

# Quelques repères sur le lien usure et parcours professionnel

## Il existe un lien entre la santé et les parcours professionnels.

Les parcours professionnels participent à la préservation ou à l'altération de la santé. En sens inverse, la santé peut provoquer des ruptures ou des réorientations dans la vie professionnelle.

### **Zoom sur la notion de la santé :**

La santé est très fréquemment traduite en référence à un état de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. Une telle définition est bien entendu valide à un instant « T ». Une autre approche peut consister également à lire la santé de manière dynamique sous l'angle de la combinaison, au cours du temps, des processus de construction et d'altération du bien-être physique, mental et social.

Faire le lien avec les parcours professionnels offre la possibilité de repérer en quoi ils agissent comme un facteur potentiel d'usure, mais aussi comme un facteur possible de construction de la santé.

Pour progresser en matière de prévention, il convient donc de lire les relations santé – travail dans le temps (passé et avenir) en complément de l'analyse « aujourd'hui », à instant donné, des situations de pénibilité auxquelles sont exposés les salariés.

Prendre en compte les parcours professionnels dans la démarche de prévention permet de :

#### ■ Comprendre

- ce qui, dans le passé, a pu conduire à la situation d'usure actuelle, ou au contraire ce qui a pu contribuer à la préservation de la santé ;
- l'impact de la santé des salariés sur leur parcours professionnel ;
- en quoi la gestion des parcours peut être considérée, aujourd'hui, comme un facteur potentiel d'usure ou au contraire comme un facteur permettant de s'inscrire dans une dynamique positive de construction de la santé ;

#### ■ Agir

- en structurant des parcours professionnels pour tous, de manière anticipée, pour ne pas reproduire des processus d'usure et d'exclusion ;
- en favorisant la construction, le développement et la valorisation des compétences individuelles et collectives.

#### Sur **anact.fr**

Pour prévenir la pénibilité et l'usure professionnelle, retrouvez :

- des reportages vidéos en entreprise,
- des repères pour négocier et agir,
- des accords d'entreprises et de branches,
- des guides pratiques ...

## 1 - Zoom sur la notion de parcours professionnel

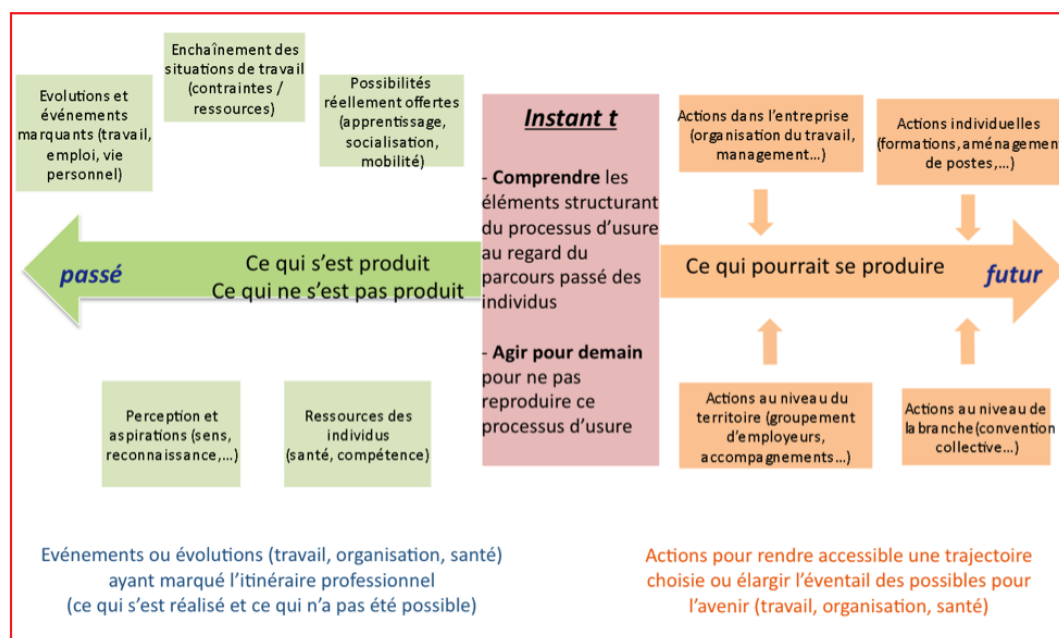
Pour chaque phase d'un parcours, il y a un avant, un pendant et un après, avec des causes et des effets propres à chaque étape et transition.

