



# Mieux vieillir au travail

© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

## ■ DOSSIER RÉALISÉ

par Damien Larroque  
avec Céline Ravallec  
et Delphine Vaudoux.

**14** Qui veut travailler loin ménage son usure

**16** Prév'up, la prévention tirée vers le haut

**18** Trop jeunes pour souffrir

**20** Penser son parcours professionnel

**23** Moins utiliser ses mains, c'est le pied !

**LES TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES** actuelles, associées aux politiques visant à l'allongement de la vie professionnelle, participent à l'augmentation de la proportion de salariés « âgés » dans les entreprises en France. Dans ce contexte, permettre à chacun de bien vieillir au travail et de trouver sa place tout au long de son parcours en entreprise est devenu un enjeu de taille.

## Qui veut travailler loin ménage son usure

Le vieillissement altère la structure et les fonctions de l'organisme humain. Il s'agit d'un processus lent, continu et progressif qui débute dès 20-25 ans et dont les traces commencent à être visibles vers 40-45 ans. Si la génétique est déterminante dans la façon dont chacun vieillit, l'environnement y participe également, souvent de manière prépondérante. Ainsi, les conditions de travail peuvent peser lourd dans la balance en accélérant ou amplifiant les mécanismes du vieillissement. À l'heure où les choix politiques tendent à prolonger la durée de la vie active, l'apparition d'une sinistralité, notamment liée à l'âge, constitue, pour certaines entreprises, une porte d'entrée vers la mise en place d'une nouvelle politique de prévention des risques professionnels.

L'intérêt est double. Il s'agit en premier lieu de permettre aux travailleurs de conserver leurs capacités à travailler en bonne santé sur le long terme. Dans le même temps, il faut pouvoir proposer une nouvelle place

dans l'organisation à ceux qui ne sont plus en mesure de tenir certains postes. Augmentation de l'absentéisme, restrictions d'aptitude ou encore apparition de maladies professionnelles, par exemple, sont des signaux qui doivent alerter sur la nécessité d'améliorer les conditions de travail. Objectif : maintenir dans l'emploi l'ensemble des salariés sur le long terme. Ces actions, qui peuvent être décidées au cas par cas, comme cibler des métiers à risques ou viser des populations précises en fonction de leur âge, leur sexe, leur qualification, etc. recoupent les démarches de prévention visant à alléger le travail physique, à optimiser les organisations ou à adapter l'environnement de travail.

« Mettre en place ce type de mesures correctives est un premier pas, mais une politique de prévention efficace se doit d'être structurelle afin d'agir à tous les niveaux de l'entreprise, affirme Philippe Biélec, ingénieur-conseil à la Cnam. En progressant vers des actions proactives qui anticipent l'évolution des

métiers et des conditions de travail, il devient possible d'élaborer des parcours professionnels qui tiennent compte du vieillissement et se révèlent gratifiants pour l'ensemble des effectifs d'une entreprise. »

### Tous concernés, tous impliqués

Il apparaît nécessaire donc d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la prévention des risques professionnels. Pour y parvenir, l'investissement des services des ressources humaines est des plus importants. Ceux-ci sont détenteurs de données concernant la pyramide des âges et les trajectoires professionnelles qui, croisées avec les statistiques de sinistralité, offrent la possibilité de faire émerger des axes de prévention qui n'avaient jusqu'à pas été ou mal identifiés. Ce travail permet aussi d'alimenter les réflexions sur l'organisation des parcours professionnels et de repérer les postes difficiles à soutenir. À partir de là, il est plus aisé de favoriser les évolutions de carrière par le biais de politiques

### PAS BESOIN D'ÊTRE VIEUX POUR ÊTRE USÉ

« Lorsque l'on parle d'usure professionnelle, on pense immédiatement à des personnes plutôt âgées. Mais il n'est pas nécessaire d'être vieux pour être usé, souligne Serge Volkoff, chef de recherche au Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (Creapt). Dans le secteur de l'horticulture, par exemple, il n'est pas rare de croiser des individus de 30 ans, voire moins, qui présentent un vieillissement précoce de certaines de leurs capacités. » Différents types de facteurs sont susceptibles d'aggraver les effets du vieillissement naturel.

Les contraintes physiques d'abord, comme les manutentions de charges lourdes ou le maintien de postures pénibles. Les contraintes temporelles également, au travers des rythmes imposés par exemple. Les horaires atypiques et les changements organisationnels ou technologiques mal accompagnés sont aussi source d'usure précoce.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

de formation adaptées, notamment. Soutenir le développement des compétences est en outre un atout qui permet à l'entreprise de conserver des salariés dont l'expérience est une richesse (*lire l'encadré ci-dessus*).

De par son rôle dans la gestion de la charge de travail, dans le déploiement de nouvelles organisations ou encore dans la montée en compétences des employés, le management doit pouvoir s'impliquer lui aussi dans la préven-

L'ensemble des acteurs de l'entreprise doivent être impliqués dans la préservation de la santé des salariés tout au long de leur vie professionnelle, particulièrement les services des ressources humaines qui sont détenteurs de données concernant la pyramide des âges et les trajectoires professionnelles.

## ■ DES SENIORS EN OR

Les seniors, dépositaires de savoir-faire et d'expertises, représentent une richesse humaine, sociale et technique pour l'entreprise.

Ils jouent un rôle important dans la préservation du bon fonctionnement d'une organisation. En effet, si les mesures comme la préretraite peuvent tenter des instances dirigeantes à l'occasion de crises ou de fluctuations d'activité, un départ massif de seniors peut mettre encore davantage en difficulté une structure.

Les compétences que les anciens emporteraient avec eux pourraient se révéler capitales pour la reprise et leur disparition s'avérer préjudiciable pour l'entreprise. D'autant plus que celle-ci se prive également d'une précieuse coopération intergénérationnelle, car certains savoirs de terrain se transmettent par le côtoiement entre les salariés les plus expérimentés et ceux qui le sont moins.

tion des risques professionnels. La prise en compte de l'avis des équipes sur les problèmes rencontrés, sur les évolutions du travail ou sur les pistes d'amélioration apparaît essentielle. Le manager doit aussi laisser des marges de manœuvre à son collectif. Le soutien des membres de l'encadrement est nécessaire pour lui permettre de renforcer ses capacités en termes d'animation et de prise en compte des questions de santé. L'implication du management permet ainsi de construire une vision commune à toute la structure sur les relations entre santé, travail et performance.

