

Construire un plan d'action pour prévenir l'usure professionnelle

Un plan d'action pour prévenir l'usure professionnelle doit :

- Répondre à l'ensemble des problèmes identifiés dans la phase de diagnostic, si besoin en les priorisant ;
- Utiliser des leviers sur plusieurs registres : les caractéristiques du travail (organisation du travail, poste de travail, management...), mais aussi les parcours professionnels et la GRH ;
- Engager l'entreprise dans la durée et dans une démarche de progrès durable.

Il doit viser à faire progresser l'entreprise sur chacune de ces dimensions. Quel que soit le point de départ, l'important est de se donner les moyens de progresser.

Pour élaborer le plan d'action, il faut :





Prioriser les sujets à travailler

A partir des constats formulés dans l'étape 3, il s'agit de se mettre d'accord collectivement sur les problèmes ou les sujets à travailler en priorité.

Exemple de problèmes/sujets retenus comme prioritaires :

Problèmes / Sujets	Raisons pour lesquelles les sujets ont été retenus
Un problème de TMS important et insuffisamment traité	<ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs santé qui se dégradent (3 TMS déclarés en 2014, 18% du personnel avec restriction d'aptitude) - Une population vieillissante (la proportion des plus de 50 ans est passée de 21% à 34% sur les cinq dernières années) - Un DU non mis à jour, peu opérationnel et non adapté à nos problématiques TMS
Un poste finition particulièrement problématique	<ul style="list-style-type: none"> - A l'origine de nombreux problèmes de dos et d'épaule - Un groupe de travail avait été mis en place mais difficulté pour trouver des solutions
Une difficulté croissante à reclasser les personnes ayant des problèmes d'aptitude	<ul style="list-style-type: none"> - 2 échecs lors des récents reclassements - 1 licenciement pour inaptitude mal vécu par les équipes - Des postes « doux » de moins en moins nombreux
Sentiment partagé d'une perte de motivation dans les équipes	<ul style="list-style-type: none"> - Sentiment remonté par les managers et par les représentants du personnel, également perçu par la direction - Hypothèse d'un lien avec les réorganisations récentes, mal vécues par les salariés - Absence d'un bon outil permettant d'analyser et de suivre l'absentéisme



Construire les actions

Pour construire les actions, il est possible de s'appuyer sur les différents registres d'action présentés ci-dessous :



Exemple d'actions :

Domaines d'action	Objectifs	Actions
Renforcer la prévention des TMS	Monter en compétences sur la prévention des TMS et l'analyse des pénibilités.	Formation des responsables RH, la responsable QSE et le CHSCT. Sensibiliser le comité de direction et les managers aux TMS
	Mieux repérer les postes à risques et les postes « doux ».	Engager une analyse approfondie des indicateurs santé (restrictions aptitudes...) Rechercher un nouvel outil de cotation des pénibilités, plus adapté à nos besoins.
	Mieux intégrer la prévention des TMS dès la conception des produits et des process.	Associer la responsable QSE et le CHSCT en amont des nouveaux projets.
Améliorer la démarche de prévention de l'entreprise	Se doter d'un DU plus adapté à nos besoins.	Mettre en place un groupe de travail visant à créer un nouveau DU.
	Donner plus de moyens à la responsable QSE pour traiter les aspects prévention.	Alléger la charge Qualité de la responsable QSE en impliquant plus les services. Prévoir chaque année un budget alloué à l'amélioration des conditions de travail. Prévoir des points Santé/Sécurité dans les réunions de direction.
Trouver des solutions pour le poste finition	Rechercher des solutions techniques et organisationnelles.	Créer un groupe de travail animé par la responsable QSE avec des salariés. Faire appel à un ergonome. Contacter le client pour voir si d'autres formes de conditionnement sont possibles. Tester pendant une semaine une organisation permettant aux personnes d'arrêter la chaîne si besoin. Généraliser le système de rotation pour limiter l'exposition à 4 heures par semaine.
Renforcer les aspects prévention dans les pratiques de GRH	Favoriser l'évolution professionnelle des personnes travaillant sur les postes reconnus usants.	Favoriser l'accès aux bilans de compétences, aux formations professionnalisantes, aux postes proposés en interne...
	Mieux anticiper les problématiques individuelles et collectives.	Renforcer le lien avec le médecin du travail. Mettre en place des entretiens RH réguliers. Engager une analyse de l'absentéisme et créer un tableau de bord santé/absentéisme.
	Renforcer l'accompagnement des changements organisationnels.	Prévoir plus de réunions en présentiel, permettant les échanges. Associer les services RH et QSE à ces réunions.



