

1 - Comment aborder collectivement la pénibilité dans l'entreprise, quels en sont les contours ?

La pénibilité est un terme aux contours variant selon les usages : d'une définition très extensive et floue dans le langage courant à une définition très précise dans la loi de 2010.

Les enjeux qui y sont associés peuvent sembler assez éloignés des problématiques de l'entreprise (financement des retraites). Ou bien, lorsque la pénibilité fait l'objet de négociations au niveau de l'entreprise, elle est souvent abordée sous l'angle de compensations financières (prime de nuit, etc.).

Ainsi, jusqu'à présent, les contours de la notion de pénibilité sont dessinés à la lueur de périmètres d'action de natures différentes (réparation/compensation, prévention), au regard d'enjeux particuliers (financement des retraites, équité, maintien en emploi) et singuliers (le législateur, les partenaires sociaux, les salariés...).

Au niveau de l'entreprise, le débat sur la pénibilité existe depuis longtemps mais essentiellement suivant une logique de réparation/compensation. Passer de cette logique de compensation à une logique de réduction de la pénibilité voire à une véritable politique de prévention de l'usure professionnelle qui intègre les parcours professionnels ne va pas de soi !

Se donner du temps entre acteurs pour bien comprendre et partager les différentes notions et postures rattachées à la pénibilité est donc un préalable nécessaire à l'action.

L'important pour l'entreprise consiste avant tout à bien définir son ou ses périmètres d'action (sur quoi s'engager ?) sur la base d'une clarification de ses enjeux (quel intérêt ?, quelle opportunité ?)

2 - Quels sont ces différents périmètres d'action possibles ?

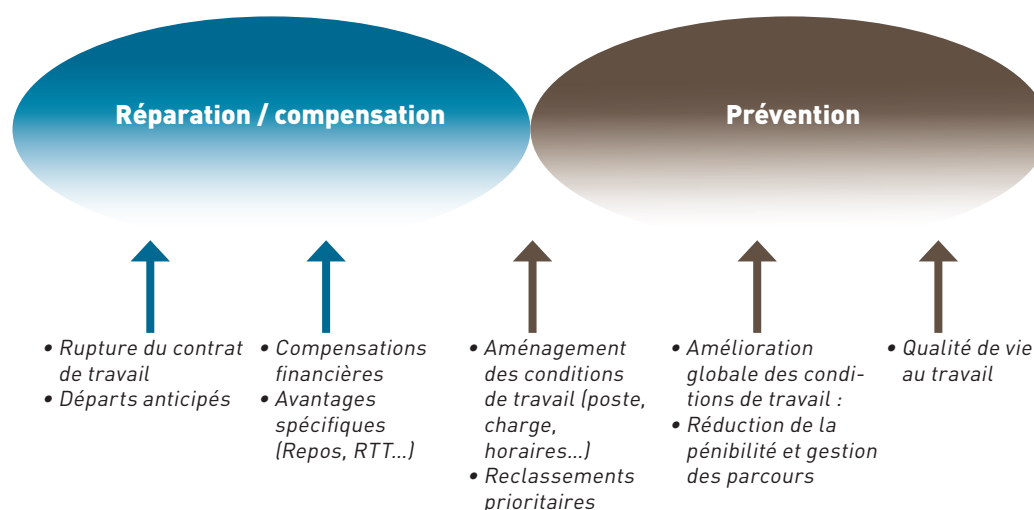
Deux périmètres d'action sont fréquemment évoqués :

■ **La réparation/compensation** : il s'agit de compenser les impacts de la pénibilité sur la santé des salariés liés à des expositions passées ou/et en cours par des mesures de retrait (départs anticipés), financières (prime de nuit) ou/et organisationnelles (RTT, allègement de la charge...).

■ **La prévention** : il s'agit de prévenir la pénibilité par des mesures d'adaptation des conditions de réalisation du travail à la diversité de la population mais aussi par des mesures favorables à la construction de la santé (valorisation des compétences, relations de travail, marges de manœuvre...).