Le parcours professionnel peut inclure l'entrée dans le métier, son apprentissage et des évolutions dans l'exercice du métier. Il peut être marqué par des transitions (inactivité, chômage, formation), des bifurcations, des mobilités, des réussites, des échecs.

Il peut résulter du libre choix des individus ou à l'inverse être subi suite à des événements particuliers (licenciement, par exemple, ou reconversion après restructuration). Enfin, il laisse aux individus plus ou moins de possibilités, au fur et à mesure de l'itinéraire, en fonction des caractéristiques de l'environnement professionnel (contenu et organisation du travail, politique RH, politiques publiques, dispositifs territoriaux...) et de son adéquation avec celles des individus (santé, qualifications et compétences, aspirations...).

**Comme l'illustre le schéma ci-après, trois éléments sont à prendre en compte pour appréhender les parcours professionnels :**

- Ce qui s'est passé (passé professionnel, itinéraire...), les transformations que cela a opérées.
- Ce qui pourrait se produire (perspectives professionnelles, carrière, trajectoires...).
- Ce qui ne s'est pas passé ou aurait pu/dû se produire (échecs, impasses, choix...).



## 2 - Le parcours professionnel : un élément de compréhension de l'usure

**Les effets de la pénibilité dépassent la situation immédiate** : les incidences ne sont généralement pas ressenties et effectives sur le moment, et la situation présente, à un instant « T », hérite des effets des situations antérieures. Pour véritablement appréhender les processus d'usure dans l'entreprise, la démarche d'analyse nécessite une inscription temporelle en prenant en compte les parcours professionnels.

**S'intéresser aux parcours consiste à repérer :**

■ **Les processus de sélection dans le travail :**

Existe-t-il des métiers dans lesquels il est difficile de tenir ? L'organisation et les conditions de travail génèrent-elles des processus de sélection ? Quel est l'impact sur le parcours des salariés (mobilité vers d'autres postes, sortie de l'entreprise) ?

■ **L'enchaînement des situations de travail :**

Quel est le parcours d'expositions aux risques des salariés ? La succession des situations de travail se traduit-elle par un cumul des contraintes dans le temps ? Comment les possibilités de régulation ont-elles évolué ? Existe-t-il des parcours « types » qui conduisent à une usure professionnelle ?

■ **Les événements marquant la vie professionnelle :**

Quels sont les événements qui ont pu contribuer à orienter la vie professionnelle des individus (accidents, formation, promotion, mobilité...) ? Ces événements sont-ils liés à des changements dans l'histoire de l'entreprise ? Quels impacts ont-ils eu sur l'évolution de l'activité individuelle et collective ? Comment ces événements ont-ils été vécus par les salariés ?

■ **Les possibilités d'apprentissage et de socialisation par le travail :**

Le travail permet-il d'apprendre et de développer ses compétences ? L'organisation et le management favorisent-ils l'émergence d'un collectif solidaire, d'une identité professionnelle partagée entre les salariés ? Quel est le processus d'apprentissage et de socialisation ? Celui-ci est-il soutenu par l'entreprise au regard de son organisation et des pratiques de management et de gestion RH ? Quelle perception les salariés ont-ils de l'évolution de leur métier ? En quoi ces évolutions participent-elles à la construction de parcours professionnels cohérents avec leurs aspirations ?

■ **Les perspectives professionnelles :**

Quelles perceptions les individus ont-ils de leur trajectoire professionnelle ? Quelles sont aujourd'hui les trajectoires que peuvent suivre les individus compte tenu de leur passé professionnel, de leurs compétences, de leur santé ? Quelles sont les possibilités offertes par l'entreprise, le groupe, la branche ou le territoire ? Sont-elles accessibles pour tous ? Quels sont les écarts entre la politique RH affichée et l'usage des dispositifs mis en place ?

