

Travail & CHANGEMENT

Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ?

- organiser
- outiller
- anticiper

ARGUMENTS (P. 4 à 6)

Josette Théophile (DRH RATP)
Yves Honoré (Unsa RATP),
Jacques Eliez (CGT RATP),
Alain Ternois (CFE-CGC RATP),
Thierry Debrand (Irdés),
Valentine Hélardot (université
de Toulouse-Le Mirail)

CÔTÉ ENTREPRISES (P. 7 à 13)

Santé

La belle ascension d'Évrest

Hippisme

**Un accord pénibilité
au pas de course**

Agriculture

**Culture des plantes
et... d'entreprise**

Sanitaire et social

**Coup de pouce
à l'aide à domicile**

Industrie

**Organisation du travail :
déroutier les habitudes**

Services

TMS au menu, usure à l'addition

Sanitaire et social

**Des mesures valides
pour encadrer le handicap**



Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ?

Expression tant des contraintes liées au travail que du ressenti des salariés, la pénibilité est un indicateur primordial dans la recherche de l'amélioration des conditions de travail. Tout comme son corollaire, l'usure, elle est aujourd'hui l'objet d'une importante réflexion...

Coordination de ce dossier :

Céline Roux (département santé et travail de l'Anact)

« S'rai-je capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans ? » À cela, 34 % des salariés âgés de 35 à 55 ans répondent : « Non. » Sont principalement en cause les postures pénibles ou fatigantes physiquement. Cette question posée dans le cadre d'une enquête sur les condi-

« Qu'est-ce qui, dans le travail, va au fil d'un parcours, participer à l'altération ou la construction de la santé d'un salarié ? »

Céline Roux (département santé et travail de l'Anact)



tions de travail* montre que le sujet concerne une part non négligeable de la population active. Et du côté des entreprises et des préventeurs, c'est aussi une réelle préoccupation. Aujourd'hui, les pouvoirs publics s'interrogent sur les moyens à mettre

en œuvre pour prolonger la vie professionnelle, alors que, actuellement, la cessation d'activité intervient en moyenne à 58 ans** (voir infographie). Les seniors sont donc sous les feux de l'actualité, avec, d'ici à 2010, l'obligation faite aux entreprises (de plus de 50 salariés) de choisir entre la conclusion d'un accord relatif à leur emploi et... une pénalité égale à 1 % des salaires. Les partenaires sociaux se sont aussi attaqués au sujet en ouvrant une négociation sur la pénibilité qui, pour l'heure, n'a pas abouti. Mais elle a remis au cœur du débat l'un des aspects sur lequel s'appuyer : l'amélioration des conditions de travail. Autre signe fort : un

observatoire de la pénibilité assistera le nouveau Conseil d'orientation sur les conditions de travail (ex-

conseil supérieur de la prévention des risques professionnels). Le Réseau Anact, membre de ce conseil, nourrit la réflexion en examinant le sujet de manière globale et en l'abordant sous l'angle de l'usure professionnelle. Céline Roux, du département santé et travail de l'Anact, explique le glisse-

ment de la notion de pénibilité vers celle d'usure : « Outre le fait que la pénibilité relève, à notre sens, et des contraintes de travail et du ressenti des salariés (voir encadré), cela amène à s'interroger sur le processus qui y conduit : qu'est-ce qui, dans le travail, va, au fil d'un parcours, participer à l'altération ou à la construction de la santé d'un salarié ? Cela pose des questions de maintien en emploi et du rôle du travail, qui exclut ou construit, avec une dimension temporelle, évolutive et souvent complexe. »

→ Correction et prévention

Pour cela, trois orientations sont possibles pour travailler avec les entreprises, dans le cadre de la double perspective « correction » et, surtout, « prévention » :

→ d'abord, celle de la diminution des contraintes de travail tels les facteurs classiques de pénibilité : efforts physiques répétés, port de charge lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, à la chaleur, aux produits, etc. ;

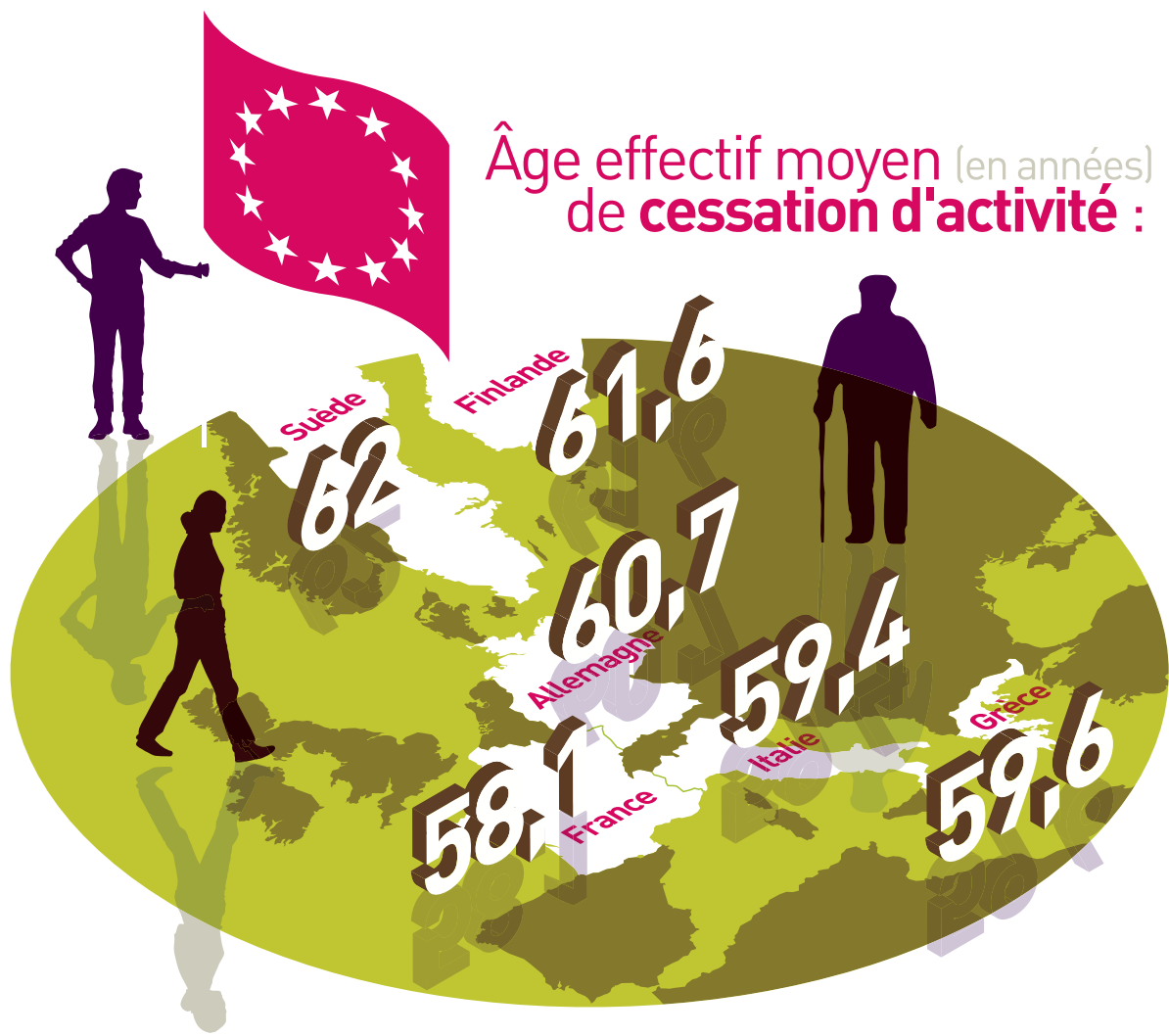
→ ensuite, l'action sur le parcours professionnel et la construction du lien entre l'état de santé et l'itinéraire du salarié par rapport à son « parcours d'exposition aux risques » ;

→ enfin, la prise en compte des populations au travail dans leur diversité, mais aussi selon leurs spécificités (genre, âge, parcours, état de santé...), en considérant leur place dans le collectif et l'organisation du travail. Cela permet d'élargir ensuite la démarche à l'ensemble des salariés : si, par exemple, des questions se posent spécifiquement pour les seniors, on peut envisager des solutions valables pour tous les autres salariés, bien avant que l'usure n'ait fait son œuvre...

Pénibilité : le ressenti compte aussi !

Dans le cadre de la négociation sur la pénibilité, les partenaires sociaux ont travaillé sur la définition du terme. Il s'agit de prendre en compte les contraintes de travail qui, en fonction des conditions d'exposition et de sa durée, ont des effets irréversibles, à plus ou moins long terme, sur la santé. Cette usure donnerait lieu à réparation, et c'est sur ce deuxième volet que la négociation a buté.

Dans une optique de prévention, le Réseau Anact s'intéresse à la fois aux contraintes de travail, mais aussi au rôle joué par le ressenti et le vécu des salariés dans des situations de pénibilité.