Les décisions stratégiques et la conduite des projets de changement ont toujours des effets positifs ou négatifs sur les conditions de travail. La préservation de la santé au travail doit donc, là encore, entrer en ligne de compte afin de s'assurer que les aspects sociaux inhérents à toute évolution pèsent tout autant dans la balance que les perspectives techniques et économiques. Enfin, les instances représentatives doivent égale-

ment être partie prenante. Les alertes, les analyses et les propositions que celles-ci sont en mesure de formuler sur les questions de conditions de travail deviennent un objet du dialogue social contribuant à en faire un point essentiel de l'organisation de l'entreprise.

« *Tous les salariés, du plus jeune au plus âgé, prennent part au bon fonctionnement et aux performances de l'entreprise*, souligne Philippe Biélec. *Il est donc dans l'intérêt de tout établissement de construire une démarche de prévention des risques professionnels pertinente et pérenne. D'une part, en agissant favorablement sur la préservation des capacités des salariés les plus jeunes, et ce dès leur entrée dans l'entreprise, et d'autre part, en définissant des parcours professionnels qui donnent à tous l'opportunité d'évoluer et de s'épanouir tout au long de leur carrière.* » Il s'agit, tout simplement de faire de la prévention des risques professionnels grâce à tous les indicateurs de l'entreprise. ■

D. L.

## L'EXPÉRIMENTATION PUP

De 2014 à 2017, la Cnam, la Cnav et l'Anact ont mené une expérimentation d'accompagnement d'entreprises dans une démarche de « prévention de l'usure professionnelle ». En mutualisant leurs expertises respectives, les trois partenaires ont soutenu vingt établissements de secteurs d'activité variés (aide à la personne, grande distribution, industrie, BTP...) dans le repérage des signaux d'alerte des risques pour la santé, l'identification et l'analyse de ses sources principales ainsi que la définition et l'engagement d'actions de prévention. Le programme,

qui s'est déroulé en Aquitaine, Bretagne, Centre-Ouest, Rhône-Alpes et Sud-Est, a permis aux entreprises d'un même secteur géographique d'échanger sur leurs difficultés et de mettre en commun leurs réflexions. En complément, chacune d'entre elles bénéficiait de l'aide des Carsat et des Aract de sa région pour définir et lancer ses actions. Au terme des deux ans d'expérimentation, la moitié des entreprises ont adapté leur démarche de prévention en conséquence.

**JARDINIERS, CUISINIERS, ÉLAGUEURS**, surveillants de cantine... autant de métiers indispensables au fonctionnement d'une collectivité locale. Pour faire face à une sinistralité croissante, la ville de Parthenay s'est lancée dans la démarche Prév'up. Objectif : mettre en place une démarche de prévention durable de la santé tout au long de la vie professionnelle.

## Prév'up, la prévention tirée vers le haut

**A**utour du café de 7h30, les visages ne sont pas toujours bien éveillés. Pourtant quelques minutes après le brief de Jérôme Ayméric, responsable de la production culinaire, chacun s'active. Le temps est compté à la cuisine centrale de Parthenay, dans les Deux-Sèvres, qui prépare les déjeuners pour les cantines des écoles maternelles et primaires de la ville. Il faut que les 510 repas soient prêts à 11h, certains devant partir sur des sites satellites de restauration. Avec les espaces verts, le service de restauration scolaire s'est engagé dans Prév'up, une expérimentation de « prévention de l'usure professionnelle », mise en place par l'Aract et la Carsat Centre-Ouest.

« En 2014, nous cherchions des volontaires pour participer à cette démarche conjointe de prévention », explique Audrey Dassens, chargée de mission à l'Aract Nouvelle-Aquitaine. La ville de Parthenay s'est portée volontaire. Avec le vieillissement de ses effectifs, elle avait conscience qu'elle devait progresser en

la matière. » Après accord du CHSCT et du bureau municipal, la démarche est lancée, avec des représentants des deux services désignés comme prioritaires, le CHSCT, la DRH (dont fait partie le service prévention), la direction générale des services... « Prév'up est une démarche de prévention qui s'articule autour d'un schéma classique, remarque Johann Spitz, contrôleur de sécurité à la Carsat Centre-Ouest: *pré-diagnostic, diagnostic, analyse, plan d'action et, enfin, bilan.* » Les deux services ne sont pas ciblés par hasard : aux espaces verts, 10 agents sur 13 sont en inaptitude partielle ; côté restauration scolaire, des conflits latents avaient tendance à s'installer.

Valérie Vignal est chef d'équipe espaces verts, membre du CHSCT et assistante de prévention. « Les assistants de prévention sont des relais sur le terrain et font le lien avec le service prévention », précise Isabelle Giraud, responsable du service prévention de la ville. Au quotidien, les espaces verts ont en charge l'entretien de 103 hectares. Depuis 2017, Parthenay s'est lancée dans

la démarche « zéro phyto » et a dû entièrement revoir sa façon de travailler : « *Zéro phyto plus Prév'up : ça faisait beaucoup mais ça nous a permis d'aller au fond des choses. Ça nous a incités à nous lancer dans la gestion différenciée* », reconnaît Valérie Vignal.

Une gestion sans pesticides qui consiste à « *entretenir autant que nécessaire et aussi peu que possible* ». Dans le cimetière par exemple. Fini les allées parfaitement désherbées, les branches d'arbres issues de l'élagage ramassées et brûlées, les pelouses tondues « *façon terrain de golf* », les arbres qu'il faut tailler tous les ans... Dorénavant, les allées secondaires sont enherbées et les pelouses tondues seulement quatre fois par an. Terminé également les cinq à six passages annuels de désherbage chimique. Côté élagage, les branches coupées sont maintenant broyées et les broyats dispersés au sol pour limiter les adventices. Les arbres en fin de vie sont remplacés par des essences ne nécessitant qu'une taille tous les dix ans. « *On a vraiment gagné sur le plan des*

### REPÈRES

#### Effectifs

#### ■ RESTAURATION SCOLAIRE :

une cinquantaine de personnes, dont plus de 30 surveillants.

