RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

anact
agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

SEPT 2026

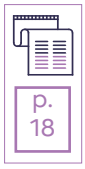
RÉCITS D'ACTION & ENSEIGNEMENTS

Prévention de l'usure professionnelle : construire la santé au long cours

SEPTEMBRE 2026

RÉCITS D'ACTION & ENSEIGNEMENTS

Légende



Renvoie aux enseignements de l'Anact dans la partie « Ce que l'on en retient »

Information factuelle sur l'entreprise et contact de l'équipe projet

Sommaire

Page 3

Prévention de l'usure professionnelle : construire la santé au long cours

Page 4

Trois entreprises à la loupe

CAS N° 1 :
Agir sur l'absentéisme

CCAS de Montpellier - P. 5

CAS N° 2 :
Conditionner une nouvelle organisation plus protectrice de la santé

Procanar - P. 8

CAS N° 3 :
Passer des clichés aux solutions

CDC Habitat Grand-Ouest - P. 11

Page 14

Ce que l'on en retient

DÉCRYPTAGE :

7 préconisations pour prévenir l'usure professionnelle

Prévention de l'usure professionnelle : construire la santé au long cours

Opératrices ou conducteurs de machines dans l'agroalimentaire, gardiens d'immeuble, aides à domicile : autant de métiers connus pour leurs conditions de travail difficiles, exposant les salariés à des facteurs de risques multiples.

Le travail est souvent source de contraintes, de pénibilité et d'altération possible de la santé au travail. Mais il contribue également à la construction même de la santé. La notion d'usure professionnelle reflète cette double portée du travail. En effet, l'usure est un processus d'altération de la santé dans le temps, en lien avec le travail. Elle dépend de l'état de santé de la personne et des contraintes et facteurs de risques de la situation. Elle est tout autant liée aux marges de manœuvre dont disposent les salariés pour réaliser leur travail, aux régulations opérées par les managers et fonctions supports pour prendre en compte la diversité des situations. Enfin elle relève également des ressources et des dispositifs favorisant le développement de chacun tout au long de son parcours professionnel (par la formation, l'évolution des rôles confiés, etc.).

Comprendre les mécanismes de l'usure

Les trois cas développés dans ce cahier illustrent à quel point les facteurs d'usure se cumulent entre eux. Par exemple, ne pas pouvoir se projeter dans une évolution professionnelle est vécu par les salariés comme une cause d'usure potentielle, d'autant plus lorsque cette impossibilité s'ajoute à des contraintes quotidiennes et des situations difficiles liées à l'environnement de travail.

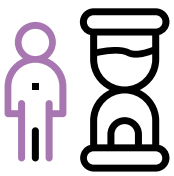
Par ailleurs, ces trois récits montrent que la santé au travail n'est pas qu'une affaire individuelle, car elle est foncièrement influencée par la pertinence et la qualité de la politique RH, de la prévention des risques professionnels, des relations de travail, et par la capacité de l'entreprise à agir à la fois en prévention primaire (créer les conditions d'un travail soutenable) et en prévention tertiaire (accompagner les situations de santé fragilisée).

Enfin, ces cas mettent en lumière la façon dont une entreprise peut aborder le sujet de l'usure professionnelle à partir d'une analyse de situations concrètes de travail (les « situations-problèmes »), en s'appuyant sur les savoir-faire d'expérience des salariés, et en organisant des espaces de discussion sur les conditions de réalisation de l'activité. L'objectif est d'expérimenter de nouvelles manières de travailler, permettant ainsi à chacun d'expérimenter de nouvelles manières de travailler et de contribuer à la construction de la santé au travail.

Pour aller plus loin, contactez :

Anact	Nicolas Fraix
Département	Capitalisation et Développement des Connaissances
Mail	n.fraix@anact.fr

Trois entreprises à la loupe

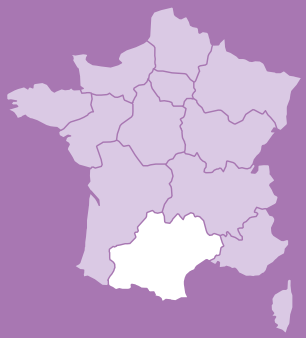


CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE DE MONTPELLIER (CCAS)

Cas n° 1

Agir sur l'absentéisme

#formation
#situations problèmes
#absentéisme



Région
Occitanie

Entreprise
Service public

Expertise
Social

Effectif
759 salariés

Pour mettre en œuvre une démarche de prévention de l'absentéisme, le CCAS de Montpellier a mené un travail d'identification des difficultés liées à l'activité et de co-construction de solutions concrètes. L'approche participative, avec une forte proportion de seniors, a permis de remonter aux causes organisationnelles du désengagement.

Le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Montpellier s'était déjà engagé, entre 2013 et 2015, dans une première démarche de prévention de l'absentéisme. Celle-ci avait permis d'identifier les situations à risques et d'expérimenter quelques pistes d'amélioration, comme la rédaction d'une charte sur les relations entre collègues. Dix ans plus tard, la question demeure prégnante : l'absentéisme se stabilise à un niveau élevé, oscillant entre 10 et 12 %, et tend même à augmenter ces dernières années.