→ Le lien à trouver entre RH et santé

Pourquoi regarder les parcours professionnels ? Geneviève Trouiller, du département compétences, travail et emploi de l'Anact, explique le lien entre santé et compétences : « S'intéresser aux parcours professionnels s'inscrit dans une double approche qui nécessite de faire le lien entre RH et santé. Analyser le parcours professionnel constitue un moyen de comprendre le processus d'usure et s'avère un levier potentiel dans la conduite d'actions de prévention. Dans notre démarche au

mais aussi dans les branches. Il peut y être répondu grâce à :

- des rapprochements de données sociales déjà existantes et le croisement avec d'autres indicateurs. Nul besoin, souvent, de réinventer ce qui dort dans des tiroirs : beaucoup de données ne sont pas nouvelles ou n'ont pas été exploitées ou analysées ;
- des repérages en interne au moyen d'indicateurs de types « effets » de l'usure (maladies professionnelles, inaptitudes) et « alertes » (évolution du turn over, absentéisme, changements d'organisation, taux de formation...);
- des actions partenariales, notam-

« Faire le lien entre le champ RH et le champ santé constitue un véritable enjeu. »

Geneviève Trouiller (département compétences, travail et emploi de l'Anact)

sein des entreprises, faire ce lien entre les champs RH et santé est donc un véritable enjeu et notre valeur ajoutée. » Dans les entreprises, les RH sont d'ailleurs souvent demandeurs d'outillage pour instruire ce lien. La confrontation des points de vue des différents acteurs (RH, dirigeants, encadrement de proximité, médecins du travail, représentants du personnel...) est un autre point fort : tous expriment des besoins d'outillage, commun mais aussi spécifique, pour prendre en compte l'individu comme le collectif. Et jouer sur deux volets : la sensibilisation et le repérage des contraintes.

Ce besoin d'outillage se fait sentir dans les entreprises petites ou grandes,

ment pour sensibiliser les acteurs. À travers des grilles pour repérer des situations de contraintes et l'élaboration de nouveaux indicateurs.

L'agrégation de toutes ces données va donner une photographie pour agir à un instant T, comprendre ce qui s'est passé, mais surtout prévenir... C'est une lecture transversale de l'entreprise qui va permettre de définir des priorités d'action et de faire durablement ce lien essentiel entre santé, compétences et organisation.

Propos recueillis par **Béatrice Sarazin** (rédactrice en chef)

* Source : enquête conditions de travail 2005, Insee-Dares.

** Source : Eurostat 2007.

ÉDITORIAL



Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Comment éviter ou limiter une usure prématurée de la santé des salariés par le travail ? L'allongement de la durée des cotisations retraite, conjugué avec l'entrée plus tardive des jeunes dans le monde du travail, implique de travailler plus longtemps et à un âge plus avancé. Cela signifie que, en matière de conditions de travail, les entreprises vont être amenées à prendre en compte le vieillissement dans leur organisation et leurs processus. Comment les y aider ? Un premier pas serait de ne plus considérer la santé comme « une aptitude à tenir un emploi » mais comme

« Il est aussi possible de faire de la relation entre travail et santé un cercle vertueux. »

une véritable ressource et richesse à entretenir. S'il est normal de prévenir un vieillissement ou une usure prématurés grâce à l'atténuation de travaux ou de situations pénibles, il est aussi possible de faire de la relation entre travail et santé un cercle vertueux pour faire de l'organisation et de l'environnement du travail une source de santé. Cela nécessite d'inventer de nouveaux outils décloisonnant les approches RH, organisation et santé. Ce numéro de *Travail et changement* propose une réflexion, pour que l'usure professionnelle ne soit pas inéluctable, pour que la santé puisse se construire par le travail.

Un observatoire sur les rails

À la RATP, le sujet de la pénibilité n'est pas nouveau. Mais il évolue, notamment avec la réforme de 2007 des régimes spéciaux des retraites. L'entreprise, accompagnée par l'Aract Ile-de-France, a lancé un observatoire des métiers. Point d'étape avec la direction et trois des organisations syndicales.

Le point de vue des partenaires sociaux Propos recueillis par Béatrice Sarazin

JOSETTE THÉOPHILE*,
directrice des ressources
humaines de la RATP



Comment appréhendez-vous la notion de pénibilité au travail à la RATP ?

Avant 2007, outre des travaux sur l'ergonomie des postes, le problème de la pénibilité était réglé par le tableau des retraites. Il existait un système de bonification permettant aux salariés ayant un travail pénible de gagner une annuité gratuite tous les cinq ans. Depuis le 1^{er} janvier 2009, ces bonifications et les départs anticipés sont supprimés pour les nouveaux entrants. Comment compenser ? C'est un débat national. Mais, en interne, nous avons lancé un observatoire de l'exercice des métiers avec les partenaires sociaux. Il nous a permis de faire, métier par métier, un inventaire des contraintes définies en quatre grandes catégories : les rythmes de travail, la charge physique, l'environnement de travail et la

charge mentale. L'observatoire porte sur 67 métiers (nous en avons plus de 250) représentant 80 % de notre activité.

Comment allez-vous articuler ces contraintes avec l'allongement des carrières ?

Ce sont des sujets de négociation, touchant les fins de carrière et les seniors, qui sont en cours de discussion. Actuellement, les inaptitudes ne progressent pas. Mais on constate qu'elles touchent des salariés plus jeunes qu'auparavant et davantage en milieu de carrière. D'ores et déjà, nous avons signé en 2008 des accords sur la mobilité et la construction de parcours professionnels pour l'encadrement et les opérateurs. Il existe aussi à la RATP une tradition de promotion interne à laquelle nous sommes attachés. Nous souhaitons doubler la mobilité des opérateurs en établissant notamment des passerelles entre les métiers. Sur une carrière de quarante ans, cela représentera un nombre important de personnel qui pourra évoluer.

Quels sont les points de la démarche sur lesquels rester particulièrement vigilants ?

La difficulté principale est de ramener toutes ces réflexions au poste de travail, de passer d'un raisonnement macrologique à une application micro, en intégrant les choix personnels et individuels des salariés. Ce n'est pas simple et cela peut ouvrir des débats contradictoires à l'infini... Pour ma part, la priorité est de consolider l'observatoire avec les partenaires sociaux pour formuler des préconisations sur des sujets souvent difficiles (par exemple, les rythmes alternés ou le travail de nuit, obligatoires pour nous). Je pense que nous allons réussir à avoir une vision globale de la prévention des risques. Nous sommes parvenus à établir des politiques transversales, à les articuler avec les apports de l'extérieur en s'appuyant sur des réalités de terrain... Cela me semble être la meilleure façon de traiter ces questions et d'aboutir à un consensus.

** Josette Théophile a reçu le trophée Hudson du DRH de l'année 2008 récompensant son parcours professionnel.*

YVES HONORÉ,
représentant de l'Unsa
(Union nationale des syndicats
autonomes) à la RATP



Quel regard portez-vous sur le travail mené au sein de l'observatoire des métiers à la RATP ?

Les travaux actuels font suite à la réforme de notre régime de retraites. Le contexte est donc assez difficile. Outre l'allongement de la durée de cotisation, les salariés perdent les bonifications, un acquis qui permettait un départ anticipé. Après quelques mois de discussions pour nous mettre d'accord sur la méthode, nous avons lancé les travaux de l'observatoire. Nous disposons donc désormais d'une photographie d'ensemble des conditions de travail réelles des agents RATP. Cette photo nous semble assez cohérente,

elle n'est pas exhaustive mais assez fidèle à ce que les salariés perçoivent dans l'exercice de leur métier. L'Unsa a choisi de travailler en faisant participer un maximum d'agents et non en délégation syndicale classique. Une conclusion s'impose : ce ne sont pas les métiers qui font ou non la pénibilité mais bien les conditions dans lesquelles ils s'exercent.

Qu'allez-vous proposer ?

Il y a des pénibilités que l'on peut réduire voire supprimer, il faut s'y atteler. Mais il existe également des pénibilités incompressibles comme le travail de nuit (pour intervenir sur les voies d'une ligne de métro, le trafic doit être interrompu), à l'extérieur lors d'intempéries, en tunnel... Être un service public impose certaines organisations de travail qui génèrent d'inévitables pénibilités. Ces pénibilités doivent être compensées et réparées. Cela aura un coût et, pour l'heure, les discussions avec l'entreprise ne sont pas achevées.

Existe-t-il d'autres solutions ?

Nous avons signé un accord sur les parcours professionnels pour créer des passerelles intermétiers. C'est une voie intéressante pour traiter la problématique de la pénibilité. Mais elle ne fonctionne que si le salarié est volontaire. Or, quand on a exercé vingt-cinq ans le même métier, ce n'est pas facile de se projeter dans autre chose. Surtout si cela entraîne une perte de salaire. Nous avons donc aussi à avancer sur ce terrain.

