Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES

GUIDE PRÉV'UP

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

Guide pour le diagnostic

Anact Aract
LE RÉSEAU

GUIDE PRÉV'UP

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

Guide pour le diagnostic

Décembre 2018

Et si on agissait pour prévenir l'usure au travail ?

- 23% des salariés de plus de 50 ans craignent d'être dépassés à l'avenir par les changements technologiques dans leur métier ou leur entreprise.
- 66% des plus de 50 ans ne se sentent pas capables de travailler au même rythme dans 10 ans*.

*Enquête Malakoff Médéric

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

L'usure professionnelle : des enjeux pour tous,
un contexte qui pousse à agir.
Prév'Up : un guide pour enrichir vos pratiques.

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

SOMMAIRE

07 INTRODUCTION

08 LES 7 ENTRÉES POSSIBLES D'UN DIAGNOSTIC

09 DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE DE DIAGNOSTIC

Pourquoi faire un diagnostic ? 9
Comment faire un diagnostic ? 11
Avec qui et quand faire un diagnostic ? 12

14 FEMMES ET HOMMES FACE À L'USURE PROFESSIONNELLE

INTRODUCTION 01

L'USURE PROFESSIONNELLE EN BREF

- L'usure professionnelle est un phénomène d'altération de la santé dû au travail qui se traduit par une accélération du processus de vieillissement.
- C'est un processus qui s'installe dans le temps en fonction des parcours professionnels des salariés, des contraintes et des risques auxquels ils sont exposés.
- Au-delà des problèmes de santé, l'usure peut être associée, pour les salariés concernés, à un essoufflement professionnel voire à une dégradation de l'employabilité. Pour les entreprises, elle peut se traduire par de l'absentéisme, des perturbations de la production, des problèmes de qualité…
- L'organisation, le système de management, les conditions d'emploi et de travail peuvent être en cause dans l'apparition et le développement de l'usure au travail. En agissant sur ces dimensions, les entreprises ont un rôle à jouer pour permettre aux salariés d'êtres acteurs de leur santé et de leur parcours professionnel.

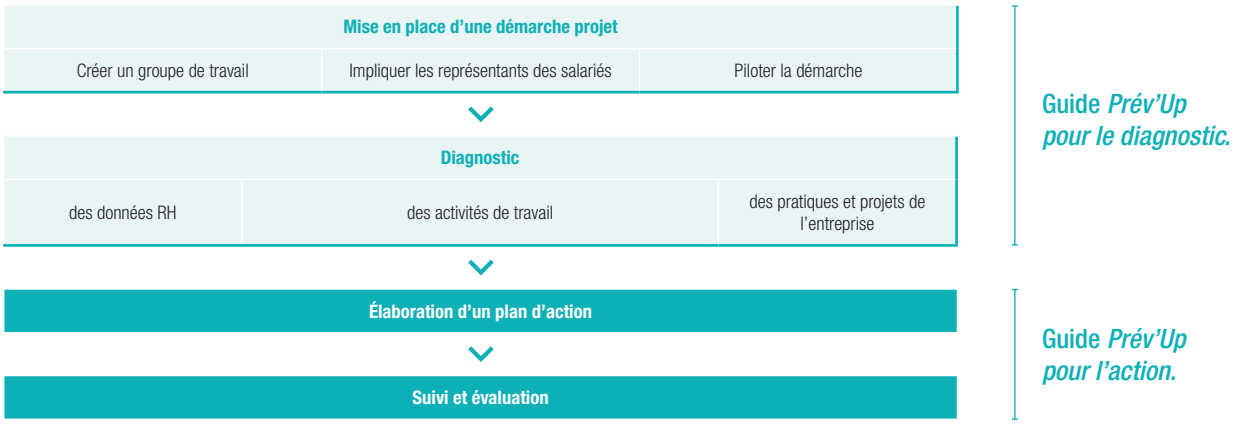
UN DIAGNOSTIC « USURE PROFESSIONNELLE » : POUR QUOI FAIRE ?

Un diagnostic permet notamment :

- de mieux **repérer** des phénomènes d'usure présents dans votre entreprise,
- de mieux **comprendre** ce qui peut générer de tels phénomènes,
- de mieux **anticiper** les problématiques d'usure à venir,
- d'identifier de **nouveaux leviers d'action** et d'enrichir vos plans d'action (voir le guide *Prév'Up pour l'action*).

L'objectif final est d'aider l'entreprise à **identifier des pistes de progrès** pour améliorer les conditions de travail ainsi que les pratiques de prévention, de GRH et de management.

2 guides pour vous aider



Diagnostic : et après ?

Seul, un diagnostic ne présente pas beaucoup d'intérêt. Quand il n'est pas suivi d'actions concrètes, il crée de faux-espoirs et de la déception. Pour être utile, le diagnostic doit accompagner une volonté de la direction de passer à l'action et de progresser en matière de prévention de l'usure. Il ne s'agit donc pas de se dire « faisons un diagnostic et on verra après… », mais plutôt « Nous devons progresser en matière de prévention de l'usure, faisons d'abord un diagnostic pour être plus pertinent ». Avant de s'engager dans cette étape, il est donc utile que l'entreprise ait déjà une hypothèse des suites qu'elle souhaitera donner (poursuite des groupes de travail, budget prévisionnel…).

7 ENTRÉES POSSIBLES D'UN DIAGNOSTIC 02

La question de l'usure professionnelle peut s'appréhender de multiples manières. 7 grandes familles de démarches de diagnostic, sont présentées ci-dessous. Chacune répond à des besoins spécifiques d'entreprises.

Analyse des données Ressources Humaines

- **Entrée 1 : analyse des données santé au travail, absentéisme et turnover** (maladies professionnelles et accidents du travail, inaptitudes et restrictions d'aptitude, absentéisme, turnover…)

  Quels symptômes sont identifiés ? Sont-ils en hausse, en baisse ? Qui est concerné (services, métiers, sexe, âge, ancienneté…) ? Quelles hypothèses d'interprétation ?

- **Entrée 2 : analyse de la population de l'entreprise** (âge, ancienneté, sexe, statuts d'emploi…).

  Les populations sont-elles homogènes (suivant les services, métiers…) ? Sont-elles mixtes (en termes de sexe, d'âge…) ? Comment cela évolue-t-il ? Peut-on faire des hypothèses d'interprétation en lien avec l'usure professionnelle (types de pénibilités, types de parcours professionnels…) ?

- **Entrée 3 : analyse des parcours professionnels**

  Y a t-il des parcours professionnels types dans l'entreprise qui exposent les salariés aux problèmes d'usure au travail ? Lesquels ? Pourquoi ? Quelles catégories sont concernées par ces parcours ?

Analyse des activités de travail

- **Entrée 4 : cartographie par métier des signes et facteurs d'usure professionnelle**

  Quels métiers ou activités sont plus particulièrement concernés par des problèmes d'usure ? Pourquoi ?

- **Entrée 5 : analyse approfondie d'une activité de travail**

  Comment se déroule exactement cette activité de travail ? En quoi expose-t-elle particulièrement les salariés au risque d'usure ?

Analyse des pratiques et des projets de l'entreprise

- **Entrée 6 : analyse des pratiques de l'entreprise** (GRH, prévention, management, dialogue social, conduite des changement…)

  Que fait déjà l'entreprise qui contribue à la prévention de l'usure en matière de RH, de prévention, de dialogue social ? Les actions menées sont-elles efficaces ? Pertinentes ? Faut-il les améliorer ?

- **Entrée 7 : identification des risques et opportunités liés aux projets de l'entreprise**

  Les projets en cours ou à venir de l'entreprise peuvent-ils générer des risques d'usure ? Représentent-ils des opportunités d'améliorer les conditions de travail et la prévention ?

Décloisonner

Les 7 « entrées » de diagnostic proposées invitent toutes à sortir d'un cloisonnement trop fréquent entre :

- la prévention des risques, les conditions de travail, la santé au travail…
- la gestion du personnel, les conditions d'emploi, les parcours professionnels…
- le management, la production, la performance…

L'usure est multifactorielle. Plutôt que d'analyser l'usure « risque par risque » ou « facteur par facteur ». Il s'agit, en partant des données de l'entreprise, des situations vécues par les salariés ou des évolutions de l'entreprise, d'essayer de faire ressortir ce qui génère de l'usure, quelle qu'en soit la nature.

DÉFINIR VOTRE STRATÉGIE DE DIAGNOSTIC 03

Le sujet de l'usure professionnelle est vaste et il n'est ni possible ni pertinent de tout analyser, de tout approfondir. Alors, par où commencer ? Quelle(s) entrée(s) privilégier ?

Pour choisir une stratégie de diagnostic adaptée à vos enjeux et à vos moyens, il convient d'envisager la phase de diagnostic comme un projet à part entière en se posant trois questions, en amont :

- Pourquoi faire un diagnostic ?
→ Clarification des enjeux

- Comment ?
→ Choix du type de diagnostic et d'une méthodologie

- Qui ? Quand ? Avec quels moyens ?
→ Structuration du projet

1. L'importance d'une réflexion collective

Pour que la réflexion sur le diagnostic débouche sur une stratégie adaptée aux enjeux, il est préférable de la mener d'emblée à plusieurs.

- Lorsque qu'un groupe de travail ou un groupe projet est déjà actif dans l'entreprise sur les questions de prévention ou d'amélioration des conditions de travail, c'est *a priori* le bon espace pour mettre en discussion ces questions.
- A défaut, il arrive souvent que la réflexion soit initiée par une personne en charge des questions RH, de la prévention ou par le service de santé au travail : il est dans ce cas important d'associer d'autres personnes à la réflexion dès le démarrage (autres fonctions transversales, représentants du personnel).
- Les espaces de dialogue social sont des espaces légitimes pour aborder ces questions ou, *a minima*, pour consulter les représentants du personnel en amont d'une démarche de diagnostic.

2. Pourquoi faire un diagnostic ?

C'est en clarifiant sa situation et ses enjeux en matière de prévention de l'usure que l'entreprise pourra choisir et structurer au mieux sa démarche de diagnostic.

Deux types de situations méritent d'être distingués :

1. L'entreprise veut faire évoluer ses pratiques de GRH et de prévention, en intégrant la prévention des phénomènes d'usure professionnelle.
→ Le diagnostic vise alors à mieux cerner les besoins pour aider à orienter **une telle démarche globale de prévention.**

2. L'entreprise est confrontée à un **problème ou un questionnement ciblé** en lien avec la prévention de l'usure professionnelle.
→ Le diagnostic vise alors à mieux cerner ce problème pour lui apporter des réponses concrètes.

La grille « Situations types : où vous situez-vous ? » (page 10) donne des exemples plus précis de contextes couramment rencontrés. Elle vous aidera à caractériser votre propre situation, à en pointer les spécificités. Vous pouvez, par exemple, échanger collectivement autour des questions suivantes :

- Parmi les situations listées dans la grille, quelles sont celles qui font spontanément écho à notre situation ?
- Quelles sont les hypothèses souvent formulées pour expliquer cette situation ? Y a-t-il un lien avec une évolution du contexte de l'entreprise ?
- Sommes-nous plutôt dans une situation du type « problème ciblé » à traiter ou dans le cadre d'une démarche globale à initier ou renouveler ?
- Quels sont plus précisément les problèmes, les craintes ou les besoins qui caractérisent notre situation ? Vis-à-vis des phénomènes d'usure professionnelle ? Ou plus globalement, en matière de santé au travail et performance de l'entreprise ?

GRILLE SITUATIONS TYPES : OÙ VOUS SITUEZ-VOUS ?

Situations types invitant à initier, renforcer ou piloter une « démarche globale de prévention de l'usure »

Votre entreprise ressent le besoin de **structurer ses pratiques de gestion des ressources humaines et de prévention des risques ?**

- ☐ Ce besoin est fréquent pour les entreprises passant un pallier de croissance et pour qui les approches informelles ne suffisent plus. Cela correspond souvent à la nomination d'un RRH ou d'un animateur santé-sécurité ou encore au renforcement des missions de ce dernier et à la volonté de remettre à plat certains fondamentaux (Document unique, indicateurs…).

- ☐ Votre entreprise ressent le besoin d'**initier un travail de fond** sur le maintien en emploi des personnes rencontrant des problèmes de santé ?

  Il s'agit d'une situation classique pour les entreprises confrontées à un nombre important de personnes devant être reclassées pour des raisons de santé.

- ☐ Votre entreprise ressent le besoin d'**enrichir ses outils de pilotage et de suivi ?**

  Par exemple : tableaux de bord RH et prévention, bilan social, besoin de repenser ou mettre à jour la vision globale des risques dans l'entreprise (en lien avec le Document unique)…

- ☐ L'entreprise ressent le besoin d'**initier une démarche globale de prévention de l'usure professionnelle** (ou d'amélioration de la qualité de vie au travail) ?

  Ce besoin émerge dans des entreprises déjà structurées en matière de GRH et de prévention qui souhaitent progresser vers une logique d'approche globale articulant plus fortement GRH, prévention et management. Cela peut faire suite à de fortes évolutions de l'entreprise, à un changement de stratégie managériale, à une forte augmentation des problèmes de santé ou d'absentéisme, des difficultés de recrutement, un vieillissement de la population salariée…

Situations types visant à apporter des réponses à un « problème ciblé »

- ☐ Un métier, une activité ou **une situation de travail** semblent plus particulièrement touchés par des problèmes d'usure

  Par exemple : poste jugé pénible, métier touché par des problèmes d"absentéisme ou de santé, service concerné par des tensions ou des plaintes remontées par les manageurs ou les représentants du personnel, problèmes organisationnels liés à la gestion des restrictions d'aptitudes…

- ☐ Une **population** (jeunes, anciens, seniors, femmes, intérimaires…) semble plus particulièrement concernée par des problèmes d'usure

  Par exemple : constat de problèmes de santé ou d'absentéisme touchant plus particulièrement une population, contexte de vieillissement ou réflexion sur les seniors, volonté de mieux prendre en compte les intérimaires dans les projets de prévention…

- ☐ Une partie des **pratiques** de GRH, de prévention ou de management semble insuffisante ou inadaptée face aux enjeux liés à l'usure professionnelle

  Par exemple : besoin de mieux gérer les cas individuels de personnes rencontrant des problèmes de santé, volonté de mieux impliquer les manageurs, réflexion sur le fonctionnement du CSE (Comité Économique et Social)…

- ☐ Un **projet** de changement ou un contexte d'évolution susceptible d'avoir des impacts en matière d'usure professionnelle

  Par exemple : transformation d'un métier, d'un service ou d'une situation de travail (réorganisation, nouvel équipement technique, nouveau logiciel, automatisation ou informatisation…), action de féminisation d'un métier réputé physiquement pénible, insertion (handicap) ou reclassement (inaptitude) d'une ou plusieurs personnes au sein d'un service…

3. Comment faire un diagnostic ?

Il s'agit ici de choisir le ou les types de diagnostic les plus adaptés à votre situation.

GRILLE « QUELLES DÉMARCHES POSSIBLES DE DIAGNOSTIC ? »

En fonction des situations types les plus proches de votre propre situation et de vos enjeux, elle vous oriente vers une ou plusieurs entrées pour initier ou enrichir votre diagnostic usure.

	Entrée 1 Santé au travail / absentéisme / turnover	**Entrée 2** Populations	**Entrée 3** Parcours professionnels	**Entrée 4** Cartographie globale par métier	**Entrée 5** Activité de travail ciblée	**Entrée 6** Pratiques de l'entreprise	**Entrée 7** Projets
Initier, renforcer ou piloter une démarche globale							
Structuration des pratiques RH et prévention	++			++	+	+	
Travail de fond sur les problèmes de maintien en emploi	+	++	++	+	+	+	
Enrichissement des outils de pilotage et de suivi	++	+	+	++		+	+
Démarche globale de prévention de l'usure	+	+	+	++	+	++	+
Analyser un problème ciblé							
Métier, activité ou situation de travail particulièrement touchés par des phénomènes d'usure	++	++	++	+	++		
Population touchée par des phénomènes d'usure	++	++	++		+		
Questionnement sur pratiques RH, prévention, management		++	++		+	++	
Projet de changement					++		++

Votre travail préalable sur les enjeux de votre entreprise doit vous aider à affiner ce premier ciblage. Par exemple : si votre réflexion concerne souvent les seniors ou les jeunes, cela peut orienter vers l'entrée 2 « Population »… ou si votre réflexion concerne le turnover ou des métiers où il est difficile de tenir, cela peut orienter vers l'entrée 3 « Parcours » etc.

Bien sûr, ces choix dépendent aussi des ressources disponibles en interne et du temps que vous pouvez ou souhaitez y consacrer. Même si plusieurs entrées vous paraissent intéressantes, il est préférable de les prioriser plutôt que de se disperser. Vous pouvez aussi penser en termes de « cheminement » : commencer par une analyse des problèmes santé / absentéisme (entrée 1) et/ou une cartographie des métiers (entrée 4), puis poursuivre dans un second temps par un focus sur une ou deux activités de travail repérées comme problématiques (entrée 5) et/ou une analyse des parcours (entrée 3).

Pour être plus précis sur le « comment »…

Des repères méthodologiques associés à chacune des entrées proposées pour initier ou enrichir un diagnostic « usure professionnelle » sont développés à travers 7 fiches diagnostic, téléchargeables sur le site internet auvergnerhonealpes.aract.fr, rubrique prévention des risques.

Ces fiches pourront vous aider à consolider le choix des entrées à privilégier, à préciser les démarches de diagnostic correspondantes, à mieux estimer les ressources nécessaires…

4. Avec qui et quand faire un diagnostic ?

Vous avez maintenant choisi une ou plusieurs entrées pour votre diagnostic et commencé à préciser une méthodologie. Reste à définir qui dans l'entreprise va conduire la démarche, avec quelles ressources et selon quelle organisation.

Les entreprises qui engagent ce type de démarche font le constat que la richesse des analyses et la force de la dynamique générée sont directement liées au caractère collectif du travail de diagnostic.

Il s'agit de bien adapter la démarche aux ressources disponibles (en particulier au temps mobilisable) et au contexte de l'entreprise. En pratique, quelle que soit l'entrée retenue, suivant les objectifs et moyens de l'entreprise, il est toujours possible de choisir :

- une méthodologie courte et légère (quelques réunions),
- une démarche plus longue et ambitieuse (étalée sur plusieurs mois),
- ou encore une démarche continue (actualisation régulière des données et analyses dans le cadre de réunions existantes : CSE, comité de direction, réunions RH ou prévention…).

Quelques questions pour vous aider à bien structurer votre projet de diagnostic

- Existe-t-il déjà un groupe de travail, un groupe projet et/ou une instance (ex CSE) qui travaille sur des sujets en lien avec l'usure professionnelle ? Est-il plus pertinent de s'appuyer sur ce groupe ? De le modifier ? D'en créer un autre en parallèle ?

- Qui est identifié comme « chef de projet » en charge de l'animation de la démarche de diagnostic, organisation des réunions, rédaction des comptes-rendus et de la synthèse… ?

- Quelles fonctions transversales ou managériales est-il intéressant d'associer à la démarche ? Fonction RH ? Fonction prévention ? Production ? Médecin du travail ?

- Dans le cas d'analyses ciblées sur un métier ou une population : comment associer les salariés concernés ? Les manageurs ?

- Dans le cas d'une réflexion plus globale : est-il possible de créer un groupe de travail croisant différents métiers, différents services, différentes classes d'âge ?

- Quels représentants du personnel associer ? Comment les associer en amont de la réflexion ? Lors d'une mise en discussion des résultats ? Est-il possible et/ou pertinent de les associer à tout ou partie des réunions de travail ?

- Comment associer la direction ? A quelles étapes ?

- Est-il intéressant de structurer le projet en distinguant clairement deux niveaux : « comité de pilotage » (choix des orientations, pilotage, partage des résultats, décisions sur les suites à donner…) et « groupe de travail » ?

- In fine, comment structurer les grandes étapes de la démarche ? Quels sont les jalons importants ? Quel planning prévisionnel ?

- A quelles étapes est-il intéressant d'informer plus largement l'ensemble des salariés ?

