autre part, le vieillissement est plus marqué chez les femmes (43% de l'effectif féminin a plus de 50 ans contre « seulement » 21% de l'effectif masculin). Enfin, certains postes importants de production sont exclusivement occupés par des femmes. Cette première analyse met en lumière la nature de l'enjeu du maintien en emploi des seniors ; en même temps, elle indique clairement l'urgence d'une action sur la population féminine, en ciblant tout particulièrement certains postes de travail.

Dans l'exemple ci-après, le simple croisement âge/ancienneté/métiers a mis en avant un double enjeu dans cette entreprise du secteur agro-alimentaire et particulièrement dans son service « maintenance ». En effet, le métier d'outilleur est une monocompétence détenue par un salarié de 55 ans ayant 28 ans d'ancienneté. Des questions vont se poser à l'entreprise en termes d'anticipation du départ en retraite de ce salarié et donc de préservation des compétences en interne, mais aussi en termes de maintien dans l'emploi et de prévention de l'usure professionnelle au regard des restrictions d'aptitudes qui caractérisent ce salarié. Si rien n'est fait pour limiter la pénibilité de ce poste, le risque est important pour ce salarié de se retrouver dans un processus d'exclusion professionnelle (inaptitude) et, pour l'entreprise, de perdre prématurément des compétences aussi incontournables.



Analyser les situations de travail et les populations au travail

■ L'analyse de la situation de travail constitue un élément d'appréciation et d'information sur les sources possibles d'usure professionnelle. Cette analyse est conduite sous deux angles :

• **Le repérage des contraintes résumées de la manière suivante :**

- Physiques : manutentions, postures, gestes répétitifs, déplacements ;
- Cognitives : concentration soutenue, grand nombre d'informations à traiter, signalisation, contrôle permanent, déficit de compétences ;
- Temporelles et organisationnelles : tâches courtes et répétitives, situations d'urgence ou dégradées répétées, travail sous cadence, délais serrés, interruptions fréquentes, grande variabilité de l'activité sans pouvoir anticiper ;
- Environnementales : bruit, températures élevées ou basses, manipulations de produits toxiques.

• **Le repérage des moyens et ressources :**

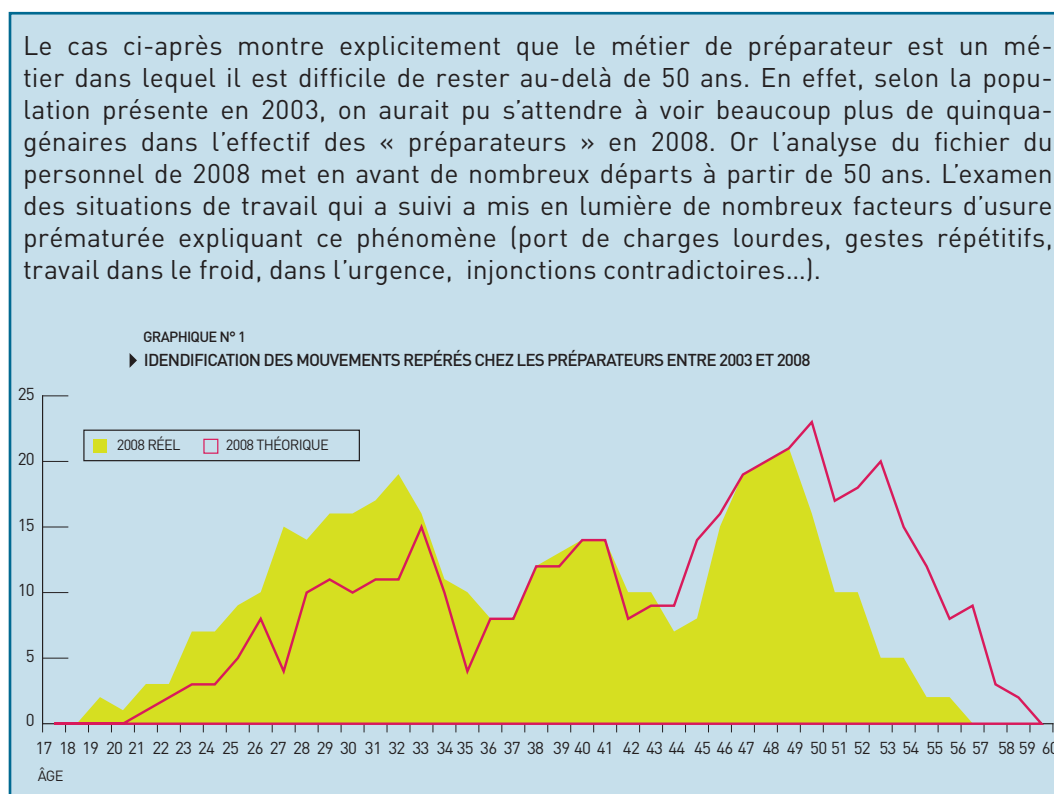
Il s'agit d'identifier les marges de manœuvre pour faire face (autonomie, ajustement des objectifs, anticipation possible... développement des compétences adaptées..), les modalités de coopération dans les équipes, les savoir-faire liés à l'expérience et les stratégies de protection mises en place individuellement et collectivement.