Quels seront vos points de vigilance sur l'observatoire ?

Il y a eu un vrai travail et il faut le mener à terme. L'état des lieux doit être complété, les contraintes analysées, les postes et l'outil de travail adaptés. Les contraintes qui demeureront devront être compensées. Ce qui implique de ne pas être financièrement trop contraints pour avancer. La question a été posée à la direction et nous attendons des réponses.

Quel regard portez-vous sur le travail mené au sein de l'observatoire des métiers à la RATP ?

Nous sommes satisfaits de la méthode employée. Même s'il a fallu du temps pour nous mettre d'accord et décaler cette négociation de celle de la réforme des retraites. La démarche participative est positive et permet de bien identifier les contraintes dans de grandes familles de métiers. Nous avons obtenu une lettre de cadrage, une photographie globale et synthétique. Si nous sommes en phase avec l'état des lieux, nous devons maintenant négocier sur trois volets importants : la prévention, les conditions de travail, la compensation et réparation.

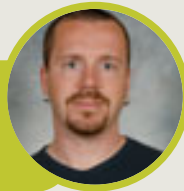
Qu'allez-vous proposer ?

Les politiques de prévention ne sont pas coordonnées. Elles fonctionnent bien dans certains secteurs, moins bien dans d'autres... Nous souhaitons la mise en place d'une instance transversale qui puisse observer, mesurer et contrôler l'impact des dispositifs mis en place en matière de prévention, d'organisation et d'amélioration des conditions de travail. Il existe des pénibilités inhérentes à notre mission publique. Certaines peuvent être diminuées. D'autres sont inévitables. Il faut aussi traiter différemment les pénibilités incompressibles et celles qui sont apparues pour augmenter la productivité et faire des gains. Enfin, concernant la réparation et compensation, quelle que soit l'origine de la pénibilité, nous proposons une règle simple d'anticipation du départ en retraite d'un trimestre par année de travail reconnu pénible ou à risque. Ce dispositif est de nature à compenser intégralement la perte de certaines dispositions de notre régime spécial de retraite pour les agents embauchés à partir du 1^{er} janvier de cette année.

Et en matière de parcours professionnels ?

Nous n'avons pas signé l'accord sur les parcours professionnels car il nous semble que les conditions ne sont pas complètement réunies pour de bonnes mobilités. La direction propose de travailler sur les parcours tout en ne revenant pas sur sa décision de supprimer les concours internes, véritable levier d'une politique de promotion sociale juste. C'est une situation paradoxale. Cela

JACQUES ELIEZ,
secrétaire de la CGT RATP



doit se négocier avec la prise en compte des spécificités de chaque secteur et métier de l'entreprise, sur la base du volontariat des salariés et sans perte de rémunération. Nous sommes prêts à en rediscuter.

Quels seront vos points de vigilance sur l'observatoire ?

Nous sommes disponibles pour signer des protocoles d'accord et notamment sur la pénibilité, pour peu que nos revendications soient entendues. Les volets prévention et amélioration des conditions de travail traités dans ce dossier, au regard des premiers échanges avec la direction de l'entreprise, pourraient être de nature à trouver un point de convergence. La balle est donc dans le camp de la direction, qui doit traduire ses propos en engagements fermes. Mais sur le volet compensation réparation, la situation est, comme au niveau des négociations nationales, bloquée. L'État, qui est notre tutelle, est le grand absent de nos négociations. Rien ne bougera tant que le gouvernement ne reprendra pas le dossier en main, tant au niveau national qu'à celui de l'entreprise.

ALAIN TERNOIS,
représentant
de la CFE-CGC RATP



Quel regard portez-vous sur le travail mené au sein de l'observatoire des métiers à la RATP ?

La démarche participative est intéressante. Mais pour la CFE-CGC, l'encadrement a été exclu du débat. L'état des lieux est donc incomplet. Il est également important d'ajouter une étude sur le stress. Si le stress est partout dans l'entreprise, il nous paraît important qu'il fasse l'objet d'un suivi pour les encadrants car il est inhérent aux contraintes de productivité et de pression pour atteindre les objectifs. La direction a accepté de lancer une étude épidémiologique sur les risques psy-

chosociaux. Reste à en écrire le cahier des charges.

Qu'allez-vous proposer ?

Il faut désormais essayer de limiter les contraintes. Nous ne sommes pas sur le volet réparation mais bien sur celui de la diminution des pénibilités. Quant aux contraintes inévitables, il faut prévoir des aménagements et répondre au problème de la même manière pour tous. À pénibilité égale, traitement égal. L'objectif est d'arriver à garder les salariés en bonne santé puisqu'ils vont devoir travailler plus longtemps. Et nous souhaitons une focale sur l'encadrement, même s'il ne représente « que » 10 000 agents, alors qu'il y a 35 000 opérateurs.

Et en matière de parcours professionnels ?

Nous sommes favorables à une alternance des postes dans le parcours professionnel. Il y a eu de ce point de vue un renouvellement de la politique RH avec la signature d'un accord et une charte de la mobilité. Nous devons y intégrer désormais la problématique pénibilité pour voir comment la gérer sur l'ensemble de la carrière. Dans un parcours, un salarié doit pouvoir souffler quelques années. Sur quarante ans, il est indispensable de prévoir des moments de récupération. Nous souhaitons des parcours professionnels « types » et le développement à un certain âge des fonctions de tutorat pour manager les fins de carrière. Le contrat de professionnalisation, même au niveau ingénieurs, est une voie que nous préconisons, dans la mesure où nous travaillons sur du matériel qui nécessite des compétences techniques plus anciennes.

Quels seront vos points de vigilance sur l'observatoire ?

Nous aurions aimé plus d'homogénéité pour un traitement identique d'un département à un autre. De même qu'il faut trouver des solutions pour limiter les contraintes d'une manière plus transversale. Mais le dispositif est allé dans le bon sens. Il existe un risque de blocage sur l'aspect réparation, avec des demandes parfois plus exigeantes que ce qui existait auparavant ! Nous pensons qu'il faut savoir relativiser par rapport au contexte économique et avancer sur ce qui peut l'être...

La pénibilité mise à l'étude

Que cela ressorte d'une étude réalisée au sein de l'Union européenne ou de réflexions menées dans le milieu universitaire, la pénibilité laisse apparaître toute la complexité de sa prise en compte : contexte professionnel et cas particulier en sont les principales composantes.

Les invités du réseau Anact Propos recueillis par Muriel Jaouën (journaliste)

Sur quelles bases avez-vous, avec Pascale Lengagne, réalisé votre étude « Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe » ?

Il s'est agi d'analyser les corrélations entre la pénibilité ressentie au travail et l'état de santé des 50 ans et plus ayant un emploi. Ce, à partir des résultats de l'enquête Share (*Survey on Health Ageing and Retirement in Europe*), menée en 2004 auprès de plus de 22 000 seniors dans dix pays. Le sous-échantillon sur lequel nos résultats s'appuient est composé de 6 294 personnes âgées de 50 à 65 ans déclarant occuper un emploi. Nous avons retenu trois dimensions de la pénibilité du travail : la « demande psychologique » (pénibilité physique perçue et pression due à la charge de travail), la « latitude décisionnelle » (possibilité de décider de la conduite de son travail et de développer de nouvelles compétences), et la « récompense reçue » (salaire en adéquation avec les efforts fournis, progression personnelle...).

THIERRY DEBRAND,
économiste à l'Irdés (Institut de recherche et de documentation en économie de la santé)



Quels grands enseignements tirez-vous de cette enquête ?

Tout d'abord, le lien entre pénibilité au travail et santé recouvre un champ d'interactions professionnelles et personnelles multiples qui rend suspecte toute conclusion monolithique. Pour ce qui est des enseignements de cette étude, on peut en identifier plusieurs. Le plus frappant d'entre eux, peut-être : huit seniors en emploi sur dix se perçoivent en bonne santé, alors qu'ils ne sont que 58 % chez les sans emplois. On met aussi en évidence que l'état de santé des seniors actifs est dépendant de leurs conditions de travail. Les chiffres révèlent en outre de fortes disparités de santé, liées

aux dimensions de la pénibilité que nous avons retenues dans notre étude.

Par exemple ?

D'une part, la dimension qui est associée à la plus grande variation d'état de santé est la récompense reçue. D'autre part, dans l'ensemble, les dimensions de la pénibilité au travail ont généralement plus d'influence sur la santé des femmes que sur celle des hommes, notamment en ce qui concerne les troubles dépressifs. Pour les femmes, le risque de dépression est significativement corrélé aux trois indicateurs de pénibilité retenus, ce qui n'est pas le cas pour les hommes. Pour les femmes, par exemple, le soutien au travail a une influence positive sur la probabilité de ne déclarer aucune limitation d'activité. Les seniors ayant le sentiment de pouvoir garder leur emploi sont en meilleure santé que ceux ayant un sentiment d'insécurité et, là encore, les effets sont plus marqués chez les femmes que chez les hommes.