5. Au-delà du diagnostic

Un diagnostic est censé déboucher sur un plan d'action ! Suivant les objectifs et la nature de votre diagnostic, ce plan d'action pourra prendre des formes différentes, du simple relevé de décision au plan d'action structuré et pluri-annuel. Dans tous les cas, quelques principes peuvent guider ce passage du diagnostic au plan d'action :

a. Formaliser et partager les points remarquables du diagnostic

Le résultat du diagnostic est souvent dispersé à travers divers rapports, tableaux, graphiques, comptes-rendus… Il est utile de formaliser une synthèse des points les plus importants et de faire en sorte que cette synthèse soit partagée entre les différentes personnes concernées (direction, fonctions supports RH et prévention, représentants du personnel, manageurs et salariés concernés…).

b. Structurer le plan d'action

Il est intéressant qu'un plan d'action croise plusieurs registres d'action :

- des actions simples et immédiates et des actions plus ambitieuses, à moyen terme ou s'inscrivant dans la durée (mise en place groupe de travail, déblocage budget complémentaire, lien avec un autre projet en cours ou à venir…) ;
- des actions relevant de plusieurs domaines d'action : technique, organisation, pratiques managériales, pratiques RH en lien avec les conditions de travail, la gestion des compétences, les parcours professionnels…

c. Opérationnaliser le plan d'action

Le principe est connu : chaque action doit avoir un pilote clairement identifié, des modalités identifiées, des moyens (disponibilité des personnes, budget…), un calendrier. Il est également important de préciser la manière dont sera suivi et coordonné l'avancement du plan d'action.

Le guide *Prév'Up pour l'action* recense de nombreuses pistes d'actions possibles pour agir en prévention, et ce en abordant un large éventail de domaines d'action. C'est un bon outil pour vous aider à construire vos plans d'action. Il peut être téléchargé avec l'ensemble des ressources pour le diagnostic sur le site auvergnerhonealpes.aract.fr.

FEMMES ET HOMMES FACE À L'USURE PROFESSIONNELLE : UNE COMPARAISON FRUCTUEUSE EN MATIÈRE DE PRÉVENTION 04

En matière de prévention de l'usure professionnelle, prendre en compte la situation des femmes et des hommes offre de réels leviers d'action. Femmes et hommes n'occupent pas les mêmes postes et n'ont pas les mêmes parcours professionnels. Ils ne sont donc pas exposés aux mêmes risques professionnels, ni aux mêmes durées d'exposition aux risques. Pour tenir compte de cette réalité et mieux agir en prévention, il est utile de comparer les conditions de travail et d'emploi des femmes et des hommes à partir de 4 questions simples.[1]

1. Femmes et hommes occupent-ils les mêmes postes ? Quand les postes sont mixtes, font-ils le même travail ?

- Il est fréquent que non. Dans le secteur des services (55% de femmes), par exemple, les femmes sont concentrées sur les métiers d'administration, d'éducation, de soin… Dans les emplois ouvriers (19% de femmes), elles sont largement cantonnées à des travaux peu qualifiés, parcellisés, répétitifs et sous contrainte de temps.
- Qu'en est-il dans votre entreprise ?

2. Femmes et hommes sont-ils exposés aux mêmes risques professionnels ? Les pénibilités des postes majoritairement occupés par des femmes sont-elles prises en compte ?

- Les pénibilités de ces postes sont souvent sous-évaluées car elles sautent moins aux yeux, sont plus « discrètes », que celles de nombreux postes occupés majoritairement par des hommes : pénibilité liée aux gestes répétitifs dans les postes industriels d'assemblage ou de conditionnement moins visible que celle liée au port de charges lourdes ; pénibilité liée à l'exposition au risque chimique diffus dans les métiers de la coiffure ou du ménage chez des particuliers ; pénibilité liée au stress dans les postes administratifs oubliée au profit des pénibilités plus visibles des postes manuels…
- Qu'en est-il dans votre entreprise ? Votre Document unique d'évaluation des risques prend-il en compte cette exposition différenciée comme le prévoit la loi ?[2]

3. Femmes et hommes sont-ils exposés aux mêmes contraintes temporelles de travail ?

- Il est fréquent que non : par exemple, les hommes travaillent davantage de nuit, les femmes avec des horaires coupés, tôt le matin et tard le soir. Comment ces contraintes s'articulent-elles avec celles de la vie personnelle, familiale notamment, qui pèsent davantage sur les femmes ?
- Qu'en est-il dans votre entreprise ?

4. Femmes et hommes ont-ils les mêmes parcours professionnels ?

- Il est fréquent que non. Les métiers ou secteurs fortement féminisés offrent moins de perspective de parcours. Par ailleurs, dans les métiers ou les secteurs mixtes, les femmes ont des carrières plus immobiles que les hommes.
- Qu'en est-il dans votre entreprise ?

Ce questionnement permet de mettre en évidence des situations d'usure professionnelle peu visibles. Il permet ainsi d'éviter de penser des symptômes d'usure touchant souvent les femmes - les TMS, par exemple - comme « des problèmes de femmes » et de les mettre en lien avec le travail et les parcours.

En mettant la focale sur les conditions de travail et d'emploi de tous les salariés, femmes et hommes, il ouvre le champ des possibles en matière de prévention de l'usure professionnelle. Il permet ce faisant de faire progresser l'égalité professionnelle des femmes et des hommes, sur un registre peu usité, mais essentiel en terme de sécurisation des parcours et de maintien de l'employabilité. Vous trouverez dans les Fiches diagnostic de la boîte à outils *Prév'Up Diag* des zooms[3] utiles à la prise en compte de cette approche.

---

[1] Ces questions renvoient aux 4 hypothèses « genre et santé au travail » du réseau Anact-Aract. Pour aller plus loin : https://www.anact.fr/themes/egalite-professionnelle

[2] Loi du 4 août 2014 sur l'égalité réelle

[3] Zoom Femmes - Hommes

Le réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail se compose de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de 16 Associations régionales (Aract).

Parmi ses missions :

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

Plus d'information : www.anact.fr

Aract Auvergne-Rhône-Alpes,
Amélioration des conditions de travail et innovation sociale
14 rue Passet - 69007 Lyon
04 37 65 49 70
www.auvergnerhonealpes.aract.fr

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

Directrice de la publication : Anne-Cécile Lombardy
Rédaction : Rémi Cottet, Sophie Le Corre, Christine Martin-Cocher
Décembre 2018

Qu'est-ce qu'un diagnostic usure professionnelle ? Pourquoi se lancer dans ce travail ? Par où commencer ? Quelle(s) entrée(s) privilégier ? Avec quels objectifs ? Pourquoi prendre en compte la situation des femmes et des hommes ? Comment structurer la démarche de diagnostic ? Qui associer et quel temps y consacrer ?

Le guide *Prév'Up diag* que vous tenez entre les mains fait partie d'une boîte à outil complète sur le sujet. Il vise à clarifier les enjeux d'une démarche de diagnostic de prévention de l'usure professionnelle et à aider les entreprises à définir une stratégie de diagnostic adaptée à leurs enjeux.

Ce guide fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag.
Consultable sur le site auvergnerhonealpes.aract.fr, celle-ci comprend en complément :

7 fiches diagnostic usure

Elles apportent des précisions pour chacune des 7 entrées possibles pour enrichir un diagnostic usure.

Analyse des données ressources humaines

- Fiche 1 : Analyser les données santé au travail, absentéisme et turnover
- Fiche 2 : Analyser la population de l'entreprise
- Fiche 3 : Analyser les parcours professionnels

Analyse des activités de travail

- Fiche 4 : Réaliser une cartographie globale par métier des signes et facteurs d'usure professionnelle
- Fiche 5 : Analyser de façon approfondie une activité de travail

Analyse des pratiques et des projets de l'entreprise

- Fiche 6 : Analyser les pratiques de l'entreprise
- Fiche 7 : Identifier les risques et opportunités liés aux projets

2 fiches support

Elles apportent des repères méthodologiques utiles pour tout diagnostic prévention de l'usure.

- Fiche A : Mettre en place un groupe de travail « diagnostic usure »
- Fiche B : Créer, passer, traiter un questionnaire

La boite à outil *Prév'Up Diag* est complétée par le guide *Prév'Up pour l'action.*

Rendez-vous sur le site web *auvergnerhonealpes.aract.fr*

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

comète - www.comete.com -

Analyse des données ressources humaines

FICHE-DIAGNOSTIC N°1

Aract AUVERGNE - RHÔNE-ALPES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INNOVATION SOCIALE

Analyser les données santé, absentéisme et turnover

POURQUOI ANALYSER LES DONNÉES SANTÉ, ABSENTÉISME ET TURNOVER ?

Analyser collectivement les indicateurs de santé, d'absentéisme et de turnover constitue souvent une première étape pour mieux cerner où et comment s'expriment les phénomènes d'usure dans l'entreprise. À partir de données faciles à obtenir, cet exercice peut aussi permettre d'identifier des indicateurs de base à suivre dans la durée, dans une logique de tableau de bord.

Si l'analyse de ces trois familles d'indicateurs ne couvre pas l'ensemble des formes que peut prendre l'usure au travail (stress, troubles psychosociaux, tensions au sein des équipes, phénomènes de démotivation, difficultés de fidélisation…), elle est généralement suffisante pour anticiper une dégradation à prendre en compte.

Il est important d'analyser l'ensemble de ces trois familles d'indicateurs. Quand l'accent est mis sur l'une ou l'autre (sur les accidents, d'autres fois sur l'absentéisme), certains phénomènes d'usure peuvent être occultés : par exemple, les problèmes du personnel de bureau dans l'industrie ou, inversement, les problèmes des agents techniques dans les activités de service, ou encore des problématiques propres à l'encadrement.

DANS QUELLES SITUATIONS ANALYSER CES DONNÉES ?

Dans le cadre d'une démarche prévention de l'usure

- Vous souhaitez conduire une analyse globale des phénomènes d'usure professionnelle à l'œuvre dans l'entreprise.
- Vous souhaitez analyser les phénomènes d'usure associés à un métier ou à un service particulièrement concerné.
- Vous souhaitez enrichir les outils de pilotage de vos politiques de prévention et de GRH à travers de nouveaux indicateurs ou la création d'un tableau de bord.

Pour enrichir vos autres démarches

- Projet centré sur la question de l'absentéisme.
- Projet visant à résoudre des difficultés de recrutement, de fidélisation des salariés, de maintien dans l'emploi…
- Projet lié à la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes (indicateurs de santé sexués devant figurer dans le rapport de situation comparée (RSC) des conditions de travail et d'emploi des femmes et des hommes, inclus dans la base de données économiques et sociales (BDES).
- Projet lié à la question des personnes en statuts précaires (CDD, intérim…).

MODE D'EMPLOI

L'analyse des indicateurs de santé, d'absentéisme ou de turnover repose essentiellement sur l'interprétation de tableaux ou de graphiques.

Le questionnement autour de chaque graphique suit toujours la même logique :

- Qu'est-ce qu'on voit ?
- Qu'est-ce qui est visuellement marquant ? Qu'est-ce qui est étonnant ?
- Comment interpréter ces constats ? Peut-on faire des hypothèses en lien avec la question de l'usure professionnelle ou avec la pénibilité des postes ?

Indicateurs liés à la santé au travail

Parmi les données accessibles :

- données relatives aux accidents du travail (AT) et aux maladies professionnelles (MP) :
  - nombre d'accidents du travail / effectif,
  - nombre de maladies professionnelles / effectif,
  - nombre de jours d'arrêts AT+MP / effectif,
  - indicateurs suivis par la Carsat, un peu plus complexes mais plus précis (indice de fréquence, taux de fréquence, taux de gravité).
- données relatives aux avis d'aptitude délivrés par le médecin du travail :
  - nombre de personnes ayant une restriction d'aptitude / effectif,
  - nombre de personnes licenciées pour inaptitude / effectif.

Pour aller plus loin sur les risques psychosociaux (RPS)

Les indicateurs ci-dessus peuvent être insuffisants lorsque les problèmes de santé prennent la forme de troubles psychosociaux. L'analyse de l'absentéisme et du turnover est alors intéressante. Il est également utile d'explorer des indicateurs plus qualitatifs (plaintes, ambiance dans les équipes, point de vue du médecin du travail…) ou d'utiliser un questionnaire RPS.

Dans le cas, fréquent en PME, où le nombre annuel d'accidents du travail, de maladies professionnelles ou d'inaptitudes est faible (moins de 5 par an) voire très faible (moins de 1 par an en moyenne), l'analyse est plus délicate. Deux pistes pour contourner cette difficulté :

- ne pas réfléchir seulement sur la dernière année mais sur un cumul des 5 dernières années ;
- lister l'ensemble des cas sur les 5 dernières années sans faire de statistiques suffit parfois à repérer des régularités (par exemple un métier, un secteur ou une population particulièrement touchée…).

À propos des liens accidents du travail / usure professionnelle

Beaucoup d'accidents du travail sont liés à des problèmes de dos ou des problèmes articulaires et sont alors à rapprocher des maladies professionnelles significative de phénomènes d'usure – type troubles musculosquelettiques (TMS). Les autres accidents (chutes, coupures…) sont moins directement attribuables à l'usure professionnelle mais leur augmentation peut être significative de problèmes organisationnels, de fatigue, de surcharge…

Indicateurs liés à l'absentéisme

Dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle, l'étude de certaines catégories d'absence est à privilégier pour pouvoir faire le lien avec les conditions de travail : les arrêts pour maladie, maladie professionnelle, accident du travail ou accident de trajet ou encore les absences injustifiées.

Au-delà du taux global d'absentéisme, de nombreux indicateurs peuvent être envisagés pour essayer de repérer ces types d'absence ou les durées d'absence. Le choix est à effectuer entreprise par entreprise. Voici toutefois quelques pistes adaptées à un grand nombre de contextes :

- le nombre de jours d'absence pour maladie / effectif,
- le nombre de jours d'absence pour maladie professionnelle / effectif,
- le nombre de jour d'absence pour accident du travail / effectif,
- le nombre d'arrêts de courte durée (par exemple ≤ 3 jours) / effectif,
- le nombre d'arrêts de longue durée (par exemple ≥ 3 mois) / effectif.

« Taux d'absentéisme » ?

Le « vrai » taux d'absentéisme est calculé en heures d'absence / heures théoriquement travaillées. D'autres indicateurs plus simples peuvent cependant être utilisés, en particulier le nombre de jours d'absence divisé par l'effectif. Si le nombre de personnes à temps partiel est important ou si l'effectif est très fluctuant, le nombre de jours d'arrêt sur le nombre de jours théoriquement travaillés est plus pertinent.

Indicateurs liés au turnover

Dans le cadre d'une réflexion générale sur l'usure professionnelle, quelques indicateurs simples peuvent être mis en discussion :

- ancienneté moyenne,
- pourcentage de salariés récemment arrivés (ex ≤ 1 ou 3 ans d'ancienneté),
- nombre de départ au cours de l'année écoulée (ou au cours des 5 dernières années) / effectif.

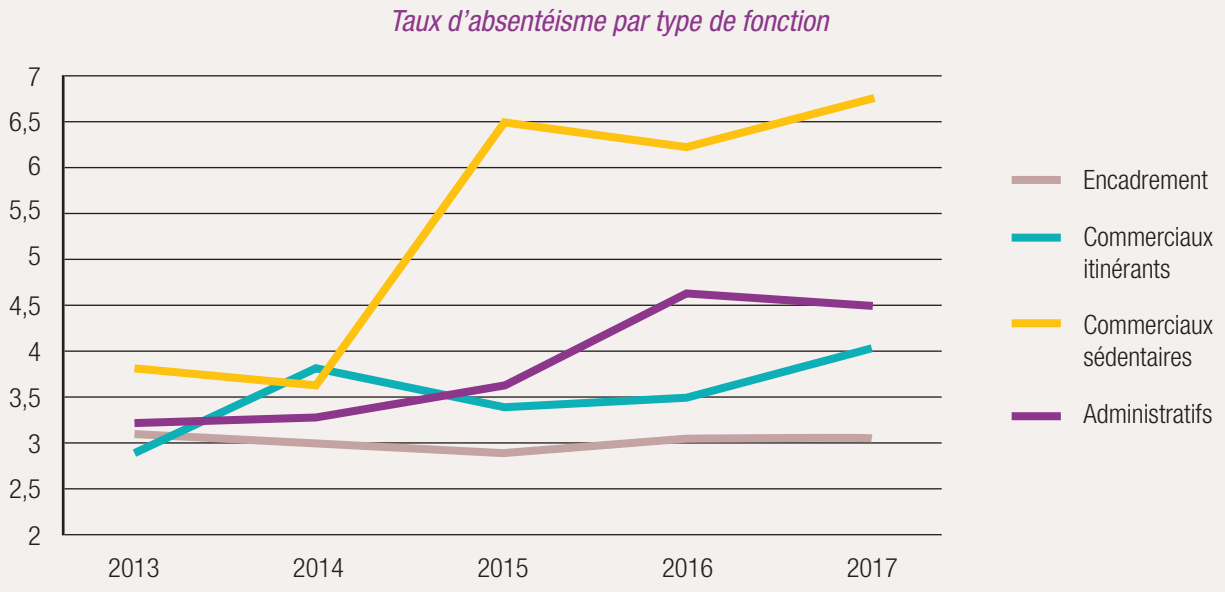
D'autres indicateurs pourront être travaillés par la suite si l'entreprise, confrontée à des problèmes de fidélisation par exemple, souhaite procéder à une analyse plus fine de son turnover.

Du choix des indicateurs au choix des graphiques à analyser

Nous venons de lister une douzaine d'indicateurs possibles pour étudier la santé au travail, l'absentéisme ou le turnover. Pour chacun d'eux, la seule valeur de l'indicateur n'est pas très utile. Le plus simple et le plus pertinent est de procéder à des comparaisons :

- soit par un graphique montrant l'évolution de l'indicateur ces dernières années,
- soit par un graphique permettant de comparer les différents métiers et/ou les différents services à un moment donné.

Exemple de graphique montrant l'évolution dans le temps



Remarque

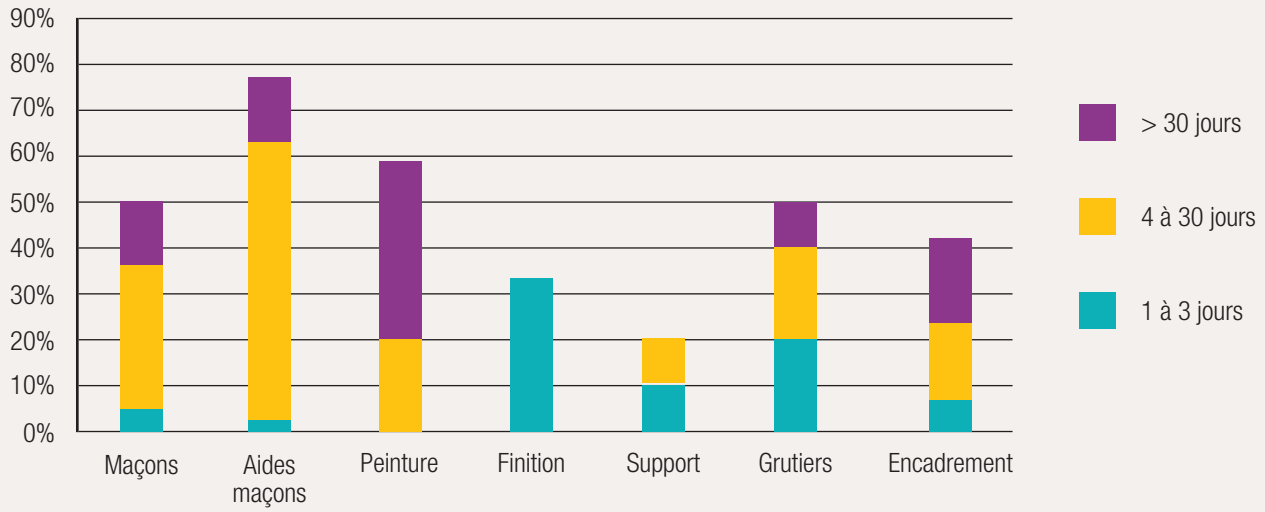
Une période de 5 ans est un minimum. Les graphiques ou tableaux montrant des évolutions sur 2 ou 3 ans sont à éviter car les indicateurs sont trop fluctuants.

Exemple de questions à se poser

Constate-t-on une tendance de baisse ou d'augmentation ? Si oui, quelles sont les hypothèses pour l'expliquer ? Quels liens avec d'autres évolutions vécues ces dernières années par l'entreprise (réorganisation, évolution managériale, évolution des effectifs, tensions internes) ? Quelles perspectives d'évolution ?

Exemple de graphique comparant les métiers

Pourcentage des salariés concernés par des arrêts en 2016 - analyse par métier



Exemple de lecture du schéma

En 2016, environ 20% des grutiers ont été concernés par 1 à 3 jours d'arrêt, 20% par 4 à 30 jours d'arrêt et 10% par plus de 30 jours d'arrêt ; en tout 50% des grutiers ont été concernés par au moins un arrêt.