Cette analyse vise une meilleure compréhension des conditions réelles de travail en s'appuyant sur des observations, des entretiens et des groupes de travail. Il ne s'agit pas seulement d'identifier l'existence des principaux facteurs de pénibilité mais de tenir compte du cumul et de la combinaison de l'ensemble des contraintes, au regard de la variabilité des situations de travail, des possibilités ou non de protection et de régulation et de la diversité des individus. L'implication des salariés et de l'encadrement est indispensable pour affiner l'analyse des situations et remonter aux causes profondes.

Cette analyse est au cœur de la démarche d'évaluation des risques professionnels et doit contribuer à enrichir le Document Unique de l'entreprise.

Dans l'atelier « métallique » (voir l'exemple cité en page 11), les caractéristiques du travail nécessitant des ports de charges manuels fragilisent les salariés de plus de 50 ans alors que dans l'atelier « boîte », les caractéristiques du travail nécessitent plutôt des opérations répétitives qui mettent à mal les salariés les plus anciens sur ces postes de travail.

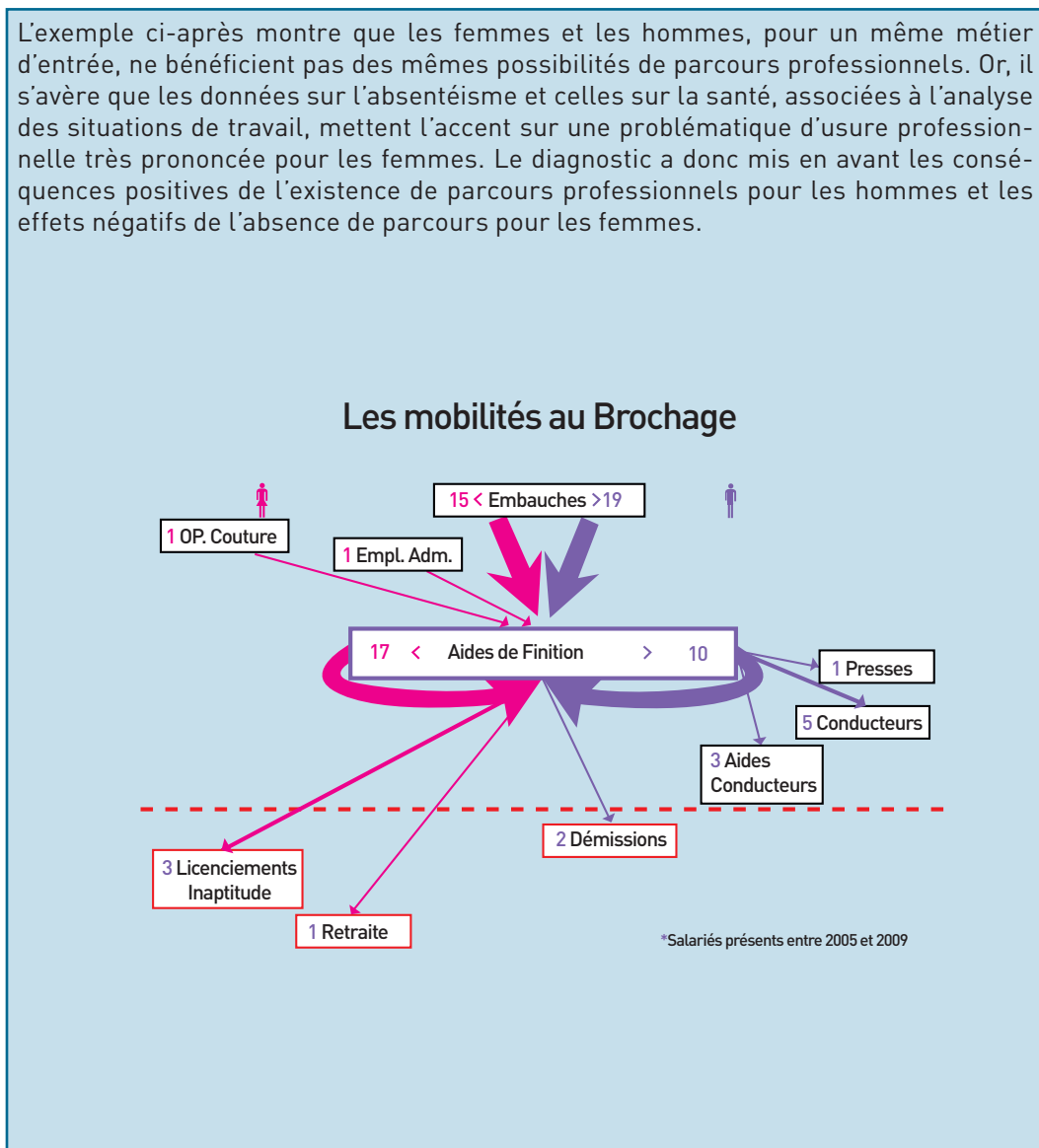
- L'analyse des populations au travail doit permettre de compléter, voire de précéder, l'analyse des situations de travail. En effet, si les contraintes du travail laissent des traces sur les individus, tous ne sont pas forcément touchés de la même façon. Être jeune, plus âgé, homme ou femme signifie souvent tenir des postes différents au sein d'une même entreprise ou d'un même atelier, et donc être soumis à des contraintes différentes. Analyser la répartition selon des critères d'âge, d'ancienneté et/ou de genre, au regard des postes tenus, permet ainsi d'affiner le diagnostic. De même, analyser l'évolution dans le temps des populations permet de pointer du doigt des processus de sélection ou d'exclusion de certaines populations, potentiellement en lien avec la pénibilité de certains postes.