#### ■ ESPACES VERTS :

13 agents.

### LES ÉTAPES DE PRÉV'UP

Le pré-diagnostic consiste en une étude des données sociodémographiques (âges, ancienneté, métiers, sinistralité) pour identifier des populations cibles. Au cours d'une deuxième étape, des questionnaires sont remis aux personnes des deux services ciblés et une discussion, à partir de situations de travail observées, s'instaure avec les agents. Trois types de population sont visés : les agents en situation de restriction médicale (dans le service des espaces verts notamment, cela représente 10 personnes sur les 13 que compte ce service), les agents

de plus de 50 ans (c'était le cas de la majeure partie du service de restauration scolaire) et enfin, les jeunes et nouveaux arrivants. Des pistes de prévention sont discutées avec les services puis mises en œuvre et évaluées. « *C'est un système qui fonctionne maintenant en continu*, précise Isabelle Giraud, responsable du service prévention de la ville : *chaque année, nous réexaminons les chiffres et repartons sur de nouveaux diagnostics et de nouvelles actions.* »

manutentions manuelles et des risques chimiques, explique Frédéric Crochet, responsable des espaces verts. *Il a fallu faire de la pédagogie, en amont et en interne, mais aussi vis-à-vis de la population de Parthenay.* »

### La vigilance sourit aux salariés

Au menu du jour du service restauration : carottes et chou râpés, porc au curry et à l'ananas avec riz aux poivrons, fromage blanc et salade de fruits. Tout, ou

en souffrance », se souvient Stéphanie Sardet, chef de service intendance-restauration scolaire.

Désormais, en arrivant, chacun peut donner son humeur, en collant un smiley en face de son nom. « Dans cet univers assez machiste, directif, où l'on peut parler cru, cela m'aide à être à l'écoute », explique Jérôme Aymeric. Ce matin, un smiley fait un peu la tête. Jérôme s'est rapproché de la personne qui l'a mis pour savoir s'il pouvait l'aider...



© Fabrice Dimier pour l'INRS

presque, est fait sur place. Pour réaliser les 510 repas, 40 kg de porc seront nécessaires, 40 kg de carottes, 10 kg de choux, 25 kg de riz cru et 10 kg de poivrons. La démarche Prév'up est arrivée alors que des départs à la retraite étaient annoncés. Ce sont les nouveaux embauchés qui ont donc porté la démarche. « Le collectif avait un peu disparu et certains salariés étaient

« Nos agents sont, pour certains, là depuis longtemps, complète Isabelle Giraud. Ils font un travail fatigant, ce smiley est là en point de vigilance. »

Des actions sur l'aménagement des postes de travail ainsi que des modalités de management renouvelées ont permis d'apaiser l'ambiance en cuisine. Un poste de magasinier a pu aussi être créé pour fluidifier le travail,

La démarche de prévention a permis de remettre du collectif au sein de cette équipe de restauration scolaire et d'en modifier l'organisation.

à coût constant. Les carottes, qui avaient été épluchées la veille, sont râpées avec le chou à l'aide d'une toute nouvelle machine : « Elle fait beaucoup moins de bruit et je n'ai plus à lever les bras pour introduire les légumes », remarque Laurence Geoffroy. « Tout est proposé, rien n'est imposé », précise Stéphanie Sardet.

10h30. C'est la pause. Le téléphone ne cesse de sonner dans le réfectoire. Sur trente surveillants de cantine, deux puis trois appellent pour dire qu'ils seront absents pour le service de midi. Jérôme et Stéphanie se concertent pour trouver des remplaçants. « Cela fait partie de notre travail, estime Stéphanie Sardet. Les gens sont usés... et il faut quand même veiller sur les 510 enfants. » À midi, les premiers arrivent. Le brouhaha est incessant, mais il a été réduit, toujours dans le cadre de Prév'up : des élèves de maternelles sont mélangés à des élèves d'élémentaires et des cloisons amovibles ont été installées.

Lorsque les deux services sont terminés, Sébastien Arnoux, chef cuisinier, s'avoue satisfait : « Il y a peu de déchets, les enfants ont apprécié le repas. » « Ce sont des métiers de l'ombre, remarque Stéphanie Sardet. Cette démarche leur a permis de voir que des actions étaient menées pour améliorer leurs conditions de travail. » « Certes, on travaille pour les agents en poste, mais c'est également pour les nouveaux embauchés qu'il faut mener cette démarche, pour préserver leur santé », conclut Johann Spitz. ■

D. V.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

### Interview

**JÉRÔME AYMERIC**, responsable de la production culinaire

« Je suis arrivé il y a deux ans, alors que cette démarche commençait et que certains agents en cuisine étaient en souffrance. J'ai suivi un parcours managérial qui m'a bien aidé, notamment pour gérer les conflits. J'ai le sentiment, avec cette démarche de prévention, que l'on est écouté, entendu :

on a identifié tout ce qui posait problème, les charges lourdes, le travail avec les bras levés, le bruit, les flux mal gérés, le sol... Certaines solutions sont déjà là, d'autres devraient être mises en œuvre sous peu. »

# Trop jeunes pour souffrir

**L'HYPERMARCHÉ CARREFOUR** de Fougères, à une heure de Rennes, a participé à une expérimentation visant à aborder la question de la préservation de la santé de ses salariés. Un engagement qui a conduit l'enseigne à réorganiser son activité drive. Les actions mises en place ont convaincu le groupe, qui les déploie dans ses autres magasins.