Exemple de questions à se poser

Certains métiers (ou services) sont-ils plus particulièrement concernés par un indicateur élevé ? Quelles hypothèses pour l'interpréter ? Quels liens avec des spécificités du métier ou du service en termes de pénibilité ou de contraintes, d'organisation, de populations (sexe, âge, ancienneté), de contexte ? Y a-t-il d'autres métiers (ou services) proches en termes d'activité mais moins concernés ? Comment l'expliquer ?

Des constats à leur interprétation : l'intérêt d'une lecture collective

L'analyse repose essentiellement sur l'interprétation de tableaux ou de graphiques. Elle peut être conduite par un membre de la direction ou la personne en charge de la fonction RH mais elle développe tout son potentiel dans un cadre plus collectif permettant de croiser les points de vue et d'enrichir le questionnement et la compréhension des constats. Vous pouvez vous reporter à la Fiche support A pour vous aider dans l'animation de ce travail collectif.

Pour aller plus loin : une logique d'enquête

Les indicateurs et graphiques proposés ci-dessus constituent une porte d'entrée dans un diagnostic « prévention de l'usure ». Les échanges peuvent inciter à lancer d'autres analyses complémentaires, plus ciblées, à partir d'autres variables ou d'autres croisements.

Par exemple :

- identification d'autres indicateurs santé, absentéisme ou turnover plus adaptés aux spécificités de l'entreprise,
- possibilité de faire un zoom sur un service ou un métier affecté par des problèmes d'usure,
- possibilité de faire un zoom sur certaines populations (femmes-hommes, âges, statuts…) ou sur les parcours des personnes (intégration, ancienneté, formation…),
- possibilité d'explorer d'autres croisements, par exemple : l'absentéisme par sexe, classe d'âge, classe d'ancienneté, statut d'emploi… (cf. les fiches 2 et 3 sur l'analyse des populations et des parcours).

Zoom Femmes - Hommes

Absentéisme, TMS des femmes… N'oubliez pas le travail !

Les données santé ou absentéisme font souvent ressortir des différences importantes par sexe. Par exemple, les femmes sont plus touchées par les troubles musculosquelettiques que les hommes et les hommes sont davantage touchés par les accidents du travail ; les taux d'absentéisme des femmes sont plus importants que ceux des hommes ou inversement.

Quelques points de vigilance sont utiles pour interpréter ces différences dans une perspective de prévention de l'usure professionnelle.

- **Ne pas s'en tenir à des explications spontanées du type :** « les femmes ont des TMS parce qu'elles sont âgées et plus fragiles physiologiquement », « les femmes sont absentes pour garder leurs enfants malades »… Ces explications sont souvent fausses et, dans tous les cas, insuffisantes. Elles conduisent à ne pas s'interroger sur les facteurs d'usure professionnelle et à ne pas mener d'actions de prévention.
- **Faire le lien entre ces données santé-absentéisme et les conditions de travail et d'emploi[1].** Par exemple :
  - Les TMS des femmes âgées de cet atelier sont-elles liées à la pénibilité des postes qu'elles occupent ? A-t-on eu tendance jusqu'à présent à sous-évaluer cette pénibilité et à considérer ces postes « hors du champ » des actions de prévention ? Les femmes restent-elles plus longtemps que leurs collègues hommes sur ces postes ? Les TMS qui les affectent sont-ils liés à cette différence de parcours ?
  - Si on observe un plus fort taux d'absentéisme chez les femmes en âge d'avoir de jeunes enfants, quels sont les horaires de travail de ces femmes ? Compte-tenu du fait que les femmes continuent de s'occuper davantage des enfants que les hommes, quelles sont les contraintes horaires qui pèsent sur elles ? En quoi rendent-elles l'articulation vie professionnelle - charge parentale plus ou moins facile (horaires réguliers ou pas, en journée ou tôt le matin et tard le soir) ?
  - Si on observe un fort turnover de femmes dans un métier où elles sont minoritaires : est-ce lié à des conditions de travail inadaptées (équipements de travail, port de charge…), ce qui peut rendre difficile leur intégration dans les équipes ?
- **Prévoir des indicateurs sur les violences sexistes et sexuelles.** 8% des femmes et 1% des hommes déclarent avoir subi des comportements hostiles à dimension sexiste (Enquête conditions de travail 2013, Dares, Draaf, DGAFP, Insee). Ces phénomènes peuvent notamment apparaître dans des métiers en contact avec le public ou dans ceux où les femmes sont minoritaires. Ils sont souvent déniés ou minorés, bien qu'extrêmement délétères pour la santé. Au-delà du nécessaire traitement des situations individuelles, disposer d'indicateurs sur ces agressions permet de faire le lien avec les conditions et l'organisation du travail (métiers ou service concernés) et de mettre en œuvre des actions de prévention. Pour que ces indicateurs puissent exister, il faut prévoir le cadre qui permettra la remontée des informations.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Kit Analyser ses données sociales (ADS), disponible sur le site anact.fr
- 10 questions sur l'absentéisme, Anact, 2016
- L'absentéisme, outils et méthodes pour agir, Anact, 2009
- M. Vignet, F. Chappert, P. Sarnin. Inégalités hommes-femmes dans l'accès à la QVT : une explication des différences dans les taux d'absentéisme, *La Revue des conditions de travail*, Anact, 2016

ILS L'ONT FAIT

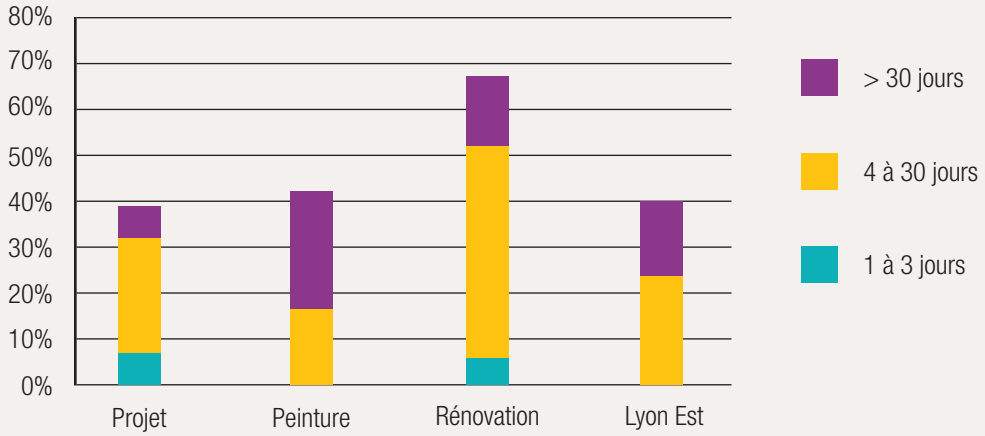
À la suite d'une formation sur la prévention de l'usure professionnelle, le chargé de prévention des risques de cette entreprise de BTP propose au service RH d'analyser l'absentéisme et d'autres données peu étudiées par le service prévention.

La méthodologie proposée par la formation souligne l'importance de réfléchir au découpage en service et métier. Ici, la base de données RH distingue une quarantaine de métiers. Il s'agit de faire des regroupements ! Après concertation, un découpage en 10 familles est décidé. Le filtre retenu est celui des situations de travail (types d'activités et conditions de travail comparables). Plusieurs métiers supports sont regroupés. Par contre, il est jugé important de distinguer « maçons » et « aides maçons ».

[1] Voir dans le guide *Prév'Up Diag* les 4 questions utiles pour comparer les conditions de travail et d'emploi des femmes et des hommes ainsi que les zooms Femmes - Hommes des Fiches diagnostic n° 3, 4 et 5.

L'analyse de l'absentéisme par service fait apparaître un niveau très élevé au sein du service « rénovation ». Moins concerné que d'autres par les accidents du travail, ce service n'était pas jugé prioritaire jusqu'ici. Ce taux élevé s'explique-t-il par le contexte de mutation vécu par ce service ces dernières années ? Une réunion de travail avec les manageurs concernés est organisée pour partager ces analyses et échanger sur les possibilités d'action.

Pourcentage des salariés concernés par des arrêts en 2016 - analyse par service



Exemple de lecture du schéma

En 2016, environ 8% des salariés du service « projet » ont été concernés par 1 à 3 jours d'arrêt, 23% par 4 à 30 jours d'arrêt et 7% par plus de 30 jours d'arrêt ; en tout, 38% des salariés du service ont été concernés par au moins un arrêt.

Autre constat souligné sur ce même graphique : le taux élevé d'absentéisme longue durée au sein du service « peinture » (un quart des salariés a eu un arrêt de plus de 30 jours). Ce constat n'est pas nouveau mais sa visualisation et sa quantification marquent les esprits.

L'analyse par métier est également intéressante (voir graphique page 4). C'est surtout la situation des aides-maçons qui ressort : 80% d'entre-eux ont été arrêtés au moins une fois au cours de la dernière année ! Les hypothèses d'interprétation, discutées lors d'une réunion réunissant acteurs RH et acteurs prévention de l'entreprise, concernent cette fois la relation entre maçons et aides-maçons, la répartition des tâches au sein des équipes, le processus d'intégration ou encore la capacité de l'entreprise à favoriser la validation des compétences et l'évolution professionnelle des aides-maçons.

L'intérêt d'une analyse des données RH (absentéisme mais aussi liens avec les âges ou anciennetés) est une découverte pour le service prévention. Un nouveau tableau de bord prévention, à la fois simplifié (découpage métiers, choix des indicateurs) et enrichi de nouvelles données est construit. L'absentéisme (courte et longue durée) et les restrictions d'aptitude viennent rejoindre les données existantes sur les accidents du travail. Ce nouvel outil, sous la forme d'un document présentant une vingtaine de graphiques, est pensé pour être adapté aux relations avec les autres acteurs de l'entreprise : direction, manageurs des différents services et instances représentatives du personnel.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des données ressources humaines

FICHE-DIAGNOSTIC N°2

Analyser la population de l'entreprise

POURQUOI ANALYSER LA POPULATION DE L'ENTREPRISE ?

La manière dont les effectifs d'une entreprise (ou d'un métier, d'un service) se répartissent en termes de sexe, d'âge, d'ancienneté ou de statut d'emploi n'est jamais neutre. Elle résulte de l'histoire et des pratiques de l'entreprise en matière de recrutement, de mobilité interne, de gestion des fins de carrière, d'égalité femmes-hommes… et est souvent révélatrice de processus d'usure (inaptitudes, essoufflement professionnel, postes difficiles à tenir dans la durée…).

Par exemple :

- un service où il y a peu de seniors peut être significatif d'un travail difficile à tenir pour des personnes vieillissantes ;
- un métier où on ne trouve que des femmes peut être concerné par des pénibilités discrètes mais bien réelles, souvent sous-évaluées (cf. *Guide Prév'Up Diag*, « Femmes et hommes face à l'usure professionnelle ») ;
- un poste peut être fréquemment occupé par des intérimaires parce que les titulaires ne veulent plus l'occuper.

Mettre en discussion ce type d'analyse permet de :

- révéler des situations de pénibilités cachées ou négligées ;
- construire des hypothèses sur des facteurs d'usure associés à certains postes, métiers, services : usure liés à la pénibilité, au parcours réalisé, au manque de valorisation des métiers...

DANS QUELLES SITUATIONS ANALYSER LA POPULATION ?

Dans le cadre d'une démarche prévention de l'usure

- Vous initiez la réflexion concernant l'usure professionnelle et souhaitez mener une analyse globale des phénomènes d'usure à l'œuvre dans l'entreprise.
- Vous avez des questions ou des hypothèses concernant une population spécifique de l'entreprise.
- Vous constatez une répartition très clivée de la population salariée et souhaitez objectiver et analyser les phénomènes d'usure potentiels.
- Vous souhaitez articuler vos pratiques RH et de prévention.

Pour enrichir vos autres démarches

- Projet lié à la question des âges ou anciennetés dans l'entreprise (seniors, fins de carrière, fidélisation).
- Projet lié à la question de l'égalité professionnelle femmes-hommes.
- Projet lié à la question des personnes en statuts précaires (CDD, intérim…).
- Démarche GPEC.

MODE D'EMPLOI

L'analyse de la population salariée repose essentiellement sur l'interprétation de tableaux ou de graphiques.

Le questionnement autour de chaque graphique suit toujours sur la même logique :

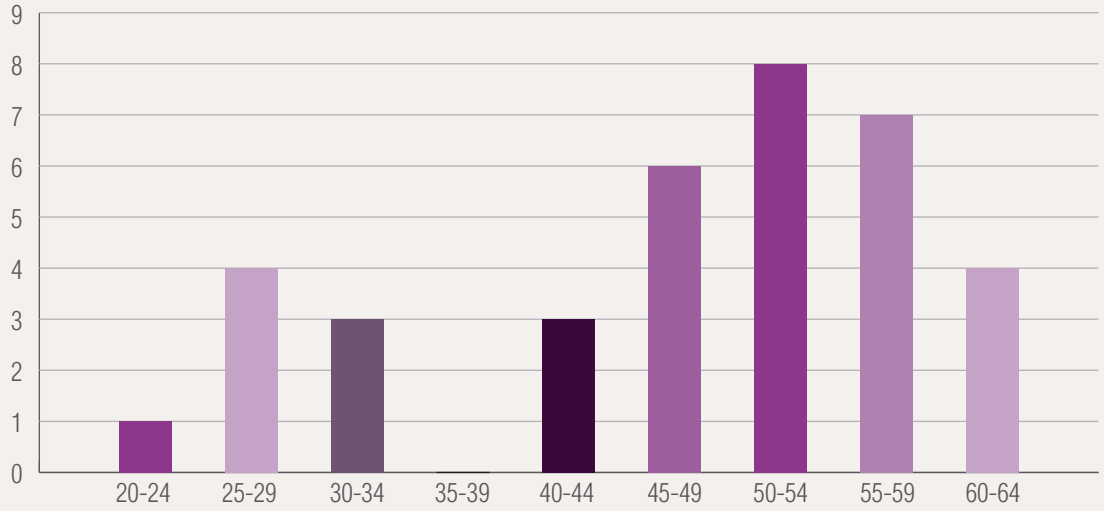
- Que voit-on ?
- Qu'est-ce qui est visuellement marquant ? Qu'est-ce qui est étonnant ?
- Comment interpréter ces graphiques ? Peut-on faire des hypothèses en lien avec la question de l'usure professionnelle ou avec la pénibilité des postes ?

Une analyse globale de l'entreprise : 3 graphiques de base

On peut débuter par l'analyse de graphiques concernant l'entreprise dans son ensemble. Ils sont pertinents pour des effectifs **d'au moins 20 salariés**. Dans une entreprise où la population est mixte, il est utile de juxtaposer les données Femmes / Hommes / Global. Constate-t-on une différence notable entre les femmes et les hommes ? Pourquoi ?

Les deux principaux sont : **la pyramide des âges et la pyramide des anciennetés.**

Pyramide des âges (aides à domicile)



Exemple de lecture

Ce graphique montre une courbe en « dos de chameau », avec un creux aux âges intermédiaires, déséquilibrée vers la droite : 53% des aides à domicile ont plus de 50 ans, 22% moins de 35 ans. En croisant avec l'ancienneté, on pourrait voir si cela correspond à un recrutement récent de jeunes pour remplacer les départs d'anciennes salariées (retraite, inaptitude).

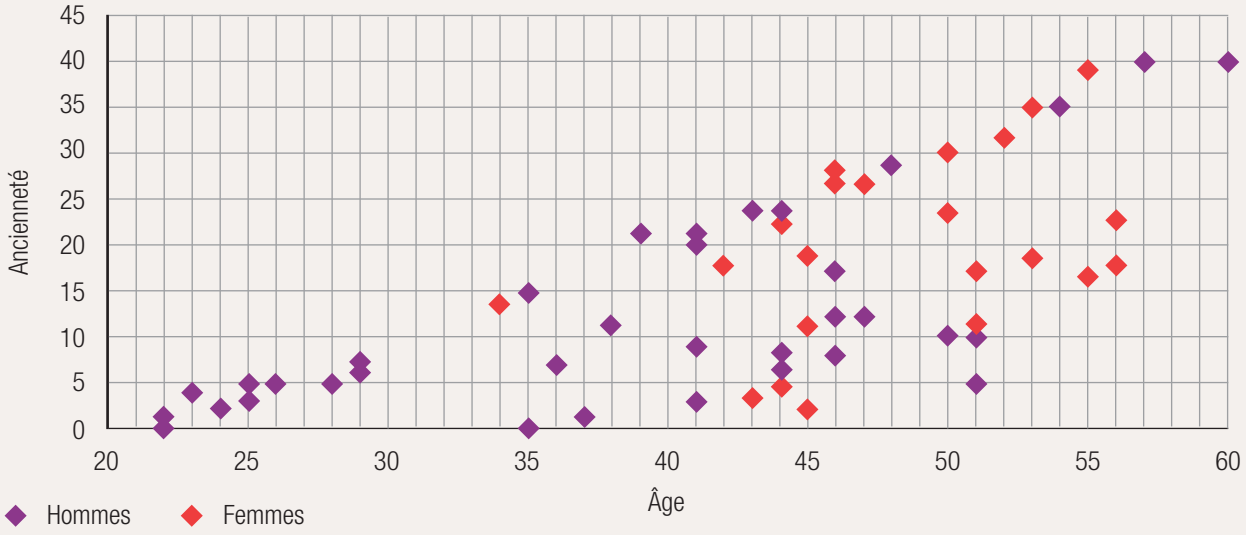
Un troisième graphique intéressant est le **nuage de points âge-ancienneté**. On peut là aussi distinguer les données Femmes - Hommes par deux couleurs. Constate-t-on des groupes bien distincts ? Si oui, comment les interpréter ? Les femmes et les hommes sont-ils répartis de la même manière ? Si non, pourquoi ?

Zoom Femmes - Hommes

Dans le graphique ci-après, la distribution Femmes - Hommes par âge et ancienneté des ouvrières et ouvriers d'un atelier montre une nette évolution de la politique de recrutement : l'entreprise s'est mise à recruter presque uniquement des hommes, principalement de moins de 30 ans. Si cette politique continue, les femmes vont être progressivement exclues de l'atelier. Quelles sont les raisons de cette évolution ? Y-a-t-il eu sur les dernières années des licenciements de femmes pour inaptitude ? L'entreprise recrute-t-elle alors des hommes jeunes pour tenir des postes qu'elle ne veut plus voir tenus par des femmes? Ou encore, la nouvelle pratique de recrutement est-elle liée à un changement des compétences techniques ?

Dans les deux cas, les représentations « sexuées » du travail sont à interroger : a-t-on trop longtemps sous-évalué la pénibilité des postes, comme c'est souvent le cas pour les postes majoritairement tenus par des femmes ? Surestime-t-on aujourd'hui la résistance des hommes, qui vont pourtant être exposés aux mêmes risques d'usure professionnelle ? A-t-on pensé à former les femmes pour qu'elles acquièrent les nouvelles compétences ?

Distribution par âge et ancienneté des ouvrières et ouvriers dans un atelier



Exemple de lecture

Le graphique montre une situation nettement sexuée : les nouveaux sont majoritairement des hommes assez jeunes ; les anciens sont surtout des anciennes dont la majorité a entre 45 et 55 ans.

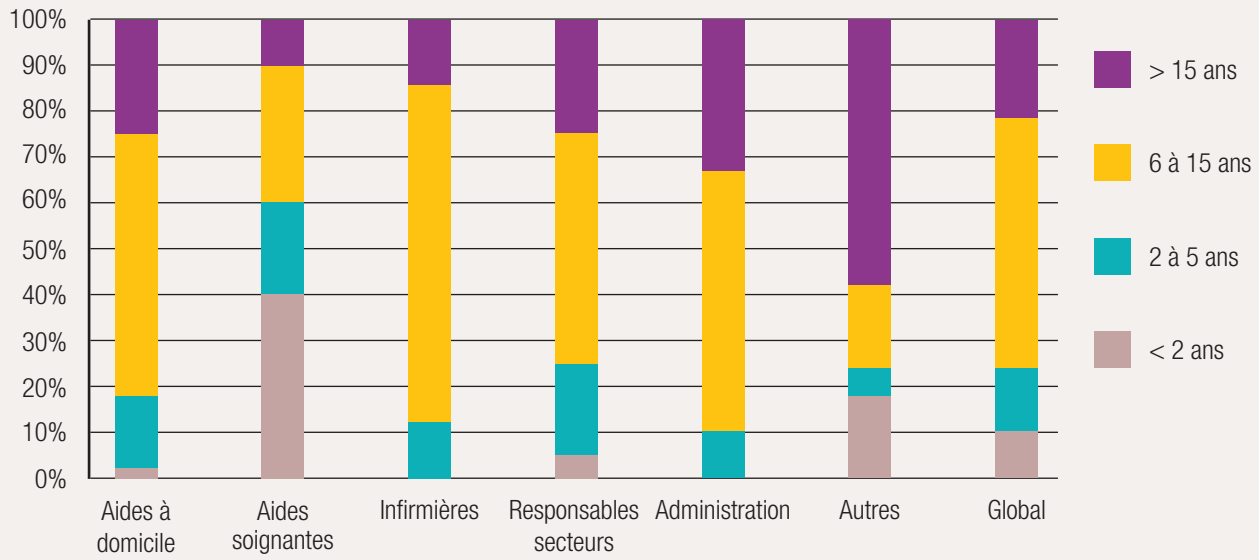
Croisements par service ou métier : 8 graphiques de base

Les graphiques croisant plusieurs variables sont plus complexes mais souvent plus intéressants. Les principales variables à prendre en compte sont : l'âge, l'ancienneté, le sexe, le statut d'emploi, le service, le métier. Parmi tous les croisements possibles, huit méritent d'être explorés en priorité.