De plus, s'il est possible d'analyser les populations au vu de leurs caractéristiques d'âge, d'ancienneté, de sexe..., il semble pertinent de porter un regard sur les compétences via l'analyse des parcours professionnels des salariés, notamment de ceux dont l'usure est établie.

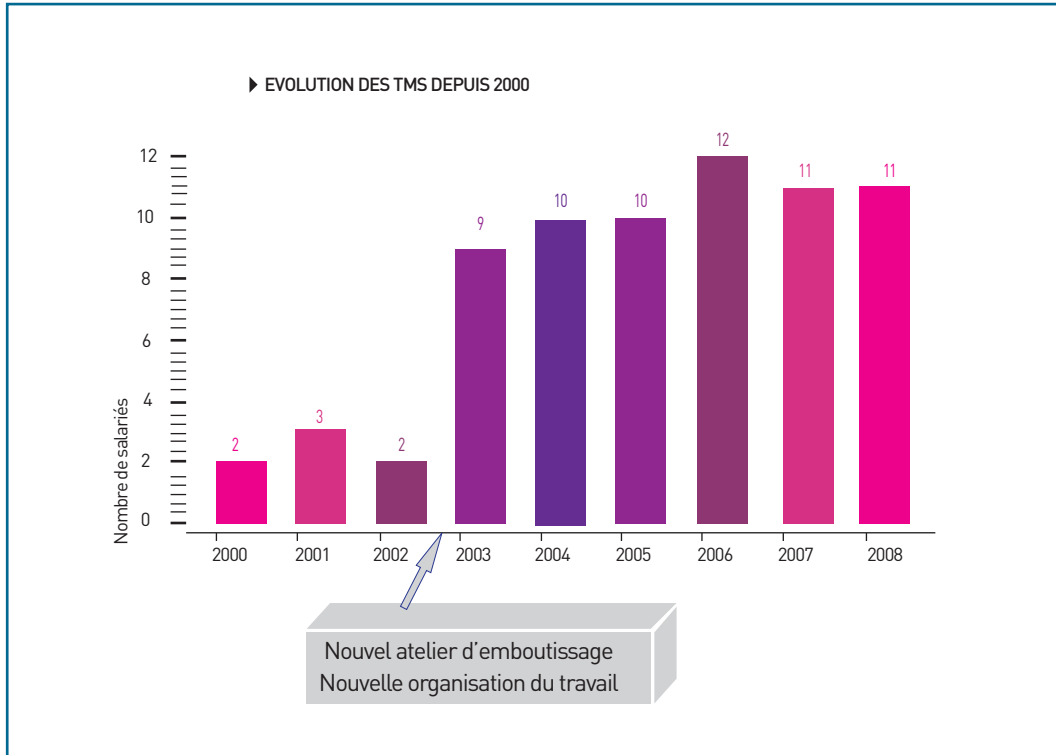
Cette analyse, si elle peut s'avérer chronophage, est souvent essentielle pour comprendre le processus d'usure professionnelle : existe-t-il des parcours qui exposent certains salariés à des facteurs de pénibilité auxquels ils n'étaient pas soumis autrefois ? La pénibilité de certains postes a-t-elle dégradé une santé déjà fragilisée par la pénibilité des postes précédemment tenus ? L'absence de parcours professionnels expose-t-elle certaines catégories de salariés à une durée d'exposition à des facteurs de pénibilité qui aboutissent inexorablement à de l'usure professionnelle et un risque de désinsertion professionnelle (restrictions d'aptitudes, inaptitude...) ?