Les contours donnés à la pénibilité ne seront pas les mêmes en fonction de chacun des périmètres d'action. Ainsi, en matière de réparation/compensation, les mesures se déterminent généralement à partir d'une définition de la pénibilité appuyée sur des critères objectifs (150 nuits par an, par exemple).

Dans l'optique de prévention de la pénibilité et pour que celle-ci soit engageante et efficace, il s'agira avant tout de définir la pénibilité au regard des problématiques propres à l'entreprise (maintien en emploi, TMS...). Par conséquent, si la pénibilité est associée à une problématique TMS dans l'entreprise, fixer des seuils associés à certains facteurs de pénibilité présente peu d'intérêt pour l'entreprise pour savoir si elle doit ou non s'engager dans une démarche de prévention de la pénibilité.



Pour instruire la notion de pénibilité, il ne s'agit pas nécessairement d'opposer réparation/compensation et prévention, même si certaines précautions sont à prendre.

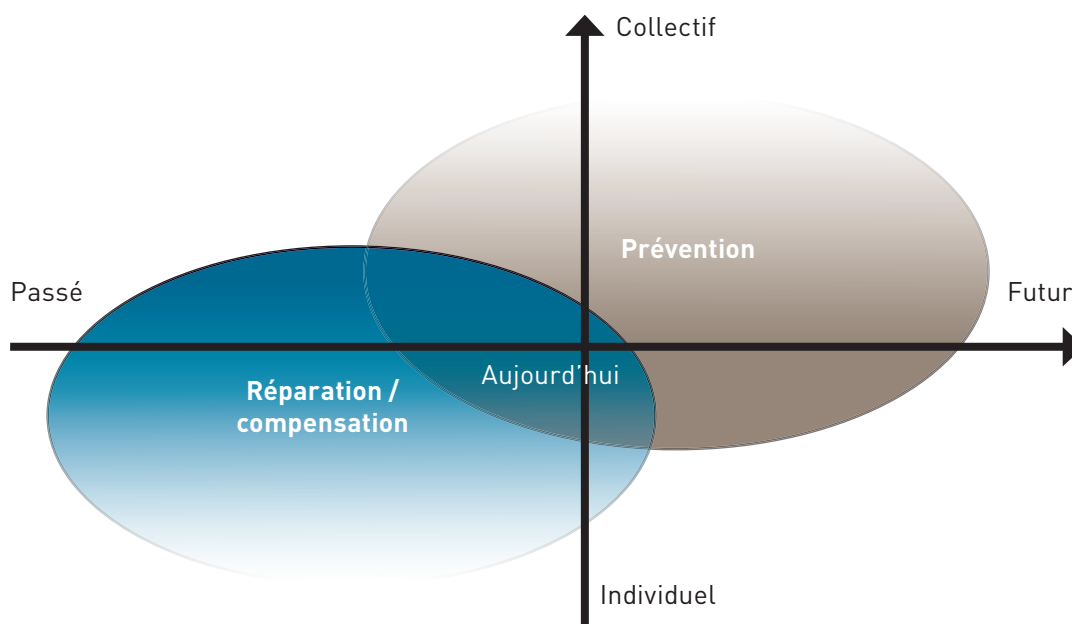
P.R.É.C.A.U.T.I.O.N.S. À P.R.E.N.D.R.E

Il peut paraître légitime de dédommager les effets avérés ou possibles de l'exposition des salariés à des facteurs de pénibilité. Toutefois, certaines mesures compensatoires telles que les primes peuvent constituer un frein à la mise en place de mesures en matière de prévention de la pénibilité.

Une vigilance doit être accordée à l'impact d'éventuelles mesures compensatoires comme facteur aggravant de pénibilité.

Inversement, la mise en place de certaines mesures préventives nécessite de réfléchir aux conditions de leur acceptabilité sociale au regard des pratiques en vigueur dans l'entreprise en matière de compensation.