	Répartition classes d'âge	Répartition classes d'ancienneté	Répartition F-H	Répartition statuts d'emploi
Par service	x	x	x	x
Par métier	x	x	x	x

À noter : Cette approche est pertinente pour des effectifs d'au moins 60 salariés. Le découpage en métier ou service ne doit pas être trop fin.

Répartition des tranches d'ancienneté par métier (personnel en CDI)



Exemple de lecture

Le métier d'aide-soignante se distingue nettement des autres : 40% ont moins de 2 ans d'ancienneté et seulement 10% plus de 10 ans d'ancienneté (contre respectivement environ 10% et 22% tous métiers confondus). A l'inverse, la catégorie « autres » se distingue par une ancienneté importante : presque 60% ont plus de 15 ans d'ancienneté contre 22% tous métiers confondus.

Le tableau ci-dessous propose quelques questions pour aider à repérer et interpréter les constats les plus courants. Ce ne sont que des pistes : l'important est de réfléchir à vos propres points marquants liés au contexte de votre entreprise.

Croisement	Quelques situations possibles à interpréter
Répartition classes d'âge pour chaque service **Répartition classes d'âge pour chaque métier**	Certains services (ou métiers) comptent très peu de personnes de plus de 50 ans ? Est-ce lié à une forme de pénibilité ? A des départs pour problèmes de santé ? Certains services (ou métiers) concentrent plus de jeunes que les autres ? Est-ce lié au fait qu'ils sont physiquement difficiles à tenir ? Les jeunes et les seniors ne sont pas dans les mêmes services (ou métiers) ? Est-ce lié à une déqualification des seniors ?
Répartition classes d'ancienneté pour chaque service **Répartition classes d'ancienneté pour chaque métier**	Certains services (ou métiers) comptent des salariés avec une faible ancienneté (turnover important) ? Est-ce lié au fait qu'ils sont difficiles à tenir ? Certains services (ou métiers) concentrent des salariés avec de fortes anciennetés ? Est-ce lié à la qualité des situations de travail ? Ou au fait qu'il est difficile d'évoluer ?
Zoom Femmes - Hommes **Répartition Femmes - Hommes pour chaque service** **Répartition Femmes - Hommes pour chaque métier**	Les femmes et les hommes, en tendance, ne travaillent pas dans les mêmes services (ou les mêmes métiers) ? Pourquoi ? Cela a-t-il des incidences sur les possibilités d'évolution des uns et des autres ? Les hommes occupent des métiers associés à un besoin « de force » et les femmes des métiers associés à un besoin de « minutie » ou de « patience » ? Est-ce pleinement justifié ? N'a-t-on pas alors tendance à minimiser la pénibilité des postes occupés par les femmes ?
Répartition statuts d'emploi pour chaque service **Répartition statuts d'emploi pour chaque métier**	Certains services fonctionnent-ils avec un volant important d'emplois précaires, du type intérim, saisonnier ou CDD ? Ou avec un volume important de temps partiel ? Pourquoi ? Quelles incidences cela a-t-il en terme de prévention ou de possibilité d'évolution ? Certains métiers ou postes sont-ils occupés uniquement par des salariés précaires ou à temps partiel ? Est-ce lié au fait qu'ils sont difficiles à tenir ? Ou au fait qu'il est difficile d'évoluer ?

Des constats à leur interprétation : l'intérêt d'une lecture collective

L'analyse des populations repose essentiellement sur l'interprétation de tableaux ou de graphiques. Cette analyse peut être conduite par la direction ou la personne en charge de la fonction RH mais elle développe tout son potentiel dans un cadre plus collectif permettant de croiser les points de vue et d'enrichir le questionnement et la compréhension des constats. Vous pouvez vous reporter à la Fiche support A pour vous aider dans la mise en place de cette approche collective.

Pour poursuivre : une logique d'enquête

Les graphiques proposés dans cette fiche constituent une porte d'entrée d'un diagnostic prévention de l'usure. Les échanges peuvent inciter à lancer d'autres analyses plus ciblées, pouvant faire intervenir d'autres variables ou d'autres croisements.

Par exemple :

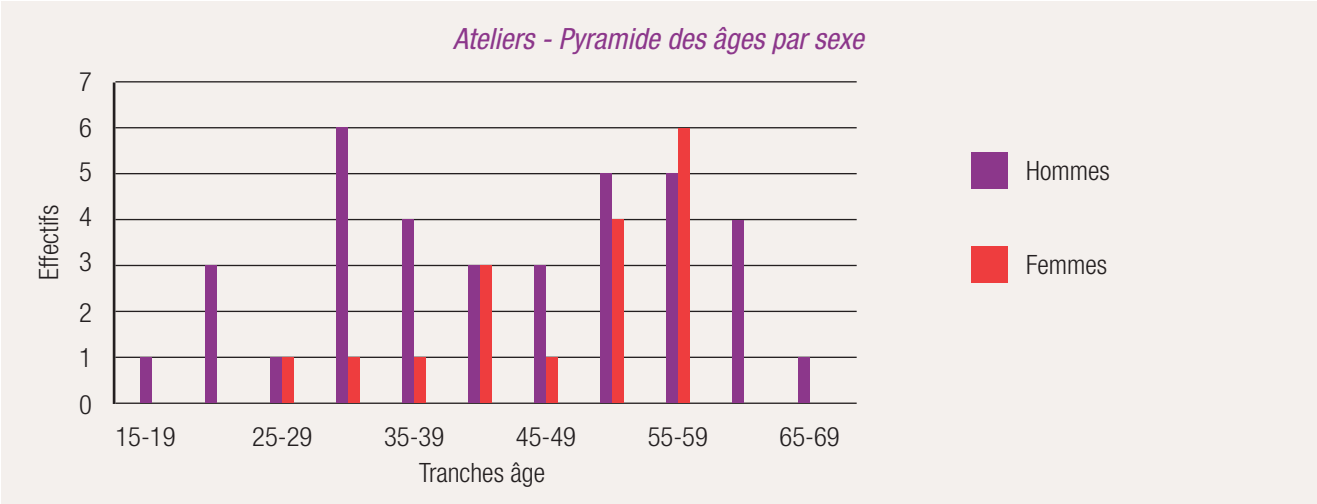
- possibilité de faire un zoom sur un service ou un métier pour lequel une problématique d'usure a été identifiée ;
- si les échanges font émerger des hypothèses ou questions liées aux parcours des personnes concernées, possibilité d'explorer d'autres données spécifiques tels que l'accès à la formation (cf. Fiche diagnostic n°3 sur l'analyse des parcours) ;
- de même, possibilité de croiser avec des données concernant l'absentéisme ou des problèmes de santé (cf. Fiche diagnostic n°1) ;
- si une situation de travail pose question, il est nécessaire d'envisager une analyse du travail avec les personnes concernées (observations, groupe de travail…) (cf. Fiche diagnostic n°5) ;
- Dans tous les cas, les questions « Genre et conditions de travail et d'emploi » seront utiles à avoir en tête pour mener l'enquête (se reporter à la partie « Femmes et hommes face à l'usure professionnelle » du guide *Prév'Up Diag).*

POUR ALLER PLUS LOIN

Kit Analyser ses données sociales (ADS), disponible sur le site anact.fr

ILS L'ONT FAIT

Cette entreprise est confrontée à des problèmes importants d'absentéisme, de restrictions d'aptitude et de maladies professionnelles. Dans la perspective d'initier un plan global de prévention de l'usure, elle décide de faire un diagnostic pour cibler au mieux les actions. L'analyse de la population met en évidence un vieillissement important dans les ateliers, particulièrement pour les femmes, 59% ayant plus de 50 ans contre 42% pour les hommes.



Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des données ressources humaines

FICHE-DIAGNOSTIC N°3

Aract AUVERGNE - RHÔNE-ALPES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INNOVATION SOCIALE

Analyser les parcours professionnels

POURQUOI ANALYSER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ?

On n'associe pas spontanément la question des parcours professionnels à celle de l'usure au travail. Les deux sont pourtant profondément liées. D'une part travailler de nombreuses années sur un ou des postes difficiles – postes pénibles, métiers non valorisés, métiers confrontés à de fortes mutations… – augmente le risque de voir apparaître des signes d'usure professionnelle. D'autre part, les salariés n'ont pas tous les mêmes parcours. Ceux qui occupent un métier difficile et n'ont pas de possibilité d'évoluer professionnellement risquent à terme d'être exclus du travail.

L'analyse des parcours professionnels au sein de l'entreprise vise à repérer ces phénomènes dont on sait qu'ils concernent plus particulièrement certaines populations : les ouvriers et employés peu qualifiés, les femmes, les jeunes et les seniors.

Elle invite à donner toute sa place à la fonction RH pour :

- identifier les facteurs d'usure liés aux parcours professionnels – moins fréquemment mis en avant que ceux liés à la pénibilité des postes ;
- et trouver dans les pratiques RH de nouveaux leviers de prévention de l'usure et de construction de la santé.

DANS QUELLES SITUATIONS ANALYSER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ?

Dans le cadre d'une démarche prévention de l'usure

- Vous voulez compléter vos démarches de prévention par un suivi dans la durée des populations sur le volet RH, dans une logique d'anticipation des phénomènes d'usure.
- Vous voulez creuser les hypothèses issues de l'analyse des indicateurs santé-absentéisme et de l'analyse des populations (Fiches diagnostic n°1 et n°2).
- Vous souhaitez approfondir un diagnostic centré sur un service ou un métier particulièrement confronté à la problématique d'usure professionnelle.
- Vous cherchez à comprendre des problèmes de maintien en emploi.

Pour enrichir vos autres démarches

- Projet lié à la question des âges ou anciennetés dans l'entreprise (seniors, fins de carrière, fidélisation).
- Projet lié à la question de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (repérage des enjeux « usure » dans les éventuelles inégalités de parcours et enrichissement des accords et des plans d'action).
- Projet lié à la question des personnes en statuts précaires (CDD, intérim…).
- Démarche GPEC (cartographie des mobilités).

MODE D'EMPLOI

Analyser les parcours dans une perspective de prévention de l'usure professionnelle, c'est chercher à comprendre les relations entre la santé et le travail non pas seulement à un instant T, mais dans le temps, sur la durée. Une telle analyse est très souvent riche d'enseignements. Elle peut être menée de manière relativement simple par les services RH. L'interprétation des données gagne à être faite en associant d'autres acteurs de l'entreprise ainsi que le service de santé au travail (SST) (voir Fiche support A).

Deux démarches sont possibles :

- une analyse globale des parcours sur la base des données RH ;
- une analyse rétrospective des parcours ciblée sur les situations d'usure déjà identifiées.

1. Analyser de manière globale les parcours et faire le lien avec l'usure

Une première manière de faire consiste à mobiliser les données RH pour :

- repérer d'éventuels parcours professionnels « usants » dans certains métiers ou certaines catégories de populations salariées ;
- se demander en quoi les situations d'usure identifiées peuvent trouver une explication dans la gestion des parcours ;
- creuser, le cas échéant, les hypothèses apparues lors de l'analyse des données santé-absentéisme ou de la population salariée (fiches 1 et 2).

Zoom Femmes - Hommes

Faire le lien entre parcours, durée d'exposition et usure professionnelle

Deux constats sont utiles à avoir en tête pour faire ce lien :

- Les postes, les métiers ou certains secteurs d'activité dans lesquels se trouve une majorité de femmes offrent souvent peu d'opportunités d'évolution.
- Dans les postes, les métiers ou les secteurs mixtes, les femmes connaissent en moyenne moins d'évolutions professionnelles que leurs homologues masculins.

Ces deux constats doivent amener à interroger l'effet des différences de durée d'exposition à certaines pénibilités. Dans les postes mixtes, par exemple, comparer les parcours des femmes et des hommes permet souvent de comprendre pourquoi les premières sont plus touchées que les seconds par des problèmes de santé au travail (TMS notamment) : c'est la différence de durée d'exposition aux risques professionnels qui l'explique (voir le cas d'entreprise ci-après).

Les données RH peuvent servir d'indicateurs de parcours. Par exemple :

- données sur l'ancienneté dans le métier ou le service ;
- données sur les évolutions professionnelles :
  - en retenant les événements significatifs d'une évolution (changement de catégorie statutaire, changement de coefficient, changement de métier, changement de statut d'emploi : de CDD à CDI, de temps partiel à temps complet ou l'inverse), puis en repérant simplement (oui/non) les personnes ayant évolué durant la période considérée ;
  - en regardant les coefficients hiérarchiques qui renseignent sur la position atteinte et sur la reconnaissance statutaire du travail ;
- données sur les formations suivies : le nombre d'heures et le type de formation en distinguant, par exemple, les formations métiers, qualifiantes, réglementaires… ;
- données sur le turnover : les entrées par type de contrat et les sorties par motif.

Certaines de ces données impliquent de choisir une période de référence. Il peut s'agir, par exemple, de données sur l'année écoulée – s'il y a beaucoup de formations dans l'entreprise – ou de données cumulées sur 3 ans si cela s'avère plus pertinent.

Le tableau page suivante donne des exemples de questions à se poser pour faire le lien entre les parcours professionnels et les processus d'usure professionnelle.

Variables parcours à mobiliser	Partir des parcours et questionner le lien avec l'usure professionnelle		Partir des symptômes d'usure identifiés et faire le lien avec les parcours
	Repérer les caractéristiques communes	Quels risques d'usure professionnelle ?	
Ancienneté dans le poste **Évolutions professionnelles**	Y a-t-il des métiers ou des catégories de population ayant une forte ancienneté dans le poste ? Qui ne connaissent pas ou très peu d'évolutions professionnelles ? **Zoom Femmes - Hommes** Observe-t-on des phénomènes de « plafond de verre » dans certains métiers ou pour certaines catégories de population ? *Exemple : De tels phénomènes concernent souvent des femmes (voir encart ci-après). Ne sont-ils pas renforcés pour celles qui sont employées à temps partiel ?*	Quels effets en termes de durée d'exposition à certaines pénibilités et d'atteinte à la santé ? En termes de démotivation ?	De nombreuses restrictions d'aptitude dans un métier peuvent être à rapprocher des données sur les évolutions professionnelles : les salariés ayant des restrictions sont-ils également ceux qui n'ont pas bénéficié d'évolutions professionnelles ? Comment l'expliquer ?
Formations suivies	Observe-t-on des métiers ou des catégories de populations qui ne bénéficient jamais ou très peu de formation ? *Exemple : Qu'en est-il en particulier des seniors, des ouvriers ou employés non qualifiés, ou encore des saisonniers qui reviennent travailler d'une saison à l'autre dans une même entreprise ?*	Quelles conséquences en termes d'entretien et de développement des compétences, de possibilités d'évolution, de maintien en emploi en cas d'obsolescence des compétences ou de problèmes d'aptitude ?	En cas d'absentéisme important qui se concentre sur quelques métiers ou catégories de salariés : s'agit-il de salariés durablement exclus de la formation ? En cas de licenciements suite à une évolution de l'appareil productif et des savoir-faire : les licenciements touchent-ils surtout les salariés n'ayant pas bénéficié de formation ?
Turnover (entrées et sorties)	Quels sont les métiers ou les catégories de populations les plus touchées par le turnover ? Certains métiers ou catégories de populations sont-ils plus concernés par des embauches en contrat précaire ou par certains motifs de sortie (démission, licenciement pour inaptitude) ?	Quels signaux cela constitue-t-il en terme d'usure professionnelle ? *Exemple : Des démissions en nombre de salariés de 45 ans, après 10 ans d'ancienneté, concentrées dans un service sont peut-être le reflet d'une situation aiguë de stress ou de RPS, d'un processus d'usure professionnelle qui s'installe et qui conduit à un processus de désinsertion professionnelle.*	Un fort taux d'accidents du travail chez les salariés les moins anciens dans un métier peut être à rapprocher des données concernant le turnover dans ce métier : la transmission des « savoir-faire de prudence » entre salariés expérimentés et nouveaux peine-t-elle à se faire en raison du renouvellement rapide d'une partie de l'effectif ?

2. Dans des situations d'usure avérée, conduire une analyse rétrospective des parcours individuels

L'analyse rétrospective s'avère particulièrement pertinente lorsqu'elle est ciblée sur des services ou métiers confrontés à une problématique d'usure professionnelle aiguë (recrudescence des accidents du travail, augmentation des inaptitudes ou des maladies professionnelles). Elle peut être menée à l'échelle d'un ou deux métiers ou services pour des effectifs oscillant de 5 à 50 salariés.

Cette analyse rétrospective ciblée vise à repérer, sur un laps de temps suffisamment significatif (les 5 dernières années par exemple) :

- Qui est entré dans le métier ou le service ?
- Quels événements ont vécu les personnes du métier ou du service concerné ?
- Qui est parti et pourquoi ?

La première étape consiste à recenser toutes les personnes ayant travaillé au moins 3 mois dans le périmètre retenu et à renseigner pour chacune les données « Parcours » utiles. Cela peut prendre la forme suivante :

Salariés ayant travaillé au moins 3 mois sur le poste ou dans le service durant les 5 dernières années	Salarié 1	Salarié 2	Salarié 3	…
Sexe				
Âge d'arrivée au poste étudié ou dans le service				
Ancienneté au poste ou dans le service				
Parcours antérieur (recrutement interne-externe, postes occupés avant…)				
Parcours depuis la prise du poste ou l'entrée dans le service (formations, coefficient, évolutions…)				
Problèmes de santé (accident du travail ou maladie professionnelle, inaptitude…)				
Départ du poste ou du service : année et motif (évolution interne, démission, licenciement pour inaptitude, retraite…)				

Zoom Femmes - Hommes

Attention aux parcours invisibles !

Il n'est pas rare que des femmes aient connu des évolutions métier qui n'ont pas été reconnues. Par exemple, des opératrices ayant effectué pendant une longue période des tâches de réglage. On ne trouvera pas trace de cette activité dans les dossiers du personnel. Cette situation s'observe en particulier pour les emplois considérés comme non qualifiés, où l'on compte 2/3 de femmes. Il faut donc penser, lors d'une analyse rétrospective ciblée, à aller interroger les salariés sur leur parcours. À quelles pénibilités les personnes qui ont connu de telles évolutions « invisibles » ont-elles pu être exposées ? La non-reconnaissance de ces évolutions a-t-elle été source d'usure professionnelle ?

La deuxième étape consiste à identifier les caractéristiques communes en matière de parcours professionnels des personnes les plus touchées par l'usure :

- S'agit-il des personnes ayant la plus forte « immobilité » dans le métier ou le service considéré sur les dernières années : absence d'accès à la formation, à des évolutions professionnelles ?
- S'agit-il au contraire des salariés les plus mobiles : des salariés ayant connu un rythme d'évolution professionnelle intense (par exemple en raison de mutations dans l'entreprise ayant entraîné de fortes évolutions de certains métiers) ; ou encore des salariés appelés à changer fréquemment de poste, selon les fluctuations de la production ou en remplacement des absences ?
- Les salariés concernés ont-ils en commun d'avoir travaillé au cours de leur carrière sur un même poste, dans un même métier ou service ?

