

ANALYSE. La scène se passe fin 2022 : ce soir-là, l'ANDRH et Sia Partners accueillent le ministre du Travail, Olivier Dussopt. Au cœur du débat ? La réforme à venir des retraites. Et à toutes les tables, la même interrogation : comment maintenir engagés et en bonne santé des salariés jusqu'à 64 ans quand beaucoup pensent à leur retraite dès 58, 55 ans, voire plus tôt encore ? Chacun y allant de son anecdote, de son partage d'expérience voire pour certains de l'expression d'une forme d'impuissance. Décryptage.

Allongement des carrières 4 conditions pour une politique efficace de prévention de l'usure professionnelle

Par Sébastien Vernède, Associate Partner | HR & Transformation, Sia Partners



Une méthode ressort comme particulièrement efficace : observer le « travail réel » en accompagnant les salariés sur le terrain dans la réalisation de leur journée de travail.

En effet, les arguments démographiques de la réforme se heurtent à une réalité crue : beaucoup de travailleurs se sentent usés par leur vie professionnelle et pas uniquement les salariés exposés aux facteurs de pénibilité définis par la loi (travail de nuit, port de charge, bruit...). De nombreux éléments viennent nourrir ce sentiment d'usure et ont un impact sur l'ensemble des catégories socio-professionnelles, cadres compris. Citons entre autres : l'accélération du travail permise par la digitalisation, l'ultra-connexion, la perte de sens, le durcissement des rapports humains, notamment

dans la relation client... Une étude OpinionWay pour Sia Partners en juin 2023 mettait ainsi en évidence que, pour 64% des Français, la réforme des retraites avait eu un impact négatif sur leur rapport au travail.

L'enjeu est donc de taille et appelle à s'interroger sur les moyens concrets à mobiliser pour maintenir dans l'emploi, et en bonne santé, les salariés tout au long de leur carrière. Depuis plusieurs mois, Sia Partners anime les échanges d'un groupe d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité qui souhaitent mettre en commun leurs ré-

flexions pour identifier des leviers concrets de prévention de l'usure professionnelle. Au total, nous avons collectivement construit une liste d'une trentaine de mesures, couvrant des sujets aussi vastes que l'aménagement des postes et des temps de travail, l'adaptation des parcours de carrière, les dispositifs de suivi médical... Au-delà de cette liste de mesures, nous avons identifié quatre conditions nécessaires pour une politique de prévention efficace.

1 Mettre l'observation du travail réel au cœur des approches

S'il n'existe pas de mesure miracle qui permettrait de prévenir l'usure professionnelle et de maintenir l'employabilité des seniors, une méthode ressort comme particulièrement efficace : observer le « travail réel » en accompagnant les salariés sur le terrain dans la réalisation de leur journée de travail.

Cette approche, extrêmement simple mais très puissante, mobilise deux leviers. Corriger les gestes, pratiques et postures qui favorisent l'usure, mais surtout écouter les collaborateurs dans le récit de leur vécu quotidien (Quelles sont les tâches perçues comme les plus usantes ? Comment pourrait-on les faciliter au quotidien ?).

Plusieurs entreprises ont ainsi mis en œuvre des ap-

proches structurées, au travers d'observations à échéance régulière de chaque collaborateur pendant une journée ou une demi-journée, par un préventeur ou par un manager préalablement formé. Cette logique permet de démultiplier les actions de prévention en sensibilisant et responsabilisant les managers.

Un exemple marquant est celui de l'observation réalisée sur le métier de facteur à La Poste, qui a permis d'identifier la montée / descente de véhicule (plusieurs dizaines par jour) comme première source d'usure sur la durée : enlever la ceinture, sortir du véhicule, rentrer dans le véhicule, mettre la ceinture. Bien sûr, le sujet était déjà connu mais pas identifié comme le plus important à traiter. Fort de cette analyse, la Poste a redéfini les parcours des tournées pour limiter le nombre de montées / descentes, déployé des véhicules sans porte, installé des sièges pivotants et sur ressort...

D'autres entreprises ont combiné cette méthodologie avec des approches pluridisciplinaires pour apporter des réponses transverses et opérationnelles aux remontées des collaborateurs en mobilisant des ergonomes, médecins, psychologues, sociologues... Et à chaque fois les résultats sont probants avec une forte diminution, en ressenti, de l'usure vécue au travail.

2 Développer les approches pluridisciplinaires appliquées

Aujourd'hui, la prévention de l'usure professionnelle est portée par une grande variété d'acteurs de l'entreprise : par le management au quotidien mais également par les acteurs de la sécurité, les équipes RH et QVCT, la médecine du travail... Malheureusement, ces acteurs interviennent souvent de façon *a minima* insuffisamment coordonnés, si ce n'est en silo.

