TRAVAIL, PARCOURS ET PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

Marion Gilles et Thierry Rousseau, Anact (ECP)

L'intérêt de l'Anact pour la prévention de l'usure professionnelle n'est pas récent[1]. Il est vrai que le maintien en santé des salariés est conditionné par de bonnes conditions de travail tout au long de la vie professionnelle. Ce principe ne va cependant pas de soi. Pour beaucoup, l'expérience du travail reste encore caractérisée par un faisceau de contraintes temporelles tant physiques que mentales et une intensification croissante[2]. De plus, la prévention de l'usure professionnelle et le rôle que peuvent jouer le travail et ses conditions de réalisation pour la réduire peine parfois à s'imposer dans le débat public comme une thématique importante. C'est dans cet esprit que ce numéro 11 de La Revue des conditions de travail a été proposé. Il s'agissait de comprendre les phénomènes organisationnels à l'origine de l'usure professionnelle de certains salariés mais aussi d'identifier des pistes d'actions pouvant être proposées aux acteurs impliqués dans la prévention.

Il n'y a pas de recettes miracles pour prévenir et réduite l'usure professionnelles. Il ne suffit pas de décréter des mesures reposant sur le report de l'âge comme seuil de départ à la retraite (ou l'augmentation de la durée de cotisations) pour s'assurer que les personnes développeront des carrières plus longues et en bonne santé. Dans certains cas, en durcissant les règles, les personnes peuvent être amenées à utiliser d'autres dispositifs tels que le chômage ou le versement d'allocations maladies pour compenser la sortie du travail et de l'emploi. Notre propos ne consiste toutefois pas à discuter de ces évolutions institutionnelles des politiques publiques. L'allongement de fait des carrières professionnelles en France est une réalité bien établie ces dernières années[3]. Notre objectif est plus prosaïque et consiste à documenter des pratiques intéressantes qui peuvent éventuellement faire école et exercer une certaine influence dans les choix opérés par les acteurs de terrains.
Dans cette perspective, trois dimensions principales sont retenues et proposées pour agir sur l'usure professionnelle : le travail et ses conditions de réalisation, les parcours professionnels, c'est-à-dire les conditions d'emploi et de travail occupés successivement par les salariés au cours du temps, et enfin, les environnements sociaux et institutionnels développés dans des espaces territoriaux spécifiques qui permettent la mobilisation des acteurs. En effet, une action efficace pour prévenir l'usure

Mots-clés :
usure professionnelle, parcours, intensification, vieillissement, expérience

1 Voir, entre autres, *Travail & Changement* (2009), n° 324, « Pénibilité et usure au travail. : comment prévenir ? Organiser, outiller, anticiper ».
2 Voir Dares Analyse (2014) « Conditions de travail : reprise de l'intensification du travail chez les salariés », 11 p.
3 « Plus 13,9 points de 2007 à 2018 pour les 55 à 64 ans », voir Bellon S., Mériaux O. et Soussan J.-M. (2020), *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés, mission sur le maintien en emploi des seniors,* rapport au premier ministre, p. 9.

professionnelle nécessite sans doute de combiner ces trois dimensions. Une seule d'entre elles ne suffit pas et c'est sans doute la principale conclusion de ce numéro de La Revue des conditions de travail.

1. LE TRAVAIL ET SES CONDITIONS DE RÉALISATION

Le travail comporte une part de pénibilité persistante dans de nombreuses situations. Le rôle qu'il peut jouer dans les phénomènes d'usure professionnelle n'est plus à démontrer. C'est particulièrement le cas pour les salariés âgés qui se voient menacés d'exclusion de l'emploi. Face à cet état des choses, différentes propositions peuvent être avancées pour aménager les situations de travail : les rythmes de travail et les horaires, la charge de travail prescrite et réelle, les moyens disponibles, etc. Mais il est aussi possible d'aller plus loin et d'apporter des modifications plus substantielles à l'organisation du travail : accorder aux personnes davantage d'autonomie et de moyens pour faire face à ce qui n'est pas prévu, favoriser les coopérations et l'entraide, valoriser l'expérience, permettre les régulations individuelles et collectives, etc. Dans cette perspective, il s'agit alors moins de réfléchir aux risques encourus dans le travail (mais qu'il ne faut pas négliger) que de tenter de maximiser les potentialités offertes par le déploiement de l'activité des travailleurs. Cette proposition est d'ailleurs conforme à l'esprit qui anime la prévention primaire des risques professionnels : modifier à la base l'organisation du travail plutôt que de chercher seulement à compenser les handicaps développés par les personnes au cours du temps. Une telle attitude permet, de plus, de ne pas segmenter a priori les différentes populations et catégories professionnelles. L'action d'amélioration des situations de travail s'adresse ainsi à toutes et tous, sans préjudice de l'âge ou des fonctions professionnelles.

2. LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Mais la prévention de l'usure professionnelle nécessite aussi la prise en compte de la dimension temporelle dans laquelle s'inscrit nécessairement les parcours. Cet aspect n'est pas évident à l'heure actuelle. L'horizon des acteurs est souvent enserré dans un « présentisme[4] » qui ne permet pas toujours d'anticiper ce que pourraient être les parcours des personnes. De plus, les organisations du travail sont sans cesse bousculées : il faut faire vite, modifier les habitudes horaires et organisationnelles, recomposer les collectifs, répondre aux urgences, s'adapter, savoir faire preuve d'agilité et de mobilité, etc. Pourtant, l'expérience au travail, pour se constituer, a besoin d'une certaine stabilité, d'échanges entre pairs, d'accumuler et de sédimenter les situations vécues et d'en faire un objet de réflexivité, etc. C'est la seule façon de disposer d'organisations véritablement apprenantes. Les personnes au travail ont une histoire, un passé et aussi, espèrent-elles, un futur qui s'envisage comme une progression, dans la même entreprise ou dans d'autres situations. Un parcours ne peut pas être simplement la répétition des mêmes situations ou l'exposition successive à des contraintes problématiques. Il faut faire en sorte que l'histoire des personnes au travail puisse s'inscrire dans une perspective temporelle et sociale qui revête un sens, que des étapes professionnelles assurent la progression de toutes et tous. Cette dimension du problème est particulièrement importante pour pallier le risque de désinsertion professionnelle qui survient avec l'avancée en âge des salariés. C'est aussi une façon de profiter de l'expérience et des capacités acquises au cours du temps.

4 Selon l'expression de François Hartog (2003), *Régime d'historicité. Présentisme et expérience du temps*, Le Seuil. Cette notion de gestion présentiste a été déclinée notamment par Corinne Gaudart : https://journals.openedition.org/pistes/3052

3. LES ENVIRONNEMENTS SOCIAUX ET INSTITUTIONNELS

Mais comment rendre effective la prévention de l'usure professionnelle et assurer des parcours plus étoffés pour les travailleurs ? C'est ici qu'intervient la nécessité d'inscrire ces deux dimensions dans des espaces sociaux et territoriaux qui promeuvent la mobilisation des acteurs. Le but est de permettre aux acteurs de travailler en réseaux, en maillant des entreprises, des associations et des institutions publiques dans un territoire donné. Il s'agit de mobiliser les nombreux acteurs impliqués dans la prévention de la désinsertion professionnelle : les acteurs institutionnels (les Direccte, les conseils régionaux, les communautés diverses — communes et métropoles — Carsat, etc.) et les acteurs sociaux et territoriaux (associations, syndicats, représentants d'employeurs, etc.). L'enjeu consiste ainsi à développer des « espaces institutionnels d'action[5] » pour échanger l'information, élaborer des diagnostics régionaux partagés et engager des actions de prévention de la désinsertion. De plus, une perspective comme celle-ci participe à rapprocher les acteurs qui soutiennent l'amélioration des conditions de travail et ceux chargés de la gestion de l'emploi. Cette évolution est un gage certain d'efficacité pour prévenir la désinsertion professionnelle.

LES DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS

Controverses et discussions

Une première contribution, celle de Marion Gilles, entend dresser un panorama général de la problématique de l'usure professionnelle à partir d'interventions en entreprises menées par le réseau Anact-Aract. Les évolutions contemporaines du travail sont caractérisées. L'intensification du travail observée dans de nombreuses enquêtes met à mal les stratégies de préservation de soi ainsi que la possibilité de se constituer une expérience favorable pour éviter les atteintes à la santé. Ce diagnostic est étayé par de nombreux exemples concrets : dans la logistique, le secteur sanitaire et social, des entreprises de montage, l'emballage, etc. Les observations montrent les obstacles rencontrés par les travailleurs vieillissants pour terminer leurs parcours dans de bonnes conditions. Cette situation, pour l'auteur, explique en partie la difficulté qu'ont eue les politiques publiques pour atteindre l'objectif de relever l'âge du départ à la retraite pour de nombreux salariés. L'enjeu consiste alors à renouveler les pratiques d'entreprises pour offrir de bonnes conditions de travail et des parcours soutenables au long des carrières. C'est à ce compte que les objectifs fixés dans les politiques publiques pourront être atteints.