En cherchant à identifier ces caractéristiques, l'analyse rétrospective permet :

- de sortir d'une lecture de l'usure par « les cas individuels » qui permet rarement de trouver des solutions, au profit d'une lecture en termes de conditions de travail et d'emploi sur lesquelles l'entreprise pourra agir ;
- d'interroger les représentations implicites qui peuvent avoir présidé aux pratiques de gestion des parcours dans l'entreprise. Y a-t-il des profils de personnes à qui on ne pense pas proposer des formations ou des évolutions professionnelles : les seniors, les femmes, les salariés précaires… Autrement dit, quelles catégories de salariés l'entreprise a-t-elle pris l'habitude, sans même s'en rendre compte, de laisser de côté ?

POUR ALLER PLUS LOIN

La question des parcours est abordée dans les parutions du réseau Anact-Aract ou de l'INRS qui traitent de la prévention de l'usure professionnelle, du vieillissement au travail ou du maintien en emploi. Par exemple :

- Quelques repères sur le lien usure et parcours professionnel. Fiches PUP. Anact
- Bien gérer le vieillissement au travail. Aract Haute Normandie
- Comment anticiper l'allongement de la vie professionnelle et prévenir l'usure ? Fiche pratique. Aravis
- Bien vieillir au travail. INRS. ED 6097
- Allongement de la vie professionnelle : comment agir ? Travail et changement n°337. Anact
- Kit Analyser ses données sociales (ADS), disponible sur le site anact.fr

ILS L'ONT FAIT

Zoom Femmes - Hommes

Imprimerie : des indicateurs absentéisme et santé au rouge, reflet des inégalités de parcours des femmes et des hommes[1]

L'atelier brochage-finition de cette imprimerie est confronté à une problématique de santé au travail aiguë qui concerne surtout des femmes : recrudescence des plaintes de douleurs, apparition de cas de TMS conduisant à des inaptitudes, hausse de l'absentéisme. Avec l'aide d'un intervenant extérieur, l'entreprise décide de mener une réflexion sur les postes générateurs de pathologies.

Le poste d'aide-finition, où l'on trouve beaucoup de femmes, s'avère particulièrement concerné.

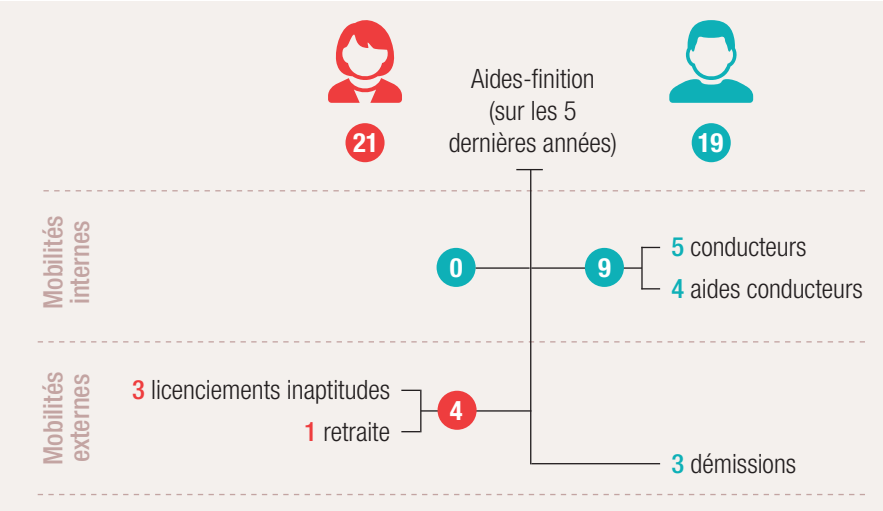
Considéré jusqu'alors comme facile à tenir, ce poste comporte en fait de fortes pénibilités (manutention répétitive, port de charge, postures contraignantes qui sollicitent fortement les membres supérieurs) accentuées par l'augmentation progressive des cadences, au fur et à mesure du renouvellement des machines. À l'inverse, les conditions de travail des postes de conducteurs de ligne, occupés uniquement par des hommes, se sont nettement améliorées sur les vingt dernières années. Le fait que les problèmes de santé dans l'atelier se concentrent sur des femmes est donc lié au type de postes qu'elles occupent et aux pénibilités de ces postes.

Mais une énigme demeure : pourquoi, alors que le poste d'aide-finition est aujourd'hui mixte, ces problèmes de santé ne concernent-ils pas aussi les hommes ? Est-ce en raison d'une plus grande fragilité physiologique des femmes, qui s'accentuerait avec l'âge ?

Les données RH mettent en lumière que ce sont en fait les différences de parcours des femmes et des hommes qui sont en cause : contrairement à leurs homologues masculins, les femmes aides-finition ont une forte ancienneté sur ce poste. L'entreprise a certes recruté de plus en plus d'hommes jeunes sur ce poste mais ils quittent l'entreprise ou évoluent vers des postes plus qualifiés dans les ateliers, tandis que les femmes ne connaissent pas d'autres mobilités que le licenciement pour inaptitude ou le départ en retraite.

C'est cette immobilité des femmes *versus* la mobilité des hommes qui met en évidence la reconstitution des trajectoires des femmes et des hommes ayant occupé le poste d'aide-finition les 5 dernières années, comme l'illustre le schéma ci-contre :

- sur 21 femmes qui ont occupé ce poste pendant cette période, 17 (80%) l'occupent toujours ; 3 ont été licenciées pour inaptitude et 1 est partie à la retraite
- sur 19 hommes qui ont occupé ce poste pendant cette même période, 7 (37%) l'occupent toujours ; 9 sont devenus aides-conducteurs ou conducteurs et 3 ont démissionné.



1. Exemple tiré d'une intervention de l'Aract Normandie. Cf. Travail et changement n°341, janvier-février 2012

La prise en compte des données «Parcours» à permis de ne pas s'en tenir à une explication sexuée : ce n'est pas parce que ce sont des femmes que les opératrices aides-finition sont usées mais bien parce qu'elles ont occupé durablement un poste usant. L'idée, très fréquente dans les entreprises connaissant des situations similaires, de remplacer les femmes par des hommes est donc une fausse bonne idée en matière de prévention.

A côté d'actions visant à améliorer les conditions de travail du poste d'aide-finition (réduction du poids des cahiers, conception du poste et organisation du travail…), l'entreprise a trouvé du côté des parcours d'autres leviers d'action de prévention de l'usure professionnelle auxquels elle n'aurait pas spontanément pensé : création d'un poste de conducteur d'assembleuse venant reconnaître les compétences de réglage jusqu'ici non valorisées ; lancement d'une réflexion sur les parcours de mobilité vers les postes de conduite ouverts aux femmes comme aux hommes. L'objectif est de réduire la durée d'exposition au poste le plus pénible de l'atelier et, à terme, de maintenir l'employabilité de tous les salariés, femmes et hommes.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des activités de travail

FICHE-DIAGNOSTIC N°4

Aract AUVERGNE - RHÔNE-ALPES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INNOVATION SOCIALE

Réaliser une cartographie globale par métier des signes et facteurs d'usure professionnelle

POURQUOI RÉALISER UNE CARTOGRAPHIE ?

Il n'est pas toujours évident pour un responsable RH, un chargé de prévention, la direction ou pour les représentants du personnel, d'avoir une vision d'ensemble de l'entreprise et de ses enjeux liés à l'usure professionnelle. Ce risque est très net lorsque l'entreprise dépasse 200 salariés mais il existe aussi dans les petites PME.

Élaborer une cartographie des phénomènes d'usure professionnelle vous permettra :

- d'avoir une vision d'ensemble des signes et facteurs d'usure professionnelle associés à chacun des métiers ou familles d'activités ;
- d'identifier des pénibilités cachées ou sous-estimées dans les politiques de prévention (par exemple parmi les métiers qui ne sont pas au cœur de l'activité de l'entreprise, parmi les postes dits « postes doux », parmi les postes de bureau, au sein des métiers féminisés…) ;
- de vous doter d'un outil de pilotage et de synthèse.

Des liens à faire avec le Document unique

Le Document unique d'évaluation des risques (DU) est déjà un outil de cartographie des risques présent dans beaucoup d'entreprises. Vous pouvez soit…

- faire évoluer votre DU pour mieux prendre en compte la question de l'usure professionnelle et en faire un outil de pilotage global, utilisable par les personnes en charge de la prévention, de la GRH, par la direction, les représentants du personnel ;
- soit utiliser la cartographie globale comme un outil de pilotage d'une démarche de prévention de l'usure et conserver le DU comme un outil plus détaillé et/ou plus spécialisé (par exemple proposer une analyse poste par poste, par risque…). Dans ce cas, le DU est bien-sûr une source utile pour renseigner la cartographie des phénomènes d'usure professionnelle.

Zoom Femmes - Hommes

Dans les deux cas, n'oubliez pas que l'évaluation des risques inscrite dans le DU doit tenir compte de « l'impact différencié de l'exposition aux risques en fonction du sexe » (loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle).

DANS QUELLES SITUATIONS RÉALISER CETTE CARTOGRAPHIE ?

Dans le cadre d'une démarche de prévention de l'usure

- Vous souhaitez dresser un diagnostic global des phénomènes d'usure à l'œuvre dans l'entreprise.
- Vous souhaitez vous doter d'un outil de pilotage de votre politique de prévention de l'usure professionnelle.
- Vous souhaitez, dans le cadre d'une politique de maintien en emploi, mieux caractériser les différents postes pour mieux repérer les possibilités de mobilité et de reclassement.

Pour enrichir vos autres démarches

- Projet lié à la gestion des mobilités internes (GPEC, référentiel métiers, guide des passerelles métiers…).
- Mise à jour (ou refonte) du Document unique d'évaluation des risques professionnels.
- Réalisation du diagnostic sur la situation comparée des conditions de travail et d'emploi des femmes et des hommes préalable aux négociations sur l'égalité professionnelle intégré dans la base de données économiques et sociales (BDES).

MODE D'EMPLOI

1. Se doter d'un découpage de l'entreprise en familles d'activités

La réalisation d'une cartographie des phénomènes d'usure passe d'abord par le choix d'un « découpage » de l'entreprise. C'est un exercice auquel il faut porter attention car la pertinence de la cartographie en dépend.

Le découpage le plus pertinent est souvent un découpage par métier. Mais il peut être utile de le moduler pour aboutir à un découpage par famille d'activités. L'important est de regrouper ensemble des situations comparables sur le sujet de l'usure professionnelle, notamment des situations comparables en termes d'activité de travail et de contraintes. Par exemple, il est utile de :

- distinguer plusieurs familles d'activités lorsqu'un même métier correspond à des situations de travail et des contraintes très différentes (exemples : entreprise de BTP distinguant plombier en chantier et plombier en atelier ; hôpital distinguant aides-soignantes en EHPAD et aides-soignantes en médecine de jour) ;
- regrouper en une même famille d'activités des métiers confrontés aux mêmes types de situations de travail et de contraintes (exemples : entreprise de BTP regroupant grutiers et conducteurs d'engins ; hôpital regroupant différents métiers techniques liés à la maintenance ou différents métiers para-médicaux).

Ce travail doit reposer sur une bonne connaissance des métiers de l'entreprise. Il est utile de le faire de manière collective et concertée.

Deux points de vigilance :

- **Maîtriser le nombre de familles d'activités :** garder en tête que l'on cherche à réaliser un document de synthèse utile pour les acteurs de dialogue social ou pour la direction. Pour un outil de pilotage, un découpage faisant apparaître entre 4 et 20 familles d'activités semble adapté. Si le besoin d'être plus fin se fait sentir (grandes entreprises, grande diversité de métiers ou de situations de travail), il est préférable d'envisager deux documents différents : un document de synthèse et de pilotage et un outil technique détaillé (cf. encart sur le Document unique)
- **N'oublier personne !** Le risque est souvent de se focaliser sur les situations liées au cœur de métier de l'entreprise ou sur les situations présentant les pénibilités les plus visibles. S'efforcer de couvrir toutes les situations est le meilleur moyen de découvrir des phénomènes d'usure insuffisamment pris en compte dans l'entreprise. Certaines activités singulières (par exemple la femme de ménage dans une entreprise de BTP ou le commercial dans une petite PME) mérite parfois de créer d'une famille d'activité regroupant seulement une ou deux personnes.

Zoom Femmes - Hommes

Le risque « d'oubli » est bien réel pour de nombreux postes ou métiers occupés majoritairement par des femmes (assistantes administratives ou comptables, aides à domicile ou aides-soignantes, employées du nettoyage, ouvrières sur des lignes de conditionnement ou d'assemblage…).

Au niveau national, la pénibilité de certains de ces métiers est de mieux en mieux connue, en partie parce que les données de santé au travail commencent à être publiées par sexe. Par exemple, parmi les ouvriers, le taux de fréquence des Troubles musculosquelettiques (TMS) est de 8,4 pour les femmes contre 2,4 pour les hommes et l'indice de gravité respectivement de 31,9 contre 10,7[1]. Le taux de fréquence des accidents du travail des ouvrières et ouvriers est du même ordre (respectivement 44,4 et 42,6), mais l'indice de gravité est plus fort pour les hommes (29,5 contre 18,1 pour les ouvrières)[2]. Ces chiffres reflètent la répartition sexuée des postes et des risques professionnels : gestes répétitifs pour les femmes, port de charge lourdes pour les hommes, par exemple.

Au niveau des entreprises, les postes majoritairement tenus par des femmes restent néanmoins bien souvent vus comme des « postes doux » et demeurent à l'écart des actions de prévention. Cela tient en partie aux représentations genrées des exigences du travail (voir l'hypothèse du réseau Anact-Aract de sous-évaluation de ces exigences dans le cas d'emplois tenus par des femmes) et au fait que les pénibilités de ces postes sont souvent à « effets différés » dans le temps. Le lien travail-santé est alors moins évident à faire. Quand ces postes sont isolés, le risque « d'oubli » est majoré.

[1] Cf. données Cnam-TS, Dares Résultats, n°81, 2016

[2] Cf. données Cnam-TS, Dares Résultats, n°39, 2016

2. Établir une fiche synthétique par famille d'activités

Une fois le découpage précisé, il s'agit de regrouper les principales informations sur des fiches d'une ou deux pages par métier ou famille d'activité.

Ces fiches peuvent indiquer pour chaque famille d'activités :

- sa description : liste des métiers concernés, description des situations de travail caractéristiques, types de contraintes rencontrées… ;
- les données RH marquantes (sexe, âge, ancienneté, statuts d'emploi, parcours types…) ;
- les indices marquants pouvant qualifier un éventuel phénomène d'usure (absentéisme, turnover, arrêt de travail / maladie professionnelle (AT/MP), inaptitudes, restrictions d'aptitudes, tension au sein des équipes, démotivation…) ;
- les principaux facteurs d'usure identifiés, ce qui constitue le cœur de la fiche.

Voir modèle de fiche proposé page 5, adaptable en fonction de vos besoins.

Différents facteurs d'usure à prendre en compte

Il n'est pas indispensable à ce stade d'avoir une grille d'analyse très approfondie des facteurs d'usure. Il est en revanche utile de garder en tête la diversité des contextes et contraintes susceptibles de générer des phénomènes d'usure :

- des pénibilités physiques,
- des phénomènes psychosociaux,
- des problèmes organisationnels ou liés au management de la production,
- des problèmes liés aux changements ou à la gestion des changements,
- des problèmes liés à la reconnaissance, aux parcours, aux compétences…

3. La démarche d'analyse

La méthode consiste à mettre en place un groupe de travail chargé de :

- partager les informations déjà disponibles (données RH, évaluation des risques…) dont les constats issus des autres démarches de diagnostic que vous auriez choisi d'engager (voir autres fiches diagnostic) ;
- engager, si besoin, des démarches simples complémentaires (recherche de données RH facilement accessibles, aller à la rencontre de salariés occupant des métiers moins connus par les membres du groupe de travail…) ;
- mettre en discussion ces constats et la connaissance que l'on a du contexte et des éventuels problèmes rencontrés au sein de chaque métier ou famille d'activités.

Zoom Femmes - Hommes

- À chacune de ces étapes, penser à interroger la situation des femmes et des hommes au moyen des 4 questions du réseau Anact-Aract (se reporter à la partie « Femmes et hommes face à l'usure professionnelle » du guide *Prév'Up Diag)*.

Il ne s'agit donc pas à ce niveau d'engager une étude approfondie pour chacune des familles d'activité retenue.

La cartographie consiste alors en la restitution des conclusions du groupe de travail : principaux constats, principaux facteurs d'usure identifiés ou principales hypothèses, besoins d'approfondissement ultérieurs… Une cartographie n'est jamais un diagnostic complet et figé : elle peut et doit aussi souligner les questions en cours d'instruction, les métiers ou familles d'activités pour lesquelles on manque d'informations ou d'analyse…

ILS L'ONT FAIT

Dans un contexte de rapprochement entre plusieurs établissements, la direction de cette structure d'hébergement de personnes autistes a décidé d'engager une démarche visant à terme la négociation d'un accord sur la prévention de l'usure professionnelle. Il s'agit à la fois d'agir sur une question importante dans ce secteur mais aussi de favoriser un rapprochement des pratiques RH et de dialogue social. L'une des premières étapes consiste en un diagnostic global de la situation à travers une cartographie de l'entreprise.

Malgré un très grand nombre de métiers (plus de 30), la structure a décidé de ne retenir que 6 familles de métier

- métiers médicaux et para-médicaux (médecins, ergothérapeutes, psychologues…),
- métiers d'accompagnement (éducateurs, moniteurs, aides-soignants…),
- métiers d'accompagnement spécifiques (agriculture, menuiserie, sport…),
- métiers liés aux services généraux (lingères, cuisiniers, surveillants de nuit…) avec un zoom sur chaque métier pour identifier si besoin des particularités,
- métiers administratifs,
- métiers d'encadrement.

Chaque fiche a été découpée en 10 parties

3 parties sur des données RH :

- signes d'usure constatés (AT/MP, absentéisme, signes de démotivation…),
- points à souligner sur les profils types des personnes (sexe, âge, ancienneté, CDD…),
- points à souligner (cf. tableau page 5).

7 familles de facteurs d'usure adaptés aux spécificités de la structure :

- manutention des résidents,
- autres risques liés aux activités physiques,
- pénibilités liées aux situations d'accompagnement (gestion des crises des résidents…),
- pénibilités liées à l'organisation des temps de travail,
- autres pénibilités psychosociales (gestion des urgences, tensions internes…),
- pénibilités liées aux ambiances de travail,
- exposition à des produits à risque.

Trois réunions de travail (et des temps de travail intermédiaires durant lesquels l'assistante RH a regroupé des informations existantes et les représentants du personnel sont allés à la rencontre des salariés concernés) ont permis de renseigner l'ensemble des fiches. Pour certaines parties des fiches, il a été précisé « diagnostic à approfondir », une modalité prévue pour le plan d'action. Un code a permis de distinguer 3 niveaux d'importance des informations collectées et des enjeux associés.

Ce processus a permis une certaine richesse d'analyse, dépassant la prise en compte des seuls risques « physiques ». Par exemple pour les métiers d'accompagnement (éducateurs, moniteurs, aides-soignants…), les échanges ont permis de souligner l'importance de problèmes certes connus mais jusque-là non analysés comme étant facteurs importants d'usure professionnelle : craintes liées aux crises des personnes autiste (importance d'une organisation assurant la présence d'un collectif, la présence d'hommes…), la question des plannings (instabilité, sentiment d'injustice ou de manque de reconnaissance…).

La démarche a également permis d'éclairer différemment les pénibilités associées à certains métiers : par exemple, la forte pénibilité du travail en lingerie et jusqu'alors non analysée, est nettement ressortie (conception du local, gestes répétitifs, organisation des temps de travail…). Il est également apparu que des métiers techniques, étaient eux aussi concernés par les risques associés aux interactions avec les résidents, ce qui était sous-estimé (agents de maintenance ou gardiens de nuit intervenant très régulièrement dans la gestion des crises… mais jusqu'alors non associés au groupe de travail sur ce sujet).

FICHE SYNTHÉTIQUE PAR FAMILLE D'ACTIVITÉ

Nom du métier ou de la famille d'activités

Liste des métiers ou services concernés	**Effectif concerné :**
En une phrase, ce qui définit ce regroupement (type de travail et de contraintes)	

Infos RH marquantes

Populations concernées

Points marquants quant au profil type des personnes concernées en termes de sexe, âge, ancienneté, statut d'emploi… et pouvant avoir un lien avec les questions d'usure.

Parcours types possiblement en lien avec l'usure professionnelle

Points marquants sur d'éventuels profils types des personnes arrivant sur ces postes et/ou sur d'éventuelles évolutions types des personnes quittant ces postes.

Indices potentiels d'usure professionnelle

Points marquants pouvant qualifier un éventuel phénomène d'usure (absentéisme, turnover, AT/MP, inaptitudes, restrictions d'aptitudes, tension au sein des équipes, démotivation…).