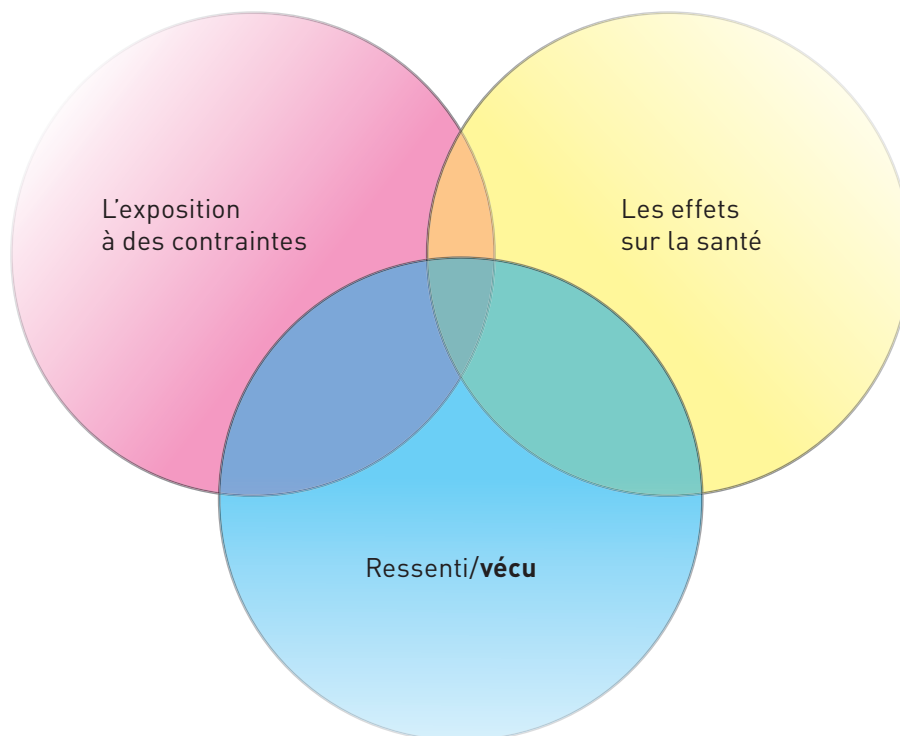
Dans cette entreprise de l'agroalimentaire, une nouvelle organisation du temps de travail aurait permis de supprimer les contraintes de nuit pour 2 salariés sur 3 dans l'objectif de prendre en compte le vieillissement de la population. Pour les seniors, le risque de perdre 300€ par mois constituait le principal frein pour retourner en équipe de jour. Une prime qui continuait à rendre attractif le travail de nuit pour les plus jeunes, amenés eux aussi à vieillir. Cet exemple montre que les actions de compensation doivent rester cohérentes du point de vue de la prévention. Valoriser la pénibilité peut conduire, dans certaines conditions, à dévaloriser la prévention !



Il s'agit surtout de dissocier la manière de caractériser la pénibilité au regard du périmètre d'action envisagé. Ces deux périmètres d'action répondent à des approches différentes (individuelle, collective), des temporalités différentes (passé, futur) et des objectifs différents. Seule la prévention permet de réellement répondre à l'objectif de préservation de la santé dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.

3 - Quelles sont les différentes notions rattachées à la pénibilité ?

La pénibilité se trouve au croisement de plusieurs notions : le fait d'être exposé à **des contraintes liées au travail**, ayant potentiellement **des effets sur la santé** des salariés et donnant lieu à un **ressenti** différencié en fonction des caractéristiques des individus et des caractéristiques des situations de travail. Ces différentes notions (contraintes, effets, ressenti) constituent autant de points d'entrée pour aborder la pénibilité dans une perspective de prévention.



4 - Évoquer la pénibilité au travail, c'est aborder la question des contraintes liées au travail.