Un second article de plusieurs chercheurs – **Catherine Delgoulet, Corinne Gaudart, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Philippe Canbon, Lucie Reboul, Lucie Cuvelier et Cathy Toupin**, propose une réflexion sur les processus de fragilisation au travail et les moyens de les repérer. Mais qu'entend-on par « fragilisation » ? Il ne s'agit pas d'identifier des travailleurs fragiles. Au contraire, l'enjeu consiste à explorer les « processus liant travail, santé et parcours » pour améliorer la prévention des risques d'usure en combinant les « dimensions macro, méso et micro du travail ». Ce projet de recherche s'est déployé dans 4 entreprises. Deux d'entre elles se sont emparées de la question pour résoudre des problèmes d'absentéisme dans un cas, et dans l'autre, pour prévenir des troubles de la santé et des difficultés d'affectation du personnel. En conclusion, il faut retenir que la fragilisation n'est pas tant un « état » qui renvoie à des caractéristiques individuelles que le résultat des interactions entre un salarié et ses évolutions professionnelles successives. Les auteurs plaident alors pour une approche globale tenant compte de la multiplicité des acteurs impliqués dans la prévention et

5 Voir Gilly, J-P. (2005), « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France », *in Revue d'Économie Régionale et urbaine*, n° 5, p. 699-722.

la promotion de la santé au travail. L'article co-écrit entre des chercheurs et des chargés de mission des Aract – **Annie Jolivet, Valérie Zara Meylan, Maxime Cescosse et Alain Chevance** – analyse des interventions conduites par les Aract autour de la question du maintien en emploi des seniors. Ces 5 interventions menées dans les Aract [Bretagne, Centre Val de Loire, Alsace (Grand-Est), Hauts-de-France et Nouvelle-Aquitaine] mobilise de nombreux partenaires institutionnels et associatifs : les Direccte, les conseils régionaux, les communautés diverses – communes et métropoles – les Carsat, etc., les consultants et les préventeurs, les acteurs sociaux et territoriaux (associations, syndicats, représentants d'employeurs, etc.), les commissions paritaires, les comités de bassins d'emplois, etc. Ce maillage territorial nécessite d'être adapté aux conditions locales et à l'implication variable des partenaires. Les chargés de mission des Aracts ont parfois dû cartographier ces relations pour diagnostiquer les situations. Autre élément de problématique : la nécessité d'aborder les entreprises en s'appuyant avant tout sur leurs préoccupations (des restrictions d'aptitudes, de l'absentéisme, des postes difficiles, etc.). La notion de « seniors », dans certaines situations, n'est pas évidente à manier et doit être introduite progressivement dans le débat alors même que les politiques publiques du maintien en emploi se concentrent sur celle-ci.

« Être à sa place au travail » ne va pas de soi ? Tel est l'objet de la réflexion de **Philippe Denimal** fondée sur des interventions de conseils dans des situations diverses (les services de santé au travail, la branche de la métallurgie, les missions locales et les entreprises sociales pour l'habitat). Les conditions de travail au sens strict – ambiance, horaires, conditions matérielles – ne suffisent évidemment pas à assurer à chaque travailleur une place dûment reconnue. Il faut, bien sûr, que le travail effectué puisse être utile et revêtir un sens pour celui qui le réalise. Mais les mécanismes de reconnaissance par les pairs et le management jouent également un rôle primordial dans ce processus. Ceux-ci sont souvent prolongés par des grilles de classifications et des emplois repères (dans les branches professionnelles). L'enjeu consiste à décrire des emplois réellement tenus. Il importe également d'en déduire les compétences réelles, c'est-à-dire les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être mobilisés dans le travail. Liés à des emplois précis, ces éléments peuvent servir de base pour objectiver le positionnement de chacun. Ainsi, la reconnaissance, la place que chacun peut occuper en déployant ses capacités d'action ne provient pas d'un jugement ex cathedra mais bien de ce que font les personnes en situation. C'est ainsi, et c'est la principale conclusion de l'auteur, que la possibilité de dire que l'on est à sa « place au travail » est assurée.