**L'objectif d'une telle démarche d'analyse ne consiste pas simplement à repérer des facteurs « objectivables » tout au long du parcours pouvant expliquer certaines formes d'altération de la santé. Il s'agit aussi de saisir le travail, son évolution, le vécu des salariés pour repérer l'existence ou non de conditions favorables à la construction de la santé.**

**Des outils sur les parcours :**

- La reconstitution des itinéraires à un niveau individuel peut être compliquée car l'entreprise ne dispose pas toujours de toutes les données, et il peut être difficile pour le salarié lui-même de se rappeler l'ensemble des situations.
- **La mise en place de fiches individuelles** au niveau de l'entreprise permettant une traçabilité des expositions aux risques professionnels tout au long de la vie professionnelle apporterait des améliorations sur ce point, sous réserve de ses modalités d'élaboration et de suivi (association du CHSCT, lien avec le Document Unique, implication du médecin du travail).
- **Le récit de vie ou l'entretien biographique** sont des méthodes employées par certains intervenants en entreprise pour tenter de caractériser les relations dans le temps entre le parcours des personnes et les évolutions de l'entreprise. La mise en œuvre en interne d'une telle méthode peut néanmoins être compliquée et longue.
- **Les entretiens de carrière et les entretiens professionnels** sont l'occasion, à un niveau plus opérationnel, de faire un point régulier sur les attentes des salariés, la perception de leur trajectoire professionnelle, l'évaluation qu'ils font de l'évolution de leurs conditions de travail : l'occasion de ressortir des indicateurs à caractère plus collectifs...
- **Travailler à partir des parcours individuels représentatifs** en essayant de repérer des itinéraires spécifiques en fonction de populations types peut permettre d'objectiver la situation. Les critères sont à construire en fonction des finalités recherchées dans l'analyse (les salariés de tel service, les femmes de plus de 45 ans, les salariés atteints de TMS, les salariés qui ont quitté l'entreprise...).
- **L'analyse démographique** est un outil précieux pour repérer les exclusions ou sélections du travail au cours de la vie professionnelle, et caractériser ces populations types. Par exemple, l'histogramme décalé qui superpose la pyramide de l'année N avec celle de l'année N-5 décalée de 5 ans permet de repérer les entrées et sorties des salariés des données qu'il s'agit ensuite d'analyser collectivement.
- **Le croisement des données** démographiques (âge, genre, ancienneté) avec les données RH (mobilité, formation) et les données santé (AT, MP, restrictions d'aptitude, inaptitudes...) permet d'affiner l'analyse. A ce titre, un tableau de suivi des mobilités internes et externes dans le temps précisant les motifs de départ et les périmètres d'accueil apportera des informations utiles à l'analyse.
- **L'analyse des situations de travail**, en s'appuyant sur des observations et des entretiens, reste une démarche indispensable pour caractériser les évolutions des conditions de travail, la perception par les salariés de ces changements, le caractère apprenant ou non des situations de travail, les possibilités de régulation collective...

### 3 - Le parcours professionnel : un levier d'action pour prévenir l'usure

Au-delà de l'exposition à certains risques professionnels, il est nécessaire de rappeler que les dégradations de la santé comme l'obsolescence des compétences relèvent également d'organisations du travail privilégiant le maintien des salariés dans des activités dévalorisées. Pourtant, la possibilité pour les salariés de préserver voire construire leur santé ne peut pas être dissociée de l'opportunité qui leur est offerte de développer et de faire l'exercice de leurs compétences.

