



# LIVRE BLANC

## Prévenir l'usure professionnelle dans le secteur industriel

### LA QVCT COMME REMPART À L'USURE PROFESSIONNELLE

Après l'enquête QVCT réalisée début 2024 auprès d'entreprises du secteur industriel dans le Rhône, des ateliers de réflexions ont été animés auprès de plusieurs entreprises et ont permis d'identifier des pistes d'actions d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail en vue de lutter contre l'usure professionnelle.

*Ce dossier synthétise l'ensemble des réflexions en la matière et les orientations définies par les entreprises participantes aux ateliers.*



# SOMMAIRE

## ÉDITO

- L'appel à projet porté par le MEDEF Lyon Rhône dans le cadre du FACT
- Les objectifs opérationnels et les étapes du projet
- Méthodologie de travail pour entreprises
- Points de convergence entre le dialogue sur le travail et le dialogue social : des objectifs communs
- Complémentarité des modalités
- Synergies et articulation souhaitable
- Bonnes pratiques pour une articulation efficace
- La méthode de travail mise en oeuvre
- Les fondements du projet

## 1. L'USURE PROFESSIONNELLE DE QUOI PARLE-T-ON ?

## 2. LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE : REGARD DES EXPERTS ET DES ENTREPRISES ET CHOIX DE PLANS D'ACTION

- Réussir les recrutements et une bonne intégration
- Assurer le développement des salariés
- Développer la bonne gestion des performances
- Maîtriser la charge, et la complexité du travail
- Créer les conditions de la motivation et de l'engagement : témoignage
- et plans d'actions de deux entreprises MAVIFLEX et SPICER FRANCE

## 3. LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

- La question de l'engagement et de la reconnaissance par le management
- La question de la charge de la complexité et de l'intensité du travail

# ÉDITO

## L'appel à projet porté par le MEDEF et l'ANACT dans le cadre du FACT

Le FACT (fonds pour l'amélioration des conditions de travail) soutient des projets innovants conduits pour des TPE et PME de moins de 300 salariés.

Depuis 2023, les projets portés par le FACT adressent les sujets autour de « la transformation des organisations et le management du travail ».

**Dans ce contexte le MEDEF Lyon Rhône, a décidé de porter un projet permettant de mettre en place une action auprès de TPE et PME avec l'objectif global de :**  
**Faciliter l'engagement des entreprises dans une démarche en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) et ainsi agir en faveur de la prévention de l'usure professionnelle.**

Pour porter ce projet piloté par l'ANACT dans le cadre du FACT, le MEDEF Lyon Rhône s'est associé avec l'IUMM du Rhône, PROMEOM (regroupant l'ex AGEMETRA et AST grand Lyon) et la CFDT AURA.

## Les objectifs opérationnels et les étapes du projet

Le projet a été déployé auprès des entreprises du secteur industriel de moins de 300 salariés, membres du MEDEF Lyon Rhône.

### Les objectifs ont été de :

- Sensibiliser les entreprises en identifiant les déterminants de la santé et de la qualité de vie et des conditions de travail sur lesquels agir pour prévenir l'usure professionnelle.
- Produire des solutions ciblées et opérationnelles dans un objectif de mutualisation, de diffusion, et de transfert auprès des Entreprises du secteur.

### Quatre grandes étapes ont jalonné le projet permettant de répondre aux objectifs fixés :

- La réalisation d'un diagnostic des facteurs d'usure professionnelle sous forme d'un questionnaire éprouvé scientifiquement et d'entretiens qualifiés,
- La réalisation d'un rapport d'analyse et sa restitution lors d'un webinaire auprès des Entreprises du secteur,
- L'organisation et l'animation d'ateliers d'intelligence collective auprès d'entreprises volontaires réunissant toutes les lignes hiérarchiques et représentants du personnel. Ces ateliers ont eu pour objectifs de partager la vision du développement de la QVCT et de la prévention de l'usure professionnelle et de co-construire des plans d'action sur les thématiques identifiées,
- La mutualisation et le partage des solutions et plans d'action auprès des entreprises du secteur industriel en Auvergne Rhône-Alpes.

## Méthodologie de travail pour entreprises

### Points de convergence entre le dialogue sur le travail et le dialogue social : des objectifs communs

Toutes les parties prenantes ayant contribué au projet sont unanimes sur l'importance d'une approche paritaire dans la prévention de l'usure professionnelle et le développement de la qualité de vie au travail, notamment pour au moins deux raisons. La première est que la participation de tous les acteurs et l'association aux projets permet de susciter l'adhésion et donc de faciliter la mise en œuvre des solutions retenues par la suite. La deuxième est d'éclairer les angles morts afin de prendre en compte les perceptions de chacun à partir de perspectives différentes. La richesse des points de vue est un atout certain dans la conduite des projets et leurs améliorations. Un regard pluriel permet d'anticiper les écueils, repérer les blocages potentiels en amont, ou identifier les freins qui sont à dépasser et inhérents à toute démarche de changement.

Ainsi, la question s'est posée concernant le lien entre le dialogue à instaurer avec les équipes sur le travail, son organisation, ses process, ses contenus, pour les améliorer, et la nécessité du dialogue social avec les instances représentatives du personnel sur ces mêmes thématiques.

### Amélioration des conditions de travail

Les deux visent à identifier les irritants du quotidien, améliorer les conditions de travail et renforcer la qualité de vie au travail (QVT).

- Le dialogue direct avec les salariés permet de remonter des perceptions concrètes et immédiates. Il vise la qualité du travail et l'amélioration continue.
- Le dialogue social traduit ces retours en propositions structurées et négociées. Il vise à créer du droit au sein de l'entreprise ou à l'adapter au contexte.