Face à ce constat, la Ville de Montpellier encourage ses services à mettre en place des démarches en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT). Le CCAS choisit alors de relancer une dynamique spécifique et sollicite l'appui de l'Aract Occitanie.

L'objectif est de dépasser la simple mesure du phénomène pour construire une approche collective, structurée autour d'un comité de pilotage paritaire chargé d'orienter la démarche, de suivre sa mise en œuvre et de garantir sa pérennisation. La mission confiée à l'Aract a consisté à analyser les facteurs de risques, à identifier les axes de progrès et à structurer un plan d'action permettant de prévenir l'absentéisme, tout en inscrivant cette dynamique dans une réflexion plus large sur la QVCT.

Étapes du cas

↓ **Févr 2024** : mise en place du projet et du copil (indicateurs d'analyse)

↓ **Mai 2004** : analyse des indicateurs d'absentéisme (hypothèses de travail et cohorte de populations)

↓ **Sept 2024** : identification des facteurs à l'origine de l'absentéisme (contraintes et ressources)

↓ **Oct 2024** : identification des pistes de travail (pistes d'amélioration et processus de travail)

↓ **Déc 2024** : construction du plan d'action (plan d'action et de communication)

Une situation-problème emblématique :

« Ne pas avoir la possibilité de se projeter en termes de parcours professionnel »

Cette situation-problème illustre un enjeu central de motivation et de fidélisation des agents au CCAS. Les agents peuvent rester très longtemps sur le même poste, parfois 30 ans, sans avoir de réelles perspectives d'évolution ou de diversification de leurs missions.

Cette absence de projection contribue à une démotivation progressive et à une forme d'usure professionnelle qui se cumulent avec les contraintes quotidiennes et les situations de travail difficiles.

Les causes identifiées sont multiples. Les formations disponibles ne correspondent pas toujours aux envies ou aux besoins exprimés par les agents, et l'accompagnement pour construire un parcours professionnel n'est pas systématiquement proposé. Certains agents ignorent même l'existence d'outils ou de dispositifs pourtant accessibles, comme le conseiller mobilité. Cette méconnaissance limite l'appropriation de ces ressources et freine la construction d'un projet professionnel réfléchi et motivant. Toutes les catégories d'agents sont concernées par ce problème, indépendamment du secteur ou du type de métier.

Si le plan d'action expérimental s'attache pour l'instant à des solutions opérationnelles comme l'anticipation des remplacements ou l'amélioration des conditions matérielles, cette situation souligne que la dimension RH – parcours, formation, mobilité – constitue un levier essentiel pour prévenir l'absentéisme et maintenir l'engagement sur le long terme.

Qu'ont-ils fait ?

La démarche a d'abord consisté à analyser de manière objectivée les indicateurs d'absentéisme. Ces éléments chiffrés ont servi de point d'appui pour engager ensuite une analyse participative avec les agents. Quelque 28 situations-problèmes ont ainsi été identifiées, couvrant des thématiques très diverses : gestion et régulation de l'absentéisme et des restrictions, conditions matérielles de travail, organisation et régulation des tâches, management, ambiance de travail, parcours professionnels, intégration et formation. Ces ateliers ont permis de faire émerger des difficultés concrètes et très parlantes. Plusieurs agents ont par exemple pointé le fait de devoir remplacer « à la dernière minute » des collègues absents. Les conséquences sont nombreuses : journées discontinues qui s'enchaînent, des risques d'usure physique et psychologique, difficulté de concilier temps professionnel et temps personnel, sentiment de travail bâclé, tensions accrues dans les collectifs, surcharge pour les autres agents contraints de rattraper les tâches. Les causes pour les agents concernés tiennent principalement au manque de moyens humains notamment en lien avec des difficultés pour anticiper les remplacements. Les ressources mobilisées interrogent également : sollicitation des plus jeunes et des contractuels, rappel de retraités, ou encore décision de ne pas répondre au téléphone, ce qui engendre insatisfaction et altération de la qualité du service rendu.

Dans les EHPAD, d'autres situations-problèmes renvoient à l'insuffisance de formation. Les agents rappellent qu'ils ne sont pas toujours formés en temps et en heure à l'utilisation des nouveaux matériels ou des outils numériques. Cela entraine des manipulations inadaptées, une augmentation de la charge de travail, des impacts sur la qualité et des risques accrus d'accidents.

De ces constats est né un plan d'action expérimental, construit avec les agents et leurs représentants, ciblant les problèmes les plus urgents et partagés. Il s'agit d'identifier des pistes concrètes, faisables à court terme, et susceptibles de réduire directement les tensions observées sur le terrain.

p. 18 ←
p. 17 ←
p. 18 ←

Avec quels leviers ?