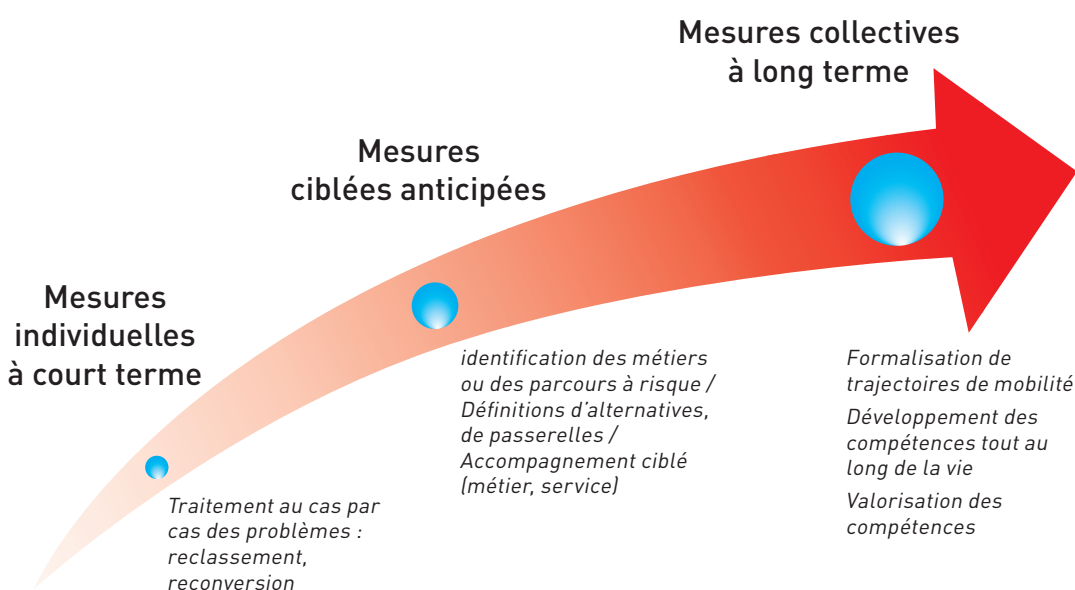
La réforme des retraites, et par conséquent l'allongement de la vie professionnelle, accentue la nécessité pour les entreprises de donner des perspectives de parcours professionnels qualifiants tout au long de la vie active au sein de l'entreprise, du groupe ou des territoires.

Analyser les parcours professionnels des salariés permet d'identifier les effets de l'organisation du travail, des changements successifs et des pratiques RH et managériales sur la santé et les compétences des individus. L'objectif est de les faire évoluer en conséquence.

Pour cela, s'intéresser aux parcours professionnels va au-delà d'une approche RH (fidélisation, gestion des compétences et besoins de l'entreprise...) ou d'une analyse des difficultés de reclassement et de reconversion dues à l'usure professionnelle.

#### Deux conditions s'imposent pour s'orienter vers une véritable démarche de prévention

##### ■ Sortir de l'urgence et se préparer à l'avenir



L'approche usure/parcours est généralement appréhendée de manière curative, fondée sur une résolution des problèmes au cas par cas à travers des mesures de reclassement ou de reconversion. Orientation qui trouve vite ses limites lorsque l'organisation ne dispose plus de possibilités de réaffectation et conserve des situations de travail pénalisantes.

D'autres actions révèlent un caractère plus collectif, par l'identification des métiers à risque et la mise en place de mesures d'accompagnement ciblées vers d'autres métiers ou tout simplement la polyvalence. Cette orientation consiste à répartir les risques sur un plus grand nombre de salariés pour une durée moindre. Il peut s'agir d'une solution temporaire ou localisée mais, à long terme, les difficultés risquent de s'imposer à nouveau.

L'enjeu est donc de dépasser des mesures correctives et ponctuelles en anticipant de manière conjointe l'évolution des métiers et des conditions de travail pour construire des trajectoires professionnelles valorisantes.

### ■ Lever les freins à la construction des parcours valorisants

Un parcours professionnel n'est pas nécessairement synonyme de mobilité. C'est d'abord en situation de travail que se construisent la santé et les compétences des salariés. Plus le travail propose des possibilités aux individus, quelles que soient leurs caractéristiques individuelles (âge, genre, état de santé...), de se forger une expérience, d'en faire l'exercice, de la partager avec les collègues et d'être reconnu, plus il offre de chances de se projeter dans une trajectoire valorisante.