Facteurs d'usure identifiés ou hypothèses

Points marquants issus des échanges au sein du groupe de travail sur les facteurs d'usure identifiés ou aux hypothèses formulées.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.
Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des activités de travail

FICHE-DIAGNOSTIC N°5

Aract AUVERGNE - RHÔNE-ALPES CONDITIONS DE TRAVAIL ET INNOVATION SOCIALE

Analyser de façon approfondie une activité de travail

POURQUOI ANALYSER UNE ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

Les difficultés rencontrées dans la réalisation du travail sont la première source d'usure professionnelle. Elles peuvent découler des pénibilités intrinsèques à chaque métier ou activité : par exemple, le port de charge pour des manutentionnaires ou des caissières, la relation au public pour des chauffeurs de bus ou des aides à domicile. Mais elles découlent aussi de la manière dont le métier ou l'activité est outillé, organisé, managé, réalisé, vécu… ou encore de la manière dont il évolue.

Pour les postes, les métiers ou les activités les plus problématiques ou les plus à risque en matière d'usure[1], une analyse approfondie de la manière dont se passe et se vit réellement le travail est une façon incontournable d'identifier des pistes d'amélioration des conditions de travail.

DANS QUELLES SITUATIONS ANALYSER UNE ACTIVITÉ DE TRAVAIL ?

Dans le cadre d'une démarche de prévention de l'usure

- Vous souhaitez comprendre pourquoi une situation de travail ou un métier ciblé pose problème en matière d'usure ou de pénibilité (exemple : absentéisme, turnover, inaptitudes, TMS, accidents fréquents, plainte des salariés…) ou en termes d'organisation (exemple : poste tenu seulement par une ou deux personnes volontaires ou seulement par des intérimaires…).

Pour enrichir vos autres démarches

- Action de maintien ou d'accès à l'emploi d'un travailleur handicapé ou en inaptitude.
- Action de féminisation d'un métier physiquement pénible lié à un enjeu de difficulté de recrutement ou d'évolution des métiers.
- Projet d'investissement ou de réorganisation concernant un ou plusieurs postes : comment en profiter pour régler certains problèmes actuels ? Comment éviter d'en créer de nouveaux ?

MODE D'EMPLOI

1. Quelle démarche ?

Plusieurs actions peuvent être combinées :

- constitution d'un groupe de travail réunissant des salariés directement concernés :
  - soit en salle,
  - soit au poste de travail ;
- observation de salariés en situation de travail et échanges avec eux ;
- échanges autour de photos ou de vidéos de situations de travail avec les salariés concernés et d'autres acteurs (groupe de travail, technicien, direction…) ;
- entretiens individuels avec un échantillon représentatif de personnes concernées ;
- questionnaire.

Constituer un groupe de travail est dans tous les cas utile. Cela permet :

- **en amont**, de mieux aiguiller l'analyse : quelle situation observer ? Avec quelles hypothèses ? Quelles questions creuser dans des entretiens ou dans un questionnaire ?
- **en aval**, d'analyser de manière collective les résultats, de croiser les différents points de vue, de partager, enrichir et hiérarchiser les conclusions.

1. Cf. Fiches diagnostic n°1 « Analyser les données santé au travail, absentéisme et turnover » et n°4 « Réaliser une cartographie globale par métier des signes et facteurs d'usure professionnelle »

2. Observer et questionner le travail tel qu'il est réalisé

Quelle que soit la démarche retenue, l'objectif d'une analyse d'une activité de travail reste le même : essayer de comprendre, avec les personnes concernées, ce qu'est leur travail réel, pour permettre des améliorations.

Attention, l'objectif de l'analyse est de comprendre ce que font les personnes et pourquoi elles le font et non de constater des écarts par rapport aux procédures, aux règlements. Il ne s'agit ni de contrôler, ni de juger.

Quelques repères théoriques sur le « travail réel »

- Parce que le travail s'inscrit dans des situations complexes, il y a toujours une différence entre le « travail prescrit » (ce qui est prévu en théorie) et le « travail réel » (ce qui se passe réellement).
- Travailler, c'est en permanence faire des compromis entre des exigences (objectifs, délais, qualité attendue…) et les ressources dont on dispose (moyens à disposition, environnement, savoir et expérience…), en s'adaptant sans cesse aux évolutions.
- Le « travail réel » ne se limite pas à ce qui est visible (port de charge, mouvements…). Pour repérer ce qui est invisible, il est nécessaire de questionner les personnes concernées : pourquoi certains gestes ou postures, quels besoins d'information, quelles représentations sur les objectifs ou sur la qualité du travail…
- Nous sommes tous différents (taille, gauchers ou droitiers, niveau d'expérience, âge, ancienneté au poste ou dans l'entreprise, problèmes de santé…) et il est donc normal que chacun développe ses propres manières de travailler ou des visions différentes du travail.

Questions pour analyser une situation de travail

Pour analyser la situation dans son ensemble et identifier les situations problématiques :

- Que faites-vous ? Quels sont vos objectifs ?
- Quelles sont les tâches ou les situations que vous trouvez difficiles ? Pourquoi ? Celles que vous aimez ? Pourquoi ? Celles que vous n'aimez pas ? Pourquoi ?
- Existe-t-il des situations dans lesquelles vous avez le sentiment de ne pas pouvoir atteindre les objectifs ou de ne pas pouvoir bien faire votre travail ? Pourquoi ?
- Existe-t-il des situations qui créent des tensions avec l'encadrement ? Entre collègues ? Avec les autres services ? Avec le public ? Pourquoi ?
- Quelles situations peuvent-être à la longue usantes (douleurs articulaires ou de dos, fatigue, stress, démotivation, tensions…) ? Pourquoi ?

Pour analyser plus finement une situation problématique :

- Comment faites-vous concrètement ?
- Pourquoi faites-vous comme ça et pas autrement ? Est-ce lié à des contraintes et si oui lesquelles ? Pourrait-on faire autrement et si non pourquoi et à quelles conditions ?
- Qu'est-ce qui est aidant ? Qu'est-ce qui serait aidant ?
- Y a-t-il des contextes particuliers occasionnels qui rendent ces situations encore plus problématiques ?

3. Remonter aux déterminants pour identifier des pistes de progrès

L'analyse de l'activité, telle que proposée précédemment, permet de faire émerger deux types de constats :

- des pistes de progrès concrètes, validées par tous et faciles à mettre en place ;
- des difficultés plus profondes pour lesquelles aucune solution simple n'apparaît.

Dans ce dernier cas, on peut chercher à remonter aux racines du problème pour faire émerger des solutions durables. Il s'agit de s'éloigner des facteurs directs sur lesquels on ne peut pas toujours agir (exemple : une machine tombe souvent en panne parce qu'elle est vétuste) pour identifier d'autres facteurs plus susceptibles d'être traités (exemple : le service maintenance est débordé, le technicien qui connaissait bien la machine est parti, les nouveaux opérateurs n'ont pas été assez bien formés…).

Exemples de questions :

- la méthode des « pourquoi ? » : comme dans un arbre des causes, cette méthode permet de remonter aux causes premières (exemple : au-delà de sa vétusté, pourquoi la machine tombe-t-elle souvent en panne ? Pourquoi le service maintenance est débordé ? Pourquoi les nouveaux n'ont-ils pas été formés ?).
- Qu'est-ce qui dans l'idéal permettrait de corriger le problème ? Et qu'est-ce qui empêche alors d'aller dans cette direction ? Y a-t-il certains blocages qu'on pourrait lever ou contourner ?

Une telle démarche doit prendre place dans le cadre d'un groupe de travail élargi, regroupant les différents acteurs concernés par la situation (membres du groupe de travail qui a conduit l'analyse de l'activité, manageurs, techniciens, représentants d'autres services, responsable RH, Instances représentatives du personnel…).

Les grandes familles de déterminants

Les problèmes rencontrés dans une activité de travail sont souvent liés à des problèmes plus larges ou transversaux qu'il est utile d'identifier :

- **aspects organisationnels :** effectif, répartition des tâches, définition des procédures, niveau d'autonomie, possibilités d'entraide, liens avec les postes amont ou aval, liens avec les autres services, co-activités…
- **composition des équipes et compétences :** effectif, compétences, niveau d'expérience, difficultés liées aux absences (non remplacées ou remplacées par des personnes non autonomes)…
- **aspects managériaux :** définition des objectifs ou des cadences et des moyens associés, gestion des délais, gestion des aléas (urgences, pannes, absences…), culture managériale (pression sur objectifs, contrôle, soutien, autonomie…), charge et disponibilité de l'encadrement, moyens et marges de manœuvre à disposition des manageurs…
- **organisation des temps de travail :** durées du travail, organisation des temps de pause ou de récupération, rotation sur les tâches difficiles, répartition entre ce qui se fait de jour ou de nuit, organisations spécifiques au travail de nuit, articulation des temps de vie…
- **aspects liés aux produits, au matériel, aux espaces de travail :** conceptions des installations, des machines, des outils, des locaux, des flux de circulation… disponibilité du matériel, difficultés liées aux pannes… problèmes liés aux produits utilisés, aux produits fabriqués…
- **aspects liés aux clients, usagers ou bénéficiaires :** évolution des besoins ou des demandes, manque d'information ou de cadrage, soutien de la hiérarchie…
- **éventuelles divergences de visions sur les objectifs, les méthodes, la qualité attendus :** au sein d'une équipe, au sein du comité de direction, entre différents services (par exemple entre production et service commercial, entre production et service achat…

4. Synthétiser et illustrer

Il est important de garder trace des différentes étapes de l'analyse de l'activité de travail : principaux constats, pistes d'actions à mettre rapidement en place, échanges sur les questions plus complexes, analyse des déterminants…

Il peut également être utile d'illustrer certains points importants :

- par des données chiffrées marquantes,
- par des photos ou une petite vidéo,
- par des phrases fortes exprimées par les opérateurs ou le groupe de travail.

Ces illustrations seront utiles lorsqu'il s'agira de partager ces analyses avec d'autres personnes (groupe de travail, encadrement, direction, IRP, techniciens…).

Il est aussi intéressant de noter les éventuels liens avec les enjeux de qualité ou de performance afin de les partager avec les services concernés.

Zoom Femmes - Hommes

Situation des femmes et des hommes : quels points de vigilance dans l'analyse d'une activité de travail ?

Il s'agit ici de se donner les moyens d'aborder sans *a priori* les exigences du travail (la représentation des savoir-faire requis, des pénibilités) dans les postes tenus plutôt par des femmes ou par des hommes.

Dans les situations de travail mixtes ou à faible mixité (peu de femmes ou peu d'hommes) :

- A-t-on veillé à recueillir le point de vue des salariés du sexe minoritaire dans l'échantillon des entretiens à mener, dans la composition des groupes de travail ou encore dans l'animation (vigilance dans la répartition de la prise de parole) ?
- Observe-t-on sur cette base : une répartition sexuée des tâches ; des équipements de travail inadaptés pour l'un ou l'autre sexe ; une différence dans les pratiques et les modes de régulation ; des difficultés en lien avec ces éléments (rotations plus difficiles, pénibilités physiques, faible tolérance aux pratiques différentes, tensions relationnelles, difficultés d'intégration…) ?

Dans les situation concernant majoritairement des femmes (métiers ou postes non mixtes, tâches réservées aux femmes), et y compris dans les postes uniques ou à très petit effectif :

- A-t-on veillé à recueillir des éléments sur le travail réel sans escamoter telle ou telle dimension et sans a priori sur les savoir-faire requis, en particulier pour les postes considérés comme non qualifiés ?
- Idem sur les pénibilités. Il s'agit de ne pas passer à côté de pénibilités qui « sautent moins aux yeux » et que les intéressées elles-mêmes ne pensent ou n'osent pas aborder tant ces pénibilités sont rarement considérées comme telles : exposition à des produits chimiques dans des activités de soins ou de nettoyage, station debout ou assise prolongée, gestes répétitifs, stress lié à la multi-activité comme dans les postes d'assistantes, relations avec le public ou des personnes en situation de détresse dans de nombreux métiers de services à la personne…

POUR ALLER PLUS LOIN

Les sites internet de l'INRS, de l'Anact, de l'État, ou des sites proposés par les fédérations ou d'autres acteurs sectoriels peuvent vous aider à trouver des guides méthodologiques dédiés à certains métiers et/ou à certains sujets (pénibilité, TMS, RPS, handicap…).

Le recours à un consultant spécialisé dans l'analyse du travail peut également être pertinent, en particulier dans certaines situations :

- un problème complexe que l'entreprise a du mal à traiter,
- un contexte de tension au sein des équipes,
- un projet important ou à fort enjeu pour les conditions de travail,
- une volonté de monter en compétence dans la manière de gérer les actions d'amélioration des conditions de travail.

Pour identifier le bon consultant, au-delà du choix de la seule discipline (ergonome, psychologue, GRH, organisation…), ce sont surtout les pratiques du consultant qu'il faut interroger : comment s'y prend-il ? Comment associe-t-il les personnes concernées par la situation ? Est-il dans une logique d'expert ou dans une logique d'accompagnement ? Son approche est-elle très technique ou questionne-t-elle aussi les aspects organisationnels et managériaux ?

Il peut aussi être utile de consulter le kit « Mettre en place un espace de discussion », disponible sur le site anact.fr

ILS L'ONT FAIT

Dans cette PME de travaux publics d'une centaine de salariés, une démarche de prévention a progressivement été mise en place, animée par la responsable qualité sécurité environnement (QSE). Soutenue par la direction, elle commence à porter ses fruits. La responsable RH ressent toutefois un manque : certains métiers (par exemple les plombiers-canalisateurs) sont fortement touchés par des phénomènes d'usure (maladies professionnelles, inaptitudes, départs…) et la démarche de prévention, centrée sur la sécurité et sur les équipements de protection individuels, ne semble pas adaptée pour traiter le sujet.

À l'initiative de la responsable RH, l'entreprise s'inscrit à une formation proposée par l'Aract et la Carsat sur la prévention de l'usure professionnelle. Une première étape basée sur l'analyse de données confirme l'enjeu de s'intéresser aux plombiers : la responsable RH se rend compte, par exemple, que ces dernières années, aucun plombier n'a pu terminer sa carrière en temps que plombier. La deuxième étape propose une analyse du travail. Craignant la lourdeur d'un groupe de travail, l'entreprise choisit une démarche légère, en s'appuyant sur les chefs d'équipe. Ceux-ci ont en charge d'aller questionner les compagnons sur les chantiers, sur la base de questions similaires à celles exposées dans cette fiche.

La démarche rencontre un réel intérêt des chefs d'équipe comme des compagnons, avec le sentiment de pouvoir vraiment discuter des spécificités et difficultés du métier. Le deuxième impact est l'identification de pistes de progrès concrètes qui n'avaient jusqu'alors jamais été discutées :

- pour des situations de travail spécifiques (travail à genou, dans l'humidité…) : besoin de réfléchir à des équipements de protections adaptées (genouillères…) ;
- concernant le matériel de vissage inadapté aux situations de travail (exiguïté…) : besoin d'investir dans des visseuses plus maniables (des tests avec plusieurs modèles sont organisés) ;
- concernant la phase de préparation du chantier : besoin de faire des liens avec une autre démarche en cours dans l'entreprise sur le processus d'organisation des chantiers (zoom sur les contraintes des plombiers, vigilance sur la manière de creuser les tranchées, vigilance sur la planification…).

Un troisième impact de la démarche apparaît ultérieurement. L'entreprise se rend compte de la complémentarité d'une approche centrée sur le questionnement des salariés avec la démarche de prévention déjà en place. Une nouvelle action est ainsi engagée avec le personnel travaillant dans les bureaux, majoritairement composé de femmes et qui n'avaient, jusqu'alors, jamais bénéficié d'actions visant l'amélioration des conditions de travail.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des pratiques et des projets de l'entreprise

FICHE-DIAGNOSTIC N°6

06

Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

Analyser les pratiques de l'entreprise

POURQUOI ANALYSER LES PRATIQUES DE L'ENTREPRISE EN MATIÈRE DE PRÉVENTION DE L'USURE ?

Que ce soit de façon volontariste ou en réponse aux obligations légales, toute entreprise mène déjà des actions contre l'usure professionnelle. Faire l'inventaire et l'analyse des pratiques existantes est un moyen positif et constructif d'initier un diagnostic partagé de l'usure professionnelle.

Cet exercice permet :

- d'identifier ce que vous faites déjà en matière de prévention de l'usure sur différents champs (RH, santé au travail, management dialogue social),
- de vous interroger sur la pertinence des actions existantes et d'identifier des voies de progrès et de nouveaux leviers d'action,
- de mettre en visibilité ces actions et les valoriser.

DANS QUELLES SITUATIONS FAIRE CETTE ANALYSE ?

Dans le cadre d'une démarche de prévention de l'usure

- Vous souhaitez initier une approche globale de prévention de l'usure.
- Vous souhaitez structurer votre politique de prévention.
- Vous voulez améliorer la cohérence de vos politiques de prévention, de GRH et de management.

Pour enrichir vos autres démarches

- Réflexion stratégique
- Travail d'enrichissement des pratiques RH et managériales

MODE D'EMPLOI

Qui s'en occupe ?

Ce travail peut être piloté par le dirigeant, le cadre en charge des ressources humaines et/ou des questions de santé au travail. Il a tout à gagner à être réalisé au sein d'un groupe de travail représentatif des salariés, des activités, des services et métiers de l'entreprise en associant les instances représentatives du personnel.

Comment s'y prendre ?

1. Structurer l'inventaire

L'inventaire et l'analyse des pratiques peuvent porter sur les 3 grands champs déterminants pour la prévention de l'usure professionnelle que sont :

1- la prévention et la santé au travail,

2- la GRH - en particulier sous l'aspect de la construction des parcours professionnels,

3- le management et le dialogue social.

Les champs à investiguer

La capacité de l'entreprise à limiter ou réduire l'usure professionnelle dépend en grande partie des mesures qu'elle a su prendre **dans le domaine de la santé au travail** ainsi que des orientations prises pour construire **des parcours professionnels** prenant en compte la prévention de la pénibilité du travail, les aspirations des salariés et les besoins en compétences de l'entreprise. **Les modalités de management** peuvent également contribuer à prévenir l'usure professionnelle (par exemple : la gestion des urgences, la régulation de la charge de travail, l'animation des équipes et en particulier le soutien aux coopérations et à l'entraide, les marges d'autonomie laissées aux salariés dans leur travail...). **Un dialogue social de qualité** permet, par ailleurs, d'aborder la question de l'usure professionnelle de façon constructive et efficace. Le sujet nécessite parfois une remise en question de l'organisation du travail et/ou des conditions d'emploi habituelles. Lorsque les partenaires sociaux sont à même d'aborder sereinement ces sujets, les conditions sont généralement réunies pour anticiper les phénomènes d'usure et mieux agir en prévention.

2. Inventorier les actions existantes

- **Que faites-vous déjà en faveur de la prévention de l'usure professionnelle dans le champ de la santé au travail et de l'amélioration des conditions de travail ?**

Ex : moyens et actions figurant dans les accords d'entreprise (pénibilité, RPS, Egalité professionnelle femmes-hommes, qualité de vie au travail...), actions de prévention des risques professionnels (prévention des TMS, des accidents, gestion des inaptitudes, organisation des retours après maladie longue...), actions en faveur du maintien en emploi (mesures pour les seniors, aménagement des postes de travail...).

- **Qu'est-ce qui, dans vos pratiques de gestion et de pilotage des RH, contribue à la prévention de l'usure professionnelle ?**

Ex : actions figurant dans les accords d'entreprise GPEC et QVT, actions concernant la mobilité (interne, externe), la gestion des fins de carrière, l'intégration et la fidélisation des salariés, l'égalité professionnelle, l'articulation des temps vie personnelle/vie professionnelle, l'accès à la formation professionnelle femmes-hommes, les conditions d'emploi (congés, rémunération...).

- **Que faites-vous déjà en matière de management et de dialogue social qui participe de la prévention de l'usure ?**

Ex : actions et dispositifs permettant d'encourager...

- les échanges et discussions concernant le travail,
- l'implication des salariés dans les projets,
- les coopérations entre les salariés,
- l'autonomie dans le travail,
- le dialogue social,
- le recueil des besoins (conditions de travail, développement des compétences...),
- la communication interne,
- la reconnaissance au travail.