### Participation et engagement

Ces dialogues favorisent l'implication des salariés :

- Le dialogue de proximité crée un climat de confiance.
- Le dialogue social institutionnalise cette participation à travers les instances comme le CSE.

## Complémentarité des modalités

### Temporalité et réactivité

- Le dialogue avec les équipes doit devenir formel tout en restant agile, en continu (réunions d'équipe, entretiens, ateliers).
- Le dialogue social suit un calendrier légal ou conventionnel (négociations annuelles, réunions du CSE, etc.).

Ils permettent donc un aller-retour entre le terrain et la stratégie.

## Nature des sujets abordés

- Dialogue avec les équipes : problèmes concrets du quotidien, organisation, outils, ambiance, les critères des prises de décision, etc.
- Dialogue social : sujets plus structurels (emploi, salaires, égalité pro, santé au travail, etc.).

Les observations du terrain doivent nourrir les instances de dialogue social.

## Synergies et articulation souhaitable

Les managers ou RH peuvent structurer les retours d'équipe (via baromètres, groupes de travail, diagnostics participatifs) pour outiller les représentants du personnel.

Néanmoins au-delà de l'outillage, il semble opportun d'associer les représentants du personnel à la démarche de dialogue sur le travail avec les équipes.

D'une part cette association peut prendre la forme d'une participation à un comité de suivi permettant de bien identifier les remontées d'information des équipes afin d'en faire un objet de dialogue social et de situer la thématique à un niveau institutionnel. L'objectif est de traiter dans les IRP les thématiques et/ou les points de blocage que le terrain n'a pas la capacité ou les moyens de résoudre à son niveau. Les instances permettent donc d'interroger la stratégie, de matérialiser cet aller-retour indispensable entre les composantes opérationnelles et des axes stratégiques.

D'autre part cette association peut prendre la forme d'une participation directe aux espaces de dialogue avec les équipes dans une posture différente de celle adoptée en instances ou passer par la nomination de référents salariés.

## Bonnes pratiques pour une articulation efficace

Il n'y a pas de règles ou de préconisations particulières pour une mise en pratique du lien entre espace de discussion sur le travail au sein des équipes et la négociation sociale sur le thème des conditions de travail. Cependant, les groupes de travail du PRST (Plan Régional Santé Travail), tout comme l'ARACT proposent des KITS autoportés et des formations sur le sujet (méthodologie, guide pratique, etc.).

Pour autant il est inenvisageable de ne pas initier des démarches de changement en la matière sans :

- **Créer des passerelles** : synthèses régulières des remontées d'équipe à destination du CSE.
- **Former les managers et représentants du personnel** au rôle de relais et d'écoute active.
- **Impliquer les représentants du personnel** (ou des représentants salariés élus par leurs collègues) dans des démarches participatives (ex : diagnostics, groupes de travail QVT).
- **Assurer la transparence** dans le traitement des remontées du terrain et s'attacher à donner une réponse ou un avis circonstancié aux demandes formulées (qu'elles soient positives et adoptées, en cours de réflexion, non prioritaires ou refusées).

## La méthode de travail pour la réalisation du projet et des objectifs

### Le diagnostic des facteurs d'usure professionnelle :

Le diagnostic a été réalisé à l'aide d'un questionnaire administré aux entreprises volontaires et à destination de l'ensemble des salariés et représentants du personnel.

Le questionnaire est construit sur la base des échelles de mesures des facteurs de risques psychosociaux de l'INRS et a été administré d'octobre 2023 à Avril 2024.

142 salariés ont répondu et terminé le questionnaire et 6 entretiens ont été réalisés.

### Plusieurs phases ont jalonné cette première étape :

- Communication auprès des Entreprises
- Identification des entreprises volontaires
- Communication interne auprès des salariés et administration du questionnaire
- Réalisation des entretiens
- Synthèse et restitution

### L'animation des ateliers d'intelligence collective sur les thèmes retenus

En amont des ateliers et sur la base du diagnostic, plusieurs thèmes majeurs ont été identifiés comme facteurs d'usure professionnelle.

### 7 thématiques sont ressorties de l'enquête comme étant des axes de travail majeurs pour développer une dynamique QVCT et lutter contre l'usure professionnelle.

- Développer les leviers de la Reconnaissance et de l'Engagement
- Développer la communication et l'Information partagée montante et descendante,
- Susciter des Relations de travail et modes managériaux, visant l'implication et la participation dans les processus décisionnels
- Développer une organisation du travail, et des processus visant à maîtriser la charge, l'intensité, et la complexité du travail
- Développer un environnement ergonomique en vue de réduire les contraintes physiques et assurer le maintien dans l'emploi
- Mettre en oeuvre des actions de développement personnel, et professionnel
- Mettre en place une politique seniors de maintien dans l'emploi,

Sur la base de ces thématiques, une communication large et une invitation à participer à des ateliers de travail a été envoyée aux entreprises de moins de 300 salariés du secteur industriel dans le Rhône.

Chaque entreprise volontaire a sélectionné la thématique la plus appropriée à son contexte et à son besoin de progression.