Pour qu'une telle réalité se concrétise, il est nécessaire de concevoir :

- des organisations propices à la réalisation d'un travail de qualité dont le contenu donne des opportunités d'apprentissage et de reconnaissance ;
- des organisations qui favorisent l'intégration dans des collectifs ouverts aux coopérations et à la transmission des savoir-faire et des règles du métier ;
- des organisations qui tiennent compte des capacités, potentialités et aspirations de chacun.



### ■ Enrichir la politique RH

Il existe aujourd'hui un panel d'outils RH pour structurer et accompagner le parcours des individus (référentiel métier, entretiens, GPEC, VAE, plan de formation...). Pour que l'offre des services RH trouve une réalité sur le terrain, la réflexion sur les parcours mérite d'être :

#### - anticipée dans le cadre des projets de changements organisationnels et/ou technologiques :

- Quelles incidences possibles sur les conditions de travail et les métiers ?
- Est-il possible d'imaginer de nouvelles formes d'organisation davantage propices à la construction des parcours ?
- Les salariés sont-ils associés à cette réflexion ?
- Existe-t-il une réflexion prospective sur l'évolution des métiers et des conditions de travail ?
- Quelles évolutions possibles dans l'entreprise, le secteur d'activité, via la branche, le territoire... ?

#### - confrontée au regard des pratiques professionnelles de chacun :

- Existe-t-il des espaces d'échanges entre pairs ?
- L'encadrement est-il à l'écoute des difficultés rencontrées sur le terrain ?
- Les outils RH, tels les référentiels de compétence, sont-ils vraiment le reflet de la réalité du travail ?

#### - adaptée au regard des caractéristiques de la population :

- Les orientations et les trajectoires proposées tiennent-elles compte de la réalité du travail et des caractéristiques des individus ?
- À quelles conditions le salarié pourra-t-il y avoir accès (compatibilité entre santé, compétence... et projet) ?
- Les acteurs de la santé au travail (CHSCT, médecin, préventeurs...) sont-ils associés à la réflexion sur la GPEC ?
- Les possibilités offertes sont-elles les mêmes pour tous ? Quels sont les freins culturels à lever (âge, genre, handicap...) ?



La demande initiale de cet établissement, axée sur la prévention de l'usure professionnelle, ne prenait pas en compte la problématique des parcours professionnels. Ce sont les résultats de la phase initiale d'état des lieux démographique et de recensement des signes d'usure professionnelle qui ont montré l'intérêt d'une approche associant amélioration des conditions de réalisation du travail et gestion dynamique des parcours professionnels.

Avant cette intervention, deux modèles de mobilité coexistaient au sein de l'entreprise.

- Un premier modèle piloté par la Direction des Ressources Humaines.  
Il s'agissait de répondre à des demandes individuelles d'agents souhaitant évoluer ou en restriction d'aptitude et placés devant la nécessité de changer de poste pour préserver leur emploi. Le Centre s'engageait autant que possible à satisfaire ces demandes de mobilité même si elles ne correspondaient pas à un besoin réel pour la structure.
- Un second modèle piloté par la Direction des Soins.  
Dans ce modèle, la mobilité est organisée pour répondre aux besoins du Centre. Deux exemples :
  - le Centre s'est doté d'un pool d'agents susceptibles de changer fréquemment de service pour assurer les remplacements d'absence maladie ou de congés ;
  - les agents d'un service qui ferme sont redéployés dans d'autres services dont les besoins en effectif augmentent.

Ce type de mobilité s'impose aux agents et répond exclusivement aux besoins du Centre.

Les pistes d'action proposées visent à créer de la synergie entre les besoins du Centre et ceux des agents. Autrement dit, il s'agit de construire un modèle de mobilité qui allie gestion sociale et gestion de production.

Cette démarche montre que le développement des parcours professionnels n'est pas qu'une affaire de gestion des ressources humaines.

En effet, cet établissement est équipé en outil de GPEC : référentiel, procédure d'élaboration du plan de formation, grilles d'entretien annuel, estimation des évolutions quantitatives des emplois... Pour autant, cela ne suffit pas pour déclencher une dynamique de parcours professionnel. Sans mise en évidence des enjeux pour l'établissement, les agents et leur encadrement, la mobilité reste un vœu pieux.