L'exemple ci-après montre que les femmes et les hommes, pour un même métier d'entrée, ne bénéficient pas des mêmes possibilités de parcours professionnels. Or, il s'avère que les données sur l'absentéisme et celles sur la santé, associées à l'analyse des situations de travail, mettent l'accent sur une problématique d'usure professionnelle très prononcée pour les femmes. Le diagnostic a donc mis en avant les conséquences positives de l'existence de parcours professionnels pour les hommes et les effets négatifs de l'absence de parcours pour les femmes.



Enfin, il semble important d'analyser conjointement l'histoire de l'entreprise (évolutions organisationnelles, techniques, sociales...) afin de faire des liens entre le processus d'usure et les changements (plus ou moins) récents dans l'entreprise.

L'exemple ci-dessous montre le lien probable entre la construction du nouvel atelier d'emboutissage de ce sous-traitant automobile, la mise en place d'une nouvelle organisation du travail (passage en unités autonomes de production) et la survenue des TMS.



3 – Définir le plan d'action

La définition du ou des plans d'action doit résulter d'une validation partagée du diagnostic préalablement réalisé. Ce dernier, s'il met en lumière des « points durs » liés à l'aménagement de l'espace, du poste de travail, à l'organisation du travail, aux parcours professionnels, doit aider l'entreprise à se mettre en mouvement pour transformer ces difficultés identifiées en leviers d'action à mobiliser. Pour qu'elle soit efficace, l'action de prévention de l'usure ne doit pas seulement consister à limiter ce qui dans le travail peut avoir des effets négatifs sur la santé ; elle doit également promouvoir ce qui peut avoir des effets bénéfiques (reconnaissance, sens du travail, possibilité d'agir et de créer) et se situer dans le temps en anticipant les transformations de l'entreprise et en agissant pour tous les âges, tout au long de la vie professionnelle. Ainsi, au regard des éléments précédemment cités, les actions à mettre en œuvre peuvent s'inscrire sur les deux registres suivants :

Deux leviers d'action à combiner

■ Agir sur les situations et l'organisation du travail

- **Supprimer et réduire les contraintes de travail** : conception de poste, organisation spatiale, aménagement du matériel, suppression de certains produits dangereux, gestion des dysfonctionnements...
- **Aménager l'organisation du travail** : introduction de marges de manœuvre, possibilités d'entraide et de soutien, de récupération, de changement de postes, aménagement des horaires...

■ Valoriser les compétences tout au long de la vie professionnelle :

- **Réfléchir sur la structuration des parcours professionnels.** Cette réflexion doit amener l'entreprise à identifier les métiers à risque, faire un état des lieux des compétences mises en œuvre par les salariés, déterminer les passerelles possibles vers d'autres postes et éventuellement mettre en place un parcours de formation adapté.
- **Enrichir la politique RH** : amélioration des processus RH (recrutement, formation, intégration, management), gestion anticipée des parcours, action sur la reconnaissance (implication dans les projets de service, soutien, valorisation des compétences).
- **Concevoir des organisations qui permettent de développer les occasions d'apprentissages** (contenu du travail, échange de pratique), de favoriser l'émergence de collectifs de travail (échanges sur le travail, autonomie...) et soutenir la réalisation d'un travail bien fait (management, sens du travail, cohérence des objectifs...).