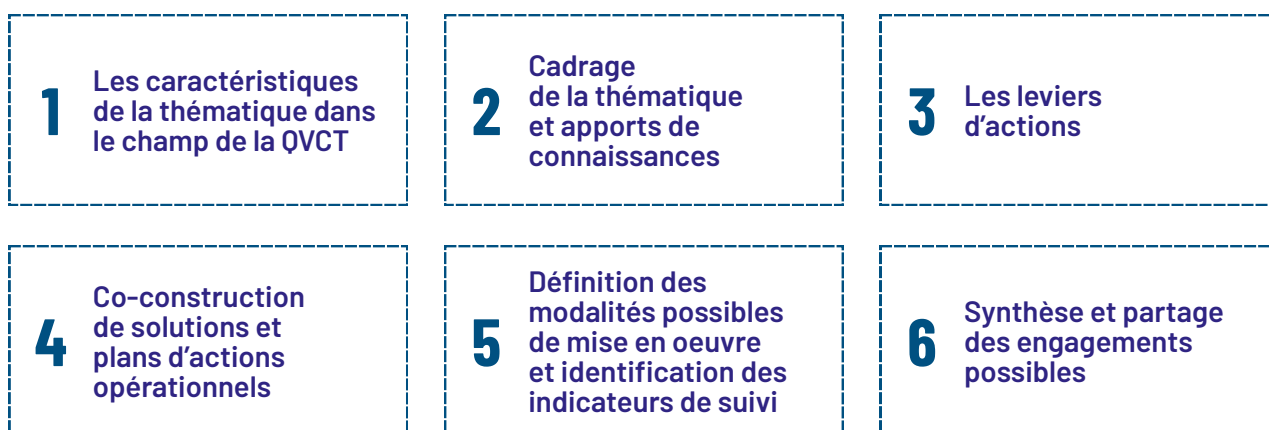
## Le choix des Entreprises participantes s'est porté sur 3 thématiques :

- Développer les leviers de la Reconnaissance et de l'Engagement
- Susciter des Relations de travail et modes managériaux, visant l'implication et la participation dans les processus décisionnels
- Développer une organisation du travail, et des processus visant à maîtriser la charge, l'intensité, et la complexité du travail

**Chaque atelier thématique a été animé en inter ou en intra entreprise selon le choix des participants.**

L'animation s'est réalisée en 6 points selon des méthodes d'intelligence collective avec un déploiement progressif permettant un partage de vision de la thématique et de son lien avec l'usure professionnelle, et l'identification et le partage de plans d'actions opérationnels.

## Plan des ateliers d'intelligence collective :



**Le choix des thématiques montre un intérêt marqué des organisations industrielles de moins de 300 personnes pour le développement de l'action managériale, et le développement des bonnes pratiques en termes d'organisation et de réalisation du travail.**

Ces thématiques ont été identifiées comme des leviers importants de développement de la qualité de vie et des conditions de travail, et par conséquent de lutte contre l'usure professionnelle.

Elles ont également été identifiées comme des gisements de productivité et de performance pour les organisations qui se sont engagées dans les ateliers.

## Fondements du projet

Dirigeants, partenaires sociaux, organisations professionnelles, service de prévention et de santé au travail, nous sommes tous témoins du défi prépondérant pour les entreprises que représente l'usure professionnelle, non seulement en raison de ses implications sur la préservation de la santé des salariés, mais aussi en termes de qualité de vie, de performance des organisations, en termes d'absentéisme, de turn-over, d'engagement et d'attractivité et de durabilité des carrières.

L'usure professionnelle englobe un ensemble de facteurs touchant la santé physique, mentale et émotionnelle des individus, ainsi que leur satisfaction au travail, leur engagement et leur épanouissement professionnel.

De plus, chaque individu sera touché différemment selon ses déterminants physiologiques intrinsèques, l'intensité de l'exposition aux risques plus ou moins liée à son parcours professionnel, sa position hiérarchique, sociale et de fait, ses conditions de travail.

Dans un contexte où la pyramide des âges de la société française est en mutation, avec un vieillissement de la population active et un report progressif de l'âge de départ à la retraite, il devient essentiel de prendre en compte les enjeux liés à l'usure professionnelle dans une perspective globale de gestion des ressources humaines.

Les problématiques de santé, bien que cruciales, ne constituent qu'une facette de ce défi complexe.

Si l'usure professionnelle est bien sûr corrélée avec l'âge, l'analyse et les actions de prévention seraient très largement incomplètes si elles ne se cantonnaient qu'à cet aspect. L'usure professionnelle telle que le sujet a été abordé, dans le diagnostic et dans les ateliers collectifs réalisés, montre l'importance de plusieurs facteurs source d'usure professionnelle bien au-delà de la seule problématique de l'âge.

Cette synthèse des réflexions et des travaux réalisés par les entreprises elles-mêmes et des parties prenantes spécialistes du sujet, a pour ambition de restituer et partager les réflexions et plans d'actions identifiés mettant en évidence le lien entre la mise en place d'actions en faveurs de la QVCT et la prévention de l'usure professionnelle.



# 1. L'USURE PROFESSIONNELLE DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'usure professionnelle est un sujet complexe qui peut être abordé par plusieurs prismes et la définir est essentiel pour comprendre ses ramifications.

L'usure professionnelle peut être appréhendée comme un état de fatigue physique, émotionnelle et mentale, résultant d'une exposition prolongée à des sources de stress professionnel chronique ou à des conditions de travail qui impactent la santé (définition de l'OMS).

L'usure professionnelle est également caractérisée par un lien direct avec la motivation, l'engagement, et l'intérêt porté à ce que l'on réalise, la manière dont on nous demande de le réaliser, et l'intérêt porté à sa structure d'appartenance. La fatigue, la lassitude, qui en résultent, peuvent se manifester par un sentiment d'épuisement, de dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel au travail. Elles peuvent également avoir des répercussions sur l'état de santé globale des professionnels avec la survenue d'accidents, de maladies, de restrictions et/ou d'incapacités.

Les enjeux de l'usure professionnelle sont multiples et concernent à la fois les individus et les organisations.

Pour les individus, l'usure professionnelle peut entraîner des conséquences graves sur l'état de santé.