La contribution de **Laurent Caron** s'intéresse à la question du maintien en emploi des salariés dans une entreprise d'assainissement et de distribution de l'eau aux collectivités. Les liens entre la santé et l'expérience professionnelle est complexe. L'usure professionnelle est provoquée par des expositions successives à des postes problématiques du point de vue des contraintes et des capacités de régulations. Or, le travail passé ne s'observe pas. L'intervenant est confronté aux traces visibles dans les indicateurs démographiques et sanitaires habituels (restrictions d'aptitudes, absentéisme, etc.). De plus, des marges de manœuvre locales existent pour contrebalancer les effets négatifs de l'usure professionnelle. Les collectifs peuvent être plus ou moins protecteurs pour assurer un plus grand maintien en emploi. Mais cela ne va pas sans difficultés. Tous les acteurs ne partagent pas cette représentation et des écarts peuvent être observés entre la promulgation de normes censées être imprescriptibles et des pratiques plus ou moins furtives qui s'adaptent à des situations inédites. Pourtant, c'est bien en intégrant le travail réel dans les dispositifs de prévention des risques professionnels qu'il serait possible de limiter l'usure. Ce manque de « régulation conjointe » entre les acteurs – direction, management, représentants des salariés, salariés – n'est certainement pas propice pour garantir à toutes et tous des parcours en bonne santé.

La question du maintien en emploi est encore le thème de l'article d'**Aline Drone** consacré à une profession particulièrement éprouvée par la pénibilité du travail : les travailleurs de la forêt (bûcherons et sylviculteurs). C'est une filière économique importante dans le Grand-Est et cette recherche-action conduite par l'Aract répond à une orientation du plan régional de santé au travail. La démarche consiste à établir un diagnostic de la situation des travailleurs et des contraintes auxquelles ils sont exposés afin de proposer des pistes d'action pour mieux prévenir les risques professionnels. Les conditions naturelles contraignent fortement l'activité et déterminent une part de l'accidentalité et des risques d'usure (chaleur, froid, vent, insectes, type de taillis, déplacements, etc.). L'usage de différents outils entre également en compte dans les pénibilités du métier (tronçonneuses, coins, débroussailleuses, abatteuses mécaniques, etc.). Mais d'autres facteurs moins visibles exercent également un rôle. La récolte des feuillus peut s'effectuer en été, époque où la végétation rend plus difficile l'activité de coupe. Les exigences croissantes de rendement ne contribuent pas toujours à stabiliser les collectifs, gage de protection et de prévention. Par ailleurs, l'observation comparée des structures d'âges entre bûcherons et sylviculteurs montre des évolutions contrastées. Les bucherons sont plus jeunes que les sylviculteurs. Comment passe-t-on alors d'une activité à l'autre en sachant que les formes de pénibilités ne sont pas identiques, plus « physique » pour les bûcherons, plus « intense » pour les sylviculteurs ? Une réflexion sur les passerelles possibles entre ces deux activités, tout au long de la carrière, plutôt qu'au moment où l'usure conduit à l'inaptitude, pourrait favoriser le maintien en emploi.

L'article d'**Isabelle Salmon, Jean-Yves Juban et Bertrand Delecroix** est consacré au vieillissement démographique en entreprise. Pour les auteurs, la notion de « gestion des âges » n'est pas satisfaisante pour rendre compte des liens entre vieillissement et santé au travail. Les auteurs proposent alors une nouvelle notion, celle de gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail (GEPaST). Ce construit théorique est mis à l'épreuve dans cinq entreprises de collectes de déchets ménagers, en combinant des observations et le recueil de données pertinentes. L'objectif est de tester et d'expérimenter un outillage concret pour aider les gestionnaires comme les préventeurs à anticiper les conséquences du vieillissement des populations au travail. Dans un contexte où les politiques publiques soutiennent l'allongement des carrières professionnelles, un tel outil peut s'avérer particulièrement utile. De deux façons sans doute : premièrement, en anticipant l'exposition des salariés vieillissants à de fortes contraintes professionnelles, deuxièmement en insistant sur la nécessité de créer, au fil du temps, de bonnes conditions de travail et pas seulement au moment où les salariés subissent des problèmes de santé.

ENTRETIENS

L'entretien avec **Dominique Lhuilier** reprend la réflexion sur les processus de fragilisation. Pour la psychologue du travail, les facteurs organisationnels à l'origine de ceux-ci sont nombreux : l'intensification du travail, la précarisation, l'individualisation du travail, les nouveaux principes d'organisation du travail (rationalisation financière, new public management dans le secteur public, etc.). Ces évolutions menacent les stratégies individuelles ou collectives que les salariés peuvent développer pour se maintenir en santé. La facilité consisterait à attribuer la « vulnérabilité » à des facteurs personnels : « On est vulnérable ou on est résilient », cela devient un critère distinctif pour caractériser les personnes au travail ; il y a les « faibles » et ceux qui s'en « tirent ». Qu'est-ce que la santé ? La chercheuse souligne que celle-ci n'est pas « réductible à la prévention des risques », à la levée de tous les dangers et des périls qui guettent les hommes et les femmes au travail. Reprenant Canguilhem, elle précise que la santé « tient au pouvoir normatif éprouvé », c'est-à-dire à la capacité de chacun

de pouvoir améliorer son milieu et son cadre de vie. C'est alors de l'environnement de travail qu'il s'agit : transformer celui-ci devrait permettre de maintenir en emploi, dans de bonnes conditions, les travailleurs.