L'exemple suivant montre comment une verrerie s'est emparée du diagnostic réalisé pour repenser sa stratégie RH, au regard de la prévention de l'usure professionnelle. Le tableau ci-dessous indique les évolutions prévisibles en termes de coefficient (et donc de rémunération) et de passerelles métiers en fonction des savoir-faire acquis (flèches noires) auxquelles ont été rajoutés des passerelles possibles entre certains métiers, dans le but de préserver la santé des salariés. Ces évolutions possibles ont été formalisées en tenant compte des compétences communes entre ces métiers, mais aussi des besoins de formation nécessaires, et donc à anticiper.

Coeff.	115	125	135	145	155	165	175	190	205	
Emballeur - Visionneur	⊗	→ ⊗	→ △	→ 😊						
Pilote Bout d'Arche					😊					⊗ Accueil
Retrieurs		⊗	→ △	→ 😊						⊗ Prise de fonction
Opérateur dépotissage	⊗	→ ⊗	→ △	→ 😊						△ Opérationnel
Confectionneur Ecrans				⊗	→ △	→ 😊				😊 Confirmé
Conducteur manuel		⊗	→ △	→ 😊						😊 Expert
Conducteur manuel / Rempl. CNC					😊	→ 😊 ^p				^p Polyvalent
Conducteur CNC			⊗	→ △	→ 😊					
Conducteur CNC / Monteur						😊	→ 😊 ^p			→ Evolution prévisible
Conducteur CNC / Monteur / Rempl. / Régl.							😊	→ 😊 ^p		→ Passerelles possibles (formation)
Cariste					⊗	→ △	→ 😊	→ 😊 ^p		
Contrôleurs					⊗	→ △	→ 😊	→ 😊		
Approvisionneur NUM	⊗	→ ⊗	→ 😊							
Agent Polyvalent DEPOLI			⊗	→ △	→ 😊					
Préparateur acide			⊗	→ △	→ 😊					
Régleurs						⊗	→ △	→ 😊	→ 😊 ^p	
Préparateur encres				⊗	→ △	→ 😊	→ 😊 ^p			
Agent de sation				⊗	→ △	→ 😊				
Employé administratif					⊗	→ △	→ 😊	→ 😊 ^p		
Conducteur Laquage					⊗	→ △	→ 😊			
Manutentionnaires			⊗	→ △	→ 😊	→ 😊 ^p				

Au-delà des aménagements de postes de travail ou de la mise en place de parcours professionnels, cette entreprise a créé un statut de « conductrice de colleuse ». Ceci a eu pour conséquence une meilleure reconnaissance des compétences mises en œuvre (réglage des machines) par certaines salariées dont la seule reconnue auparavant était liée à la manutention des cahiers. Cette reconnaissance, accompagnée d'une augmentation de salaire, a eu un effet positif sur le ressenti de la pénibilité du travail par les salariées concernées.

4 – Mettre en œuvre les actions et pérenniser la démarche

Il sera nécessaire d'identifier et d'associer des acteurs-clés (de la direction aux opérateurs/trices et à leurs représentants, en passant par l'encadrement intermédiaire et les services supports). Comme dans toute conduite de projet, un pilote du projet doit être nommé ainsi que des pilotes pour chacune des actions à mettre en œuvre. De même, un échéancier doit être établi afin que le projet ne se délite pas dans le temps.

Dans l'imprimerie citée ci-dessus, un groupe de travail TMS a été installé pour mettre en œuvre les préconisations issues du diagnostic et validées par le Comité de Pilotage. Au regard des enjeux globaux que peut représenter la prévention de l'usure professionnelle, le projet, porté initialement par le responsable sécurité du site, a été confié au responsable Ressources Humaines. Les actions à mettre en œuvre, dans des délais validés par le groupe, étant diverses, la responsabilité en a été confiée à des acteurs différents, comme le montre le tableau suivant.

	Chef Atelier Presses	Chef Atelier Finition	Responsible Sécurité	CHS-CT	Responsible RH
Aménagement du poste A		Sem.7	X	X	
Mise en place d'un retourneur de palette	Sem.9		X	X	
Mettre en place un parcours de formation		X		X	Sem.16
Analyse du poste B		X	X	Sem.10	

Sem. x : pilote + délai réalisation de l'action

x : Participants

5 – Évaluer et suivre l'action dans la durée

Établir des bilans périodiques

La définition d'un plan d'action ne suffit pas à garantir sa mise en œuvre et ne permet en aucun cas de présumer des résultats attendus. C'est le point de départ d'un processus itératif qui vise une amélioration progressive des pratiques de l'entreprise et l'ajustement de sa stratégie d'action. Dans cette perspective, il est nécessaire de passer par des phases d'évaluation des actions conduites qui portent sur :