Vos travaux sur l'articulation entre travail et santé vous ont amenée à revendiquer une approche élargie de la pénibilité du travail. Pourquoi ?

Il faut démedicaliser la notion de pénibilité au profit d'une approche multidimensionnelle. Dans la prise en compte de la pénibilité, il est important de dépasser le diagnostic des effets pathogènes et d'opter pour une définition extensive de la santé, qui recouvre aussi la fatigue, les gênes, l'inconfort, le stress, l'ennui, la peur... D'où la nécessité de prendre en considération le point de vue du salarié. Car la pénibilité se situe au croisement entre les conditions de travail et l'individu qui en fait l'expérience, avec son histoire, son état de santé, ses valeurs...

Il faut donc analyser le jugement de pénibilité au regard de chaque histoire personnelle ?

Bien souvent, la perception de la pénibilité relève de la conjugaison d'expériences passées et d'aspirations ou de projets professionnels. La compréhension de la pénibilité repose donc, entre autres, sur la prise en compte des parcours.

Au regard de cette notion de parcours, ne vaudrait-il pas mieux parler d'usure que de pénibilité ?

Je trouve le terme d'usure trop limitatif en ce qu'il fait appel à une dimension mécanique des processus et qu'il désigne un résultat souvent irréversible. Le terme de pénibilité a l'avantage d'être plus contextuel, de faire référence aux causes et aux effets d'une détérioration, celle-ci réversible.

Quels sont les freins majeurs à la prise en compte de la pénibilité dans les entreprises ?

Tout d'abord, en matière de gestion de la pénibilité, il n'y a pas de règle universelle. Les niveaux et les modes d'appréhension varient selon les structures et les situations. L'un des freins principaux à la prise en compte de la pénibilité réside dans la représentation qu'ont les employeurs des actions à mener. Elles seraient forcément coûteuses et peu rentables. Or agir contre la pénibilité, c'est souvent agir sur les organisations et cela ne nécessite pas nécessairement de gros investissements. Mais surtout, cela s'avère

VALENTINE HÉLARDOT,
sociologue, université de Toulouse-Le Mirail



souvent rentable. L'autre obstacle est sans conteste la situation dégradée de l'emploi, qui relègue au second plan les problématiques liées aux conditions de travail, y compris de la part des salariés.

Mais l'emploi n'est-il pas justement l'un des prismes de compréhension de la pénibilité ?

La pénibilité se lit aussi, effectivement, à l'aune de paramètres externes au travail et à ses conditions, dans des modalités plus contractuelles de mise en œuvre du travail : les statuts de l'emploi, les horaires et les temps de travail. Pourtant, force est de constater que la dimension de l'emploi demeure aujourd'hui trop souvent absente des enquêtes menées sur le sujet.

La belle ascension d'Évrest

Le dispositif national Évrest permet aux médecins du travail de mutualiser les informations sur la santé et les conditions de travail des salariés. Il donne la possibilité de bénéficier d'une meilleure vision sur une situation, à l'échelle d'un service ou d'un poste de travail.

Les médecins du travail disposent d'un nouvel outil pour recueillir des données sur le travail et la santé des salariés, et surtout mesurer leur évolution. Baptisé Évrest (Évolutions et relations en santé au travail), ce dispositif a été conçu à partir d'une réflexion initiée au sein du groupe EADS, où médecins du travail et ergonomes se demandaient comment partager les informations liées à la santé des travailleurs. En collaboration avec des chercheurs du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail (Créapt), ils ont mis au point en 2002 un questionnaire visant à recueillir ces données. Un groupe de médecins du travail de services interentreprises a repris le projet afin d'organiser le dispositif au niveau national.

Un questionnaire révélateur

Le questionnaire n'a guère évolué par rapport à sa première mouture pour EADS. Il consiste toujours en une série de questions sur les conditions de travail, la formation, le mode de vie et l'état de santé, ce dernier volet étant rempli par le médecin lui-même. Le document, un recto verso, est remis au salarié avant l'entretien avec le praticien. « Nous recueillons le ressenti du salarié », précise Ariane Leroyer, chercheuse à l'université Lille II et chef de projet scientifique et technique d'Évrest. Si le salarié estime pénible les efforts et port de charges lourdes ou bien les gestes répétitifs, sa réponse sera retenue, même si le médecin du travail n'en a pas cette perception objective. Le praticien saisira ce décalage pour ouvrir l'entretien et, parfois, découvrir un aspect qu'il n'aurait pas soup-

DISPOSITIF ÉVREST

Secteur : santé

Activité : médecine du travail

Effectifs : 740 médecins du travail

Toutes régions

çonné. « Évrest n'a pas pour but de donner un cadre formel à l'entretien mais, au contraire, un outil complémentaire au médecin », ajoute Ariane Leroyer.

Le médecin, maître des clés

En échangeant avec une enseignante dans un cours privé, un médecin a par exemple compris la nécessité d'explorer le risque chimique lié à l'usage des feutres et surtout le rôle des supports utilisés (tableau, vidéoprojecteur) dans l'activité.

Selon le témoignage d'Addoun F., démolisseur, recueilli par le groupe de travail, celui-ci a apprécié l'usage du questionnaire : « Cela m'a permis de sortir au médecin ce que j'avais envie de dire, de discuter avec lui. À l'oral, d'habitude, comme ça, sans questionnaire, je n'arrive pas à bien m'exprimer. » Et les entreprises ? Quel apport peuvent-elles en tirer ? « En apportant un cadre de référence, Évrest permet de donner des argumentaires sur la réalité

d'une situation, afin que chacun sorte des préjugés et des a priori », estime Claude Buisset, médecin du travail à Lille dans un service interentreprises. Elle cite le cas récent d'une intervention dans un hôpital, où les statistiques ont montré que les salariées les plus âgées ont un moins bon état de santé général mais se plaignent moins d'être exposées à certaines contraintes. « Ceci laisse supposer que les plus âgées qui sont encore présentes au travail sont celles qui ont pu s'aménager des espaces de travail, soit par évitement possible des contraintes, soit du fait du rôle du collectif de travail, par exemple en terme de répartition des tâches », commente Claude Buisset. Elle ajoute une mise en garde que l'on imagine commune à l'ensemble de la profession : « Évrest est un bon outil à partager entre les différents acteurs de l'entreprise, mais le médecin doit rester maître de ce tableau de bord, car il détient les clés pour analyser les chiffres. » ■

Caroline Delabroy (journaliste)

Méthodologie

À partir du moment où un médecin du travail adhère à la démarche, il s'engage à faire remplir le questionnaire aux salariés nés en octobre des années paires, afin de constituer un échantillonnage de référence. Il est possible d'étendre le dispositif à une entreprise ou un service.

Pour toute information complémentaire, vous pouvez consulter le site www.istnf.fr. Vous y trouverez notamment le questionnaire en ligne, des conseils pour le remplir et d'intéressants exemples d'applications exposés par le docteur Fabienne Bardot.

**En 2008,
9 000
fiches**

**de salariés
nés en
octobre
des années
paires ont
été saisis**

**(22 000 au total
depuis
le lancement
d'Évrest).**

**Près de
740 médecins
du travail,
sur 6 000
en France,
ont adhéré
à la démarche.**

Fin 2005, les partenaires sociaux du monde des courses hippiques terminent une enquête sur les représentations des salariés et des employeurs sur les pénibilités dans leurs deux branches d'activité, le trot et le galop. Quelques mois plus tard, ils concluent un accord.

Un accord pénibilité au pas de course



Par
Jean-Paul Peulet
(direction
de la coordination
du Réseau Anact)

Comment passer du constat à l'action ? Les branches du monde hippique, le trot et le galop, représentant les salariés et les employeurs s'accordent dès 2005 sur un diagnostic partagé : la pénibilité est élevée dans le secteur. Ils ont mené de concert une enquête et les résultats sont concordants. Le tiercé de tête est composé des accidents de monte, des réactions du cheval et des relations de travail dans les entreprises. Fréquence et gravité des accidents du travail sont élevées. Les syndicats de salariés veulent trouver une solution pour les fins de carrière. Les employeurs sont de plus en plus gênés par un turn over qui s'accélère. Ils s'adres-

Fréquence et gravité des accidents du travail sont élevées.

sent au Réseau Anact, via l'Aract Picardie, pour construire les bases d'un accord que les deux parties souhaitent conclure. Cette volonté commune permet d'envisager un travail très participatif, essentiellement fondé sur une compréhension des différents rouages de l'activité. Celle-ci est très structurée mais différente du galop au trot. Une

LE MONDE DES COURSES HIPPIQUES

Entraînement quotidien des chevaux de course

800 entreprises de trot

440 entreprises de galop

4 000 salariés

analyse de la démographie des deux branches et des parcours professionnels permet de dégager des pistes d'amélioration.