L'expérience des agents a joué un rôle majeur : leur connaissance fine du travail réel a permis d'identifier les irritants et de proposer des solutions adaptées aux réalités du terrain. Dix sept agents ont été impliqués dans des groupes de travail représentatifs des services. La démarche s'est également appuyée sur une volonté largement partagée d'agir sur les conditions de travail, au-delà du seul indicateur d'absentéisme. La reconnaissance de la valeur du collectif a été mise en avant, qu'il s'agisse de l'entraide entre collègues ou du sentiment d'appartenance au CCAS. Le contenu du travail, le sens du service auprès des usagers, ainsi que la disponibilité et l'écoute de certains encadrants de proximité ont aussi constitué des points d'appui précieux. Une étroite collaboration avec le système d'information sur les ressources humaines (SIRH) du CCAS a aussi été particulièrement moteur dans cette démarche.

« L'entraide dans le collectif permet de tenir malgré les difficultés. »

« La démarche a permis de remettre de la discussion là où il n'y avait que de l'urgence. »

« Quand l'astreinte appelle à la dernière minute, elle ne connaît pas mon planning... On finit par ne plus décrocher. »

Un agent

Pour quels effets ?

Le plan d'action élaboré comporte plusieurs mesures expérimentales. Pour certains métiers, des pools de remplacement sectorisés doivent permettre d'anticiper les absences et d'éviter les remplacements improvisés. Pour les agents en restriction, il est prévu un renfort d'un soutien pour deux personnes. L'achat de matériel ergonomique, comme des lève-personnes ou des chariots adaptés, doit contribuer à soulager les agents. Les modalités de planification ont été revues pour améliorer la communication des changements et ouvrir la voie à des formes d'auto-organisation. Les enseignements sont nombreux. L'implication des agents seniors a permis d'ancrer les solutions dans la réalité du travail quotidien. Les situations-problèmes touchant à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle apparaissent centrales pour maintenir l'engagement des agents et prévenir l'usure. La démarche met également en évidence la nécessité d'une politique RH plus souple ou transparente capable d'anticiper les trajectoires, d'adapter les postes et de valoriser les parcours longs.

Le CCAS prévoit à présent de tester et d'ajuster les actions expérimentales. Les premiers retours permettront de sélectionner les dispositifs à généraliser. Parmi les pistes déjà évoquées l'expérimentation d'une campagne de mobilité au sein des établissements.

Pour aller plus loin, contactez :

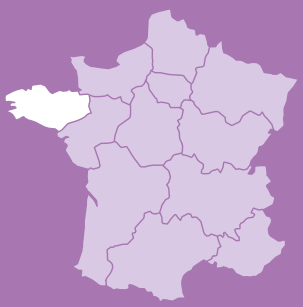
Aract	Occitanie	**Entreprise**	Centre Communal d'Action Sociale
Contact	Emmanuel Albert	**Contact**	Magalie Barthez (DRH)
Mail	e.albert@anact.fr	**Mail**	magalie.barthez@montpellier.fr

PROCANAR

Cas n° 2

Conditionner une nouvelle organisation plus protectrice de la santé

#agroalimentaire
#santé
#prévention



Régions
Bretagne

Entreprise
PME

Expertise
Agroalimentaire

Taille de l'entreprise
370 salariés

Créée en 1981, Procanar, PME de l'agroalimentaire, fait face aujourd'hui à un enjeu majeur : accompagner une génération de salariés présente depuis les débuts tout en garantissant la santé et l'engagement de l'ensemble des effectifs. Pour y répondre, l'entreprise a lancé un vaste chantier mobilisant les leviers organisationnels, RH et prévention de la santé en matière de compétences et parcours professionnels.

Installée sur un territoire où le marché de l'emploi est sous tension, Procanar, PME de moins de 400 salariés spécialisée dans la production et l'abattage de canard sous toutes ses formes (entiers, découpes, élaborés), se heurte à plusieurs contraintes structurelles : une modernisation rapide des outils de production, un secteur marqué par la pénibilité physique (avec une augmentation des indicateurs de désinsertion tels que des restrictions d'aptitude, des inaptitudes, des arrêts répétés), des contraintes techniques (elle gère trois races de canards différentes), avec des cultures de salariés très variées (langues, pays, religions, etc.), des horaires contraignants, enfin, une attractivité faible du secteur liée aux crises sanitaires (grippe aviaire) et à l'évolution des modes de consommation. Autant dire qu'il y a matière à réflexion.

C'est ce que fait l'entreprise en décidant de s'attaquer à ces problématiques. Accompagnée de l'Aract Bretagne, elle engage progressivement une approche de la prévention de l'usure professionnelle, en intégrant les dimensions santé, formation et parcours professionnels dans une logique d'anticipation et d'écoute active du terrain. Objectifs : maintenir la santé de ses salariés, assurer la transmission des compétences et rendre l'organisation plus agile pour accueillir les nouvelles générations.

Étapes du cas

- ↓ **1981** : création de l'entreprise
- ↓ **2004** : Procanar intègre le groupe LDC
- ↓ **2018** : modernisation de l'abattoir
- ↓ **2019** : évolution des horaires : le 2x8 disparaît au profit d'un horaire du matin
- ↓ **2020** : nouveau directeur
- ↓ **2022** : arrivée de l'Infirmier(e) Diplômé d'État et du préventeur santé/sécurité
- ↓ **2023** : arrivée d'une RRH : mise en place d'une politique RH, baromètre QVCT, démarche Troubles Musqulo-Selettiques , analyse des données d'absentéisme
- ↓ **2024** : lancement de la démarche de prévention de l'usure professionnelle
- ↓ **Mai 2025 :** clôture de la démarche et mise à l'essai / évaluation

Qu'ont-ils fait ?