3. Interroger l'impact de chaque action en matière de prévention de l'usure

Par exemple : cette action…

- Vise-t-elle « seulement » à répondre à une obligation réglementaire ou relève-t-elle d'une réelle volonté de la direction de prévenir l'usure professionnelle ?
- Est-elle connue de tous ?
- Est-elle jugée efficace pour la prévention de l'usure professionnelle ?
- S'adresse-t-elle à l'ensemble des salariés ou vise-t-elle ou touche-t-elle de fait une population particulière ? (Voir Zoom ci-après)
- Ses modalités de mise en œuvre peuvent-elles être améliorées ?

1. Nos pratiques en matière de prévention et de santé au travail			
Ce que l'on fait déjà...	Intérêt pour la prévention de l'usure	Voies de progrès	Actions souhaitables
1			
2			
3			
4			

2. Nos moyens et pratiques issus de la politique RH			
Ce que l'on fait déjà...	Intérêt pour la prévention de l'usure	Voies de progrès	Actions souhaitables
1			
2			
3			
4			

3. Nos modalités de management et de dialogue social			
Ce que l'on fait déjà...	Intérêt pour la prévention de l'usure	Voies de progrès	Actions souhaitables
1			
2			
3			
4			

4. Analyser globalement l'inventaire

Une fois que l'inventaire est finalisé, il est important d'en faire une analyse et d'en tirer les enseignements.

- Y a t-il un champ d'action plus nourri que l'autre ? Comment l'expliquez-vous ?
- Que vous apprennent ces actions sur votre culture de prévention : celle-ci s'inscrit-elle plutôt en réaction à des problèmes existants ou plutôt en anticipation / prévention ? Propose-t-elle des réponses au cas par cas, individuelles, ou des actions collectives qui permettent d'anticiper la prévention pour tous ?
- Ces actions sont-elles efficientes ? Sont-elles connues de tous ? Accessibles à tous ? Sont-elles diffusées et mobilisées par l'encadrement afin d'anticiper les phénomènes d'usure professionnelle ? Sont-elles mobilisées par les salariés ?
- Quelles voies globales de progrès ressortent de cette analyse ?
- L'objectif recherché ici est de prendre du recul et de développer une vison stratégique de l'action (vers où voulons-nous aller en matière de prévention de l'usure ?) pour mieux intégrer cette dimension à la politique globale de l'entreprise.

Zoom Femmes - Hommes

Des actions qui s'adressent à tous et toutes ?

L'inventaire des pratiques est une bonne occasion de vérifier que les actions existantes ne laissent pas de côté une ou plusieurs catégories de salariés. Cela peut utilement se faire en lien avec l'analyse des données Santé et RH (Voir les Fiches diagnostic n°1,2,3). Il n'est pas rare, par exemple, de constater que les seniors ou encore les catégories ouvrières accèdent peu à la formation.

Concernant plus particulièrement les femmes et les hommes, les questions « Genre et conditions d'emploi et de travail » se reporter à la partie « Femmes et hommes face à l'usure professionnelle » du guide *Prév'Up Diag* sont utiles pour mener l'inventaire des pratiques avec cette focale. Par exemple :

- En lien avec l'hypothèse de sous-évaluation des pénibilités dans les métiers, postes ou services où l'on trouve une majorité de femmes : y a-t-il eu des actions de prévention des risques dans ces métiers ou services, comparativement à d'autres ?

- En lien avec l'hypothèse de différences de parcours entre les femmes et les hommes (moindre accès des femmes à la formation, à la mobilité professionnelle) : l'offre de formation s'adresse-t-elle à l'ensemble des métiers, y compris ceux où l'on trouve une majorité de femmes ? Dans les postes ou services mixtes, si on observe un moindre accès des femmes à la formation ou aux évolutions professionnelles, en quoi les pratiques RH ou managériales de l'entreprise sont susceptibles, même indirectement, d'y avoir contribué ?

Ainsi mené, l'inventaire permet d'identifier les éventuels angles morts des pratiques de prévention de l'usure et, sur cette base, d'envisager des actions auxquelles on n'aurait pas spontanément pensé. C'est l'occasion de faire progresser conjointement prévention et égalité professionnelle.

POUR ALLER PLUS LOIN

Prév'Up, prévenir l'usure professionnelle, guide pour l'action, Aract Auvergne-Rhône-Alpes, 2015, 42 pages

ILS L'ONT FAIT

Dans cette PME de l'industrie agro alimentaire de 220 salariés, le DRH nouvellement arrivé prend conscience des enjeux internes liés à l'allongement des carrières et à la présence de différentes générations au travail. Il souhaite engager la réflexion par un état des lieux et réunit un groupe de travail impliquant le service Hygiène sécurité environnement (HSE), des membres des Instances représentatives du personnel (IRP), des manageurs et des salariés volontaires. Il leur propose un exercice de brainstorming pour tenter de répertorier ce que l'entreprise a déjà initié qui permet de limiter les phénomènes d'usure professionnelle du point de vue de la santé au travail et du parcours professionnel. Les actions permettant le maintien de l'engagement au travail sont intégrées. Une liste est établie incluant plus de quarante actions déjà existantes dans l'entreprise et susceptibles de concourir à la prévention de l'usure. Un plan d'action permettant de mieux les faire connaître et les développer est élaboré. Il est enrichi par de nouvelles actions complémentaires à lancer.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.
Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Analyse des pratiques et des projets de l'entreprise

FICHE-DIAGNOSTIC N°7

Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

Identifier les risques et opportunités liés aux projets

POURQUOI IDENTIFIER LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS DES PROJETS ?

Les projets de changement sont fréquents dans les entreprises : réorganisation, restructuration, investissement technique, automatisation, informatisation, changement ou réaménagement de locaux, des horaires… Chacun d'eux est une occasion de s'intéresser à la prévention de l'usure professionnelle. 4 raisons à cela :

- une transformation est par nature **une situation à risque** : les éventuelles erreurs de conception peuvent poser des problèmes durables, difficiles à corriger une fois la transformation opérée ;
- à l'inverse, une transformation est **une opportunité** : elle peut offrir une occasion de résoudre, sans surcoût, des problèmes anciens ;
- un projet peut s'accompagner de mobilités internes, nécessiter des évolutions des compétences, des recrutements : c'est une opportunité pour **la gestion des parcours professionnels** ou la reconnaissance des salariés… ou, inversement, un risque de générer un sentiment d'injustice ;
- une transformation – même utile et bien pensée – vient toujours bousculer le travail des personnes concernées, les équilibres organisationnels parfois anciens et subtils… et il faut savoir **accompagner ces changements**.

La présente fiche vise à vous aider à analyser, en amont ou au cours de vos projets, ces différents aspects pour mieux prévenir l'usure au travail.

DANS QUELLES SITUATIONS IDENTIFIER LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS DES PROJETS ?

- Dans le cadre d'une réflexion globale sur la prévention de l'usure professionnelle ;
- une fois par an pour alimenter le plan d'action annuel de prévention ;
- en amont des nouveaux projets :
  - conception ou évolution des moyens de production, des équipements de travail,
  - mise en place d'un nouveau logiciel informatique,
  - réaménagement des locaux,
  - modification des procédures,
  - réorganisation,
  - nouveaux horaires, mise en place du télétravail,
  - ...

MODE D'EMPLOI

1. Un questionnement en amont sur les risques et opportunités

La « grille d'analyse des projets » en page 3 permet de conduire en amont une analyse des risques et opportunités associés à un projet, sous l'angle de la prévention de l'usure professionnelle. C'est une sorte de check-list utilisable à différent niveaux dans l'entreprise (direction, service RH, chef de projet, équipe projet, instances représentatives du personnel (IRP), groupe de travail…). L'objectif n'est pas de traiter en profondeur chacune des questions mais de repérer les questions à forts enjeux qui mériteront une attention plus particulière tout au long du projet.

Quels projets analyser ?

Tous les projets sont susceptibles d'avoir un impact en termes d'usure professionnelle et méritent d'être analysés sous cet angle. Pour les entreprises gérant simultanément de nombreux projets, il est possible soit de démultiplier la démarche auprès des différents services ou chefs de projet, soit de centrer l'analyse sur les plus projets les plus importants (durée, budget, nombre de personnes concernées, nombre de personnes associées à la conduite du projet…).

Qui doit participer à cette analyse ?

Il convient de privilégier une analyse collective

- en comité de direction,
- lors des réunions des IRP,
- dans une réunion réunissant des représentants des différentes fonctions ou métiers concernés,
- en associant les fonctions RH et/ou prévention des risques.

Quand faire cette analyse ?

Ce type d'analyse trouve sa pleine utilité en amont afin de repérer les questions auxquelles il faudra être attentif tout au long du projet. Pour les « gros » projets, on peut l'utiliser à nouveau lorsque les orientations commencent à être mieux connues, l'objectif étant alors d'ajuster la conduite de la fin du projet.

2. La grille de questionnement

Voir la grille d'analyse des projets en page 3

Cette grille propose de regarder le projet sous 4 angles différents :

- impacts du projet sur le travail,
- gestion des ressources humaines,
- contexte social et conduite du changement,
- risques professionnels.

L'objectif n'est pas de traiter en profondeur chacune des questions mais, à travers les échanges entre participants, de repérer les risques ou opportunités, puis de hiérarchiser ces enjeux.

3. Quelles suites ?

À l'issue d'une analyse, il s'agit de réfléchir à la manière dont la conduite de projet peut ou doit être ajustée pour tenir compte au mieux des enjeux identifiés. Par exemple :

- Est-il pertinent d'envisager des analyses plus poussées ? Si oui, avec qui ? Avec quelle démarche ?
- Est-il pertinent de renforcer l'association des salariés et/ou des manageurs concernés ? De créer un ou des groupes de travail ? De revoir la composition des groupes de travail ?
- Est-il pertinent de renforcer l'association des fonctions RH ou prévention ?
- Est-il pertinent que ce projet soit plus particulièrement suivi avec les représentants du personnel ? Suivant quelle modalité ?
- Est-il pertinent de faire appel à un intervenant externe (consultant, service de santé au travail, Carsat…) ? De faire le lien avec d'autres démarches ou d'autres projets en cours ou à venir ? D'apporter des ajustements au planning ?

GRILLE D'ANALYSE DES PROJETS
RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS À LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Périmètre du projet

- Quels sont les sites, ateliers, services ou métiers directement concernés ?
- Combien de personnes sont directement concernées ? (Directement = les postes de travail, l'organisation, les horaires… sont modifiés)
- Quels sont les sites, ateliers, services ou métiers indirectement concernés ?
- Combien de personnes sont indirectement concernées ? (Indirectement = en relation avec les services ou métiers directement concernés…)
- Au global, quel pourcentage de l'effectif de l'entreprise est concerné ?

Analyse des risques et opportunités associés au projet

Ces tableaux permettent d'étudier le projet à travers quatre grilles d'analyse : travail, RH, conduite du changement, risques professionnels. Le « niveau enjeu » peut être noté de 0 (non concerné ou très faible) à 3 (enjeu prioritaire). On peut aussi identifier les lignes pour lesquelles l'impact du projet est encore mal connu ou lorsque le niveau d'enjeu fait débat.

Zoom Femmes - Hommes

Évaluer l'impact du projet pour les femmes et les hommes

Prendre en compte la situation de travail et d'emploi des femmes et des hommes permet d'enrichir cette analyse risques-opportunités. Les hypothèses « Genre et conditions de travail et d'emploi » du réseau Anact-Aract (*se reporter à la partie « Femmes et hommes face à l'usure professionnelle » du guide Prév'Up Diag*) sont utiles pour guider ce questionnement. Par exemple :

- Les habitudes en matière de répartition du travail entre les femmes et les hommes pèsent-elles sur la façon d'envisager la future organisation, le découpage métiers ?
- Observe-t-on un moindre accès des femmes à la formation et y-a-t-il de ce fait un risque qu'elles restent à l'écart des évolutions de compétences ?
- En cas de changement des horaires de travail, prend-on en compte les contraintes d'articulation des temps professionnels et parentaux ?
- Quel impact du projet sur l'emploi, en particulier sur les postes non qualifiés où l'on trouve souvent une majorité de femmes ?

Négliger cette dimension, risque d'accroître les inégalités femmes-hommes. À l'inverse, un projet peut être une occasion de revoir de manière très opérationnelle des habitudes de fonctionnement et d'améliorer les conditions de travail des femmes et des hommes.

1. Risques et opportunités associés aux impacts du projet sur le travail

	Points remarquables (vis-à-vis de la prévention de l'usure) • Risques à gérer ? • Opportunités à saisir ? • Questions en suspens ?	Niveau enjeu (0 à 3)
Contenu du travail ? Tâches, procédures, automatisation, intérêt du travail…		
Organisation et management du travail ? Autonomie, modes de coopération, interfaces entre services ou métiers, gestions des aléas (panne, absences, urgence)…		
Rythme et charge de travail ? Gestion des délais, dépendance à un process automatisé, flux tendus, intensification…		
Compétences ? Compétences demandées, temps d'apprentissage, modification de la culture métier…		
Temps de travail ? Durée du travail, horaires, organisation des plannings, organisation des pauses…		

2. Risques et opportunités associés à la gestion des ressources humaines

	Points remarquables (vis-à-vis de la prévention de l'usure) ◆ Risques à gérer ? ◆ Opportunités à saisir ? ◆ Questions en suspens ?	Niveau enjeu (0 à 3)
Gestion âges/anciennetés ? Enjeux liés à l'équilibre de la pyramide des âges, aux seniors, à l'arrivée de nouveaux, aux phénomènes générationnels…		
Gestion des statuts d'emploi ? Enjeux liés aux intérimaires, CDD, saisonniers…		
Gestion des parcours ? Gestion des mobilités générées par le projet, reconnaissance des compétences, passerelles métiers, prise en compte des problématiques individuelles…		
Gestion des enjeux d'égalité femmes-hommes ? Enjeux liés à la mixité des postes, à la répartition sexuée des tâches, à des différences en terme de statuts, parcours…		
Gestion des problèmes de santé ? Enjeux liés aux personnes concernées par des problèmes de santé (restriction d'aptitudes, maladie professionnelle…)		

3. Risques et opportunités associés au contexte social et à la conduite du changement

	Points remarquables (vis-à-vis de la prévention de l'usure) ◆ Risques à gérer ? ◆ Opportunités à saisir ? ◆ Questions en suspens ?	Niveau enjeu (0 à 3)
Au regard du climat social actuel ? Ambiances de travail, qualité des relations sociales, positions des représentants du personnel…		
Au regard de la culture de l'entreprise ? Projet pouvant venir bousculer la vision du métier, l'identité des collectifs de travail…		
Au regard des expériences passées ? Conduite du changement, communication, participation des salariés, relations avec les syndicats et représentants du personnel…		
Au regard des craintes sur l'emploi ou les conditions d'emploi ? Réduction d'effectif, impacts sur les statuts, classifications, rémunérations…		

4. Risques et opportunités associés aux risques professionnels

	Points remarquables (vis-à-vis de la prévention de l'usure) ◆ Risques à gérer ? ◆ Opportunités à saisir ? ◆ Questions en suspens ?	Niveau enjeu (0 à 3)
Liés aux contraintes physiques ? Manutentions manuelles, gestes répétitifs, postures contraignantes…		
Liés aux risques psychosociaux ? Stress, relations avec des clients ou du public…		
Liés aux circulations et aux flux ? Chutes de personnes, chutes d'objets, circulations des personnes, des véhicules…		
Liés aux ambiances de travail ? Bruit, température, éclairage…		
Liés aux outils et aux machines ? Coupures, brûlures, chocs, vibrations…		
Liés à des éléments toxiques ? Produits chimiques ou biologiques, poussières, rayonnements, ondes…		
Liés aux déplacements ? Risque routier, risques associés aux déplacements à l'externe…		

POUR ALLER PLUS LOIN

10 questions sur la conduite des projets de transformation, Anact.

Réussir un projet industriel en PME, l'enjeu des conditions de travail, Anact.

Réussir un projet de conception et d'aménagement de bâtiment en PME, Anact.

Associer les salariés à un projet de changement, Aract Auvergne Rhône-Alpes.

Cahier d'usage fonctionnel pour concevoir ou optimiser votre ligne de conditionnement dans le secteur agroalimentaire, Aract Normandie.

Voir aussi les ressources sur la conception des lieux et situations de travail ainsi que des équipements sur le site web de l'INRS.

ILS L'ONT FAIT

Confrontée au vieillissement de sa population salariée, cette entreprise de l'agroalimentaire rencontre des difficultés croissantes de maintien en emploi. Dans ce contexte, la DRH met en place un groupe de travail mobilisant des représentants du personnel, des représentants de l'encadrement et des salariés des différents ateliers et services.

Assez vite, le groupe fait le constat que les actions de prévention déjà menées ne suffisent pas (aménagement des postes, reclassements individuels…) et décide de faire l'inventaire des projets en cours ou en prévision et de les analyser sous l'angle « prévention de l'usure ».

Un des projets importants concerne l'arrivée imminente d'une nouvelle ligne de production. Les membres du groupe évoquent les déboires rencontrés lors du dernier grand chantier : postes de travail inadaptés ayant nécessité des aménagements relativement conséquents, accès difficile pour la maintenance de l'équipement… 6 mois avaient été nécessaires pour adapter les postes de travail et renouer avec des indicateurs de production « normaux ».

Forte de cet exemple, la DRH propose à la direction industrielle de rencontrer l'ergonome qui étudie au même moment un poste de travail réputé pénible dans l'entreprise. Le choix du fournisseur est déjà très avancé et la décision difficilement reportable ; le directeur industriel accepte néanmoins de rencontrer l'ergonome et lui confie les dossiers de réponse à l'appel d'offres. L'ergonome pointe les manques du cahier des charges : prise en compte insuffisante des impacts sur l'ergonomie des postes, les coopérations inter-services, la maintenance… Cet échange permet au Codir de revisiter le process encadrant les choix d'investissement pour y intégrer la consultation systématique d'un cabinet d'ergonomie ainsi que des salariés en amont.

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

FICHE-SUPPORT A

Mettre en place un groupe de travail « diagnostic usure »

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Ce sont généralement les responsables en charge des questions de prévention ou des ressources humaines qui initient et animent une démarche de prévention de l'usure. Quelle que soit la méthodologie choisie pour produire un diagnostic pertinent et partagé, ils ont tout intérêt à mettre en œuvre une approche collective et pluridisciplinaire et donc à s'appuyer sur un groupe de travail ad hoc.

Cette fiche pratique a pour objectif de fournir quelques repères méthodologiques pour :

- composer le groupe « diagnostic usure »,
- adopter un cadre de travail efficace.

DANS QUELLES SITUATIONS METTRE EN PLACE UN GROUPE DE TRAVAIL ?

Dans le cadre d'une démarche de prévention de l'usure :

Tout diagnostic en lien avec l'usure professionnelle nécessite d'être réalisé collectivement (voir les Fiches diagnostic n°1 à 7).

Dans le cadre d'autres projets :

- Lorsque vous souhaitez engager un projet ou une action sur la base d'une démarche participative.
- Lorsque vous souhaitez prendre des décisions prenant en compte la réalité du travail.
- Lorsque vous souhaitez enrichir la compréhension des situations-problèmes et la recherche de solutions adaptées.

MODE D'EMPLOI

1. Composer le groupe de travail « Diagnostic usure »

Engager une réflexion collective et pluridisciplinaire permet de mieux comprendre les problèmes d'usure et d'enrichir la recherche de leviers d'action. A condition que la composition du groupe de travail, son mode de fonctionnement, son articulation avec les espaces de décision et de dialogue social de l'entreprise aient été réfléchis en amont.

Prérequis

- Le groupe de travail en charge du « diagnostic usure » est officiellement initié dans l'entreprise par la direction ou les manageurs.
- Son périmètre (poste, atelier, métier, activité, service...), ses moyens et ses objectifs sont définis et communiqués à tous.
- L'encadrement et les représentants du personnel sont informés et impliqués, à leur niveau, dans la démarche et la mise en place du groupe de travail.
- La direction et les manageurs s'engagent à apporter des réponses aux questions qui se poseront dans le cadre du groupe et à prendre en compte les éléments de diagnostic ainsi que les propositions d'amélioration ou d'action.

Pensez à consulter le kit « Mettre en place un espace de discussion », disponible sur le site anact.fr

Les questions à se poser

Qui solliciter pour participer au groupe diagnostic usure ?