Les recherches en matière de santé au travail permettent d'identifier certaines contraintes liées au travail comme ayant potentiellement un impact sur la santé. Il est question, en particulier, des contraintes physiques marquées, des environnements agressifs et de certains rythmes de travail.

Toutefois, il n'existe pas toujours de liens de causalité directs entre l'exposition à une contrainte et les effets sur la santé. C'est pourquoi il est très difficile de fixer des seuils a priori.

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans l'analyse :

- les moyens et ressources mis à disposition,
- les compétences et savoir-faire développés,
- les caractéristiques des individus,
- les caractéristiques des situations de travail,
- la combinaison avec d'autres expositions,
- le cumul des expositions,
- les effets différés possibles.

Dans ce cas, le recours à l'analyse du travail constitue un passage nécessaire pour outiller le débat sur la pénibilité. Car il ne suffit pas de repérer les principaux facteurs de pénibilité ; il faut surtout comprendre les conditions d'exposition en situation réelle de travail pour mettre à jour les facteurs de risque physiques et psychiques mais aussi l'existence ou non de facteurs protecteurs (expérience, collectif, reconnaissance, ressources disponibles...).

5 - Évoquer la pénibilité au travail, c'est aborder la question des effets du travail sur la santé des salariés et le fonctionnement de l'entreprise.

Les effets du travail sur la santé ne sont pas que négatifs. Le travail peut également contribuer à la construction du bien-être physique, mental et social.

Lorsqu'on évoque la pénibilité on s'intéresse particulièrement aux effets négatifs du travail sur la santé.

Ces effets peuvent être immédiats, avec le déclenchement d'une maladie en lien avec la profession exercée, quelques années seulement après avoir choisi celle-ci, ou à la suite d'un accident du travail. Ils peuvent être également différés, avec la manifestation d'une pathologie plusieurs années après avoir exercé une profession (TMS, cancers professionnels...).

Dans ce cas, la pénibilité fait plutôt référence à la notion d'usure professionnelle.

Zoom sur la notion d'usure

L'usure professionnelle se caractérise par un **processus d'altération de la santé** lié au travail. Ce processus s'inscrit dans le temps, au gré de l'itinéraire professionnel des salariés. Il se traduit par une accumulation d'exposition des salariés à des contraintes du travail qui peuvent être de nature diverse et viennent se combiner et s'additionner aux effets de l'avancée en âge.

Précautions à prendre :

L'usure peut faire référence à différents registres :

Usure fonctionnelle ou vieillissement biologique :

- Modifications survenant dans l'organisme avec l'âge (physiologique, cognitif)
- Impact modeste sur la bonne réalisation du travail au cours de la vie active : dépend essentiellement des conditions de réalisation du travail (temps d'apprentissage...)

Usure prématurée :

- Altération de la santé plus rapide que l'altération naturelle
- Générée ou non par le travail

Usure professionnelle :

- Altération de la santé d'origine professionnelle
- Plusieurs manifestations possibles : physiques, cognitives, psychiques, sociales
- Peut conduire à une usure prématurée

Ces différents registres d'usure n'ont pas le même statut dans le cadre des démarches de prévention de l'usure. Le vieillissement biologique et l'usure prématurée sont pris en compte comme des caractéristiques des salariés au travail alors que l'usure professionnelle est un objet de prévention.

Aborder la prévention de la pénibilité au regard du risque d'usure professionnelle nécessite de raisonner dans le temps non seulement sous l'angle des situations de pénibilité existantes dans l'entreprise mais aussi au regard des parcours professionnels des salariés. Il s'agit de comprendre ce qui dans le passé a conduit ou non à une situation d'usure, dans l'objectif d'aménager pour tous des parcours professionnels permettant d'éviter un processus d'exclusion.

6 - Repérer les signes d'usure.

L'usure peut concerner tous les âges et se manifester au travers de différents symptômes d'atteinte de la santé qui ont un impact sur la qualité de vie au travail, le parcours professionnel et la performance de l'entreprise.