La démarche s'appuie sur des pratiques et des évolutions existantes : la polyvalence et les rotations entre postes avaient été introduites ces dernières années pour faire face aux aléas de production et lisser la pénibilité. Mais ces mesures ne suffisaient plus à prévenir les effets cumulés des expositions aux contraintes du travail. L'entreprise avait également instauré l'Afest (action de formation en situation de travail) avec des binômes senior / nouvel embauché. Elle a recruté une responsable des ressources humaines, un responsable sécurité et une infirmière de santé au travail. Les entretiens professionnels étaient en réflexion avec les manageurs, et des discussions sur le temps de travail avaient été lancées.

p. 17 →

Mais la direction souhaite aller plus loin et choisit de ne pas répondre uniquement par des ajustements individuels. Il s'avère en effet nécessaire de penser l'organisation dans une démarche globale en termes de parcours, d'anticipation et de coordination des acteurs internes.

p.17 →

Un groupe de pilotes pluridisciplinaire étant en place (cf. encadré), il s'enrichit des travaux réalisés dans des groupes de travail composés de salariés, jeunes ou seniors, hommes ou femmes, ayant eu des problèmes de santé, et de manageurs de proximité. Un des freins identifiés concerne la difficulté à exprimer des douleurs ou des besoins d'adaptation, souvent perçus comme un signe de faiblesse dans une culture de métier exigeante. Procanar a donc mis en avant l'intérêt de renforcer l'écoute active au quotidien. Un tableau de remontée de situations individuelles est mis en place par plusieurs canaux (infirmière, RRH, manageurs, etc.). Objectifs : les traiter collectivement pour apporter des solutions individuelles mais également globales. Cette posture d'écoute permet d'agir plus en amont, avant qu'une situation ne se dégrade, et d'envisager des réponses collectives comme individuelles, telles que l'amélioration d'un poste ou le réaménagement du temps de travail ou des tâches. Pour mettre en discussion les parcours possibles au sein de Procanar, développer une mobilité horizontale et élargir ainsi les parcours professionnels, une cartographie de « limitation » physique est créée afin d'identifier les membres/les parties du corps sollicités, et ce, sur tous les postes.

p. 17 →

Quelle articulation du dialogue social et du dialogue professionnel ?

En 2023, un baromètre social fait état de remontées négatives sur un certain nombre de points : reconnaissance, sens au travail, autonomie, qualité empêchée, etc. Si tous ces indicateurs s'apprécient de manière contrastée en fonction des ateliers, ils envoient un message clair sur les leviers à activer. Parallèlement, une analyse des données sociales croisée avec l'histoire de l'entreprise est réalisée.

Ainsi, des constats sont partagés : augmentation des arrêts maladie, restrictions d'aptitude récurrentes et signaux d'essoufflement professionnel. La RRH nouvellement embauchée est alors impliquée dans une démarche paritaire, et le CSE donne son aval pour qu'un comité de pilotage permette de piloter et suivre cette démarche. Le copil travaille ainsi sur la constitution de groupes de travail « métiers », représentatifs des structures d'âge, de compétences et de provenance des ateliers, avec l'intégration des manageurs de proximité. Un groupe de pilotes pluridisciplinaire est créé pour coordonner les actions ; RRH, manageurs, représentants du personnel, infirmière de santé au travail, référents sécurité, responsable de production y participent. Les regards sont croisés sur les situations de travail en mettant en discussion les dimensions santé, formation, aménagement et accompagnement des parcours.

Les représentants du personnel deviennent acteurs de la prévention en même temps qu'acteurs du dialogue social : ils font remonter les difficultés des salariés auprès de la direction et confrontent ainsi les points de vue. Ils sont également le relais de ces remontées auprès du CSE et travaillent à l'articulation avec le groupe de pilotes.

Avec quels leviers ?

Plusieurs facteurs ont facilité la mise en œuvre opérationnelle de la démarche :

- L'engagement de la direction, son profil, ses valeurs et ses cadres de référence.
- Une analyse croisée des données RH et santé au travail en complément du suivi des accidents du travail et des arrêts maladie.
- La création d'espaces de discussion et la mobilisation du personnel avec :
    - Le développement d'une approche fondée sur les compétences croisées avec la constitution d'un groupe de pilotes dotés de compétences complémentaires.
    - La mise en place de groupes de travail interrogeant l'expérience et le vécu des salariés sur un certain nombre de dimensions : parcours avant l'arrivée et chez Procanar, postes effectués, sollicitations physiques, projection, etc.
- Une entrée individuelle qui nourrit le collectif.
- Un réseau d'acteurs externes – service santé au travail, Cap emploi, Agefiph, etc. – qui peut être sollicité pour apporter des réponses aux problématiques individuelles, entre autres.