Pourtant, l'usure professionnelle doit être appréhendée dans toute sa complexité avec des regards croisés. Reste que c'est plus facile à dire qu'à faire. Tout l'enjeu consiste alors à donner un cadre concret à l'exercice de cette pluridisciplinarité, ce qui revient à engager une véritable révolution culturelle pour favoriser la collaboration entre des acteurs qui se connaissent mal, se pratiquent assez peu voire parfois interagissent de manière contradictoire ou opposée.

Encore une fois, la clef se situe au plus proche du travail. Une entreprise a ainsi partagé sa pratique de groupes de travail pluridisciplinaires ad hoc pour trouver des réponses à une problématique remontée du terrain. Dans son activité, l'installation de pompes à chaleur est en forte croissance et implique de porter



Pour les cadres, finir tard le soir, être en permanence « overbooké », être toujours joignable y compris le soir et le week-end reste souvent perçu comme une preuve d'engagement et de performance.

des charges très lourdes. Régulièrement remonté par les équipes, l'entreprise a étudié ce point avec des opérationnels, des managers, des ergonomes et des médecins ; et a trouvé comment, au quotidien, limiter les impacts de cette activité, de la conception des camionnettes à l'organisation d'un chantier.

D'autres entreprises ont encore conclu des partenariats avec des écoles d'ergonomes ou des centres de recherche sur le travail pour faire entrer ces disciplines sur le lieu de travail. Mais là encore, dans tous les cas le recours à la pluridisciplinarité a été un moyen de prévenir l'usure sur certains métiers exposés.

3 Penser la qualité de vie au travail sur toute la durée d'une vie professionnelle

L'une des vertus du concept d'usure professionnelle est qu'il invite à appréhender le travail sur les différentes temporalités de la vie professionnelle : la journée, la semaine, l'année, la carrière. Et pas uniquement dans les années qui précèdent le départ en retraite car, bien souvent, le mal est déjà fait et il est trop tard pour le corriger. En effet, c'est souvent la répétition sur la durée d'une même activité qui use le corps mais aussi l'esprit. Le Groupe Orange a bien compris ce besoin de se régénérer en mettant en place le « congé respiration » permettant aux collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté de suivre une

formation ou de s'investir dans un projet associatif pendant 3 à 12 mois, avec 70% du salaire pris en charge. Certes, peu de personnes en ont à date bénéficié mais les premiers retours sont positifs et le dispositif devrait être étendu. Il permet également de démontrer à l'ensemble des équipes que faire un pas de côté est possible, voire valorisé, et que nul ne peut s'enfermer dans un métier s'il ne leur plaît pas ou plus.

De façon plus large, la question des reconversions en cours de carrière est ressortie de nos échanges comme un enjeu majeur pour les années à venir. En encourageant les mobilités internes ou externes en milieu de carrière (dès 40 ou 45 ans), on donne du sens et du rythme à des vies professionnelles de plus en plus longues. Plusieurs dispositifs intéressants sont à noter comme les reconversions croisées entre entreprises permettant de changer de métier dans un cadre sécurisé et avec une formation dont le coût est en partie pris en charge par l'Etat. Par exemple : Monoprix et Clariane ont mis en place des passerelles entre les métiers d'hôte de caisse et de personnel de soin.

4 Développer une culture de la prévention

Enfin, la dimension culturelle est centrale. Dans certaines cultures d'entreprise, se faire « mal » au travail est normal, voire valorisé. Il faut dire que les comportements sont très fortement ancrés et ce, à tous les échelons dans l'entreprise.

Pour les cadres, finir tard le soir, être en permanence « overbooké », être toujours joignable y compris le soir et le week-end reste souvent perçu comme une preuve d'engagement et de performance. Pourtant, l'excès d'engagement et l'hyper-connexion usent sur la durée. Ils peuvent alors vite se révéler contre-productifs et se traduire, à moyen terme, par un épuisement professionnel.

Sur les chantiers, s'échauffer avant de commencer sa journée de travail reste une pratique marginale voire perçue comme risible. Pourtant, les ouvriers qui s'y affairent

devraient considérer leur corps comme leur outil de travail et donc se préparer « comme un sportif de haut niveau ».

Il s'agit donc d'analyser, sans détour, sa culture d'entreprise, la représentation majoritaire du travail, de l'engagement et de la performance. Ensuite, comme souvent, seul un engagement sincère des dirigeants et une exemplarité à tous les niveaux de l'entreprise permettent de produire des effets durables.

Ces quatre conditions sont complexes à mobiliser car elles

appellent une évolution des cultures, pratiques et fonctionnements internes. Pourtant, toutes les entreprises qui se sont engagées dans cette voie en ont vu des bénéfices rapides, au travers du renforcement de l'efficacité de leurs politiques de prévention, de l'amélioration de l'engagement des collaborateurs sur la durée, de la baisse de leur taux d'absentéisme ; mais également en termes d'attractivité et de marque employeur auprès d'une jeune génération en quête de sens, de conditions de travail adaptées, d'équilibre de vie et de parcours de carrières variés.