Le repérage des différents signes d'usure est, entre autres, un moyen pour engager le débat dans l'entreprise, caractériser les situations de travail pénibles et cibler des populations en particulier.

Les signes d'usure sont à rechercher avec l'appui du médecin du travail (maladie professionnelle reconnue, maladie provoquée ou accentuée par le travail, plaintes...).

Ils sont aussi à investiguer du côté du fonctionnement de l'entreprise (absentéisme, turn over, dysfonctionnements...).

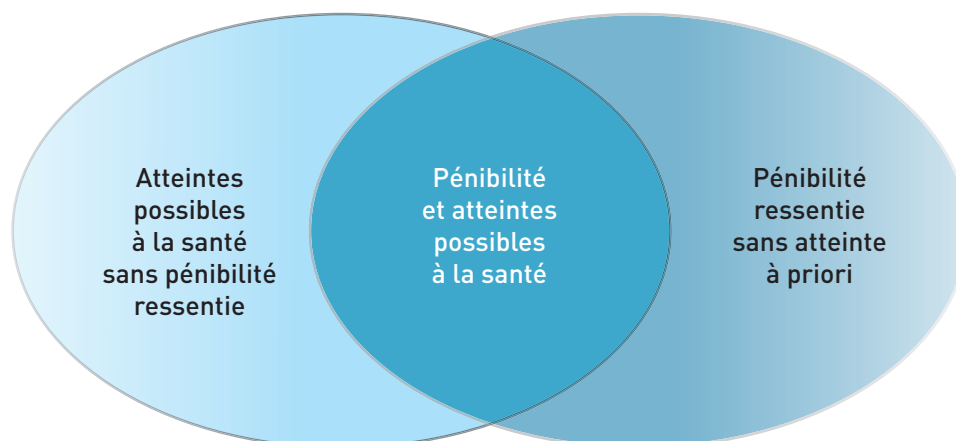


7 - Évoquer la pénibilité au travail, c'est aborder la question du vécu.

Pour les salariés, la pénibilité s'exprime spontanément sous l'angle des difficultés ressenties dans la réalisation du travail. Pour les mêmes contraintes de travail, la pénibilité peut être ressentie différemment par les salariés. Ces situations de travail, ressenties négativement ou positivement, sont liées aux caractéristiques du travail (exigences, contraintes, ressources...), à celles des individus (en fonction de leur état de santé, par exemple), mais aussi au rapport que les personnes entretiennent avec leur travail : évolutions du métier, sens et valeurs, équilibre entre la vie au travail et hors travail...

Dans ce cas, la pénibilité peut être abordée selon trois orientations :

- des situations de travail qui impactent l'état de santé (notamment réduisent l'espérance de vie) sans que les salariés ne perçoivent des formes de pénibilité ;
- des situations de travail vécues comme étant pénibles et qui génèrent des atteintes possibles à la santé pour les individus ;
- des situations de travail vécues comme étant pénibles sans atteinte a priori pour la santé de l'individu.



Prendre en compte l'appréciation des salariés sur ce qui fait pénibilité dans l'entreprise constitue un indicateur utile pour enrichir le débat sur la pénibilité même si celui-ci n'est pas suffisant. Tous les acteurs ne sont pas porteurs d'un même point de vue et de la même histoire. Pouvoir échanger et débattre sur ces différences et retracer l'histoire des changements conjoncturels et structurels traversés par l'entreprise avec ses salariés permet d'approfondir la compréhension des situations de pénibilité afin de mieux orienter les changements à venir dans une perspective de qualité de vie au travail.

8 - Sur quoi s'engager ?

Un regard strictement réglementaire sur la pénibilité peut inciter l'entreprise à recentrer son attention sur les principales contraintes identifiées par la loi. C'est le premier niveau d'action.

Néanmoins, en fonction de son contexte et de ses enjeux, l'entreprise peut avoir tout intérêt à enrichir sa démarche de prévention, en se projetant dans le temps, en prenant en compte les différentes populations de l'entreprise et en raisonnant selon une approche globale des conditions de travail.