Sur le plan organisationnel, elle peut conduire à une diminution de la performance, de la productivité et de la qualité du travail, ainsi qu'à une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme et du turnover. Pour y faire face, différentes parties prenantes au sein de l'entreprise peuvent jouer un rôle important :

- **La direction et la direction des ressources humaines (DRH)** ont un rôle majeur à jouer dans la sensibilisation à l'usure professionnelle, par l'élaboration de politiques de prévention et la promotion d'une culture organisationnelle favorable à la santé des employés.
- **Les managers et les encadrants** jouent un rôle essentiel à la fois dans la détection précoce des signes d'usure professionnelle chez leurs collaborateurs, ainsi que dans la mise en place de mesures d'accompagnement et de soutien individuel, mais également dans l'adoption de modes relationnels et managériaux donnant une large place au dialogue et à l'interaction individuelle et collective et ainsi réduire les irritants, développer des solutions organisationnelles réduisant l'exposition aux risques ou permettant de mieux gérer la charge.
- **Les représentants du personnel**, en tant que relais entre les employés et la direction, remontent les problématiques liées à l'usure professionnelle et à ses facteurs sources et doivent contribuer à la mise en place de mesures de prévention et de soutien.
- **Les services de prévention et de santé au travail** qui conseillent, accompagnent et assistent l'employeur, les salariés et leurs représentants dans la prévention des facteurs de risques professionnels, qu'ils soient physiques, mais également psychologiques, y compris ceux liés à l'usure professionnelle.

Le constat est qu'il est nécessaire de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour du sujet de la prévention et de la gestion de l'usure professionnelle, car chacun apporte un panel de réponses et d'expertises indispensables pour traiter du sujet.

## 2.

# LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE : REGARD DES EXPERTS ET DES ENTREPRISES ET CHOIX DE PLANS D'ACTION

L'usure professionnelle est insidieuse et cumulative. Elle touche tous les types de salariés, indépendamment de leur âge ou de leur poste, et interroge en profondeur les politiques RH des entreprises et les conditions de mise en œuvre du travail. Aborder cette question est essentiel à plusieurs titres. Tout d'abord pour la santé des travailleurs, ensuite pour la durabilité et la performance de l'entreprise et enfin pour la société tout entière. Cette partie explore les différentes thématiques qui ont jalonné les ateliers de réflexion, comment les entreprises ont décidé de s'emparer du sujet, et quel regard portent des experts en psychologie du travail et des organisations et en ergonomie sur chacune des thématiques.

## Réussir les recrutements et une bonne intégration

### Synthèse des travaux collectifs interentreprises

Les entreprises participantes aux ateliers ont particulièrement insisté sur le processus d'intégration, comme élément déterminant de l'engagement du salarié sur le moyen long terme, et comme facteur ressource pour lutter contre l'usure professionnelle. Un ancrage fort dans une équipe est un facteur de prévention des RPS et prévient de facto les risques d'usure professionnelle. Les politiques de recrutement doivent donc évoluer et plusieurs axes d'orientation ont été identifiés par les groupes d'entreprises.

#### Actions envisagées :

- Compléter les outils d'évaluation des compétences des candidats en intégrant une vision à moyen terme de l'adéquation entre le salarié et son environnement professionnel,
- Définir et établir un parcours d'accueil et d'intégration permettant la découverte de l'entreprise dans son ensemble : fonctionnement, organisation, culture et valeurs,
- Nommer un référent ou parrain non hiérarchique auprès de qui le nouvel embauché trouvera des ressources pour sa bonne intégration,
- Elaborer et/ou faire évoluer un livret d'accueil remis à l'embauche, comme base de référence pour le nouvel embauché,
- Systématiser un entretien avec le manager à mi-parcours doublé d'un entretien avec le N+2.

## Le regard des experts en psychologie du travail et des organisations et ergonomie du travail

L'usure professionnelle commence souvent par une mauvaise adéquation entre les attentes et les capacités du salarié d'un côté, et les exigences du poste et les attentes du collectif de l'autre.

Cet état de fait constitue un facteur clé du turn-over de plus en plus constaté notamment chez les plus jeunes qui attendent beaucoup en matière de qualité d'accueil et d'intégration. Le constat est que ce turn-over rejaillit sur les conditions de travail du reste de l'équipe, et contribue à une accélération forte de l'usure professionnelle ressentie par tous les membres de l'équipe et par les managers.

## Assurer le développement des salariés

### Synthèse des travaux collectifs interentreprises

Le constat a porté sur la difficulté des organisations notamment les plus petites, d'être en mesure de satisfaire le besoin de développement de leurs collaborateurs.

A ce titre, la question que se sont posés les groupes a porté sur le lien ou la distinction à faire entre développement et formation.

Ainsi les échanges ont porté sur les conditions de développement des collaborateurs en dehors d'actions spécifiques de formation.

Pour l'ensemble des groupes, le développement passe par la faculté qu'aura chacun d'être force de proposition et contributif dans la définition de l'organisation et de l'exécution de son travail et dans l'expression des axes d'amélioration qu'il perçoit.

#### Actions envisagées :

- Faire participer les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques et de toute fonction à des instances de réflexion sur le travail, son organisation voire sur des orientations plus stratégiques,
- Créer des instances de réflexion participative sur des sujets touchant au fonctionnement de l'entreprise, dans ses dimensions opérationnelles, mais aussi culturelles (valeurs, modes relationnels, culture, événements, convivialité),
- Mettre en place des espaces de développement jusqu'à 3 ou 4 par an à la fois par équipe mais également en transverse.

## Le regard des experts en psychologie du travail et des organisations et ergonomie du travail

Ce thème est identifié comme source majeure d'usure professionnelle dans les organisations, notamment chez les populations les plus jeunes, qui attendent de leur entreprise un apport en termes de développement.