« Nous sommes 3 élus du CSE avoir été conviés à des ateliers participatifs avec l'Aract… En tant qu'élue, j'ai trouvé très intéressant de voir l'implication de l'entreprise elle-même dans ce projet, avec un suivi et une suite. »

Maude Puichafray, élue du CSE

Pour quels effets ?

L'entreprise a compris qu'adapter le travail aux capacités des salariés, à tous les âges de la vie, n'est pas une charge mais un investissement. Cela permet de préserver les compétences internes, de réduire les coûts liés à l'absentéisme et à l'inaptitude professionnelle, de maintenir l'engagement des salariés et de construire une culture du travail durablement soutenable.

Avec ce cheminement progressif, Procanar démontre que la prévention de l'usure professionnelle ne saurait se résumer à une logique réparatrice. Un dialogue social renforcé et une meilleure coordination des politiques RH, de santé et de formation peuvent devenir de véritables leviers de prévention.

Cette démarche montre qu'il est possible de transformer les contraintes liées à l'usure professionnelle en opportunité d'évolution organisationnelle. Elle suppose une capacité à écouter, dialoguer, expérimenter pour construire des trajectoires professionnelles soutenables. Elle montre aussi que ce chemin est possible en s'appuyant sur l'expertise des salariés, en décloisonnant les approches et en misant sur les compétences croisées.

« On sait qu'on doit garder les salariés plus longtemps en emploi, on sait que c'est difficile de recruter dans l'agroalimentaire… C'est de la performance économique, parce que toute personne qu'on pourra garder en emploi évitera des arrêts de travail, et ce sont des indicateurs économiques importants.
Des salariés bien formés, des salariés bien dans leur poste sont plus performants. »

Manuel Machado, directeur du site Procanar

Source : QVCT : lutter contre l'usure professionnelle pour maintenir dans l'emploi et sécuriser les effectifs

Pour aller plus loin, contactez

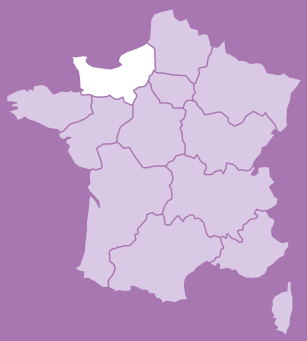
Aract	Bretagne	**Entreprise**	Procanar
Contact	Coralie Guillou	**Contact**	Marie Élise Garnier (DRH)
Mail	contact-aract-bretagne@anact.fr	**Mail**	contact@procanar.fr

CDC HABITAT
GRAND-OUEST

Cas n° 3

Passer des clichés aux solutions

#participation
#formation
#parcours



Régions
Normandie

Entreprise
Société anonyme à directoire

Expertise
Logement social

Effectif
430 salariés

Opérateur global de l'habitat d'intérêt public, CDC Habitat a sollicité l'Aract Normandie pour répondre à un enjeu devenu central : prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien durable dans l'emploi.

Les métiers de gardien et d'employés d'immeuble, agents de proximité au cœur du lien entre les habitants et l'institution, sont marqués par des conditions de travail exigeantes et souvent invisibles. Ces postes, qui sont essentiels à la vie quotidienne des résidences, demandent une disponibilité permanente, une capacité d'adaptation importante et un engagement fort.

L'analyse initiale de la structure du personnel a révélé un vieillissement marqué de la pyramide des âges et une augmentation des restrictions d'aptitude en fin de carrière. Plusieurs initiatives internes avaient déjà été identifiées et engagées, mais elles restaient ponctuelles et manquaient de visibilité.

C'est dans ce contexte qu'a été mise en place la démarche conduite par l'Aract, avec l'ambition de redonner la parole aux équipes et de replacer le travail au centre des discussions.

Étapes du cas

- ↓ **Situation initiale :** vieillissement, restrictions d'aptitude, initiatives internes ponctuelles
- ↓ **Fin 2022** : sollicitation de l'Aract Normandie
- ↓ **2023** : analyse des données sociales et organisationnelles, mise en œuvre du Safari-Photos, groupes de travail et analyses partagée, co-construction des plans d'action
- ↓ **Février 2024 :** Mise en place du projet et du copil (indicateurs d'analyse)

p. 18 →

Qu'ont-ils fait ?

L'intervention a débuté par une analyse approfondie des données sociales et organisationnelles de l'entreprise. Les structures d'âge, d'ancienneté et les indicateurs d'absentéisme, de restrictions d'aptitude et de turnover ont été étudiés service par service, afin d'objectiver la situation et de repérer les points de vigilance. Cette analyse a été complétée par une étude des parcours professionnels et des contraintes propres aux métiers ciblés.

p. 18 →

Une étape décisive a ensuite consisté à mettre en œuvre un Safari-Photos, une méthodologie participative qui invite les salariés à photographier leurs situations de travail.