**N**ous avons lancé notre activité drive en 2012, se remémore Yolande Bordeaux, membre du CHSCT de l'hypermarché Carrefour de Fougères, en Ille-et-Vilaine. *Lorsque nous avons été approchés par la Carsat pour participer à une expérimentation sur le sujet de la prévention des risques professionnels, le taux d'absentéisme de ce service avait été repéré mais ne faisait cependant pas l'objet d'une action particulière.* Il s'agit, en l'occurrence, du programme PUP, pour « prévention de l'usure professionnelle », que la Cnam, la Cnav et l'Anact ont lancé en 2014. L'objectif était d'aider des entreprises à mettre en place une démarche de maintien durable dans l'emploi. Historiquement, en se basant uniquement sur les chiffres de la sinistralité, les postes de caisse, qui ont depuis fait l'objet d'aménagements, arrivaient en tête des besoins en prévention. Mais en prenant en compte la pyramide des âges et le bilan social de l'entreprise, c'est le drive qui est apparu prioritaire. *« En changeant notre angle d'approche de la prévention et en impliquant les RH à la réflexion, la néces-*



© Gaël Kerbaol/INRS

*sité de protéger les salariés de ce service, souvent jeunes, d'une dégradation précoce de leur santé et de leur capacité à travailler à ces postes nous est apparue évidente* », explique Mickaël Delatouche, directeur RH de l'hypermarché Carrefour. Avec le soutien d'Alain Chevance, chargé de mission Aract Bretagne, et d'Alexandra Bayer, ergonome à la Carsat Bretagne,

Le nouveau chariot de picking, plus stable, plus maniable et moins haut a été développé spécialement pour cette tâche.

L'entreprise se lance donc dans l'analyse des situations de travail de son activité drive. Sur leurs conseils, un groupe de travail démarre par un « safari photo », dont l'objectif est de s'accorder sur ce qui représente un risque pour la santé des salariés du drive. Cette méthode originale, complétée par des observations des situations de travail et des entretiens avec les équipes, a

## UN ENGAGEMENT LOCAL POUR UNE ACTION NATIONALE

En s'engageant à participer à PUP, pour « prévention de l'usure professionnelle », les établissements ont constitué des groupes de travail en interne et désigné des binômes « direction/représentant du personnel » pour les représenter lors de rencontres interentreprises. *« Certaines caisses participant à cette expérimentation nationale ont fait le choix de cibler un secteur d'activité. En Bretagne, nous avons choisi de privilégier une zone géographique,* explique Isabelle Rimbault, contrôleur de sécurité à la Carsat Bretagne.

*Nous souhaitons que les rencontres interentreprises s'enrichissent des points de vue multiples spécifiques aux différents métiers pour créer une émulation plus intéressante encore.* »

En parallèle de ces sources collectives, les entreprises ont bénéficié d'un appui méthodologique à l'identification des risques ainsi qu'à la conception et à l'engagement d'actions de prévention.

permis d'identifier les risques et de définir un plan d'actions qui propose des mesures organisationnelles et matérielles.

### Des chariots spécifiques

Les chariots de picking posaient problème. Leur stabilité était loin d'être optimale. « Dans les virages, surtout une fois chargés, il pouvait être difficile de garder le contrôle, affirme Florence Divol, employée au drive. Il est arrivé que des contenants se renversent... » Pour remédier à cela, des essais sont réalisés avec un autre type de chariot qui sert habituellement pour le stockage des réserves. Plus volumineux, il répond au problème de stabilité. En revanche, sa hauteur devient gênante lorsqu'il est plein puisque les produits chargés sur son quatrième et dernier étage limitent la vue des salariés. Il a donc fallu créer un outil spécialement pour le picking.

Livrés en novembre 2017, ces chariots à trois étages garantissent une bonne visibilité, même remplis. « Il faut que je m'habitue à le diriger, mais je pense que cela ira vite, car il est très maniable, remarque Valentin Rahuel, salarié du drive. En plus, il peut contenir de douze à quinze commandes au lieu de six seulement auparavant. Ce qui nous permet de faire beaucoup moins d'allers et retours entre le magasin et le drive où sont stockés les produits en attendant que les clients les récupèrent. » En outre, une zone dédiée aux articles les plus lourds et les plus fréquemment commandés a été aménagée à côté du drive, réduisant encore les déplacements.

En arrivant dans la zone de préparation des livraisons, les achats sont transvasés depuis le chariot de picking vers un autre modèle de transporteurs. Ces derniers n'accueillent chacun qu'une commande unique. Rangés en îlots numérotés, espacés d'un mètre cinquante pour autoriser le passage des chariots de picking, ils sont ensuite acheminés jusqu'aux coffres des voitures où les sacs en papier contenant les produits sont rangés. Ces sachets remplacent les caisses en plastique utilisées dans l'ancienne organisation qui, une fois pleines, pouvaient peser lourd.

« Les chariots de livraison comportent quatre niveaux, ce qui permet de déposer les produits les plus massifs, comme les packs d'eau minérale, sur les étages intermédiaires. Les livreurs ont beaucoup moins de mal à soulever ces charges, souligne Laurent Bernadie, coach drive Grand Ouest. De plus, le modèle est équipé d'un système de blocage des roues qui évite toute mésaventure sur le parking. » Autre amélioration matérielle de l'espace de préparation des commandes, de nouveaux congélateurs armoires ont été acquis en remplacement des précédents dont la conception horizontale obligeait les salariés à se courber pour atteindre les surgelés, qui ne sont déposés sur les chariots de livraison qu'au moment de l'arrivée du client.