L'investissement sur le développement des salariés donne des atouts concurrentiels aux organisations et agit sur plusieurs leviers.

#### L'amélioration des compétences et de la performance :

- Les salariés acquièrent de nouvelles connaissances et renforcent leur expertise, ce qui améliore leur efficacité opérationnelle,
- Ils deviennent plus aptes à s'adapter aux changements technologiques, aux évolutions du marché et aux réorganisations internes,
- Une meilleure maîtrise des outils et de l'organisation voire des enjeux de l'entreprise favorise la créativité et l'innovation dans les processus et l'organisation du travail.

#### L'engagement et le bien-être des salariés :

- Un salarié à qui l'on donne les moyens de se développer se sent valorisé, ce qui accroît sa motivation.

#### L'amélioration des indicateurs RH :

- Les opportunités d'évolution et de développement personnel limitent les départs volontaires,
- Des salariés épanouis et formés sont moins sujets au stress et à l'absentéisme,
- L'investissement dans la formation permet d'identifier les potentiels internes pour préparer l'avenir.

#### Le renforcement de la cohésion et de la culture d'entreprise :

- Les formations en communication, leadership ou intelligence émotionnelle renforcent la collaboration entre collègues, notamment entre managers et les amènent à travailler en transversalité et en réseau,
- En valorisant l'apprentissage continu, l'entreprise développe une culture proactive et orientée progrès,
- Les formations peuvent aussi transmettre et renforcer les valeurs de l'entreprise.

## **Développer la bonne gestion des performances**

### **Synthèse des travaux collectifs interentreprises**

Les groupes de travail ont orienté leur réflexion sur l'action managériale et sur la capacité de générer dans les équipes des objectifs portant tout à la fois sur des éléments quantifiables mais également sur des éléments qualitatifs, en lien avec l'évaluation de la contribution globale d'un salarié ou d'un collectif.

#### **Actions envisagées :**

- Instaurer et promouvoir des actions régulières et constructives de feedback, par les managers,
- Piloter valoriser et encourager les performances collectives et plus seulement individuelles,
- Etablir des objectifs individuels et des objectifs d'équipes (Spécifiques, Mesurable, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) permettant de nourrir et souder le collectif de travail,
- Identifier des objectifs portant sur la contribution générale, en matière de proposition d'améliorations,
- Evaluer la propension d'un collectif de travail et ou d'un collaborateur à être force de proposition.

## **Le regard des experts en psychologie du travail et des organisations et ergonomie du travail**

Dans une organisation, la façon dont sont déterminés les objectifs individuels et collectifs constitue à la fois un exercice redoutable et redouté et a aussi des impacts sur la performance des individus et de l'organisation. Il faut concilier ambition et réalité opérationnelle et tenir compte de la charge de travail pour éviter l'épuisement et le désengagement des salariés.

La performance est très centrée sur ce que le salarié produit de manière quantifiable, mais très peu sur sa contribution à la bonne marche générale de l'équipe et de l'entreprise plus largement.

La question de la performance a aussi un lien avec la façon dont l'organisation, le management va solliciter le collaborateur en tant que professionnel pour recueillir son avis, sa perception. Ce faisant, c'est le fonctionnement même des équipes qui est en jeu : au-delà des individus, de leur engagement, il s'agit bien de développer une performance collective propre à gérer les aléas, à accroître leur agilité et leur réactivité.

Une gestion des performances équilibrée entre production quantifiable et apports contributifs individuels et collectifs contribue à une forme de reconnaissance, et contribue à une productivité accrue, à une réduction des coûts associés à l'absentéisme et au turnover dont nous avons vu qu'ils étaient source d'usure pour tous les membres des équipes. Cela améliore également l'efficacité organisationnelle et le climat de travail, des éléments cruciaux pour la performance globale de l'entreprise.

## **Maitriser la charge et la complexité du travail**

### **Synthèse des travaux de deux entreprises en atelier intra-entreprise**

Deux entreprises ont réfléchi sur la thématique de la charge et de la complexité du travail comme facteur d'usure professionnelle.

La première est une entreprise familiale depuis 1979 de 50 salariés. Elle est spécialisée dans le soutien des fabricants d'implants orthopédiques et rachidiens par la production de revêtement céramique.

La seconde emploie 80 personnes et est spécialisée dans la gestion des télépéages.

Les 2 entreprises sont revenues sur leur mode de gouvernance de leur entreprise et sur les mesures existantes en matière d'organisation du travail.

Le constat est qu'il n'existe pas suffisamment de souplesse organisationnelle, et de modalités individualisées de gestion du temps de travail.

Plus le rythme est prescrit par un process industriel, et moins il existe d'espace de régulation.

C'est dans ces contextes que l'usure professionnelle se perçoit le plus rapidement au sein des deux entreprises ayant travaillé sur ce thème particulier.

En parallèle elles sont également revenues sur le rôle managérial de régulation du travail en matière d'organisation, de charge, et de complexité.

Pour chacune des entreprises le contexte est similaire :

- La difficulté pour les managers de comprendre les différentes composantes et les déterminants de la charge de travail au-delà des indicateurs de volume,
- Le manque d'outils et de leviers pour engager des actions de régulation de la charge de travail notamment au niveau des ateliers de production.

Pour les deux entreprises, les axes de travail se centrent sur la bonne gestion des priorités et la qualité de la planification.

Actions envisagées par ces entreprises :

- Organiser une planification du travail intégrant les aléas, pour rapprocher la notion de travail prescrit avec la notion de travail réel,
- Favoriser et entretenir les réunions d'équipes hebdomadaire voire journalière pour organiser les plannings et la charge,
- Intensifier les entretiens individualisés entre collaborateurs et managers pour anticiper les difficultés individuelles de charge ou de complexité,
- Mettre en place des matrices de priorité,
- Imposer des échanges directs en lieu et place des mails,
- Instaurer des temps d'équipes informels (déjeuner, after work, café),
- Développer des mesures favorisant la transversalité entre managers et entre équipes afin de fluidifier les interactions et les besoins de collaboration inter équipes.