Pour **Sophia Bouzid-Dupenloup**, la prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) est un objectif fondamental pour favoriser la santé au travail. La question du maintien en emploi pourrait même devenir un axe central des politiques de santé au travail si les négociations entre les acteurs sociaux aboutissent. Le plan santé au travail 4, en cours d'élaboration, pourrait accorder davantage de place à cette thématique. C'est non seulement, nous dit-elle, une question de protection des salariés les plus vulnérables mais aussi de performance pour l'entreprise. Cette ambition est portée par de nombreux acteurs publics (DGT, Carsat, INRS, Anact, OPPBTP, MSA, etc.). Plusieurs champs sont possibles qui combinent des actions de prévention en entreprises, l'aide à l'insertion des travailleurs handicapés et ceux vivant avec des maladies chroniques évolutives (MCE). Ces actions prennent tout leur sens dans la perspective du vieillissement au travail et de l'allongement des carrières. Une expérimentation pilotée par la direction générale du Travail, portant sur le maintien en emploi, va d'ailleurs être lancée dans les services de médecine du travail. L'enjeu consiste à mieux repérer les situations invalidantes et les risques de désinsertion professionnelle qui y sont associés.

L'entretien avec **Emmanuel Perez** se penche également sur la thématique du maintien en emploi. Ses nombreuses interventions de conseil dans des entreprises de toutes tailles l'amènent à valoriser le capital d'expérience et de savoir-faire détenu par chaque salarié. Il souligne également le projet de la Scop qu'il a fondée : l'important, c'est « l'humain » et la participation de toutes et tous aux évolutions qui les affectent. Il illustre cette attention en évoquant le cas d'une entreprise dans laquelle il est intervenu. Cette entreprise de manutention a vu le nombre de TMS augmenter et la Carsat s'en est inquiétée. Pour Emmanuel Perez, le problème devait être appréhendé dans sa globalité : non pas seulement les postes de travail mais les interactions entre ceux-ci et le fonctionnement d'ensemble (les horaires, l'organisation du travail, etc.). Deux modalités complètent cette action de conseil. Un outil technique d'abord qui permet d'enregistrer les différentes contraintes biomécaniques vécues par les opérateurs. Il s'agit d'un gilet que l'opérateur revêt et qui capte le moindre de ses gestes. Ensuite, l'intervention est fondée sur la participation et l'expression de toutes les parties-prenantes : direction, management intermédiaire, salariés, représentants du personnel et médecine du travail, etc. Dans le contexte de la pandémie, une telle façon de faire permet de discuter des moyens de protection et de les adapter aux situations rencontrées dans l'activité.

UNE CONTRIBUTION HORS-DOSSIER

La contribution hors-dossier de **Christian Thuderoz** s'attaque à une problématique particulièrement ardue : la négociation de la performance entre les acteurs sociaux. Ce n'est pas un objet habituel de négociation, souligne le sociologue. La direction estime souvent que c'est une prérogative exclusive quand les syndicats affirment que cela ne fait pas partie de leur attribution. Il y a donc fort à faire pour organiser une négociation collective autour de cette question. Mais l'enjeu est de taille, comme le soutient Christian Thuderoz : il s'agit ni plus ni moins d'organiser à plusieurs l'effort de rationalisation (au sens de Max Weber) de « l'efficacité socio-productive ». Le sujet est évidemment vaste et l'auteur propose des pistes pour y parvenir. Il s'agit d'abord de traiter du travail et de l'effort collectif, de mettre sur la table de négociation ce qui fonde la valorisation de celui-ci, les compétences, l'engagement dans l'activité, la réalité de ce qui est fait chaque jour. Il faut également avoir pour objet de négo-

ciation l'organisation du travail, c'est-à-dire la façon dont sont combinées la division du travail, l'attribution de chacun aux postes de travail, la manière dont l'activité est managée et organisée, etc. L'enjeu ultime consiste à décider ensemble de ce que pourrait être la « performance globale » de l'entreprise et trouver un compromis entre les différentes conceptions de la performance (financière, sociale, marchande, organisationnelle et environnementale). Ce sont certainement des pistes que les négociateurs pourront emprunter dans les années qui viennent.