S'il est encore trop tôt pour observer les effets de cette démarche de prévention mise en place dans le cadre de cette expérimentation, les premiers retours sont positifs. L'ensemble



© Gaëli Kerbaol/INRS

Le chariot de livraison a lui aussi été pensé pour répondre aux contraintes de l'activité, notamment en termes de répartition des achats en fonction de leur poids.

de ces actions, comme les chariots de picking et de livraison, seront déployées progressivement dans tous les drives de l'enseigne. « Nous avons beaucoup appris grâce à ce programme, confirme Mickaël Delatouche. La méthodologie que nous avons appliquée, notamment sur le travail d'analyse, nous a aussi permis d'avancer plus vite sur d'autres fronts, comme celui de notre participation au programme TMS Pros ou sur les risques psychosociaux sur lesquels nous menons actuellement une réflexion. » Travailler sur cette expérimentation a permis à l'enseigne une prise de conscience sur la nécessité d'une démarche de prévention globale, très en amont. Celle-ci irrigue maintenant toutes ses réflexions sur la prévention des risques au travail et alimente, à travers les retours d'expérience, la politique du groupe en matière de prévention des risques professionnels. ■

D. L.



© Gaëli Kerbaol/INRS

## Interview

**YOLANDE BORDEAUX**, membre du CHSCT de Carrefour

« L'activité drive va se développer de plus en plus dans les années à venir et il est primordial de protéger les jeunes qui occupent ces postes. Il ne faut pas faire la même erreur que par le passé en attendant de voir apparaître des pathologies chez les salariés pour mettre en place une démarche de prévention des risques.

Le meilleur moyen d'y parvenir est de se positionner le plus en amont possible. Les actions mises en œuvre bénéficient en outre à tous, en facilitant aussi le travail des collègues qui sentent déjà les traces laissées dans leur organisme par l'activité physique imposée par leur métier. »

# Penser son parcours professionnel

**CONFRONTÉE** à des questions de vieillissement de son personnel, la maison d'accueil spécialisée Bellevue, à Marseille, a participé à une expérimentation régionale sur le sujet. Cette expérience a ouvert sa réflexion sur une gestion du parcours professionnel dès les premières années de vie active.

Dans les locaux de la maison d'accueil spécialisée (MAS) de Bellevue, sur les hauteurs de Marseille, dans les Bouches-du-Rhône, tout est mis en œuvre pour assurer le confort des résidents : chambres

Depuis 2007, l'établissement fait régulièrement l'objet de travaux de rénovation de fond de ses locaux ainsi que de son organisation des espaces de travail. Les conditions de travail du personnel bénéficient de ces améliorations, notamment

dans les années 1970 –, l'établissement s'est questionné sur les façons de maintenir l'employabilité de son personnel, de réduire les sentiments de fatigue, d'usure, et la démotivation qui les accompagne.

Le personnel en deuxième partie de carrière commence à cumuler des difficultés liées d'une part à l'âge et d'autre part au fait que les conditions de travail à ses débuts étaient plus rudes qu'aujourd'hui. La durée des arrêts maladie observée chez les seniors est plus longue. « *Sauf à se former pour se réorienter, nous avons très peu de possibilités pour un reclassement en interne*, déplore Brigitte Fabre, directrice de l'établissement. *Notre structure est trop petite pour cela.* » La question s'est présentée courant 2017 avec la fermeture du service d'aide à domicile qui employait une petite dizaine de personnes (lire l'encadré page 22).

“ Il faut d'abord réduire, voire éliminer, les causes d'usure, c'est-à-dire prévenir les risques professionnels. ”

individuelles, vastes espaces collectifs à chaque étage, activités diverses en atelier (sérigraphie, peinture, vidéo...). Cet établissement, ouvert en 1968, est spécialisé dans l'accueil de personnes handicapées moteur. Il compte 75 résidents, en internat, en accueil de jour ou en accueil temporaire (maximum de 90 journées par an), pour un effectif salarié d'une centaine d'équivalents temps-plein.

avec l'acquisition d'aides techniques (lève-personne sur rails plafonniers dans les chambres et les salles de rééducation et réadaptation, chariot douche, etc.). L'établissement suit en effet sérieusement depuis plusieurs années les questions de santé de son personnel<sup>1</sup>. Avec une sinistralité relativement importante et des professionnels vieillissants – certains d'entre eux ont commencé leur activité

## Personnel vieillissant

La MAS de Bellevue a été incluse dans l'expérimentation régionale sur la « prévention de



© Claude Almodovar pour l'INRS

## Interview

**PATRICIA AIMONETTI**, assistante de direction et ancienne secrétaire du CHSCT

« Cette action a eu le mérite de libérer la parole des salariés vieillissants. Alors qu'avant il était normal de souffrir, en silence, aujourd'hui, ces salariés n'hésitent plus à faire part de leurs difficultés. Le CHSCT a été associé pour les informer. Les questionnements des salariés par rapport à leur fin de parcours ont permis d'instaurer le dialogue : ils ont vu les efforts de leur

employeur et cela a posé les bases d'une confiance réciproque. Les jeunes d'aujourd'hui ont plus le réflexe de prendre soin d'eux. Nous sommes dans des professions encore relativement jeunes, qui s'interrogent, au fil du temps. Il y a vraiment eu une belle prise de conscience suivie d'action. »



l'usure professionnelle », menée conjointement par la Carsat et l'Aract (lire l'encadré ci-dessous). Une des motivations de l'action était le recul de l'âge de départ à la retraite et, avec celui-ci, la nécessité de se projeter pour travailler plus longtemps. « Du fait des difficultés à maintenir un emploi durable, des priorités opérationnelles à gérer, il est dur de se projeter : que faire aujourd'hui pour les plus anciens, que faire demain pour les plus jeunes ? », interroge Brigitte Fabre encore.