## Le regard des experts en psychologie du travail et des organisations et ergonomie du travail

Assurer un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle favorise l'engagement et l'implication et peut donc prévenir l'usure professionnelle. Les acteurs RH ont un rôle central quand ils viennent en appui de l'encadrement pour promouvoir des modalités de gestion du temps de travail qui favorisent la conciliation entre les contraintes opérationnelles et les besoins des salariés : horaires flexibles, télétravail, souplesse organisationnelle, marges de manœuvre dans les collectifs de travail permettent aux salariés de récupérer et de maintenir leur productivité.

Une recherche d'équilibre qui se traduit souvent par une meilleure fidélisation et une productivité soutenue, gage de performances sur le moyen et long terme.

## Créer les conditions de la reconnaissance et de l'engagement



### Témoignage de MAVIFLEX

#### *Présentez votre entreprise*

« MAVIFLEX est une entreprise du secteur industriel, spécialisée dans la fabrication et la vente de portes souples industrielles sur un marché B to B. »

« L'entreprise emploie 150 personnes pour un CA de 33 Millions d'euros. »

« La reconnaissance est l'une des trois valeurs de l'entreprise, et il est apparu essentiel à la direction de challenger cette dimension au sein d'un groupe paritaire afin d'avoir une vision partagée et une définition commune de la reconnaissance. »

#### *Quels liens faites-vous entre la reconnaissance et la prévention de l'usure professionnelle ?*

« Valoriser les salariés par différents leviers de la reconnaissance, permet d'améliorer leur engagement.  
Connaître et reconnaître les salariés dans leur travail quotidien permet de comprendre les sources d'usures professionnelles auxquelles ils peuvent être confrontés, ce qui nous permet d'agir en conséquence, et de réduire les facteurs en cause »

#### *Quelles sont les actions que vous avez identifiées lors des ateliers et d'ores et déjà mises en œuvre ?*

« Nous avons instauré des réunions trimestrielles réunissant le marketing, la logistique, la DSI, et les ateliers. Chaque équipe intervient pour mettre en lumière les différents projets et les salariés qui les pilotent. Ce format qui a remplacé une réunion trimestrielle dont la forme était très descendante, a permis de mettre en avant les salariés contributeurs et d'informer l'ensemble de la société des projets en cours »

« Nous avons lancé une newsletter interne qui met également en lumière des actions particulières de salariés ou d'équipes en matière d'expérimentation ou d'amélioration »

« Nous avons un système de contrôle de la QVCT sous la forme d'une boussole QVCT (qualité de vie dans le travail) permettant une mise à jour régulière et en continu du document unique évaluation des risques professionnels (DUERP) permettant d'agir sur les facteurs d'usure professionnelle »

« Notre projet est d'intensifier un mode d'organisation participative, permettant l'implication des salariés, et permettant de nourrir également les actions de reconnaissance individuelle et collective »

« Nous prêtons une attention particulière aux remontées terrain concernant l'outil de production et les besoins d'amélioration »





## Témoignage de MAVIFLEX

*Est-ce que vous pouvez mesurer aujourd'hui les bénéfices en termes de QVCT et de prévention de l'usure professionnelle ?*

Quelles seraient vos recommandations auprès de vos pairs sur le sujet de la reconnaissance et du lien avec la QVCT et la prévention de l'usure professionnelle ?

« La reconnaissance ressort souvent comme un besoin des salariés dans leur vie professionnelle, il est donc important d'avancer au quotidien en ayant à l'esprit de remercier, de valoriser les salariés de leur implication et leur engagement, afin de garder une bonne dynamique et un bon investissement de leur part. »

« Il s'agit de créer également les conditions pour que chacun et chaque collectif aient la possibilité d'agir concrètement et de s'exprimer pour être force de proposition »

« La reconnaissance fait partie des actions immatérielles de la QVCT et impacte positivement la santé mentale des collaborateurs, donc l'usure professionnelle »

## Témoignage du Médecin du travail PROMEOM

*Témoignage du Dr Nadia LABASTIE, en charge du suivi santé travail de l'entreprise MAVIFLEX*

« Depuis de nombreuses années, dans le cadre d'une croissance soutenue de l'activité, mon équipe et moi-même accompagnons régulièrement l'entreprise MAVIFLEX sur les différents champs de la prévention en concertation avec la Direction. A titre d'exemples, nous sommes intervenus avec un ergonome de PROMEOM sur la démarche de prévention TMS suite à la mise en place d'exosquelettes, avec un ingénieur risque chimique de notre service dans l'utilisation de l'outil SEIRICH, et d'une manière plus générale dans les projets de réorganisation des ateliers de production et le suivi des plans d'action en lien avec l'actualisation du DUERP.