Des discussions menées au trot

À partir de décembre 2007, la CFDT et les syndicats d'employeurs du trot et du galop, accompagnés par l'Anact, construisent un accord signé... neuf mois plus tard.

Il comprend un volet fort sur la prévention des risques professionnels : automatisation de la distribution de l'eau aux chevaux, réduction du poids des conditionnements des grains et des fourrages, surveillance médicale spéciale pour le métier de cavalier d'entraînement, campagne de lutte contre les lombalgies, mise en place de commissions paritaires locales hygiène, sécurité et conditions de travail, expérimentation d'un dispositif d'entretien de la

forme physique. Sera également créé un dispositif de départ anticipé pour les cavaliers d'entraînement de plus de 55 ans, ayant 35 ans d'ancienneté et l'équivalent d'un taux d'incapacité permanente partielle de 10 % attesté par un expert. Il pourra aussi être fait appel à un psychiatre lorsque la peur de la monte conduit à des addictions. Ce dispositif sera financé par une contribution de l'ensemble des acteurs du monde des courses hippiques.

Pour développer l'attractivité du métier, il sera créé des « Rendez-vous Carrière », une charte des relations de travail et décidé d'un coup de pouce salarial. Il est également convenu d'intervenir pour la création de logements sociaux, notamment à Chantilly. Enfin, la situation des apprentis fait l'objet d'une attention particulière (rythme de travail, hygiène, sécurité et formation de tuteurs). ■

ILS EN PARLENT

HENRI DELMON délégué CFDT courses hippiques

Nous sommes parvenus à un bon accord qui balaye toutes les facettes du métier, de l'apprenti jusqu'au plus ancien. Il nous donne les moyens de faire bouger les conditions de travail. Nous sommes conscients qu'il nous faudra beaucoup d'énergie pour le faire vivre.

TONY CLOUT représentant des employeurs du galop

Nous nous sentons une obligation morale envers les cavaliers d'entraînement qui souhaitent cesser leur activité après avoir beaucoup donné à notre magnifique sport. Nos entreprises doivent aussi s'adapter à des jeunes dont les motivations et les aptitudes ont changé. Un regard indépendant nous a beaucoup aidés à imaginer des solutions.

CÉCILE OUVRIE représentante des employeurs du trot

L'étude de la pénibilité du travail a permis de comprendre les difficultés d'évolution de carrière dans la profession, un turn over important, des carrières courtes qui ont à voir avec la pénibilité. L'accord de branche doit améliorer les conditions de travail des lads dans les années à venir.

Culture des plantes et... d'entreprise

Face à un personnel vieillissant et à des risques de troubles musculosquelettiques, la nouvelle direction de la pépinière Delbard souhaite entreprendre une démarche de transmission des compétences. Celle-ci finit par révéler le besoin de prévenir l'usure professionnelle.



Par
Barbara Guérniou
(Aract Auvergne)

Le savoir, cela se cultive. Et s'entretient sur la durée. La pépinière Delbard, forte des nombreuses activités qu'elle développe (recherche variétale, production d'arbres fruitiers, rosiers, porte-greffes, plantes annuelles et vivaces et petits fruits, distribution) sait qu'elle se trouve à un virage de son histoire. Elle connaît en effet deux évolutions majeures : un changement de direction, avec l'entrée dans un groupe, et l'évolution de sa population, qui compte beaucoup de personnel ancien mais aussi de nombreux saisonniers embauchés sur de courtes périodes. Elle demande donc à l'Aract Auvergne un accompagnement sur un volet bien précis : la transmission des compétences. Car elle fait le constat qu'il existe un savoir-faire spécifique à l'entreprise et aux différents métiers, détenu par les salariés les plus anciens. Un premier travail qui en induira un autre : ce métier traditionnel reste très manuel et pose des questions de santé à moyen

et long termes, pour les anciens comme pour les nouveaux arrivants et les personnels saisonniers. De fait, transmettre les compétences et les savoirs, ce sera aussi un moyen de préserver les salariés et prévenir l'usure. D'autant qu'un risque de troubles musculosquelettiques est déjà identifié.

Transmettre des savoir-faire

Deux objectifs sont donc poursuivis dans la démarche : conserver les compétences spécifiques au métier, jusqu'ici peu identifiées, et favoriser l'amélioration des conditions de travail pour tous. Ceci en iden-

PÉPINIÈRE DELBARD

Secteur : agriculture

Activité : recherche végétale, production et distribution d'arbres, plantes et fleurs, vente aux jardineriers et particuliers

Effectifs : 138 salariés

Région : Auvergne

tifiant les savoir-faire de prudence et les gestes qui permettent aux salariés les plus expérimentés de préserver leur santé.

Un groupe de salariés experts et de niveaux d'expérience différents identifie des stratégies de préservation et des savoir-faire de prudence, indispensables à la pérennité de l'activité, classés selon différents niveaux : technique, matériel, organisationnel et managérial. Ce qui permet de définir différents types de contraintes (*voir encadré*).

Construire des parcours

Au-delà, la démarche montre qu'il ne s'agit pas seulement de transmettre des compétences mais également d'envisager les parcours des salariés, dès leur entrée dans l'entreprise, même en tant que saisonniers. La préservation de la santé finit par être partie intégrante de la démarche. Aussi, une fiche-guide destinée aux nouveaux arrivants est réalisée. Elle permet de leur montrer les gestes qui seront la meilleure garantie pour éviter l'exposition à certains risques. Motivée par cette première expérience, l'entreprise souhaite aujourd'hui poursuivre le travail sur d'autres activités exercées en son sein, et généraliser la démarche en continuant à impliquer les salariés. ■

Différents niveaux de contraintes

L'analyse des compétences des différents métiers permet de mettre en avant différents types de contraintes sur lesquels il sera possible d'agir pour prévenir les risques d'usure :

- La technique de travail : connaissance des gestes qui préservent et connaissance du cycle de vie et des particularités des produits.
- Le matériel : importance de la qualité des équipements en fonction des particularités de l'activité et importance de la technique d'entretien du matériel par les salariés (affûtage par exemple).
- L'organisation du travail : activité sur l'année questionnée pour faciliter la formation des nouveaux arrivants mais aussi pour étaler les contraintes physiques de certaines tâches.
- L'organisation au sein des équipes : rôle du chef d'équipe et rôle des salariés expérimentés déterminants pour la formation et la transmission de ces éléments.

Une association d'aide à domicile de la Réunion a enclenché une démarche de prévention des maladies professionnelles. Pour cela, elle a recouru à une plus grande professionnalisation des salariées et à une meilleure connaissance des risques de pénibilité liés aux conditions de travail.

Coup de pouce à l'aide à domicile

CONTACT

Frédérique Bédier,
Arvise (Aract
de la Réunion),
f.bedier@anact.fr

Des douleurs au niveau des membres supérieurs et du dos pouvant potentiellement déboucher sur des TMS... Tel est le constat que faisait régulièrement remonter la médecine du travail à l'Association régionale d'accompagnement social territorialisé (Arast). Implantée à la Réunion, cette association s'occupe en majorité d'aide à domicile. Début 2007, elle a sollicité l'Association réunionnaise pour la valorisation des initiatives

Les aides à domicile sont souvent très impliquées d'un point de vue émotionnel.

socio-économiques (Arvise) pour que soit réalisé un diagnostic court au sein de l'organisation. Pour suivre et orienter cette démarche, un comité de pilotage a été mis en place, réunissant la direction générale, les ressources humaines, un représentant du CHSCT, un chef de service aide à domicile, une aide à domicile, le médecin du travail, l'Arvise, et le service prévention de la Caisse générale de sécurité sociale.

La professionnalisation contre l'usure

Le diagnostic a permis d'identifier les facteurs de risques TMS, qu'ils

soient biomécaniques, personnels ou psychosociaux. Les aides à domicile sont souvent très impliquées d'un point de vue émotionnel : le choc lié au décès ou à la régression de la personne peut être générateur de TMS. De même que les gestes répétitifs appliqués sur du matériel non adapté chez les bénéficiaires sont sources de pénibilité. « Ce qui nous a interpellés dans ce diagnostic, déclare Loïc Amiot, responsable des ressources humaines, c'est que ces personnes pouvaient aller vers une inaptitude au poste. Malheureusement, l'aide à domicile est une activité qui génère de l'usure professionnelle et du handicap, aussi bien chez les personnes ayant de l'ancienneté que chez des jeunes qui ont quatre à cinq années d'expérience. » L'Arast a ainsi travaillé à professionnaliser au maximum l'activité. Aujourd'hui, près de 27 % des salariées ont un diplôme d'auxiliaire de vie sociale, alors qu'elles n'étaient que de 10 à 15 % en 2004.

ARAST

Secteur : sanitaire et social

Activité : aide à domicile, action dynamisation de quartier, assistance éducative en milieu ouvert

Effectifs : 1 260 salariés

Région : île de la Réunion

Lors de cette formation, les personnes suivent un module sur les bons gestes et les bonnes postures.