Dans ce cadre, trois outils ont été utilisés pour établir un état

des lieux de la situation du personnel : une analyse des situations de travail pour chaque salarié, une grille de positionnement en santé et sécurité au travail (grille GPS&ST<sup>2</sup>), et un outil d'analyse démographique, mis à disposition par l'Anact. « On n'avait pas la culture de ce travail, pas de poste de ressources humaines, relate Yves Pons, coordinateur prévention de l'établissement. L'outil démographique nous a donné une projection à cinq ans. Prospectif, il fournit des indicateurs d'alerte pour anticiper les évolutions à moyen terme. Ces trois outils de

Une politique de prévention de l'usure professionnelle doit inclure une réflexion globale sur les parcours professionnels au sein ou en dehors de l'entreprise.

travail ont été excellents pour l'analyse des situations de travail. »

Ces outils ont aidé la MAS à penser sa politique de prévention des risques professionnels. Désormais, la culture de la maison d'accueil est de sensibiliser très tôt les salariés sur le fait qu'il leur faut penser leur parcours professionnel dans sa globalité, admettre qu'ils ne feront pas toute leur carrière ici. « On est face à plein de freins, plein de peurs, poursuit Brigitte Fabre. La première chose que nous devons dire est "vous ne vieillirez pas dans notre entreprise". » Une approche qui ne se faisait pas avant, qui n'était pas dans la culture de l'établissement. « Nous avons encore des salariés qui ont fait tout leur parcours professionnel dans le centre. Ce message est mal perçu par certains, à qui il reste dix ou quinze ans... On leur paraît maltraitant. D'autres commencent à cheminer peu à peu avec ce message. »

### Vers une gestion prévisionnelle des emplois ?

« Il faut d'abord réduire voire éliminer les causes d'usure, c'est-à-dire prévenir les risques professionnels. Mais l'usure vient aussi avec le temps, la répétition. Rémédier à cela nécessite que les salariés se projettent sur leur avenir, qu'ils admettent que ce n'est pas possible de faire ce travail durant toute leur carrière du fait de la fatigue physique et psychique à laquelle ils sont exposés, observe Bertrand Caubrière, ingénieur-conseil à la Carsat Sud-Est. Cela s'anticipe et demande de changer

## L'EXPÉRIMENTATION « USURE PROFESSIONNELLE » EN SUD-EST

Cinq entreprises ont participé à une expérimentation sur l'« usure professionnelle » en région Sud-Est. L'Aract, la branche prévention et la branche retraite de la Carsat, ont mis à leur disposition des outils opérationnels pour effectuer une analyse approfondie de leur pyramide des âges, de l'état de santé des salariés, et des pratiques de prévention de l'entreprise. Elle a aussi permis d'aborder l'anticipation des pertes de savoirs liés aux départs en retraite. Un autre outil a également été valorisé pour le volet retraite : la demande de retraite en ligne.

« Cela a été très riche d'enseignements, nous avons appris à nous connaître et à travailler ensemble, explique Johann Meissel, contrôleur de sécurité à la Carsat Sud-Est. Nous n'avons encore jamais travaillé de cette façon, le côté pluridisciplinaire a permis d'élaborer avec l'entreprise un plan d'action global associant les volets prévention et retraite. Une telle approche demande un accompagnement régulier et me semble difficile à déployer uniquement sur une version autoportée par les seules entreprises. »



© Claude Almodovar pour l'INRS

Avec une sinistralité relativement importante et des professionnels vieillissants, l'établissement s'est questionné sur les façons de maintenir l'employabilité de son personnel, de réduire les sentiments de fatigue, d'usure, et la démotivation qui l'accompagne.

nera la prise de risques dans toute mobilité. C'est pourquoi il faut cultiver l'esprit de changement, d'où l'intérêt d'un solide travail en amont », estime Yves Pons. De telles politiques sont plus simples à mettre en œuvre pour des métiers tels que les infirmières ou les éducateurs qui ont une formation initiale, moins pour les aide-soignants et les aides médico-psychologiques. Néanmoins, cette culture de sensibilisation se diffuse progressivement.

« Pour l'heure, on n'observe pas encore d'effets très visibles, mais les efforts paieront à terme, estime Yves Pons. L'histoire de la MAS est ce qu'elle est, avec sa culture. Il faut désormais réfléchir à la façon de s'inscrire dans un parcours de formation. Mais l'expérimentation a été très bénéfique, on a pris le temps de se questionner sur des sujets que l'on ne prenait pas le temps de traiter. » La réflexion de l'établissement va même au-delà. « Ces questionnements concernent tout autant les résidents : avant, les jeunes adultes qui arrivaient séjournaient ici toute leur vie, relate Patricia Aimonetti, assistante de direction et ancienne secrétaire du CHSCT. Pour eux aussi, il faut réfléchir à un parcours de vie : les jeunes salariés ne resteront pas toute leur vie ici, les jeunes résidents non plus. Il faut adapter leur parcours à leurs capacités. » ■

1. Cf. article Travail & Sécurité de février 2012, p.40-43. À télécharger sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr).

2. Outil INRS disponible sur [www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil35](http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil35)

C. R.

## ■ FERMETURE DU SERVICE D'AIDE À DOMICILE

La maison d'accueil spécialisée Bellevue proposait jusqu'à 2017 un service d'aide à domicile. Ce service offrait des conditions de travail très variables, et plus contraignantes qu'en établissement, les dirigeants n'ayant pas de pouvoir sur le matériel mis à disposition du personnel. Une partie de l'équipe a pu être reclassée dans l'établissement. « Dans les appartements, l'équipement est basique, il y a peu d'aménagements, c'est souvent compliqué comme on est seule sur place, il faut se débrouiller, relate Noria Bailla, qui travaillait au service d'aide à domicile depuis 28 ans en tant que monitrice éducatrice et a été reclassée à Bellevue. À la MAS, le matériel est plus confortable, plus adapté. « Le travail en équipe est complètement différent ici. On a tout sous la main, des collègues nous viennent en aide ou on les aide quand il y a besoin. Je découvre un nouveau métier ! » Et de conclure : « Rencontrer d'autres personnes, découvrir d'autres façons de faire est très positif. Ça donne envie de se former sur de nouveaux sujets. »

d'angle de vue. » D'où la nécessité de travailler en amont, le plus tôt possible. « D'autant que nous sommes conscients que le problème va s'accroître. Ces questions se posent à l'échelle nationale. Pour autant, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à l'entendre. Cela nécessite de créer une offre de services pour

les entreprises, notamment avec les acteurs locaux. Il faut faire en sorte de faciliter le saut. »

Le relèvement précoce du niveau de qualification très tôt facilitera d'autant plus l'évolution de carrière par la suite. Les jeunes sont ainsi plus réceptifs à ces discours. « Le marché de l'emploi étant ce qu'il est, il frei-