Plus le médecin du travail et son équipe sont mobilisés et associés à la réflexion avec les acteurs de l'entreprise en amont des projets de transformation, meilleures seront les solutions opérationnelles qui permettront de préserver la santé des salariés et de fait celle de l'entreprise. »

## Témoignage de SPICER France

### *Présentez en quelques mots l'entreprise*

« L'entreprise SPICER France est une entreprise industrielle qui assemble des transmissions pour poids lourds, tracteurs, engins de chantiers, pour des véhicules civils et militaires »

« Nous employons 54 personnes plus en moyenne 10 intérimaires pour un CA de 32 Millions d'euros »

### *Quel est votre contexte en matière d'usure professionnelle et de qualité de vie et conditions de travail ?*

« Nous avons dans l'entreprise une moyenne d'âge assez élevée de l'ordre de 44 ans et avec une forte ancienneté. Notre constat porte sur la difficulté d'entretenir une forte motivation auprès des salariés ayant une forte ancienneté, et nous constatons une usure professionnelle qui n'est pas une usure physique mais plutôt une usure mentale »

« Cette situation a par ailleurs une influence sur le climat social et les relations sociales, et nous devons travailler au quotidien et sans relâche à sa bonne préservation. »

### *Pourquoi avez-vous choisi de participer à un atelier sur les leviers de la reconnaissance ?*

« Il nous est apparu assez évident que dans notre contexte, que la reconnaissance pouvait constituer un levier fort de motivation, de maintien voire de développement de l'engagement des salariés à tous les niveaux de responsabilité. »

« Un de nos atouts est d'être une entreprise à taille humaine nous permettant d'avoir une relation de proximité avec les salariés et les équipes. Nous pouvons travailler avec chacun en toute transparence et cela nous aide à identifier les points d'amélioration, afin de donner aux salariés les meilleures conditions de travail »

« Un de nos atouts complémentaires est d'avoir un comité de direction très soudé ce qui nous permet d'avancer rapidement et d'une seule voix sur différents projets d'amélioration »

« La reconnaissance est le sujet sur lequel nous souhaitons avancer et travailler. Il est absolument nécessaire dans notre contexte de trouver des leviers innovants en parallèle à la rétribution financière pour augmenter l'engagement des salariés et ainsi atténuer le sentiment d'usure professionnelle »

« La reconnaissance est un sujet également important du dialogue social et de la préservation d'un climat social apaisé »

## Témoignage de SPICER France

*Avez-vous d'ores et déjà mis en place des actions visant la reconnaissance et l'engagement ?*

« Nous en sommes au démarrage mais nous avons plusieurs actions d'ores et déjà en cours.

Nous organisons des événements avec tous les salariés pour fêter les réussites ce qui permet à la fois d'informer de ces réussites et d'y associer tous les salariés et toutes les équipes »

« Nous avons instauré un système de remontées d'idées d'amélioration en mettant en place des boîtes à idées »

« Cette action a mis du temps à démarrer mais le système est en train de se perfectionner et nous constatons une participation de plus en plus importante »

« Actuellement nous sommes en train de réfléchir à un système de reconnaissance des participants et à un système de sélection et de partage des idées remontées »

## Le regard des experts en psychologie du travail et des organisations et ergonomie du travail

Les conditions de la motivation sont souvent associées à trois points clés :

- L'envie de réalisation concrète et personnelle,
- Le besoin d'un cadre bien structuré pour travailler,
- Le souhait de pouvoir évoluer avec une certaine liberté et des marges de manœuvre.

De ce fait il apparaît essentiel que l'organisation identifie ce qui motive un collaborateur et ce qui va l'inciter à se mettre en mouvement.

De la même façon, les axes de travail permettant de trouver les conditions de l'engagement sont à trois niveaux :

- L'engagement affectif faisant de l'entreprise un objet d'attachement de convivialité d'échanges sociaux,
- L'engagement normatif générant de la loyauté et un sentiment d'obligation morale envers sa structure d'appartenance,
- L'engagement de continuation liés aux avantages acquis au sein de son entreprise.

L'usure professionnelle est également une résultante de l'hyper valorisation par l'organisation de l'engagement de continuation au détriment des deux premières.

Enfin la fonction RH et de direction doit également s'interroger sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.

# 3.

## LES GRANDS ENSEIGNEMENTS

L'usure professionnelle est pour partie la résultante d'une absence de dialogue sur le travail et le sentiment d'un manque d'écoute et de collaboration.

Ce constat fait référence à la question du sens au travail, non pas dans sa finalité, mais dans la méthode par laquelle le travail est réalisé et surtout prescrit.

Le constat des entreprises porte sur l'incompréhension des équipes concernant la stratégie de leur entreprise.

Il apparaît que les directions essaient de tracer un chemin, mais que les managers et de ce fait les équipes et les individus ne savent pas où ils vont.

Par ailleurs, il apparaît que dans les organisations industrielles, les attentes en matière d'actions managériales se portent essentiellement sur la capacité à faire respecter et appliquer des processus et des méthodes qui ne correspondent pas toujours à la réalité du travail.

La conséquence est une fragilisation de la strate managériale, qui ne sait plus donner du sens aux injonctions qu'elle reçoit et qu'elle doit transmettre.

Les entreprises ont ainsi pointé l'écart entre le travail tel qu'il est prévu et prescrit par la direction et le travail tel qu'il est réalisé pour répondre aux exigences du terrain.

Les process sont ainsi imposés avec d'une manière générale, des décisions unilatérales et accompagnées d'une attente de résultats très immédiats.

Cet écart sans que celui-ci puisse être identifié, débattu, et reconnu est une source majeure d'usure professionnelle, quel que soit l'âge, la fonction et le niveau de responsabilité.

Le constat porte sur un manque important de participation et de collaboration entre les instances décisionnaires et le terrain.

Il y a donc selon les participants et de manière assez unanime, un manque de continuité, et de cohérence entre les directions et les opérationnels de terrain.

Les groupes d'entreprises ont élaboré par ailleurs plusieurs constats et besoin d'actions opérationnelles concernant la question du management, et de son fonctionnement.

Le premier constat porte sur la difficulté qu'ont les managers à trouver l'espace et le temps pour avoir des points individuels réguliers avec chaque membre de son équipe.

L'action de « feed back » positif ou correctif n'est pas un exercice fréquent et institutionnalisé en matière de pratique managériale.