La composition du groupe de travail peut influer sur la qualité du travail de diagnostic et faciliter ou non l'adhésion de l'ensemble des salariés aux conclusions et plan d'action qui en découleront. Elle doit prendre en compte :

- le périmètre choisi du diagnostic usure (démarche globale ou problème ciblé). Il faut ici prendre en compte le fait que les problèmes rencontrés dans une activité de travail sont souvent liés à des problèmes plus larges ou transversaux qu'il est utile d'identifier,
- les hypothèses qui fondent le diagnostic (problème de maintien en emploi, de prévention des risques au poste de travail, dans un secteur de l'entreprise, TMS, RPS...),
- les critères de représentativité (métiers, services, site, sexe, âge, ancienneté, statut....).

Zoom Femmes - Hommes

Au moment de composer les groupes de travail, il est utile de veiller à une représentation femmes-hommes, y compris dans les situations de services ou de métiers où un sexe est minoritaire.

A défaut, le risque est grand de passer à côté de phénomènes d'usure importants pouvant être liés : à des équipements de travail non adaptés ; à une répartition des tâches entre les femmes et les hommes exposant à des pénibilités différenciées ; à des situations de sexisme, voire de harcèlement ; à des horaires générant des contraintes d'articulation des temps de vies professionnelle et personnelle différents pour les femmes et les hommes ; à des différences de parcours professionnels peu visibles mais qui ont laissé des traces bien réelles (découragement et retrait, TMS…).

Lorsque la réflexion concernant la composition du groupe de travail s'engage, il arrive que certains membres du personnel s'imposent comme « devant faire partie du groupe diagnostic ». Il est cependant important de vérifier que tous les membres du groupe soient **volontaires et parties prenantes** du projet de diagnostic pour réellement y contribuer.

De façon à garantir l'implication dans la durée des membres du groupe de travail, il est par ailleurs de la responsabilité de la direction de veiller à ce que leur participation soit bien intégrée :

- le manageur et les collègues de travail sont informés et prévenus,
- l'absence du poste de travail est programmée, préparée et permet de poursuivre l'activité habituelle sans perturbation trop importante pour le service et pour le salarié lui-même.

Quelle implication et contribution des partenaires sociaux de l'entreprise ?

L'implication des partenaires sociaux est primordiale si l'on veut que le diagnostic usure puisse être convenablement réalisé, partagé et suivi d'effets en matière de prévention.

Il est nécessaire de s'interroger :

- La direction est-elle partie prenante et prête à prendre en compte les travaux du groupe dans ses décisions et arbitrages ?
- Les représentants du personnel sont-ils suffisamment partie prenante pour pouvoir contribuer à la réflexion concernant les voix de progrès et porter les actions à mettre en place auprès des salariés ?
- S'ils ne sont pas directement contributeurs, comment tenir informés les partenaires sociaux (direction, instances représentatives du personnels) de l'avancée des travaux, comment partager avec eux les résultats du diagnostic ?

Les membres des Instances représentatives du personnel (IRP) sont légitimes pour aborder les questions d'usure professionnelle. Selon le contexte et les moyens de l'entreprise ils peuvent :

- être directement en charge de la réalisation du diagnostic,
- composer le socle d'un groupe à élargir à d'autres acteurs de l'entreprise,
- contribuer au groupe de travail ou être associés à certains moments-clés.

Les IRP peuvent jouer un rôle important pour diffuser les résultats du diagnostic et promouvoir ensuite les nouvelles formes d'action de prévention de l'usure. A minima, elles doivent être consultées en amont de la démarche et informées tout au long de son avancée.

Un groupe de travail actif sur les questions de prévention ou de conditions de travail et d'emploi peut-il s'emparer du diagnostic usure ?

Il peut être judicieux et intéressant de confier le diagnostic usure à un groupe déjà constitué en interne pour travailler une ou des questions de santé au travail, de parcours professionnels...

Déjà sensibilisé, il pourra :

- s'élargir à de nouveaux membres et leur faire profiter de connaissances « santé au travail » ou RH déjà acquises,
- établir des liens intéressants pour comprendre les phénomènes d'usure professionnelle,
- permettre d'économiser le temps nécessaire à l'installation d'un mode de travail collectif efficient et efficace.

Quelle implication de l'encadrement ?

Il est important d'informer les manageurs en amont du lancement du groupe de diagnostic usure. De cette façon ils pourront :

- informer leurs collaborateurs des enjeux du diagnostic,
- aider au recrutement des volontaires pour constituer le groupe de travail,
- anticiper le temps d'absence des membres de leurs équipes et aménager le cas échéant l'organisation du travail,
- mieux intégrer les questions de prévention de l'usure dans leur rôle de management.

Intégrer un ou des représentants de l'encadrement dans le groupe de travail peut également être très pertinent :

- ils peuvent être détenteurs d'informations et d'éléments d'analyse qui vont éclairer différemment les situations de travail ;
- par ailleurs, les temps d'échange avec les collaborateurs et les différents contributeurs du groupe de travail peuvent les amener à se positionner différemment, à reconsidérer l'organisation du travail ou les modes de coopération au sein de leurs équipes, avec les autres services en interne, les clients, les prestataires, etc ;
- la co construction du diagnostic - et ensuite des voies d'amélioration - peut être un bon moyen pour l'encadrement intermédiaire de sortir de l'isolement et de montrer que son rôle n'est pas seulement d'apporter des solutions mais aussi de contribuer à leur construction.

La mise en place du groupe de travail peut, par ailleurs, renforcer la légitimité de l'encadrement, à condition qu'il soit impliqué et ait les moyens de prendre en compte les besoins exprimés et les propositions du groupe validées par la direction.

2. Recruter les membres du groupe de travail

Les questions des rubriques précédentes permettent de dessiner le profil du groupe idéal pour réaliser un diagnostic partagé sur la problématique choisie. Pour autant les membres du groupe ne sont pas encore identifiés !

Sur la base du profil du groupe décrit précédemment, plusieurs modalités de « recrutement » sont possibles :

- la pré-sélection et sollicitation individuelle par les manageurs,
- l'appel à volontaires, candidatures individuelles et centralisées (service Hygiène sécurité environnement ou RH),
- la désignation de représentants par les différents services, équipes, instances,
- le tirage au sort par la direction,
- ...

Quelle que soit la modalité, il est nécessaire de communiquer clairement à tous les salariés :

- en amont :
  - les objectifs du groupe de travail et les modalités de travail (nombre de réunions, durée, méthodologie de travail, résultats attendus....) ;
  - le profil type du groupe que l'on souhaite mettre en place et les critères définis pour choisir les participants.

- en aval : la composition finale du groupe de travail.

3. Organiser le groupe de travail

Pour être efficace, le groupe chargé de réaliser le diagnostic usure doit être piloté et organisé.

Rôle et mission du pilote

C'est généralement la personne qui a repéré le besoin d'un diagnostic qui pilote ce travail (responsable HSE, responsable RH, dirigeant lui même…). Le pilotage peut cependant être assuré par un binôme : soit manageur/chargé de prévention, RH/représentant des IRP, QSE/responsable d'atelier, dirigeant/infirmière...

Sa mission s'articule autour de 3 grands axes :

- Animer le groupe de travail :
  - animer les séances, assurer la logistique des rencontres (calendrier, invitations, ordre du jour, fiche de présence, réservation salle...),
  - s'assurer que les moyens nécessaires sont réunis.
- Formaliser les travaux réalisés : comptes-rendus, synthèses des échanges et propositions du groupe…
- Communiquer :
  - informer la direction, et valider avec elle chaque étape-clé,
  - informer les IRP et l'encadrement de l'avancement des travaux,
  - assurer la communication auprès de l'ensemble des salariés en amont, pendant et en aval.

Rôle et mission du groupe de travail

Le groupe de travail réuni pour réaliser un diagnostic usure est :

- **un espace de discussion sur le travail :** qui permet d'analyser des situations de travail, des données, des pratiques de l'entreprise en partant de l'expérience vécue et de l'expertise de chacun de ses membres,
- **un groupe participatif :** les investigations nécessaires pour initier ou approfondir le diagnostic sont décidées ensemble par les membres du groupe, les informations recueillies sont analysées en tenant compte des différents points de vue,
- **un groupe technique :** il ne se substitue pas aux Instances Représentatives du Personnel et n'est pas un lieu de négociation. Il rend compte de son travail aux partenaires sociaux (Direction, IRP).

Les conditions de réussite

- Des règles de fonctionnement définies collégialement. Elles sont basées sur l'assiduité, la confiance mutuelle, le respect, la confidentialité et doivent encourager la prise de parole.
- Des temps réservés dans le cadre des réunions pour :
  - formaliser les conclusions, les propositions et les questions qui figureront dans le compte rendu,
  - définir les façons de communiquer les travaux du groupe (quoi ? comment ? à qui ? par qui ?).

D'une réunion à l'autre, la capacité d'apporter des réponses aux éléments traités précédemment.

Et après ?

Dans la foulée du diagnostic, il est conseillé d'engager le groupe de travail à poursuivre ses échanges pour identifier les voies de progrès et proposer aux partenaires sociaux, un plan d'action Prévention de l'usure professionnelle.

Reportez-vous pour cela au Guide *Prév'Up pour l'action.*

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.

Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020

Aract
AUVERGNE - RHÔNE-ALPES
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

FICHE-SUPPORT B

Créer, passer, traiter un questionnaire

DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'approche par questionnaire peut être utile pour analyser des sujets complexes, lorsqu'on souhaite avoir une vision de ce que pensent ou ressentent les salariés. Beaucoup d'entreprises l'utilisent, par exemple, pour aborder les risques psychosociaux (RPS) ou la qualité de vie au travail (QVT). Elle peut également être utile pour aborder un sujet comme la prévention de l'usure professionnelle, à condition de respecter certaines précautions.

Un questionnaire peut répondre à quatre types d'objectifs :

- **Description :** avoir une meilleure vision de la situation (la diversité des réponses, l'ampleur de certaines réponses, des retours inattendus, des analyses par service, sexe ou classe d'âge... peuvent enrichir le diagnostic).
- **Investigation :** confronter des hypothèses formulées par un groupe de travail (sur des causes, des solutions, des besoins…) à ce qu'en pensent les salariés.
- **Évaluation :** recueillir l'avis des salariés suite à une transformation ou la mise en œuvre d'un plan d'action pour en vérifier la pertinence et envisager des corrections.
- **Suivi :** suivre dans le temps les évolutions des réponses à certaines questions comme des indicateurs utiles pour la prévention de l'usure dans une logique de baromètre.

Attention ! Faute de savoir par où commencer un diagnostic, on se tourne parfois vers un questionnaire avec l'idée que cela permettra de faire émerger les besoins et par la suite de décider de quelles actions engager. Le risque est grand de ne pas savoir rebondir. On constate que beaucoup de questionnaires ne sont suivis d'aucune dynamique d'action. Comme pour toute autre démarche de diagnostic, un questionnaire doit être pensé comme un moyen d'apporter des réponses à un besoin déjà identifié et sur lequel la direction a décidé d'agir (se reporter à la partie « Définir votre stratégie de diagnostic » du guide *Prév'Up diag*).

L'approche par questionnaire présente la spécificité de recueillir des points de vue ou des ressentis – une spécificité à prendre en compte et à valoriser lors de l'interprétation des résultats. Il s'agit d'une potentielle plus-value car on sait que les problèmes d'usure sont liés à des phénomènes engageant la subjectivité des personnes (douleurs, ressentis, perceptions de l'organisation, visions sur la qualité du travail, sentiment de reconnaissance, articulation travail / hors travail…).

QUELQUES REPÈRES TECHNIQUES

1. Un questionnaire sur quoi ?

Sur le sujet de l'usure professionnelle, un questionnaire permet d'aborder la plupart des portes d'entrées proposées dans ce guide à travers les 7 fiches méthodologiques. En fonction de vos objectifs (cf. partie « Définir votre stratégie » du guide *Prév'Up Diag*), il pourra viser à approfondir de manière spécifique l'une de ces entrées ou combiner plusieurs d'entre-elles.

	Un questionnaire peut aider à investiguer…	Remarques
Pour un auto-diagnostic des pratiques (Fiche diagnostic n°6)	…la perception des salariés sur les pratiques de l'entreprise en matière de prévention des risques et de l'usure professionnelle : management, action du service RH, action du service prévention, action des Instances représentatives du personnel (IRP)…	Cet usage du questionnaire ressemble aux questionnaires de satisfaction réalisés dans certaines entreprises. Il s'agit toutefois ici de zoomer sur les pratiques de prévention de l'usure et pour lesquelles des démarches de progrès pourront être envisagées.
Pour une cartographie des facteurs d'usure (Fiche diagnostic n°4)	…la perception des salariés sur leurs conditions de travail et facteurs d'usure éventuels : conception des postes et des locaux, organisation du travail et management, charge de travail, pénibilités… mais aussi marges de manœuvre, possibilités d'entraide, intérêt du travail, reconnaissance, possibilités d'évolution…	Dans ce cadre, le questionnaire est adressé à l'ensemble des salariés, l'objectif étant ensuite d'analyser les facteurs d'usure par service et/ou métier. De nombreux questionnaires existent (enquête Sumer, WOCCQ, questionnaires RPS ou TMS…). Ils peuvent être adaptés au contexte de l'entreprise.
Pour l'analyse d'une activité de travail concernée par un phénomène d'usure (Fiche diagnostic n°5)	…le point de vue des salariés sur les causes des phénomènes d'usure associés à une activité...	Dans ce cadre, le questionnaire cible seulement les personnes concernées par l'activité. Il doit alors s'adresser à un nombre suffisant de personnes. La construction du questionnaire doit prendre place après une phase préalable (groupe de travail) visant à analyser la situation et à formuler des hypothèses sur les facteurs pouvant expliquer les phénomènes d'usure. Le questionnaire a alors pour objectif de vérifier ou pondérer ces hypothèses.
Pour l'analyse des parcours professionnels (fiche diagnostic n°3)	…la perception des salariés sur leur parcours : qualité de l'intégration, sentiment d'avoir pu évoluer dans le passé, sentiment de pouvoir évoluer dans le futur, possibilités de se former, sentiment de reconnaissance…	Un questionnaire spécifique n'est envisageable que dans les grandes entreprises. Pour une PME, le sujet peut être abordé à l'occasion d'un questionnaire plus large (QVT, RPS, ensemble des facteurs d'usure…), à travers quelques questions.
Pour l'analyse des risques associés à un projet (Fiche diagnostic n°7)	…le point de vue des salariés sur un projet en phase de conception, sur la base d'éléments concrets : plan, organigramme, maquette, planning… ou plus concret encore : prototype, expérimentation sur une période donnée…	Attention : le but n'est pas ici de rechercher l'aval des salariés sur le projet mais d'enrichir la phase de conception afin d'apporter des corrections. Cela n'est possible que sur la base de propositions « concrètes » (ce qui suppose que le projet soit déjà avancé)… mais encore largement modifiables (ce qui suppose que le projet ne soit pas bouclé). Les IRP doivent être associées à la démarche.
Pour l'analyse des problèmes de santé (Fiche diagnostic n°1)	… des symptômes « infra-pathologiques » tels que douleurs articulaires ressenties, stress ressenti, éventuels phénomènes de démotivation…	Attention : sujet méritant de fortes précautions en termes de confidentialité ! Une telle démarche n'est possible que par l'intermédiaire du médecin du travail qui pourra s'appuyer sur les questionnaires existants (TMS, stress, Evrest…) et en restituer des conclusions collectives et anonymes.

2. Un questionnaire : à quelles conditions ?

Diffuser un questionnaire dans une entreprise n'est pas une démarche anodine. Trois types de conditions sont à prendre en compte.

2.1. Inscrire l'approche par questionnaire dans un projet plus large et structuré

Un questionnaire doit être pensé comme un moyen d'enrichir un projet clairement défini, c'est à dire visant à répondre à un besoin identifié avec une volonté de progresser. Tant la construction du questionnaire que l'analyse de ses résultats doivent s'inscrire dans cette démarche.

2.2. Apporter une attention particulière à la mobilisation des salariés

Mobiliser l'ensemble des salariés nécessite que des conditions de confiance sont réunies. Pour cela :

- la démarche doit être adaptée au contexte socio-économique de l'entreprise et à l'état des relations sociales,
- l'ensemble des acteurs concernés (représentants du personnel, managers, groupe de travail…) doit être associé très en amont et tout au long de la démarche : partage des objectifs, travail sur la construction du questionnaire, le choix du processus de passation, l'analyse… ;
- l'information des salariés doit aussi être prévue : plus ils seront informés des enjeux, modalités et suites, plus la participation pourra être importante… (une faible participation présente un risque) ;
- les conditions assurant la confidentialité des réponses et/ou l'anonymisation des traitements doivent être travaillées au préalable ; dans certains cas, il est préférable que le questionnaire soit passé par les représentants du personnel, le médecin du travail…
- les suites doivent être anticipées car un questionnaire suscite des attentes. L'entretien ou le développement du climat de confiance passe par la qualité des réponses apportées ; cela rejoint la nécessité d'inscrire l'approche par questionnaire dans un projet plus large et structuré.

2.3. Mobiliser des ressources en temps et en compétences

Une démarche par questionnaire peut être lourde : élaboration concertée du questionnaire, passation du questionnaire, traitement des réponses, mise en débat des résultats… Il faut donc être prêt à y consacrer du temps.

Même les approches « légères » demandent un minimum de compétences techniques sur les aspects informatiques (maitrise minimale du logiciel Excel ou d'un outil informatique adapté) et sur les croisements statistiques (résultats en pourcentage, présentation des graphiques, vigilance sur la taille des échantillons…).

3. Quelques conseils pratiques

- Les analyses croisant plusieurs données (par exemple : analyse des réponses à une question donnée suivant les métiers, les classes d'âge, ou suivant la réponse à une autre question…) sont souvent plus intéressantes que les analyses globales question par question.
- En conséquence, il est important de commencer le questionnaire par quelques questions générales utiles pour les objectifs du questionnaire et qui permettront de faire ce type de croisement (métier ou famille de métiers, sexe, âge ou classe d'âges, ancienneté ou classe d'anciennetés, taille…). Le fait de questionner en « famille » (de métiers…) ou en « classe d'âge » permet de mieux préserver le caractère anonyme du questionnaire et de faciliter les traitements ultérieurs.
- Les analyses en pourcentage - par exemple : 30% des infirmières ont répondu « très souvent » - sont généralement plus pertinentes que les analyses en nombre - 24 infirmières ont répondu « très souvent ».
- Lorsque les réponses sont chiffrées, les analyses en répartition des réponses (ex : 60% ont répondu « 0 », 25% « entre 1 et 3 » et 15% « entre 4 et 10 ») sont souvent plus pertinentes que les analyses « en moyenne » (ex : 2,2 en moyenne).
- Il faut veiller à maîtriser la complexité du questionnaire pour en faciliter le traitement :
  - en limitant le nombre de questions ;
  - en limitant le nombre de réponses possibles par question ;
  - en limitant le nombre de questions ouvertes, avec réponse libre. Il est toutefois intéressant d'en prévoir quelques unes pour faire remonter des données qualitatives, des idées.
- Il faut veiller à ce que le questionnaire soit facile à remplir pour les répondants :
  - en travaillant la mise en forme, la formulation des questions, l'ordre des questions, les consignes de remplissage…
  - en annonçant le temps nécessaire pour remplir le questionnaire ;
  - en faisant un test avec quelques personnes n'ayant pas participé à l'élaboration du questionnaire et qui pourront signaler les points sur lesquels ils ont buté ; cela permet en outre d'estimer le temps réellement nécessaire pour remplir le questionnaire.

Points de vigilance complémentaires

- Attention au « fétichisme des nombres » : ce n'est pas parce qu'une donnée est chiffrée et qu'elle provient d'un grand nombre de salariés qu'elle est plus pertinente qu'une donnée qualitative portée par deux ou trois personnes !
- Attention aux controverses stériles sur la « scientificité du questionnaire » : les approches par questionnaire conduites dans les entreprises ne respectent jamais les critères de scientificité statistique ! Il faut bien sûr essayer d'être rigoureux… mais surtout voir l'analyse des retours de questionnaire comme un support à discussion.
- Attention au « piège des causalités simplistes » : une corrélation entre deux données - par exemple les seniors sont plus touchés que les jeunes ou les femmes sont plus concernées que les hommes n'est en rien la preuve d'un lien de causalité ! Il faut se poser la question « qu'est-ce qui dans la situation de travail et d'emploi des seniors (ou des femmes et des hommes) pourrait expliquer que… ? ».

Cette fiche fait partie de la boîte à outils Prév'Up Diag - Prévenir l'usure professionnelle.
Retrouvez les autres fiches, le guide pour le diagnostic et le guide pour l'action sur notre site auvergnerhonealpes.aract.fr

Certains de nos projets sont cofinancés par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel « Emploi et Inclusion » 2014-2020