L'analyse partagée a mis en évidence plusieurs déterminants majeurs de l'usure professionnelle évoqués d'une manière plus ou moins uniforme car dépendant fortement du contexte local. Le premier concernait l'environnement physique de travail : les agents évoquent le besoin d'équipements ergonomiques adaptés – notamment pour la manutention et le nettoyage – ainsi que des espaces plus fonctionnels pour réaliser certaines tâches, comme la gestion des ordures ménagères. Ces modalités sont essentielles pour réduire la pénibilité quotidienne.

p. 18 →

Sur le plan organisationnel, les échanges ont pu pointer le besoin de planification et de coordination avec les prestataires, afin d'éviter les risques de surcharge de travail dès qu'une défaillance survient. Les échanges avec les agents de proximité ont également permis de questionner le mode de calcul des unités d'activité, utilisés pour répartir les charges de travail, afin de mieux correspondre à la réalité de terrain et de viser davantage d'équité. Ces espaces d'échange ont permis de définir des solutions concrètes et de reconstruire un dialogue autour du travail. Les constats ont servi de base à des plans d'action collectifs portant sur l'amélioration de l'ergonomie des postes, le renforcement de l'organisation du travail et l'ouverture d'un chantier structurant sur la formation et les parcours professionnels.

Faire appel au travail réel

La démarche s'est appuyée sur la mise en œuvre d'un Safari-Photos, une méthodologie participative qui invite les salariés à photographier leur environnement de travail. Les clichés recueillis ont servi de base à des échanges collectifs des groupes de travail – constitués de volontaires mixant anciennetés et métiers – autour de deux grands thèmes : les contraintes à l'origine de l'usure professionnelle et les ressources ou aspects positifs à préserver dans leur environnement de travail.

En donnant à voir le travail réel, cette démarche a permis de libérer la parole des salariés sur leurs conditions réelles de travail, y compris sur des sujets jusque-là difficiles à aborder. Les échanges ont fait émerger des enjeux organisationnels majeurs, tels que la qualité des relations avec les prestataires, le mode d'évaluation de la charge de travail, les lacunes en matière de formation, ou encore les difficultés récurrentes dans la gestion des absences.

Au fil des ateliers, la dynamique collective s'est installée : les participants se sont mobilisés rapidement, s'impliquant activement dans l'élaboration des pistes d'amélioration et dans la restitution finale, où ils ont présenté eux-mêmes les solutions construites en commun.

Avec quels leviers ?

Plusieurs leviers ont permis d'ancrer la démarche dans la durée. Le premier tient à la reconnaissance du savoir d'expérience des salariés. En partant des photos et des discussions qu'elles ont suscitées, les agents ont pu démontrer leur expertise du terrain et proposer des solutions pragmatiques. La méthodologie participative a constitué un second levier fort : elle a ouvert un espace de parole inédit, favorisant la circulation d'informations entre métiers et niveaux hiérarchiques. Ce dialogue structuré et régulier entre la direction et les agents a progressivement remplacé la méfiance initiale par une forme d'engagement collectif. L'entreprise a ainsi décidé de créer des espaces d'échange pérennes, où les retours d'expérience des salariés alimentent les réflexions sur les projets d'investissement, d'organisation ou de modernisation du parc immobilier. Cette reconnaissance du savoir d'expérience a marqué un tournant dans la culture managériale : la création d'espaces de dialogue réguliers entre salariés et encadrement figure désormais parmi les axes prioritaires pour maintenir la dynamique enclenchée.

« Quand il faut mettre une vitrine en sécurité, on achète notre propre scotch. »

« Qu'on ait 1 ou 10 conteneurs, on a le même nombre d'unités d'activité "sortie de conteneurs". On peut en avoir jusqu'à 30. »

Des agents

Pour quels effets ?

La restitution finale, organisée devant la direction inter-régionale Ouest et la direction des ressources humaines nationale, a constitué un moment fort de la démarche. Elle a permis une prise de conscience au plus haut niveau des conditions réelles de travail et de leurs impacts sur la santé des salariés. Par ailleurs, elle a offert une reconnaissance concrète aux agents, qui ont montré leur capacité à identifier des enjeux stratégiques et à proposer des solutions articulant qualité de vie au travail et performance organisationnelle. En conclusion, cette démarche a rendu possible une mobilisation collective centrée sur un projet porteur. Elle illustre comment l'implication des salariés dans une approche participative peut contribuer à rendre les métiers plus attractifs, soutenables et compatibles avec une carrière épanouissante et durable.

« Au lieu de passer 1 à 1 h 30, on y passe 3 h. Ce n'est pas prévu... »

« Dans quel état vais-je récupérer les lieux. »

« On est contents de partir en vacances, mais on stresse... »

« Nous sommes la vitrine de CDC Habitat aux yeux des locataires. »

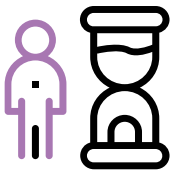
« On a trop de choses à faire dans un minimum de temps. »

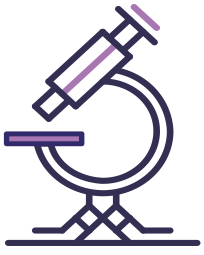
Des agents

Pour aller plus loin, contactez :

Aract	Normandie	**Organisation**	CDC HABITAT GRAND-OUEST
Contact	Éric Peltier	**Contact**	Sophie Morel-Guilloux (DRH)
Mail	e.peltier@anact.fr	**Mail**	sophie.morel-guilloux@habitat.fr

Ce que l'on en retient





Décryptage :

7 préconisations pour prévenir l'usure professionnelle

Faire de la prévention de l'usure un choix stratégique

Une démarche de prévention de l'usure professionnelle s'appuie d'abord sur une prise de conscience collective et une volonté partagée d'agir portée par la direction, au-delà des moments de crise que toute entreprise peut traverser.