Enrichir sans cesse le tableau des risques

La politique de prévention s'est alors structurée selon deux axes : d'abord, un tableau de veille des indicateurs de risques de TMS a été conçu, et continue d'être enrichi. « Avec la limite qu'impose le secret médical induisant le fait que le médecin du travail ne peut pas relier une plainte spécifique à une aide à domicile en particulier », précise Loïc Amiot. Enfin, des fiches actions par facteur de risques ont été conçues, puis soumises aux managers et complétées par les aides à domicile réunies en groupe de travail. Le mérite de cette démarche est l'opérationnalité des actions identifiées et la prise en compte de la réalité des contraintes du travail. Ainsi, un roulement des aides chez le bénéficiaire a été instauré pour éviter une implication trop forte. De plus, une check-list des produits, matériels et tâches relevant de l'aide à domicile a été établie. Elle est remise à tout nouveau bénéficiaire.

L'année 2009 devrait être celle des actions concrètes. Un nouveau comité de pilotage se réunit au premier trimestre. ■

KARINE VIRIN, 34 ANS

Auxiliaire de vie

Je travaille au sein de l'Arast depuis sept ans et suis diplômée auxiliaire de vie sociale depuis 2004. Pour moi, les difficultés proviennent surtout de ce que l'on intervient à domicile sur peu d'heures au total : il faut faire vite et bien. Ainsi, par moment, nous sommes obligées de faire des gestes brutaux qui peuvent nous causer des TMS. Après, tout est

question d'organisation. Si j'interviens chez plusieurs bénéficiaires dans la même journée, j'essaie de varier les tâches (préparation des repas, repassage, entretien du logement...) pour éviter les gestes répétitifs. En faisant part de mon expérience au sein du groupe de travail, je pense que cela facilite le travail sur les TMS.

Caroline Delabroy

Organisation du travail : dérouiller les habitudes

Pour prévenir les inaptitudes et une usure prématurée, l'entreprise Bonnefond s'est lancé un triple défi : agir sur l'organisation du travail, observer les conditions de travail et mettre en place des parcours professionnels pour sauvegarder son savoir-faire.



Par Gilles Picard
(Aract Haute-Normandie)

Pompage, curage, nettoyage... L'activité de l'entreprise Bonnefond s'effectue 24 h/24. Cette PME entretient des réseaux d'assainissement, intervient chez le particulier et assure la maintenance de sites industriels. Confrontés aux odeurs, à la toxicité de certains produits, au bruit, à des postures difficiles, au travail en espace confiné, les salariés exercent un métier pénible avec des contraintes variables selon l'accessibilité des chantiers, le matériel utilisé, les produits manipulés, les informations disponibles. Conscient de cette pénibilité et face à une population salariée vieillissante, le groupe dont dépend l'entreprise a souhaité aider ses filiales à améliorer la gestion des restrictions d'aptitude et du handicap. Car même si l'entreprise a investi dans de nombreux aménagements techniques et matériels, elle reste confrontée à l'augmentation des restrictions d'aptitude, à la gestion d'inaptitude, à un absentéisme conséquent et à des difficultés de recrutement.

Bénéficiant d'un partenariat entre l'Agefiph et l'Anact sur la prise en compte des travailleurs handicapés (TH) dans une politique de gestion des âges, le site normand s'est inscrit dans une démarche de diagnostic.

L'analyse des données RH et santé de la population (notamment les ouvriers et la maîtrise) a permis de mettre en exergue deux types de population : d'un côté une population avec une faible ancienneté, « instable », touchée par les restrictions d'aptitudes et des problèmes de dos, de l'autre une population d'anciens, stable mais qui cumule

des symptômes ostéoarticulaires. L'entreprise doit donc relever plusieurs défis : garder une population ancienne et expérimentée mais « usée », et intégrer les plus jeunes et éviter une usure professionnelle prématurée.

Croisement de données

Parallèlement, l'analyse du travail des travailleurs handicapés et des anciens a mis en lumière des savoir-faire et des gestuelles développés pour compenser à la fois les difficultés liées à certaines situations

et assurer la qualité de la prestation (*voir encadré*).

L'entreprise est soucieuse de ne pas perdre cette expertise lors des départs en retraite des salariés expérimentés et souhaite faire face à une pénurie de compétences disponibles (il faut cinq à six ans pour qu'un opérateur soit autonome et polyvalent). C'est pourquoi elle s'est engagée dans une nouvelle réflexion sur la transmission des compétences et la mise en place d'un parcours d'intégration. Double effet attendu : résoudre les difficultés de recrutement et prévenir les risques d'atteinte à la santé. ■

L'expérience, un levier efficace de prévention

Les conséquences de la pénibilité se traduisent presque toujours par l'exclusion d'une partie du personnel à différents moments de la carrière. Cela incite donc à travailler sur deux volets : les conditions d'intégration des nouveaux embauchés, et les conditions de maintien en emploi du personnel, en prenant plus spécifiquement en compte certaines populations (travailleurs handicapés ou personnel en restrictions d'aptitude). Car le cheminement que l'on fait pour eux servira ensuite à tous les autres. De manière générale, le scénario

consistant à orienter les personnes en fonction de leurs déficiences fonctionnelles vers une activité « moins pénible » est inefficace à long terme (pas d'actions de prévention, fragilisation du personnel, multiplication des cas...). En revanche, on se rend compte que les stratégies de compensation mobilisées en situation de travail et autres savoir-faire d'expérience sont efficaces et permettent de s'adapter à la grande diversité des situations, d'obtenir les résultats attendus tout en préservant sa santé.

Symptôme de mauvaise santé le plus visible : plusieurs cas de troubles musculosquelettiques. Un mal plus ancré : une pénibilité forte entraînant une usure prématurée. À Toulouse, l'équipe du Buffet de la gare a pris les choses en main.

TMS au menu, usure à l'addition

CONTACT

Françoise Verdier,
Midact.
(Aract Midi-Pyrénées),
f.verdier@anact.fr

Horaires atypiques sans relâche le week-end, travail debout permanent, rythme soutenu, sollicitation des mains, poignets, coudes, épaules, environnement bruyant... les salariés du *Buffet de la gare*, à Toulouse, ne connaissent que peu de moments de répit. Résultats : des cas de troubles musculosquelettiques (TMS) de plus en plus fréquents. Ce constat d'une activité intensive laissant peu de place à la récupé-

Anticiper les effets d'une usure qu'un turn over important laisse présager.

ration a été mis à jour par une intervention du Midact (Aract Midi-Pyrénées) lors d'un diagnostic réalisé avec le groupe Éliance-Gares. Le groupe a choisi l'un de ses sites comme lieu pilote pour anticiper les effets d'une usure qu'un turn over important laisse présager : 31 salariés mais 240 noms dans le

PHILEAS, « BUFFET DE LA GARE » DE TOULOUSE, GROUPE ÉLIANCE-GARES

Secteur : services

Activité : restauration

Effectifs : 31 salariés

Région : Midi-Pyrénées

fichier du personnel... Par ailleurs, la Cram et l'inspection du travail encouragent un travail de diagnostic pour objectiver les contraintes que connaissent ces salariés. En cause : outre les TMS, plusieurs cas d'inaptitudes et d'accidents du travail sont signalés.

Contraintes physiques et psychiques fortes

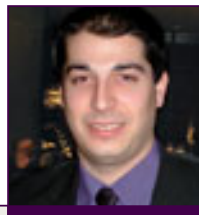
En plus des symptômes physiques, l'analyse du travail montre de fortes sollicitations psychosociales : sous contrainte de temps, les salariés

doivent constamment anticiper pour gérer les files d'attente dans un lieu où le client vient se restaurer rapidement avant de prendre un train. La clientèle est donc particulière, pas toujours bienveillante, voire parfois agressive. Le *Buffet de la gare* est un espace constitué de plusieurs lieux (bar, terrasse, restaurant, caisse...) et les serveurs doivent organiser leurs déplacements pour optimiser la productivité... Ces contraintes pèsent d'autant plus lourd que plusieurs salariés sont âgés, l'ancienneté moyenne étant de 27 ans.

Dans tous les secteurs observés, les sollicitations physiques et psychologiques sont fortes. Si le groupe Éliance se voit réattribuer le marché de gestion du *Buffet de la gare*, il envisage tout d'abord de travailler à l'ergonomie des postes pour éviter l'apparition de nouveaux cas de TMS. Conscient aussi, grâce au travail réalisé, que tous ces risques ont un coût (*voir encadré*). Autre solution : envisager l'opportunité de travaux à venir pour redonner aux salariés la possibilité d'agir sur l'organisation du travail, aménager différemment l'espace et travailler en concertation avec les ressources humaines sur l'évolution des emplois. ■

DIDIER IMBERT,

directeur des ressources humaines opérationnel - gares, Elior-division Ville et Transports



Créer des indicateurs de suivi, estimer le coût.