- L'impact des actions engagées : en quoi l'action répond-t-elle aux objectifs fixés, aux attentes des acteurs ? Quel est son véritable impact sur la santé, les compétences et/ou l'engagement des salariés ? Quel est son impact réel pour l'entreprise en termes d'efficacité productive ou d'adaptation ? Quelles sont les conséquences sur l'organisation du travail, les relations de travail et le management ?
- Le processus mis en œuvre : quels ont été les facteurs favorables ou défavorables à la réalisation du plan d'action ? Les opérateurs et l'encadrement ont-ils été suffisamment associés à la démarche ?
- La stratégie d'action : il convient d'apprécier la portée de la démarche

d'action à engager ou à faire évoluer suivant qu'elle est orientée vers une approche curative (actions en réaction) ou vers une approche préventive (actions en anticipation), et qu'elle propose un mode de traitement individuel (au cas par cas) ou collectif (tous les salariés, quel que soit leur âge).

Attention aux critères d'évaluation

L'évaluation des actions visant à la prévention de certaines problématiques de santé au travail telles que les TMS mérite des échanges approfondis sur la construction d'autres indicateurs que le simple nombre de TMS dans l'entreprise.

En effet, certains paramètres peuvent influencer le résultat des actions proposées :

- l'inertie entre la mise en place des actions de prévention et l'apparition des premiers effets ;
- des pathologies à effets différés : des TMS issus d'expositions passées peuvent apparaître alors que des actions de prévention ont été mises en place ;
- des pathologies labiles ;
- ...

Dès lors, évaluer l'efficacité des actions de prévention uniquement en fonction de la baisse de ces données (AT, TMS...) n'a pas de sens.

Favoriser les apprentissages et communiquer

Afin d'opérer des changements significatifs, il est primordial que plusieurs acteurs de l'entreprise puissent se saisir collectivement de la question de la prévention de l'usure professionnelle, pour développer des apprentissages et revoir progressivement les modes de son fonctionnement. Par ailleurs, garder des traces et communiquer est important pour que chacun se sente concerné par les actions en cours. Mais aussi parce que, dans l'action au quotidien, on oublie tout le chemin parcouru et l'on risque de se démobiliser.

Plusieurs ressorts sont à prendre en compte pour s'inscrire dans une telle démarche :

- L'impulsion de la direction et l'ancrage de la démarche autour d'un projet stratégique pour l'entreprise et d'une vision partagée de celui-ci.
- La professionnalisation des acteurs qui passe par des étapes de formation, de sensibilisation, de diagnostic, de reconnaissance des situations-problèmes, etc., et le développement d'une culture sur le thème de l'usure professionnelle (au-delà de la pénibilité).
- La mise en place d'espaces de travail, par exemple des groupes projet, qui favoriseront la réflexion critique et les controverses.
- La mobilisation de l'encadrement qui joue un rôle central en matière d'identification des difficultés rencontrées par les salariés, de régulation (appui, soutien, répartition des tâches, animation), d'accompagnement lors des entretiens individuels, par exemple, et de relais des politiques RH.
- La production et la diffusion de traces (bilan social, journal interne...). L'évaluation de l'efficacité des actions engagées passe par une analyse de l'évolution des indicateurs santé, RH (turn over, absentéisme), mais aussi production ou qualité. En effet, la santé de l'entreprise est souvent un indicateur indirect de la santé des salariés, et les projets d'amélioration des conditions de travail ont souvent des effets positifs sur la performance de l'entreprise.

Pour cette entreprise de 200 salariés, spécialisée dans la fabrication de biscuits, les actions identifiées comme contribuant à la prise en compte de la santé au travail et au maintien en emploi des seniors font aujourd'hui partie intégrante du plan d'action pluriannuel qui soutient la politique de développement durable de l'entreprise. L'action Top Ergo, relative aux aménagements de postes, est reliée à l'axe de travail « sécuriser l'activité », l'action GPEC à l'axe de travail « impliquer les collaborateurs et favoriser leur évolution ». Le CE et le CHSCT suivent ces deux actions. Le diagnostic préalable sur le vieillissement et l'usure prématurée des salariés et les réflexions qu'il a induites ont enrichi les enjeux sociaux de développement durable de l'entreprise.

Au-delà d'un projet centré exclusivement sur la prévention de l'usure professionnelle, il est important, voire nécessaire, de piloter ce dernier de façon à faire des liens avec les autres projets de l'entreprise.