© Claude Almodovar pour l'INRS

## Interview

**CHRISTOPHE AGNEL**, animateur prévention et formateur Prap

« Dans le cadre de la formation à la prévention des risques liés à l'activité physique (Prap), nous avons instauré un partenariat avec les résidents, pour articuler une relation entre ceux-ci et les professionnels. L'idée pour les soignants est de ne pas faire à la place : tant qu'une personne est en capacité, il faut la solliciter. Plus une

personne peut en faire, plus elle lutte contre les restrictions musculaires. Si tout le monde est acteur dans les gestes et les soins, tout le monde est gagnant. Une bonne vingtaine de résidents ont compris et sont acteurs au quotidien. »

EN 2014, SPARTOO, e-commerçant spécialiste de la chaussure, décide de ré-internaliser la partie logistique de son activité, jusque-là confiée à un prestataire. L'entreprise a créé dans cette optique une filiale baptisée Toolog. L'entrepôt ainsi que les process ont été conçus pour limiter la manutention et préserver la santé de ses salariés.

## Moins utiliser ses mains, c'est le pied!

Le secteur de la logistique est le premier pourvoyeur d'emplois au sein de la région Rhône-Alpes, affirme Manon Paris, responsable thématique RH du pôle d'intelligence logistique, réseau associatif fédérant les professionnels du domaine. La forte demande de personnel associée à la sinistralité notable du métier conduit à une certaine pénurie de main-d'œuvre. Dans ces conditions, il est nécessaire pour les entreprises de se poser la question de la prévention des risques professionnels. » Les manutentions, les horaires variables, les délais à tenir sont autant de facteurs qui participent à la rudesse des métiers de la logistique. Les troubles musculosquelettiques (TMS) des membres supérieurs et du dos peuvent ainsi apparaître rapidement, générant arrêts de travail et turn-over. Lorsque, en 2014, Spartoo, e-commerçant dont la chaussure est le produit phare, décide de ré-internaliser la logistique de son activité, la prise en compte de cette réalité s'est imposée d'elle-même dans le projet.



© Guillaume J. Plisson pour ITMRS

Le rangement des marchandises ne répond à aucun ordonnancement particulier. Les articles sont rangés là où de la place est disponible. Lorsqu'un produit est commandé, le système informatique indique sa localisation sur la tablette dont sont équipés les chariots de picking.

Créée pour l'occasion et installée à Saint-Quentin-Fallavier, en Isère, la filiale Toolog a conçu son entrepôt et ses process en intégrant les principes de prévention. Au cœur du dispositif, un convoyeur qui traverse les 23 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt et conduit les produits depuis l'espace de livraison jusqu'aux stocks et à la zone d'expédition. « La mécanisation doit être au service de l'humain, et non l'inverse,

affirme Stéphane Bulliod, directeur général de Toolog. Le circuit et le fonctionnement de notre convoyeur ont ainsi été pensés de façon à réduire les manutentions à leur portion congrue. » La première étape du cheminement des marchandises dans l'entrepôt, une fois les palettes déchargées des camions, est la saisie. Sur les neuf postes dédiés à cette opération, cinq sont consacrés aux chaussures

### UN EXEMPLE À SUIVRE

Le pôle d'intelligence logistique a mis en place une démarche expérimentale « Gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriales » avec le soutien de la Direccte et de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'un des objectifs est d'aider les CHSCT à progresser dans leur rôle d'acteur clé pour la prévention des risques professionnels. Pour atteindre ce but précis, le pôle, en partenariat avec l'Anact et la Carsat Rhône-Alpes, a développé un projet alternant des temps collectifs inter-entreprises où celles-ci peuvent échanger librement et des temps d'accompagnement individuel

du CHSCT. En complément, le pôle anime un groupe de travail composé de plusieurs entreprises de la logistique autour des questions de santé au travail et de prévention des risques. « Le travail de Toolog en la matière est source d'inspiration pour d'autres établissements, explique Manon Paris, responsable thématique RH du pôle. Leur démarche, remarquable et innovante, alimentera efficacement les réflexions globales du groupe. »

et quatre aux articles textiles, comme les vêtements ou les sacs. C'est ici que les salariés enregistrent les produits dans le système informatique et leur apposent une étiquette équipée d'une puce RFID avant de les déposer sur des tapis roulants. Ceux-ci, dotés de systèmes de pesée et de mesure, complètent les données de chaque référence. Sur l'un de ces postes de saisie, l'enregistrement et l'étiquetage sont réalisés par des machines, et les salariés n'ont plus qu'à alimenter le convoyeur en boîtes de chaussures. « Les postes de saisie manuelle permettent de traiter 90 produits à l'heure au maximum, précise Maude Felio, coordina-

trice qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) de Toolog. Du côté de l'automatique, s'il tourne à 100%, il est possible de monter à 950 articles par heure et d'augmenter notre productivité sans pour autant contraindre davantage nos agents. » Une seconde chaîne automatisée doit être installée dans le courant de l'année 2018.

### Rien ne sert de courir...

Les produits sont ensuite transférés sur le convoyeur principal qui les entraîne vers un tunnel équipé d'un lecteur RFID. Celui-ci permet l'aiguillage des articles en fonction de leur nature vers les zones de stockage textile ou

Le circuit et le fonctionnement du convoyeur qui traverse les 23 000 m<sup>2</sup> d'entrepôt et conduit les produits depuis l'espace de livraison jusqu'aux stocks et à la zone d'expédition ont été pensés pour réduire les manutentions à la portion congrue.

chaussure. Si la première s'étend sur un seul niveau, la seconde met à profit les 13,4 mètres de hauteur sous plafond du lieu en se déployant sur quatre niveaux. Mais au-delà de cette différence, l'organisation est identique. Remplies d'étagères de rangement, les allées sont parcourues par les équipes qui rangent les produits dans les places disponibles, sans ordre ou logique particuliers. Pour s'y retrouver, les salariés scannent la marchandise ainsi que l'emplacement où elle est déposée. Ainsi, lorsqu'un produit est commandé, le système informatique indique sa localisation sur la tablette dont sont équipés les chariots de picking.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