J'ai trouvé intéressant de rendre objective la situation des salariés. Cela m'a incité à créer des indicateurs de suivi des maladies professionnelles et accidents du travail, avec taux de fréquence et de gravité. J'essaye également de calculer le coût direct et indirect que représente pour l'entreprise la sécurité au travail. Sur les 800 salariés (à peu près 30 sites) que je suis mensuellement, je regarde précisément l'évolution du taux d'absentéisme. À chaque accident, je cherche des détails. La hiérarchie centrale du groupe est ainsi peu à peu sensibilisée, consciente de l'enjeu économique qui se joue. Je trouve d'ailleurs intéressantes les mesures récemment prises autour d'un système de bonus-malus permettant aux bonnes entreprises de bénéficier d'allègement de charges et aux mauvaises d'être pénalisées. Au-delà des questions économiques, un autre enjeu fort se joue : l'impact de la qualité de vie au travail comme élément d'attractivité et de fidélisation des entreprises. Pour moi, il s'agit là du gros chantier des années à venir pour celles qui voudront rester performantes.

Béatrice Sarazin

Des mesures valides pour encadrer le handicap

Les établissements d'accueil gérés par l'Association européenne des handicapés moteurs doivent faire face au vieillissement tant de leurs résidents que de leurs salariés. Aussi ont-ils clarifié leur projet d'entreprise et réfléchi à la façon de prévenir l'usure physique des employés.



Par Caroline Ragazzi (Aract Aquitaine), avec Caroline Delabroy

Et s'il fallait s'adapter à l'évolution des résidents ? Les établissements gérés en Aquitaine par l'Association européenne des handicapés moteurs (AEHM) ont mis en avant cette problématique – parmi d'autres – dans le cadre de la réflexion qu'ils ont menée sur l'usure professionnelle de leurs salariés. Car ils partagent le même double constat : celui de l'ancienneté assez conséquente de leurs employés et, dans le même temps, une moyenne d'âge assez jeune. Un salarié peut ainsi avoir entre vingt et vingt-cinq ans de métier mais devoir encore travailler dix ou quinze ans avant son départ à la retraite. Comment prévoir les risques liés au vieillissement de la population de l'entreprise ?

Pour prévenir l'usure physique, l'entreprise réfléchit à réorganiser les plannings, afin d'assurer la présence de plus de salariés lors des temps forts en manutention physique.

Comment anticiper l'usure professionnelle sur certains postes, et travailler demain avec les salariés d'aujourd'hui ? Telles sont les ques-

Professionaliser l'encadrement de proximité

C'est collectivement, et avec la validation de la direction, que l'encadrement de proximité a retravaillé sa fiche de poste. Une formation sur site, dont le contenu a été travaillé par l'établissement, est en cours. Les salariés la perçoivent comme une réelle opportunité de mieux comprendre collectivement cette fonction au sein de l'établissement et de partager avec leurs pairs le contenu de leur poste. Peu à peu, cette fonction est reconnue et professionnalisée, gage d'une meilleure prévention de l'usure des salariés.

ASSOCIATION EUROPÉENNE DES HANDICAPÉS MOTEURS

Secteur : sanitaire et social

Activité : encadrement et accompagnement éducatif, social et médical de handicapés moteurs.

Effectifs : 382 salariés

Région : Aquitaine

tions qui ont poussé l'AEHM à se rapprocher de l'Aract Aquitaine.

Des salariés qui se disent usés

L'Aract a proposé une double démarche. Celle-ci a d'abord consisté à réaliser une étude démographique sur les établissements d'Aquitaine volontaires pour permettre d'élaborer des indicateurs d'alerte, puis à réflé-

métier de l'accompagnement, ou renvoyer aux personnels leur propre ressenti relatif à leur handicap ou à leur isolement.

À la suite de cette démarche, l'entreprise a pu clarifier sa stratégie. Elle a par exemple pour projet d'ouvrir une structure médicalisée pour répondre aux évolutions des résidents. Elle travaille dans ce cadre, avec les salariés, à des parcours professionnels orientés vers le soin médical, *via*, par exemple, la VAE, ce qui permet de leur offrir de nouvelles perspectives professionnelles.

Une stratégie mieux orientée

Dans le même esprit, la mobilité entre les différents établissements de l'association est favorisée, avec notamment la publication en interne des différentes offres d'emploi. Pour prévenir l'usure physique, l'entreprise réfléchit à réorganiser les plannings, afin d'assurer la présence de plus de salariés lors des temps forts en manutention physique, le matin et après le repas. Les salariés pourraient même alors être deux sur leur poste. Si l'on devait résumer le bilan de cette action, il faudrait surtout souligner qu'elle a permis à l'entreprise de passer d'une gestion du personnel à une gestion des ressources humaines. ■

chir aux actions prioritaires en la matière tant au niveau des différentes structures que de l'association. Ensuite, un diagnostic court a été réalisé dans l'un des sites. Des manques de clarté ont pu être identifiés dans le projet d'entreprise. Les établissements sont appelés à changer au regard des évolutions des résidents – leur dépendance allant croissante – et de leurs besoins. Malgré une formation « gestes et postures » mise en place par l'association, les plaintes inhérentes à des maux de dos et de tête ont persisté. De même, des salariés se disent fatigués et même usés par le rythme de travail, les gestes répétitifs et le port de charges. Sans compter que les résidents peuvent avoir une perception erronée du



TRAVAIL ET POUVOIR D'AGIR

Dans son dernier ouvrage *Travail et pouvoir d'agir*, Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Cnam, présente de manière synthétique les principaux concepts qu'il a développés depuis une quinzaine d'années dans ses travaux en « clinique de l'activité ».

Travail et pouvoir d'agir,
par Yves Clot, Puf, coll. « Le travail humain », 2008, 312 p.

lire

Le pouvoir d'agir joue un rôle central dans la construction de la santé. Telle est la thèse que défend Yves Clot, professeur de psychologie du travail au Cnam dans *Travail et pouvoir d'agir*, son dernier ouvrage. S'appuyant sur les travaux de Georges Canguilhem, philosophe et médecin dont le principal ouvrage, *Le Normal et le pathologique*, reprend la question de normalité et de la santé en médecine et en biologie. Il montre que la santé n'est ni l'absence de maladie, ni un état d'équilibre défini par une norme. Mais la production de nouvelles normes lorsque l'environnement change. Et, plus que la « normalité », ce qui définit la santé, c'est la « normativité » : être « capable de suivre de nouvelles normes de vie » et en être l'instigateur. Pouvoir agir, c'est pouvoir créer ou recréer du milieu pour vivre.

Soigner le métier

Par cette définition de la santé, Yves Clot entre dans le cœur même de l'activité humaine : il s'agit là non seulement de vivre dans un milieu mais de créer autour de soi un environnement dans lequel on est actif, protagoniste de sa vie. Il le précise en introduction : « L'activité – pratique et psychique – est toujours le siège d'investissements vitaux : elle transforme les objets du monde en moyens de vivre ou échoue à le faire. L'activité des sujets au travail n'est pas déterminée mécaniquement par son contexte mais la métamorphose. » La santé, le pouvoir d'agir, c'est pouvoir transformer une expérience vécue (y compris la maladie), en moyen de vivre d'autres expériences. Toutefois, le sujet est toujours un sujet social. Parce que la pensée se construit par la médiation du langage et de la culture dans laquelle le sujet grandit et vit. Et parce que son activité est toujours destinée, plus ou

moins directement, à un autre, ou des autres. Yves Clot souligne le rôle central de cette dimension sociale, collective dans le développement du pouvoir d'agir. Car pour que le sujet puisse agir dans une situation donnée, il faut qu'il puisse prendre en compte ce que les autres feraient à sa place. C'est « le métier qui parle ». Par l'imprégnation des langages, du corps et de l'esprit, des mots et des choses. Qui unit le passé et le présent dans un dialogue à reprendre entre le passé révolu et le futur à vivre. Et quand le collectif professionnel se réduit à une collection d'individus exposés à l'isolement, quand le « métier ne parle plus », quand le savoir-faire collectif n'est plus mobilisable par chacun, il n'est pas rare que les personnes « en fassent une maladie ». Alors, du point de vue de la « clinique de l'activité », c'est le métier qu'il faut soigner.

Transformer l'expérience vécue

Dans cette perspective, l'intervention en entreprise vise d'abord à seconder les collectifs dans leurs efforts pour redéployer leur pouvoir d'agir. Et, dans l'analyse du travail, l'intervenant ne cherche pas à comprendre pourquoi ce qui est fait est fait mais à atteindre les limites de ce qui peut être dit (d'une situation, d'une manière de faire), pour ouvrir de nouvelles possibilités de penser, de dire, de faire autrement. Pour cela, la démarche consiste surtout à mettre les sujets en situation de s'observer dans leur propre activité, d'ouvrir des espaces de dialogue et de controverse, pour que l'expérience vécue devienne un moyen de vivre de nouvelles expériences.

