

initiative

# L'usure professionnelle, comprendre et agir

■ L'usure professionnelle est un phénomène d'altération de la santé au travail qui s'exprime par une accélération du processus de vieillissement ■ Elle est associée au vieillissement biologique naturel et peut contribuer à l'usure dite prématurée ■ Celle-ci va se traduire par une altération de la santé plus rapide qu'une altération naturelle, c'est-à-dire une diminution des capacités fonctionnelles générées ou non par le travail.

© 2018 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – organisation ; prévention ; santé ; travail ; usure professionnelle

**Occupational burnout, understanding and acting.** Occupational burnout is a phenomenon which affects a person's health at work and which is expressed through an acceleration of the ageing process. It is combined with natural biological ageing and can contribute to so-called premature exhaustion. This is conveyed through a decline in health which is faster than a natural decline, meaning a decrease in functional capacities, which may or not be generated by work.

© 2018 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – health; occupational burnout; organisation; prevention; work

Le processus de l'usure professionnelle s'installe dans le temps, en fonction des parcours professionnels des salariés, des différentes contraintes et des risques auxquels ils sont exposés. C'est pourquoi les manifestations de l'usure peuvent être de plusieurs ordres : physique, cognitif ou psychique. Les effets de l'usure professionnelle peuvent être immédiats ou différés.

Au-delà des problèmes de santé affectant les individus, l'usure a aussi des conséquences sur le travail. Elle peut être associée pour les salariés concernés, à un essoufflement professionnel, une perte de motivation, une dégradation de leur employabilité. Pour les entreprises, cela se traduit par de l'absentéisme, des perturbations de la production, des problèmes de qualité...

## LES CAUSES DE L'USURE PROFESSIONNELLE

■ **La problématique de l'usure professionnelle** est liée à l'exposition prolongée à des facteurs de risque, à des conditions de travail pénibles ou encore à un déficit de perspectives d'évolution professionnelle. C'est aujourd'hui un réel défi économique et social dans un contexte où la population active vieillit. En effet, l'allongement de la vie professionnelle pose la question

du vieillissement de la population au travail. Cette question se traduit très concrètement dans les chiffres : le taux d'activité des 55-64 ans est ainsi passé de 30,3 % en 1995 à 47,9 % en 2012 et 14,2 % des actifs étaient âgés d'au moins 55 ans en 2012, contre 7,1 % en 2000 [1]. Ce vieillissement de la population au travail va également s'accompagner d'une croissance du nombre de travailleurs atteints de maladies chroniques évolutives. C'est pourquoi ce qu'on appelle couramment les troubles musculosquelettiques (TMS) représentent un enjeu majeur, puisqu'ils sont la première cause de maladie professionnelle [2].

■ **L'allongement des carrières et le vieillissement** posent la question des conditions de réalisation de l'activité professionnelle et de l'impact sur la santé, l'espérance de vie ou les conditions de vie après le travail (*figure 1*). Pour l'entreprise, ces mêmes questions renvoient à la possibilité de disposer de collaborateurs pouvant répondre aux enjeux de production et de développement auxquels elle doit faire face. Concrètement, de mauvaises conditions de travail et la dégradation de la santé des travailleurs se traduisent directement par des problèmes d'absentéisme, d'inaptitudes, des difficultés de recrutement, de *turnover*, d'engagement du personnel, etc. Ces problèmes sont souvent révélateurs d'un processus d'usure prématurée pouvant impacter

MARIE-MADELEINE

PÉRETIÉ\*

Chargée de mission transfert

ELIANE SAMORY

Chargée de mission

Aract-IDF, association régionale pour l'amélioration des conditions de travail d'Île-de-France, 5 place du Colonel-Fabien, 75010 Paris, France

\*Auteur correspondant.

Adresse e-mail :

mm.peretie@anact.fr

(M.-M. Péretié).