## POLYVALENCE AU PROGRAMME

Toolog encourage la polyvalence de ses salariés qui sont amenés à occuper plusieurs postes différents le même jour. « Ce matin, j'ai commencé à la préparation des commandes, puis j'ai travaillé aux expéditions et maintenant je suis à la saisie, explique Laura Michallon, agent logistique, tout en déposant des boîtes de chaussures tout juste arrivées à l'entrepôt sur le convoyeur automatique. Bien sûr, on peut avoir une préférence pour un poste ou un autre, mais au final, c'est agréable de varier les tâches. Cela empêche la monotonie de s'installer. » Et c'est aussi et surtout

une excellente stratégie pour lutter contre la répétitivité des mouvements et donc prévenir l'apparition de TMS. Cela permet également d'affecter, en cas de retour d'accident du travail ou de maladie professionnelle, un salarié sur un poste moins sollicitant, voire à la demande de l'employé pour cause de douleur, qu'elle soit d'origine professionnelle ou personnelle.

« Ce rangement aléatoire peut paraître contre-productif, mais il facilite la tâche des agents, explique Maude Felio. Qu'il s'agisse de mise en stock ou de préparation de commande, ils travaillent par secteurs. Par exemple, ils déposent ou récupèrent les articles dans la partie FO-1 et, une fois leur tâche achevée, passent en FO-2. Un système qui permet de diminuer les distances parcourues en évitant les allers et retours d'un bout à l'autre de l'entrepôt. » Les zones de travail ainsi que l'ordre dans lequel elles sont visitées, sont à la main du chef d'équipe qui décide de l'organisation en fonction de la place restante dans les rayons, des articles disponibles dans chaque secteur et des priorités d'envois, notamment.

Dans l'ultime partie de la chaîne, là où les colis sont finalisés, certaines tâches répétitives sont épargnées aux salariés. Toujours grâce à l'identification RFID, des dispositifs laissent tomber dans les paquets les bons de livraison, des réductions, des publicités ou des catalogues différents selon la personne et le pays auxquels ils sont destinés. Des machines ferment ensuite les colis, puis d'autres automates les étiquettent en fonction du transporteur choisi par les clients. Ce dernier paramètre définit également les points de sortie des colis, chacun d'entre eux étant dédié à un transporteur. Pas de tri, donc, les palettes peuvent être directement montées.

### Bien-être dans ses baskets

En plus des réceptions fournisseurs, les équipes de Toolog gèrent les retours clients, ce qui

consiste à vérifier les produits renvoyés et à les remettre en stock. « Les choix initiaux que nous avons faits pour la conception de ces postes se sont avérés perfectibles, car ils ne donnaient pas entière satisfaction, concède Stéphane Bulliod. Nous avons donc décidé d'en revoir totalement l'ergonomie. » Ainsi, les tables sont réglables en hauteur pour s'adapter à la morphologie de chacun, l'éclairage est plus efficace et tout ce dont peuvent avoir besoin les salariés est à portée de main, aussi bien les nouveaux emballages que les différentes poubelles pour le carton ou le plastique. « Un bel exemple de la démarche d'amé-

“ La mécanisation doit être au service de l'humain, et non l'inverse. ”

lioration continue dans laquelle s'est engagée l'entreprise qui ne se satisfait pas d'avoir mis des actions en place et qui n'hésite pas à changer son fusil d'épaule si les solutions adoptées ne résistent pas à la réalité du terrain », souligne Flora Pideil, contrôleur de sécurité à la Carsat Rhône-Alpes.

Au-delà de ces actions de prévention, Toolog a également mis en place une politique visant à instaurer en son sein une atmosphère conviviale. Plateaux de fruits de mer offerts aux équipes en cas de travail le samedi en période de forte activité, esthé-

### REPÈRES

- 100 salariés.
- ENTREPÔT de 23 000 m<sup>2</sup>.
- 3 MILLIONS d'entrées et trois millions de sorties par an.
- 8 000 À 9 000 paires de chaussures envoyées par jour.
- 25 000 paires le premier jour des soldes.

ticienne et coiffeur à disposition, salle de détente avec baby-foot, moutons sur les pelouses devant les locaux pour apporter un peu d'esprit champêtre et tondre le gazon de manière verte, etc. Voilà quelques exemples de ces petits plus qui participent au bien-être des équipes. La prise de parole est également encouragée et les employés n'hésitent pas à aborder leur directeur pour lui faire part de leurs idées, de leurs observations ou de leurs besoins. Tout cela contribue à créer une ambiance positive et à renforcer la confiance entre personnel et management.

Une façon de faire qui bouscule les habitudes du secteur. « "Chez vous on ne travaille pas, on s'amuse!", "Tu vis chez les bisounours!"... Voilà le genre de remarques auxquelles j'ai eu droit de la part d'autres professionnels de la logistique, raconte, goguenard, Stéphane Bulliod. Moi, je suis heureux de venir le matin et je veux qu'il en soit de même pour mes équipes. Non seulement c'est agréable et cela fidélise les salariés, mais en plus c'est bénéfique pour l'efficacité de l'entreprise. Nous avons d'ailleurs dépassé nos prévisions avec 10% de croissance en 2017. » C'est en outre une bonne manière de prévenir le stress qui participe, conjugué aux contraintes physiques, à saper la santé des salariés et donc à les user davantage.

Cette politique de bien-être au travail, qui vient en complément des actions de prévention des risques mises en place par Toolog, souligne la volonté de l'entreprise d'avoir une approche globale des questions de santé au travail. ■

D. L.



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS

### LE BRUIT AUSSI

Les efforts répétés et intenses ne sont pas les seuls facteurs à participer à l'accélération de la dégradation physique des salariés. Actuellement, un projet pour limiter l'exposition au bruit des salariés travaillant aux expéditions est à l'étude. Des silencieux doivent être installés sur les machines qui plient et ferment les paquets afin de réduire les décibels émis par leurs composants pneumatiques. Un rideau antibruit isolant les machines des quais où sont réalisées et filmées les palettes doit compléter le dispositif.