Penser les parcours comme un levier central de prévention

L'usure professionnelle est indissociable des trajectoires professionnelles proposées – ou subies. Penser les parcours, c'est ainsi offrir des marges de manœuvre et redonner de la capacité à se projeter sur le terrain.

Construire une culture de l'écoute du travail réel : faire émerger les savoirs d'expérience

La parole des salariés sur leur travail est un levier essentiel pour comprendre les difficultés réelles, repérer les fragilités et adapter les conditions d'exercice du travail.

Faire dialoguer les acteurs en décloisonnant les approches santé, compétences, RH

Prévenir l'usure impose d'articuler plusieurs registres d'action : repérage des risques, adaptation des postes, montée en compétences, aménagements de fin de carrière, etc. Ce n'est pas l'affaire d'un seul service, bien au contraire : cela exige une coordination transversale entre RH, santé, management, sécurité, RP.

Capitaliser sur les situations individuelles pour faire évoluer l'organisation

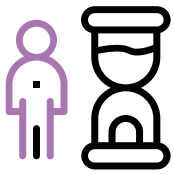
C'est à partir des situations individuelles que la prise de recul sur l'organisation du collectif de travail est possible.

Révéler les dysfonctionnements organisationnels par l'usure professionnelle

L'usure ne relève pas uniquement de l'âge ou de la pénibilité physique : elle révèle la plupart du temps des choix organisationnels, des modes de gestion ou des problématiques structurelles.

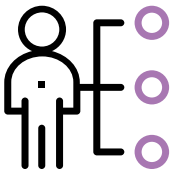
S'appuyer sur l'analyse des données sociales pour objectiver et orienter l'action

Les trois démarches soulignent l'importance de croiser les approches qualitatives avec des données sociales objectivées.



Anticiper une culture de la prévention de l'usure portée par les directions

Plutôt que de gérer les situations en aval (inaptitudes, reconversions subies), il s'agit de co-construire des réponses en amont, en s'appuyant sur des collectifs pluridisciplinaires et une logique de parcours. Au regard des compétences présentes au sein de l'entreprise, il est possible de mettre en réflexion la complémentarité de chacun pour apporter des réponses prenant en compte à la fois l'individu et le collectif. Pour ce faire, une politique et une culture de prévention sont positionnées comme des enjeux stratégiques pour la performance de l'entreprise et portées par le plus haut niveau de l'entreprise. Les expériences présentées ici le montrent : ce sont les directions qui donnent les moyens et dégagent les ressources à mobiliser au long cours pour mettre en œuvre une politique de prévention durable.



Penser les parcours comme un levier central de prévention

Dans les trois cas illustrés ici, l'absence de perspectives ou de lisibilité des parcours apparait comme un facteur d'usure. Dans une structure, certains agents peuvent rester plusieurs décennies sur un même poste sans accompagnement ni projection possible, ce qui alimente un sentiment d'enfermement professionnel. Dans une autre, la réflexion sur les parcours passe par la cartographie des limitations physiques et le développement de mobilités horizontales pour prolonger les carrières. Une autre organisation met en évidence la nécessité de structurer une montée en compétences et d'ouvrir des perspectives, notamment pour les nouveaux entrants.

Construire une culture de l'écoute du travail réel : faire émerger les savoirs d'expérience

Encore faut-il créer les conditions permettant de lever les tabous autour de l'usure, particulièrement dans des métiers où « avoir mal » tend à être banalisé. L'ambition est d'anticiper la désinsertion professionnelle en identifiant les signaux faibles pour agir le plus en amont possible et mettre en réflexion des réponses individuelles et collectives. Groupes de travail métiers, analyse de situations-problèmes, Safari-Photos : grâce à des méthodes participatives, on peut rendre visible le travail réel et les savoirs d'expérience, renforcer l'implication des salariés et contribuer à leur reconnaissance en tant qu'experts de leur activité. Il s'agit de prendre en compte les compétences, les aspirations de la personne et ses capacités physiques et psychiques. Pour croiser ces dimensions, il convient d'identifier les rôles et missions de chacun et de mettre en discussion leur complémentarité.

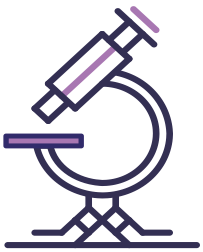
Faire dialoguer les acteurs en décloisonnant les approches santé, compétences, RH

Il convient ici de gérer les parcours dans une vision croisée de la santé et des compétences, avec les acteurs ressources internes à l'entreprise quand ils existent (RH, CSE, IDE, fonction prévention, manageurs) et les acteurs externes (Services de santé au travail, Cap emploi, etc.). L'objectif est de répondre aux besoins des entreprises tout en satisfaisant un parcours de santé et d'évolution des compétences.