## RÉFÉRENCES

[1] Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques. Emploi et chômage des seniors en 2014. Janvier 2016. <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/emploi-et-chomage-des-seniors-en-2014>

[2] Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Troubles musculo-squelettiques. Février 2015. <http://www.inrs.fr/risques/tms-troubles-musculo-squelettiques/statistiques.html>

[3] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail. <http://www.anact.org>

[4] Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail d'Île-de-France. <http://www.aractidf.org>

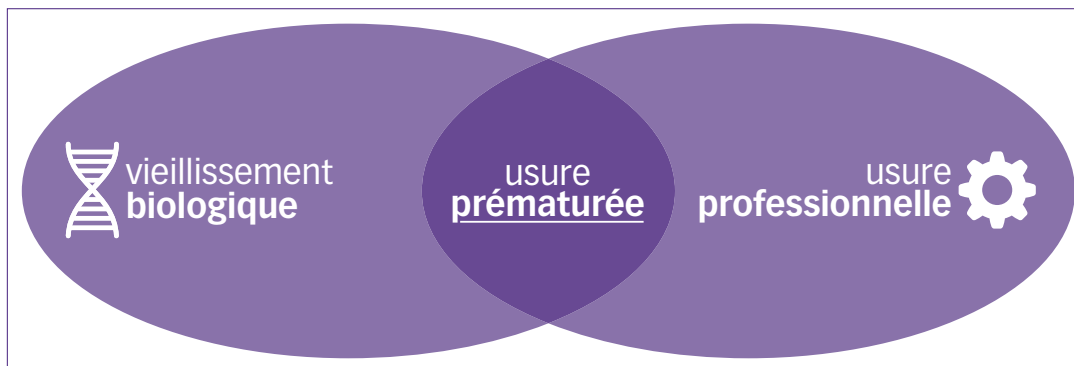


Figure 1. L'usure professionnelle, un processus de vieillissement prématuré.

toutes les catégories de salariés, sans qu'ils soient forcément âgés.

## COMMENT PRÉVENIR L'USURE ?

■ **Clarifions tout d'abord les relations entre l'usure et la pénibilité.** D'un point de vue réglementaire, tout employeur a une obligation de prévention de la pénibilité au travail, quels que

soient la taille de l'entreprise, son statut juridique et ses activités. Lorsqu'un salarié est exposé à certains facteurs de pénibilité au-delà de certains seuils, l'employeur doit établir une déclaration et mettre en place un compte professionnel de prévention. Celui-ci permet, sous certaines conditions, un départ en formation en vue de faciliter une reconversion, un passage à temps partiel ou encore un départ en retraite anticipé.

■ **Telle qu'elle est actuellement envisagée par la loi**, la pénibilité est ainsi largement abordée sous l'angle de la compensation. Mais cette approche peut freiner l'ouverture d'une réflexion de fond sur la soutenabilité du travail, dans une logique de prévention et d'anticipation. En effet, au-delà de ces obligations, les entreprises ont besoin d'identifier les enjeux qui dépassent le cadre réglementaire et qui ne se réduisent pas aux facteurs de risque identifiés dans la loi. Au-delà même de l'évaluation des facteurs de pénibilité, il leur faut surtout anticiper et prévenir l'usure prématurée des salariés en prenant en compte tous ses déterminants, et cela encore

plus en gérontologie où les enjeux sont majorés. Ainsi, pour entrer dans une logique de maintien durable en emploi, les entreprises doivent élargir le champ de la prévention et s'intéresser autant aux questions de parcours professionnels, de reconnaissance, de management, d'organisation du travail, de dialogue social, que de suppression des risques classiques selon des seuils définis.

**D'un point de vue réglementaire, tout employeur a une obligation de prévention de la pénibilité au travail, quels que soient la taille de l'entreprise, son statut juridique et ses activités.**

■ **Plutôt qu'énumérer les risques du travail**, il s'agit de promouvoir les configurations de travail faisant de ce dernier un facteur de santé et de valoriser les dynamiques positives visant la qualité du travail durable. C'est le fil conducteur de la démarche de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) [3] et de son réseau des Aract

(association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) en région.

## UN RÉSEAU

■ **Le réseau Anact-Aract** concentre ainsi son activité sur l'amélioration des conditions de travail, en particulier sous l'angle des facteurs organisationnels et des parcours d'exposition tout au long de la vie professionnelle. Des facteurs essentiels pour la réussite de dispositifs qui favorisent l'accès et l'insertion ou le maintien des personnes dans un emploi de qualité, l'accompagnement du vieillissement au travail et le développement de l'employabilité des salariés.

