

METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DE L'USURE



Fiche réalisée par les contributeurs (Aract Occitanie, ARCMSA Occitanie, Carsat Languedoc-Roussillon et Carsat Midi-Pyrénées, CMIST, Direccte Occitanie,) de l'action 1.8 du PRST : Développer une offre de services à destination des entreprises pour promouvoir le vieillissement actif.

COMMENT AGIR ?

1 Structurer la démarche

- Inscrire la démarche dans le projet d'entreprise.
- Présenter la démarche aux salariés et aux Instances Représentatives du Personnel (si existantes).
- Repérer et associer les acteurs qui vont contribuer au projet - Différentes contributions d'acteurs :
 - Le pilotage de projet avec, a minima, le **chef d'entreprise** (pour les petites structures) et qui peut s'entourer de représentants de l'encadrement intermédiaire et de représentants du personnel. Il s'agit d'animer, décider, de suivre la démarche et de s'assurer de l'opérationnalité des actions proposées.
 - La compréhension du problème et la recherche de solutions avec **les salariés** qui sont les seuls experts de leur travail (sous par exemple la forme

d'un groupe de travail).

- D'autres **acteurs internes** pour alimenter la réflexion (DRH, préventeur...).
- Des **acteurs externes** (fiche 5).

DES REPÈRES D'ACTION

- Se mettre préalablement d'accord sur les **objectifs visés** (prévention de l'usure, démarche d'amélioration des conditions de travail, préservation des compétences...)
- Bien définir le **pilotage de projet**.
- Planifier **les étapes et les temps de réunions** correspondants.
- Donner du **temps et des moyens** aux acteurs pour le pilotage et la réflexion. « Il ne faut pas avoir peur de perdre du temps au départ pour en gagner grâce à la démarche » (un dirigeant d'entreprise).

2 Analyser la population et les situations de travail

- L'objectif est de repérer les situations de travail qui :
- **posent difficultés pour les salariés** (situations d'éviction)
 - **génèrent de la satisfaction** (situations d'intégration)
 - **Faire un état des lieux de la structure démographique** (Fiche 2) afin d'identifier une ou des problématiques et de poser des hypothèses de travail.
 - **Repérer les difficultés rencontrées et ce que font les salariés** pour les gérer par l'observation et des

échanges avec les salariés. Il s'agit de bien comprendre ce que font réellement les salariés (le travail réel).

LE TRAVAIL RÉEL

Le travail réel est ce qu'un collaborateur va réellement réaliser au quotidien parfois en dépit de la prescription. Il développe ainsi des stratégies visant à développer ses savoir-faire, son autonomie, sa satisfaction de « *faire du bon travail* », un travail de qualité. Il a été constaté que, d'un collaborateur à l'autre, le travail n'est pas toujours effectué de la même façon.

► Une grille d'analyse possible

Identifier la situation-problème (il s'agit d'une situation concrète de travail)	Identifier les conséquences pour la santé des salariés et pour l'entreprise	Causes ou origine de la situation-problème	Les facteurs-ressources (comment les salariés y font face)
Exemple : Gérer les salariés absents (pour l'encadrement intermédiaire).	Ex : Perte de temps, charge de travail supplémentaire, sentiment de ne pas faire de travail de qualité, insatisfaction	Ex : Pas d'anticipation de la structure pour les absents programmés (maternité) Pas d'équipe de renfort	Ex : On fait le travail à leur place (manager) ou on distribue le travail aux autres collègues

➤ Une méthode possible

• Demander aux salariés de prendre des photos pour discuter sur des situations de travail. La consigne pourrait être pour chaque collaborateur d'identifier deux situations de travail perçues comme positives (travail collectif, sens du travail...) et deux situations de travail identifiées comme problématiques (charge de travail, dysfonctionnement...).

• Il s'agit de discuter collectivement autour de chaque photo sur les contraintes, les ressources, les compétences nécessaires pour travailler correctement dans cette situation).

③ Identifier les axes d'amélioration et structurer le plan d'action

• Proposer et mettre en place des actions opérationnelles dont l'objectif est de :

- **préserver la santé physique et mentale** des salariés (POUVOIR),
- **développer les compétences** des salariés (SAVOIR)
- **favoriser l'engagement** des salariés (VOULOIR).

- Une **dimension Environnementale**

(ex : Demander au client de revoir son packaging de produit)

Un incontournable : S'assurer de l'opérationnalité des actions chaque proposition d'amélioration doit être étudiée en termes de faisabilité (comment on fait pour mettre en place cette action ? Qui pilote ?).

• Pour chaque situation de travail, les axes d'amélioration vont être réparties autour de 4 dimensions :

- Une **dimension Technique**
(ex : Moyens techniques pour réduire ou supprimer les risques...)
- Une **dimension Organisationnelle**
(ex : Polyvalence, fonctionnement des collectifs de travail, management du travail, management intergénérationnelle, télétravail...)
- Une **dimension Humaine** (ex : Formation).

DES REPÈRES D'ACTION

- **Structurer un plan d'action** avec des fiches-actions.
- **Bien étudier l'opérationnalité des actions proposées.** Il s'agit de passer de l'intention à l'action.
- **Identifier un pilote et les différents acteurs** qui vont travailler sur la faisabilité des actions (ex : responsable informatique pour des outils informatiques, responsable maintenance pour des actions de maintenance).

④ Pérenniser la démarche

• **Faire un point sur les situations traitées** et la démarche de l'entreprise.

• **Evaluer les actions proposées** avec les salariés concernés. Les questionner sur la perception qu'ils ont de l'évolution des conditions de travail après mise en place d'action.

• **Etre en veille active** sur des situations de travail évoquées par les salariés comme étant problématiques.

DES REPÈRES D'ACTION

- Travailler sur les **circuits d'informations permettant d'alerter** sur des situations pouvant poser difficultés pour les salariés.
- **Faire le point annuellement** en réunion avec les Instances Représentatives du personnel (ex : CSE)



DES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Une démarche qui doit s'inscrire dans un projet d'entreprise avec la volonté de mettre en place des actions.
- Une démarche participative permettant de discuter, d'échanger, de confronter les points de vue sur les situations de travail.
- Une démarche avec des marges de manœuvre pour proposer des actions.