	Existence de contraintes ?	Des problèmes de santé, des signes d'usure professionnelle ?	Un vécu difficile ? Une implication à maintenir ?
Méthode	Analyser les situations de travail pour comprendre les conditions d'exposition	Analyser les populations au travail en traitant les données démographiques, RH et santé et leurs évolutions dans le temps	Prendre en compte l'appréciation des salariés et en débattre
Finalités	Réduction des contraintes et le développement des moyens de prévention	Idem + aménager/ anticiper les parcours professionnels	Idem + qualité de vie au travail
Points de vigilance	Dépasser l'approche classique danger – risque en tenant compte de la combinaison possible des contraintes	Situer l'analyse dans le temps au regard d'hier et pour demain	Prendre en compte la diversité des individus sans stigmatiser ou opposer

Quelle est la situation de l'entreprise au regard de la pénibilité ?

Instruire la pénibilité dans une perspective de prévention, c'est d'abord mettre en jeu la pénibilité à partir de la situation de l'entreprise et des salariés. Seul un état des lieux précis et approfondi permettra de bien clarifier les enjeux pour l'entreprise et les salariés.

Contextualiser la situation de l'entreprise

Dialogue social, connaissances, acteurs mobilisés, actions engagées, projets de développement



Définir les orientations pour la prévention de la pénibilité

Clarifier les enjeux

Santé, RH, organisation

Quels intérêts à agir pour l'entreprise et les salariés ?

Porter un regard sur les enjeux

L'ambition donnée au projet de prévention est en premier lieu guidée par les enjeux singuliers de l'entreprise.

Instruire la pénibilité dans une perspective de prévention suppose de porter le regard sur les enjeux selon un double point de vue : les enjeux pour les salariés et les enjeux de performance pour l'entreprise.

ENJEUX	Salariés	Entreprise	Pour demain ?
Santé	Quels effets sur la santé (maladies, douleurs, fatigue) ? Quels moyens mis à disposition ?	Quels coûts (AT-MP, absence, remplacement...)?	Quelles incidences dans une perspective d'allongement de la vie professionnelle et de vieillissement de la population ?
RH	Quelles incidences sur l'itinéraire professionnel (exclusion, départs, mobilités, développement des compétences et évolution professionnelle) ?	Quels effets en matière de mobilisation des RH (attractivité, fidélisation, maintien et développement des compétences, climat social) ?	Quelles incidences par rapport aux projets de développement de l'entreprise (évolution des métiers et des compétences) ? Quelles perspectives offertes ? Quelles alternatives possibles ?
Organisation/ fonctionnement	Quelle gêne dans le travail ? Quels impacts sur les relations de travail (encadrement, collègues) ? Quelles possibilités de soutien, de régulation ?	Quel impact sur la performance (qualité, délais, relation client) ?	Quelles incidences sur l'évolution du fonctionnement de l'entreprise (organisation, management, produit, process) ?

Outiller le regard sur les enjeux en passant par un état des lieux

La clarification des enjeux pour l'entreprise et les salariés nécessite de passer par un état des lieux de la situation de l'entreprise sur différents registres :

- la qualité du dialogue social,
- les connaissances sur les manifestations de la pénibilité,
- le niveau de maturité de la démarche de prévention,
- les leviers d'action mobilisés,
- les perspectives et projets de développement.

Les fiches suivantes donnent quelques points de repère pour contextualiser la situation de l'entreprise et envisager les orientations à donner à son projet de prévention.

Qualité du dialogue social

- Quel est le niveau d'engagement de la direction ?
- Quel est le niveau d'implication des représentants du personnel ?

Points de repère

Le niveau d'engagement de la direction et l'implication des représentants du personnel sont des éléments déterminants d'un projet de prévention. La seule information des ces acteurs n'est pas suffisante.