D'un point de vue général, l'Aract Île-de-France

## Usure des soignants, épuisement professionnel

ENCADRÉ 1

### Vers une prise de conscience

« Dans nos interventions, nous nous efforçons d'amener les entreprises vers une prise en compte globale de l'usure et des moyens de la prévenir, explique Eliane Samory, chargée de mission à l'Aract Île-de-France. Les demandes, telles qu'elles nous parviennent font rarement référence à cette problématique globale. Elles sont généralement centrées sur un thème spécifique : conception-aménagement des équipements et/ou des espaces de travail, prévention de la pénibilité, facteurs biomécaniques des TMS, actions de correction de situations de travail, gestion des seniors... Alors l'Aract interroge de manière transversale le positionnement de l'entreprise au regard de diverses problématiques : usure, parcours professionnel, insertion des travailleurs handicapés. De plus, un bon tiers des demandes qui nous parviennent concernent la réglementation relative au compte professionnel de prévention et occultent la logique de prévention de l'usure sur laquelle nous basons toutes nos interventions. Notre mission est alors de faire en sorte que les interventions menées sur ces thématiques ou les informations que nous diffusons soient autant d'opportunités pour l'entreprise d'anticiper la survenue des risques d'usure professionnelle en élargissant le champ de l'intervention (travail, employabilité, conception, organisation du travail, parcours professionnel... ) »



© Garo/Phanie

L'usure professionnelle a des conséquences sur la santé des salariés mais aussi sur leur travail : il est important de prendre des mesures pour la prévenir.

d'autres situations avec éventuellement une aide extérieure.

### DU POINT DE VUE MÉTHODOLOGIQUE

La réponse de l'Aract Île-de-France [4] (encadré 1) consiste à dépasser l'approche purement réglementaire ou technique, en mettant l'analyse du travail au cœur de l'intervention en entreprise. Elle vise également à soutenir les initiatives et les démarches en entreprise débouchant sur des plans d'action élargis qui, tout en satisfaisant aux obligations légales, s'enrichissent de mesures agissant très en amont de la prévention. C'est ainsi une opportunité pour l'entreprise de répondre à ses obligations de prévention des risques de façon plus générale.

Conformément à la démarche habituelle du réseau Anact-Aract, l'intervention favorise une approche globale et inclut dans la démarche les interlocuteurs pouvant s'exprimer sur la politique de l'entreprise : direction générale, direction des ressources humaines (DRH), organisations syndicales (OS), comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Dans ce cadre, des démarches de capitalisation de transfert peuvent être conduites pour sensibiliser l'entreprise à l'intérêt de ne pas appréhender le sujet de l'usure comme une contrainte réglementaire liée à la prévention de la pénibilité, mais comme une opportunité pour engager une réflexion de fond sur ses modes de fonctionnement, ses pratiques de gestion des compétences et de dialogue social. ■

### POUR EN SAVOIR PLUS

- Réaliser un diagnostic sociodémographique avec le kit "Analyser ses données sociales" de l'Anact (<https://www.anact.fr/outil/analyser-ses-donnees-sociales>)
- Travail et Changement. Usure professionnelle : le défi de l'anticipation, novembre-décembre 2014 (<https://www.anact.fr/usure-professionnelle-le-defi-de-l-anticipation>)

est attentive aux projets qui s'inscrivent dans une optique de prévention primaire favorable à l'amélioration des conditions de travail de tous et s'intéressant à tous les déterminants de la prévention (organisation du travail, parcours professionnels, solutions techniques innovantes, etc.).

■ **Cette approche globale** n'exclut pas, pour autant, une entrée par les populations les plus fragilisées ou les plus exposées aux risques d'usure et d'exclusion (seniors, salariés concernés par les facteurs de pénibilités, inaptitude...) et l'engagement de plans d'action spécifiques.

■ **En termes d'objectifs**, la réponse de l'Aract aux sollicitations diverses des entreprises, notamment des PME (petite et moyenne entreprise), consiste à les amener à devenir actrices de leur prévention en les accompagnant pour qu'elles s'emparent de toutes les composantes de l'activité. Ainsi l'appropriation par l'entreprise de la démarche lui permet d'intervenir par la suite sur

*Déclaration de liens d'intérêts  
Les auteurs déclarent ne pas avoir de liens d'intérêts.*