Formaliser le plan d'action

Il s'agit de définir des actions précises et pour chacune d'elles les acteurs à mobiliser, les délais de mise en œuvre et les indicateurs de suivi.

Domaines d'action	Actions	Pilote	Remarques sur modalités	Acteurs à associer	Moyens	Indicateurs	Calendriers
Trouver des solutions pour le poste finition	Faire appel à un ergonome.	Responsable QSE	Contacteur quelques ergonomes pour voir les différentes approches possibles. Organiser un groupe de suivi de l'intervention.	Chef du service finition, opérateurs, technicien maintenance, CHSCT.	Prévoir un budget prévisionnel de 5000 euros pour consultant et de 5000 euros pour aménagements. Trois réunions pour groupe de suivi. Prévoir possibilité de remplacer les opérateurs durant les éventuelles réunions les associant.		Début intervention en mars.
	Contacteur le client pour voir si d'autres formes de conditionnement sont possibles.	Binôme responsable QSE / service commercial		Directeur, chef du service finition. Peut-être technicien maintenance.			Décembre
	Généraliser le système de rotation pour limiter l'exposition à 4 heures par semaine.	Directeur de production	Groupe de travail avec les salariés et les managers. Prévoir si besoin un accompagnement RH.	Ensemble des managers et des salariés concernés. Responsable RH.	Trois réunions du groupe de travail. Temps de travail en doublon pour ceux n'ayant jamais tenu le poste.	Nombre de personnes participant à la rotation. Nombres d'heures moyenne et maxi par personne.	Montée progressive entre décembre et mars, bilan en mai.
Renforcer les aspects prévention dans les pratiques de GRH	Favoriser l'accès aux bilans de compétences, aux formations professionnalisantes, aux postes proposés en interne...	Responsable RH	Prévoir une bonne communication auprès des salariés. En parler lors des entretiens RH.	Directeur, chefs de service.	louer une partie du budget formation à cet objectif.	Nombre de bilans et de formations suivies.	Prévoir un bilan à horizon un an.
	Renforcer le lien avec le médecin du travail	Responsable RH					Contacteur médecin d'ici fin d'année.
	Engager une analyse de l'absentéisme.	Responsable RH	Groupe de travail pour partager et analyser les résultats.	Groupe de travail croisant métiers et services, responsable	Trois réunions du groupe de travail. Temps préparatoire		Groupe de travail durant le deuxième



Vérifier l'équilibre du plan d'action

Pour inscrire la prévention de l'usure dans une dynamique durable et efficace, il est nécessaire de vérifier l'équilibre du plan d'action en se posant les questions suivantes :

- Avons-nous bien pensé aux différents leviers de prévention possibles (amélioration de certaines situations de travail, dont aspects techniques et aspects organisationnels, pratiques de prévention, pratiques de gestion du personnel, pratiques managériales, etc.) ?
- Avons-nous bien envisagé les différents types d'actions possibles (transformations immédiates, approfondissements diagnostic, groupes de travail, montées en compétences, accompagnement par un appui externe, etc.) ?

Types d'actions possibles

Des transformations immédiates :

- d'une ou plusieurs situations de travail (améliorations techniques ou organisationnelles)
- d'un ou plusieurs processus transversaux (pratiques managériales, GRH, prévention, conduite du changement, dialogue social...)

Des sous-projets visant un approfondissement des diagnostics et/ou des recherches de solutions :

- Mise en place d'un ou plusieurs groupes de travail
- Appel à un intervenant externe
- Mise en test de solutions pour évaluer en situation leurs avantages et inconvénients

Des actions visant une montée en compétence (en matière de prévention, conduite de projet, analyse du travail...) des acteurs ayant un rôle dans la prévention de l'usure : personnes en charge de la GRH et de la prévention, managers, membres direction, représentants du personnel...

Des actions visant à renforcer les coopérations avec des partenaires externes à l'entreprise (médecin du travail, contrôleur Carsat, acteurs emploi/formation, acteurs maintien en emploi, branche professionnelle, entreprises voisines...)

- Avons-nous en particulier bien combiné des actions concrètes et immédiates (qui seront perçues par les salariés) avec des actions plus stratégiques (qui aideront l'entreprise à passer un cap dans sa culture de prévention et de management) ?
- N'avons-nous pas négligé un service, un métier ou une population (nouveaux, seniors, personnes ayant des problèmes de santé, etc.) ?