

# Pénibilité, usure professionnelle

## dans le médico-social et les services à la personne

REPÉRER avant qu'il ne soit trop tard  
et PRÉSERVER les aptitudes



## Pénibilité, usure professionnelle... de quoi parle-t-on ?

L'**usure professionnelle** émane de la **pénibilité** subie et vécue par une personne durant sa vie professionnelle. On parle alors de pénibilité **AU** travail et de pénibilité **DU** travail.

La conséquence de ce processus est une **altération possible de la santé**.

L'usure professionnelle s'installe ainsi au gré des parcours professionnels, et des expositions auxquelles sont confrontés les salariés.

Cette brochure fait suite à un travail réalisé avec :

- des **salariées** menacées d'inaptitude ; à travers des séances collectives d'échange et de travail permettant de réaliser un diagnostic de leur situation
- des **structures du médico-social et du Service À la Personne**, dans le cadre d'une action collective réunissant 6 employeurs sur 4 séances thématiques liées à la prévention de la pénibilité.

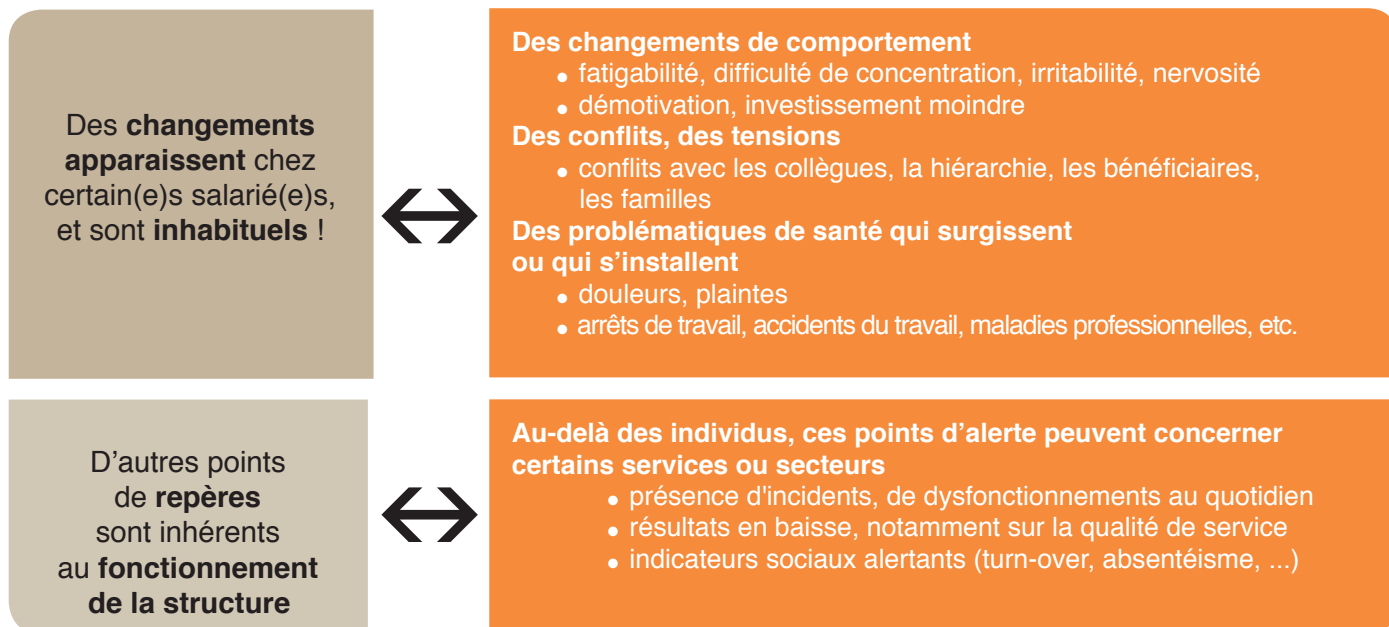
# Pénibilité, usure professionnelle

dans le médico-social et les services à la personne

Une pénibilité du travail qui s'accroît, une usure qui s'installe chez les salariés...  
L'importance de pouvoir repérer les signaux d'alerte avant qu'il ne soit trop tard !

## DES SIGNAUX D'ALERTE

### 1 - Comment les repérer ?



### 2 - Qui peut vous aider à repérer ces signaux ?

- Les Instances Représentatives du Personnel, CHSCT notamment, Délégués du Personnel ou Syndicaux, ...
- Le médecin du travail, les infirmiers en santé au travail
- Les encadrants, les collègues des salariés concernés, les salariés eux-mêmes
- Les bénéficiaires, les familles, etc.

### 3 - Quels risques si ces signaux ne sont pas repérés suffisamment tôt ?

#### POUR LA STRUCTURE

##### Des enjeux sur la performance

- perte de savoir-faire
- baisse de la qualité de service

##### Sur l'équilibre général et la pérennité

- risque de perte de clients, de marchés
- impact sur l'image de marque de la structure
- difficultés d'attractivité et de fidélisation
- enjeux financiers (ex : licenciement pour inaptitude)

#### POUR LES SALARIÉS

##### Des risques pour la santé, aussi bien physique que psychique

- impacts sur la capacité à réaliser son travail
- démotivation, perte de l'estime de soi
- impacts sur la vie personnelle

##### Des enjeux pour l'avenir

- quelle possibilité d'arriver à l'âge de la retraite en bonne santé et avec un niveau de revenus suffisant ?