Anne-Marie Nicot
(département santé et travail de l'Anact)

POINTS DE VIGILANCE

1 Prévenir l'usure... Pourquoi ?

- **PARCE QUE LA POPULATION ACTIVE VIEILLIT**

- Augmentation souhaitée du taux d'emploi des seniors
- Population des 45-65 ans en augmentation
- Taux d'activité des 20-24 ans en baisse
- Population active qui stagne

- **PARCE QUE LES SALARIÉS VONT TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS**

- Entrée plus tardive dans la vie active
- Réforme du système des retraites
- Carrières plus longues pour atteindre le nombre d'annuités

- **PARCE QUE L'USURE EST TOUJOURS D'ACTUALITÉ**

- Augmentation des troubles musculosquelettiques
- Augmentation des risques psychosociaux
- Dégradation des conditions de travail dans certains secteurs

→ Dans ce contexte, il est nécessaire de diminuer les pénibilités, voire de tenter de les enrayer par des actions de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Et ce dès le début de la carrière, dans une perspective de construction des parcours professionnels et de la santé au travail.

2 Prévenir l'usure... Comment ?

- **EN CORRIGEANT ET EN PRÉVENANT**

- Diminuer les contraintes de travail, c'est-à-dire facteurs classiques de pénibilité (efforts physiques répétés, port de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, chaleur, produits, etc.)
- Agir sur le parcours professionnel et faire le lien entre l'état de santé et l'itinéraire du salarié par rapport à son « parcours d'exposition aux risques ».

- **EN OUTILLANT**

- Rapprocher les données sociales déjà existantes et les croiser avec d'autres indicateurs.
- Faire des repérages en interne au moyen d'indicateurs de types « effets » de l'usure (maladies professionnelles, inaptitudes) et « alertes » (évolution du turn over, absentéisme, changements d'organisation, taux de formation...).
- Réaliser un suivi des populations et des risques.

- **EN RÉALISANT UNE ANALYSE PAR POPULATIONS**

- Maintien en emploi des personnes fragilisées.
- Analyse du travail de populations spécifiques : seniors, personnes handicapées, femmes...
- Analyse démographique.

→ L'agrégation de toutes ces données va donner **une photographie** pour agir à un instant T, comprendre ce qui s'est passé, mais, surtout, prévenir... C'est **une lecture transversale** et sur la durée de l'entreprise qui va permettre de définir des **priorités d'action**.

3 Prévenir l'usure... Avec qui ?

- **AVEC LES ACTEURS INTERNES DE L'ENTREPRISE**

- La direction
- Les représentants des salariés et le CHSCT

- **AVEC UNE FORTE IMPLICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

- La personne chargée des ressources humaines est un interlocuteur à privilégier : elle connaît bien l'entreprise et les salariés, dispose de données sociales et démographiques exploitables.
- Les managers de proximité qui ont une connaissance individuelle et personnalisée des salariés qu'ils encadrent.

- **AVEC LES ACTEURS EXTERNES, EN PARTICULIER LA MÉDECINE DU TRAVAIL**

- Suivi des risques.
- Suivi des populations.
- Historique de l'entreprise.
- Suivi dans le temps des expositions.
- Actions partenariales avec les branches et les territoires.

→ La confrontation des points de vue des différents acteurs est un point fort. Elle permet souvent de réutiliser des données que chacun détient. Les acteurs Ressources humaines et médecins du travail sont des interlocuteurs très importants qui doivent être amenés à penser davantage le **maillage compétences et santé**.

OUVRAGES

Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement par la commission des affaires culturelles, familiales et sociales en conclusion des travaux de la mission sur la pénibilité au travail, Jean-Frédéric Poisson, Assemblée nationale, 27 mai 2008, 211 p.

Pénibilité au travail : une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels, Céline Roux et Anne-Marie Nicot, éd. de l'Anact, coll. Études et documents, 2008, 98 p.

Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels, Actes du séminaire Âges et Travail 2007 organisé par le Créapt, n° 51, novembre 2008.

La pénibilité au travail, Gilles Picard, Anact Haute-Normandie, coll. Pratiques et méthodes, 2005, 30 p.

La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant, Marion Gilles et Florence Loisl, éd. de l'Anact, coll. Agir sur, 2005, 233 p.

Pénibilité : les positions des partenaires sociaux, Jean-Paul Peulet, éd. de l'Anact, coll. Études et documents, 2004, 25 p.

Pénibilité et retraite, Yves Struillou, Conseil d'orientation des retraites, avril 2003, 119 p.

ARTICLES

« **Chômage et invalidité après 50 ans : deux dispositifs alternatifs de sortie de l'emploi pour les seniors en mauvaise santé ?** », Thomas Barnay, *Économie et statistique*, n° 411, septembre 2008, pp. 47-63.

« **Le COR préconise de mieux "cibler" les départs anticipés** », *Liaisons sociales*, n° 88, janvier 2008.

« **Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans : le poids des facteurs psychosociaux** », Thomas Coutrot, *Premières synthèses*, n° 29.2, septembre 2008, 7 p.

AGIR SUR LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

Comment mieux préserver la santé physique et mentale des salariés alors que les maladies professionnelles – TMS, pathologies liées au stress, cancers... – ont vu leur nombre multiplié par cinq en dix ans ? Comment mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention des risques pour concilier la santé avec la performance de l'entreprise ? Les auteurs affichent un parti pris fort : mettre le travail au cœur de la prévention est un gage de réussite. Analyser le travail permet, en effet, de dépasser le simple constat du risque pour évaluer qui peut être exposé, comment, où, combien de temps... Les auteurs de ce guide pratique sont aussi convaincus de la nécessité de croiser les expertises médicales, techniques et organisationnelles, et de s'engager pour une prévention durable.

Agir sur la prévention des risques professionnels, Pascale Merciéca, Catherine Pinatel, en collaboration avec Jack Bernon et Serge Deltor, éd. de l'Anact, 2009. Pour commander : www.anact.fr



« **Réforme des retraites : garder les seniors** », Anne-Sophie Bellaïche, *L'Usine nouvelle*, n° 3098, avril 2008, pp. 10-15.

« **Santé au travail : la bombe à retardement de la fin des préretraites** », Guillaume Le Nagard, *Entreprise & Carrières*, n° 897, mars 2008, pp. 20-27.

« **La gestion sociale de la pénibilité** », Céline Roux, éd. de l'Anact, décembre 2007, 11 pages.

« **Pénibilité : ne plus s'user à la tâche** », *Santé et travail*, n° 59, juillet 2007, pp. 25-41.

« **Santé et inaptitude en fin de carrière** », Anne-Françoise Molinié et Annie Jolivet, *Retraite et société*, n° 49, octobre 2006, pp. 4-119.

« **Réduire la pénibilité au travail** », *Travail et changement*, n° 294, février/mars 2004, 16 p.

sur le web

Le projet européen Saturne s'intéresse au vieillissement de la population active et à ses conséquences en matière d'emploi et de travail. Ces questions impliquent une réflexion et des actions spécifiques sur l'âge dans l'entreprise pour tous les salariés. Beaucoup de ressources sur la pénibilité et la gestion des âges ainsi que sur le projet Saturne sur <http://www2.agetravail.fr>

Consultez des cas d'entreprises ayant engagé des démarches de prévention de l'usure professionnelle, et téléchargez les documents et études gratuites en ligne sur la position des partenaires sociaux ou sur la pénibilité sur www.anact.fr

FORMATIONS DU RÉSEAU ANACT

Vous êtes intervenant en entreprise, médecin de santé au travail, RH, membre d'un CHSCT ? La formation « prévenir l'usure professionnelle » vous est destinée. Aider les participants à repérer les processus d'usure à l'œuvre dans les entreprises et leur fournir des repères, méthodes et outils d'aide à l'élaboration d'une politique de prévention de l'usure professionnelle : tels sont les objectifs de cette formation qui aura lieu à Lyon les 1^{er}, 2 et 3 décembre 2009. Réservez vos places dès maintenant !
RENSEIGNEMENTS : 04 72 56 13 71, n.cortes-tetzlaff@anact.fr



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche – directeur de la rédaction : Gilles Heude – responsable des éditions : Sylvie Setier –
rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr

Contributeurs au dossier : Évelyne Escriva, Barbara Guérniou, Anne-Marie Nicot, Jean-Paul Peulet, Gilles Picard, Caroline Ragazzi, Céline Roux, Geneviève Trouiller.

Merci à Marion Martaresche.

Réalisation Reed Publishing – chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy ; M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; illustrateur : Tino ; directrice artistique : A. Ladevie ;
fabrication : M-N Faroux – 2, rue Maurice-Hartmann, 92133 Issy-Les-Moulineaux – impression : Imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal :
1^{er} trimestre 2009. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.