Ce décloisonnement est facilité par des espaces de dialogue structurés et réguliers. Il s'agit donc également de travailler ces croisements au niveau du dialogue social, dans une articulation avec le dialogue professionnel. Les instances peuvent proposer une réflexion qui autorisera cette combinaison pour décloisonner les sujets et participer à une stratégie de prévention de l'usure au long cours, inscrite dans la durée.

Capitaliser sur les situations individuelles pour faire évoluer l'organisation

Il s'agit de remonter au travail réel en investiguant plus largement : s'il y a des difficultés exprimées et vécues individuellement, sont-elles partagées par d'autres collègues ? Ces difficultés impactent-elles le collectif ? Les solutions apportées peuvent être individuelles (formation, aménagement de poste, etc.) mais également peuvent porter sur l'organisation du travail : horaires, rotations, matériels, etc. Chaque situation traitée (reclassement, retour d'arrêt, adaptation de poste) constitue une chance d'apprendre à l'échelle collective : repérage des postes à risques, mutualisation des bonnes pratiques, amélioration continue des conditions de travail.



Révéler les dysfonctionnements organisationnels par l'usure professionnelle

Dans les trois cas évoqués ici, les situations d'usure mettent en lumière des problèmes plus larges : défaut de planification, surcharge liée aux absences, coordination insuffisante avec les prestataires, ou encore inadéquation entre prescriptions et réalité du travail. L'absentéisme, les restrictions d'aptitude ou la démotivation apparaissent ainsi comme des symptômes. Les démarches de prévention permettent de traiter ces causes organisationnelles plutôt que leurs seules conséquences.

S'appuyer sur l'analyse des données sociales pour objectiver et orienter l'action

L'analyse de l'âge, de l'ancienneté, de l'absentéisme, des restrictions d'aptitude ou du turnover permet de poser un diagnostic partagé et de prioriser les actions. Des croisements peuvent parfois offrir de repérer des services ou ateliers plus particulièrement touchés par des problématiques d'usure et de santé. Chez Procanar, le croisement des données RH et santé éclaire l'histoire de l'entreprise et ses évolutions tout en ciblant les ateliers les plus fortement concernés. Au CCAS, les indicateurs d'absentéisme servent de point d'appui à la démarche participative. Pour le bailleur social, l'analyse des structures d'âge et des parcours met en évidence les enjeux de maintien en emploi. Bien entendu, ces indicateurs ne suffisent pas à eux seuls, mais ils donnent un cadre pour dialoguer sur le travail réel et orienter les transformations.

L'Anact, un opérateur public ancré dans les territoires au service de l'amélioration des conditions de travail

Établissement public administratif créé en 1973, sous tutelle du ministère du Travail, l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a vocation à améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles.

Administrée par des représentants de l'État, et des partenaires sociaux, l'Anact s'appuie sur un réseau de 16 agences régionales (les Aract) pour déployer des projets au plus près des besoins locaux.

Notre mission ? Mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail.

3 idées sous-tendent nos actions

- L'organisation du travail est un déterminant essentiel de la qualité des conditions de travail ;
- La qualité du dialogue sur les questions de travail est une des conditions de réussite du changement des organisations ;
- La possibilité de faire un travail de qualité contribue au développement des personnes - qui lui-même participe à la performance globale des organisations.

Notre offre de service

L'Anact et ses agences en région proposent aux entreprises, associations et administrations :

- Des actions de sensibilisation (matinales, ateliers, etc) ;
- Des modalités d'accompagnement : appui-conseil court ou long ;
- Des formations pour mettre en œuvre des démarches permettant d'agir sur l'organisation du travail et les relations sociales en facilitant la concertation entre directions et salariés.

L'Anact conçoit également, en partenariat, pour des projets territoriaux ou sectoriels d'amélioration des conditions de travail (études, études-actions, dispositifs d'appui, etc.).

Anact.fr, le site web de l'Anact donne accès à un ensemble de ressources, outils et méthodes, (kit, fiches pratiques, guides, revues, webinaires) aux personnes désireuses de mieux comprendre les questions des conditions de travail ou de passer à l'action.

Cette 13e publication poursuit la collection Anact qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprises et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail.

Directrice de publication :
Caroline Gadou,
Directrice Générale

Relecture :
Nicolas Fraix (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances), Amandine Brugière (Anact, Direction Technique et Scientifique), Anne Guibert (Anact, Mission Communication Coordination Éditoriale)

Pilotage projet :
Béatrice Sarazin (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)

Ont participé à la rédaction et la coordination de ce numéro :
Nicolas Fraix, Béatrice Sarazin et Jean-Baptiste Viallet (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances), Emmanuel Albert (Aract Occitanie), Coralie Guillou (Aract Bretagne), Éric Peltier (Aract Normandie)

Mise en page :
Corinne Berry-Billant (Anact, département Capitalisation et Développement des Connaissances)

Secrétariat de rédaction :
Vincent Degrez