## ATTENTION AUX MOMENTS CHARNIÈRES

À certains moments, l'inaptitude peut devenir la seule issue :

- changements d'organisation : unité, secteur, horaires, direction, modifications sur les objectifs, résultats attendus
- situations "critiques", fortement déstabilisantes (violence, conflits, ...)
- départs de personnes accompagnées qui s'enchainent (décès, placement en institution, ...).

# Pénibilité, usure professionnelle

dans le médico-social et les services à la personne

Des facteurs d'usure qui peuvent conduire à l'INAPTITUDE !

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

### Côté salariés

- **Volet physique du travail :**

Des postures pénibles, sollicitantes, répétées.

*« Plus tu t'adaptes, plus tu te détraques ailleurs »  
« On n'a plus de vie à côté ;  
quand on est en repos, on récupère »*

- **Temps et rythme :**

L'impression d'être toujours pressé par le temps et de devoir constamment réajuster.

*« Il faut faire tous les métiers ».  
« Cela demande beaucoup d'énergie, on se crispe, on prend sur soi »*

- **Vécu du travail :**

Une sensation de tiraillement entre les attentes de la structure et celles des bénéficiaires.  
Le sentiment de faire parfois du mauvais boulot.

*« Je dois me dépêcher pour faire mon travail mais je ne veux pas brusquer les personnes »*

- **Relations interpersonnelles :**

La peur de montrer ses limites, d'exprimer ses difficultés mais aussi la crainte de perdre une identité sociale et professionnelle.

*« J'ai l'impression d'être un boulet, je ne suis plus aussi performante qu'avant »  
« De toute façon, ça ne sert à rien de dire quelque chose... »*

### Côté employeurs

- **Environnement de travail :**

Un environnement de travail en mutation, qui se densifie, se complexifie.

*« Les clients et leurs familles sont de plus en plus exigeants »*

- **Relations interpersonnelles :**

Des difficultés pour repérer les problèmes rencontrés par les salariées.

*« Elles ont peur de ne pas être écoutées alors elles ne font pas remonter les problèmes »*

- **Management :**

Des encadrants intermédiaires qui ne savent pas comment faire face à leur niveau et qui, en parallèle doivent gérer les absences.

*« Nous faisons des réponses au cas par cas mais c'est loin d'être satisfaisant »*

Des employeurs qui souhaiteraient agir, mais comment s'y prendre ?

*« Au sein des directions, nous manquons de temps et de repères pour aller sur de la prévention »*

- **Volet ressources humaines :**

Des solutions en terme de parcours professionnels qui sont peu visibles pour les salariés ou pas mises en discussion avec l'employeur.

*« Certaines salariées souhaiteraient partir mais ne savent pas vers quoi se diriger »*

### COMMENT AGIR EN AMONT POUR PRÉSERVER LES APTITUDES ?

#### ► Construire une démarche pour identifier ce qui est facteur de pénibilité, d'usure professionnelle dans le travail

- Travailler **de manière concertée** avec les acteurs concernés : direction, encadrement, salariés et/ou leurs représentants, personnes en charge des questions de santé et de ressources humaines, médecin du travail.
- Mettre en place une **démarche de prévention** de la pénibilité et de l'usure, en s'intéressant aux conditions de réalisation du travail dans les faits, et en communiquant sur le repérage des signaux d'alerte en interne.
- S'appuyer sur ce qui existe déjà et tirer des **enseignements** des améliorations apportées ou contraintes rencontrées, en prenant appui sur le Document Unique d'Evaluation des Risques par exemple.

#### ► Travailler sur des pistes d'amélioration

- Créer des **temps d'échange** avec les salariés et des espaces de régulation sur le travail.
- Travailler sur le **recrutement** et mettre en place une véritable intégration des arrivants (donner des repères, accompagner, réguler).
- S'intéresser au **management** du travail pour favoriser un travail à la fois "soutenable", "porteur de sens", et pour agir sur la reconnaissance.
- Anticiper et surtout travailler de concert avec les salariés sur des **changements** qui peuvent les impacter (moments charnières) : changements d'organisation, d'horaires, de service, etc.

#### ► Au coeur de la réflexion : les parcours professionnels

##### POUR LA STRUCTURE

###### Une démarche RH utile à tous

- Favoriser la gestion des compétences et des aptitudes en interne, anticiper sur les mobilités professionnelles au sein de la structure
- Informer les salariés sur la nécessité d'anticiper sur leur parcours et leur donner informations et contacts utiles
- Repérer leurs compétences, leurs savoir-faire notamment lors de l'entretien professionnel
- Développer ces compétences (formations, VAE, etc.).

##### POUR LES SALARIÉS EUX-MÊMES

###### Des salariés proactifs pour travailler leur projet professionnel

- En faisant le point sur leurs compétences et capacités durant leur parcours
- En identifiant des poursuites de carrières et des formations utiles à leur projet (via le bilan de compétences, le Conseil en Evolution Professionnelle, ...).

Cette brochure a été réalisée par l'Aract BFC dans le cadre de l'action de sécurisation des parcours pour les aides-soignants, aides à domicile et aides médico-psychologiques dans le secteur médico-social et les Services À la Personne (projet CREATIV et CRESS BFC).

#### Pour tout renseignement

Aract Bourgogne-Franche-Comté  
Besançon 03 81 25 52 80  
Dijon 03 80 50 99 86