Ainsi les membres de la direction devront être les premiers à pratiquer l'exercice du feed back auprès de leurs collaborateurs et auprès de la hiérarchie intermédiaire.

Un second constat porte sur le sentiment d'anonymat qu'ont les salariés vis-à-vis de leur manager et de manière très marquée vis-à-vis des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Il est apparu central de rendre visible tout au long de la chaîne hiérarchique, notamment dans les structures de moins de 300 personnes, le travail d'un collaborateur, voire de lui donner l'occasion de le présenter, et/ou de participer à des réunions concernant l'élaboration du travail.

Enfin la focalisation excessive des managers sur les résultats opérationnels laissant de côté les dimensions de leadership au profit de la dimension gestion est identifiée comme source importante d'usure au sein des équipes.

La conséquence exprimée par les groupes est que les salariés n'ont que très rarement l'occasion d'exprimer leurs idées sur la façon d'améliorer le travail, et ne sont pas écoutés.

Cette carence de dialogue sur le travail est reconnue comme un frein à l'efficacité et à la performance, et un accélérateur de l'usure professionnelle.

Les orientations portent sur les moyens d'organiser et de structurer dans les entreprises la mise en œuvre des espaces de dialogue collectif sur le travail.

Ces d'actions ont été beaucoup débattues, car elles sont dépendantes de la création d'espace et de temps dit non productifs, qui semblent être un obstacle important dans les petites et moyennes organisations.

L'obstacle est encore plus probant dans les entreprises, dans lesquelles l'organisation du travail, est dépendante d'un processus industriel et d'un cycle de production.

L'action consiste également à susciter le dialogue individuel y compris en situation de travail et de production.

Pour cette action, il est jugé nécessaire de sensibiliser les managers au leadership et à l'écoute active afin de créer les bonnes conditions pour l'expression des salariés et ainsi de réaffirmer que l'entreprise attend de ses salariés qu'ils donnent leurs idées sur le travail.

Au sein des entreprises le manager a le plus souvent été nommé en fonction de critères techniques, et/ ou pour ses qualités de gestionnaire, pour sa capacité à faire respecter les règles institutionnelles de l'organisation.

Pour la plupart des managers ils sont dans une dynamique du bon maintien d'un système avec l'objectif d'être le garant absolu du bon respect des règles et processus plutôt que dans une posture de leader pour piloter la transformation des organisations et manager le travail.

# QUELQUES OUTILS ET MÉTHODES POUR ALLER PLUS LOIN ...

## Performance et santé :

- Amélioration de la performance par la prévention dans le secteur industriel (retour d'expériences et études de cas) : <https://elence.fr/ressources/industrie/>
- Performance et santé, faites la différence grâce à vos équipes (module court de formation en ligne) : <https://elence.fr/formations-en-ligne/>
- Auto-diagnostic, absentéisme, turn-over, sinistralité ... calculez vos coûts : <https://www.anact.fr/autodiagnostic-absenteisme-turn-over-sinistralite-estimez-vos-couts>

## Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) :

- « Auto-diagnostic, qualité de vie et conditions de travail, faire le point sur vos pratiques » : <https://www.anact.fr/autodiagnostic-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-faire-le-point-sur-vos-pratiques>
- « Référentiel qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) » : <https://www.anact.fr/referentiel-qualite-de-vie-et-des-conditions-de-travail-qvct>
- « Repères sur la pénibilité, pour améliorer la qualité de vie au travail (QVCT) » : <https://www.anact.fr/reperes-sur-la-penibilite-pour-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail>
- [Bulletins d'information du Plan Régional Santé au Travail \(PRST\) 4 Auvergne-Rhône-Alpes - Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités \(DREETS\)](#)

## Participation des salariés, management :

- « Organisation participative pour la santé et la performance, les meilleurs pratiques d'entreprises (UIMM) » : <https://www.uimmlyon.com/wp-content/uploads/2025/07/Guide-de-bonnes-pratiques-Projet-OPSP-2025.pdf>
- « 10 questions sur le management du travail » : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-le-management-du-travail>
- « 10 questions sur les espaces de discussion » : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion>
- Kit « Mettre en lace et animer des espaces de discussion sur le travail » : <https://www.anact.fr/kit-animer-des-espaces-de-discussion-sur-le-travail>

## Prévention de l'usure professionnelle :

- « Usure professionnelle, guide pour le diagnostic » : <https://www.anact.fr/usure-professionnelle-guide-pour-le-diagnostic>
- Kit « Agir usure professionnelle, comment agir pour l'éviter » : <https://www.anact.fr/kit-lusure-professionnelle-comment-agir-pour-leviter>
- « Prévenir l'usure professionnelle, guide pour l'action » : <https://www.anact.fr/prevenir-lusure-professionnelle-guide-pour-laction>
- Coordonnées des services de prévention réunis au sein de l'association régionale PRESANSE ARA : [www.presanse-auvergne-rhone-alpes.org](http://www.presanse-auvergne-rhone-alpes.org), rubrique « [Le réseau](#) »

## Risques Psycho-sociaux :

- « Auto-diagnostic des risques psycho-sociaux » : <https://www.anact.fr/auto-diagnostic-des-risques-psychosociaux>
- « 10 questions sur la prévention des risques psycho sociaux » : <https://www.anact.fr/10-questions-sur-la-prevention-des-risques-psychosociaux>
- « Risques Psycho-sociaux, mener une démarche de prévention des RPS, guide méthodologique » : <https://www.anact.fr/mener-une-demarche-de-prevention-des-rps-guide-methodologique>
- Kit « Agir sur la charge de travail » : <https://www.anact.fr/kit-agir-sur-la-charge-de-travail>