L'objectif est de tendre vers une démarche concertée, ce qui suppose de bien préciser les enjeux pour l'ensemble des acteurs. Quels sont les enjeux convergents entre salariés et direction (santé, RH, organisation)?

Préconisations

Si l'entreprise n'a pas encore engagé de réflexion sur la pénibilité, il est préférable d'envisager un temps d'échange et de sensibilisation sur le sujet.

Si l'entreprise a déjà conduit un certain nombre d'actions sur ce thème, l'élaboration d'un plan d'action peut constituer une opportunité pour faire le bilan des actions engagées et prolonger la dynamique enclenchée avec les acteurs.

Les connaissances sur les manifestations de la pénibilité

- Quels sont les signes d'usure (maladie professionnelle, inaptitudes, plaintes, absentéisme...) ?
- Qui est concerné (âge, ancienneté, genre, service) ?
- Comment l'expliquer ?
- Quelles sont les causes (technique, organisation, management, RH) ?

Points de repère

Un regard strictement réglementaire incite l'entreprise à identifier en premier lieu les contraintes identifiées par la loi.

La cartographie des contraintes n'est pas suffisante pour comprendre les mécanismes d'altération de la santé.

L'objectif est de problématiser ce qui fait pénibilité dans la durée en lien avec les questions de santé, de compétences et d'organisation.

Plusieurs actions sont possibles :

- le recueil et l'analyse de données (démographie, indicateurs santé, indicateurs RH, indicateurs fonctionnement) pour affiner la connaissance des populations de l'entreprise et leur état de santé, et cibler certains secteurs ou métiers.
- l'analyse du travail et l'association des salariés pour mieux comprendre les processus de construction et d'altération de la santé.

Préconisations

Si l'entreprise n'a pas une vue précise et une bonne compréhension des situations de pénibilité, la réalisation d'un premier état des lieux constitue la première étape du projet de prévention.

De manière générale, une bonne compréhension des situations de pénibilité dans l'entreprise passe par :

- une approche globale de la santé : pas seulement dans sa dimension physique, mais au regard des interactions avec ses dimensions cognitives, psychiques et sociales
- une approche dynamique : pas seulement " ici et maintenant " mais aussi en considérant les parcours professionnels des salariés en lien avec les évolutions de l'entreprise.

Le niveau de maturité de la démarche de prévention

- Quelles sont les actions de prévention dans l'entreprise ?
- Qui les pilote ?
- Quelles sont les compétences internes en prévention ?
- Qui est mobilisé ?
- Quelle est notre politique en la matière ?

Points de repère

La démarche de prévention résulte d'une montée en compétence progressive de l'entreprise.

Le 1^e objectif consiste à inscrire la prévention dans la durée en s'appuyant sur un suivi et un bilan des actions engagées. Pour cela, il est important de préciser les modalités de pilotage du projet de prévention (responsable de projet, moyens, objectifs, ressources).

Le 2^e objectif consiste à inscrire progressivement la prévention dans les différents processus de l'entreprise. Ce n'est pas seulement l'affaire du préventeur. Les différents enjeux possibles en matière de santé et de compétences soulignent l'intérêt d'associer le médecin, les RH, les managers, les concepteurs d'offres, de produits ou de process, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs qui participent à la définition des conditions de réalisation du travail.

Préconisations

Pour certaines entreprises, le projet de prévention de la pénibilité est l'occasion de structurer la démarche de prévention en commençant par professionnaliser plusieurs acteurs (conduite de projet, ergonomie, analyse du travail).

Pour d'autres, c'est l'opportunité de formaliser de manière concertée une politique de santé au travail de l'entreprise intégrée à son schéma directeur à court et à moyen terme, et qui vise la mobilisation d'un champ élargi d'acteurs (santé, RH, organisation).

Les leviers d'action mobilisés

- Quelles sont les actions déjà conduites dans l'entreprise ?
- Quel bilan ?
- Sont-elles à la hauteur des enjeux identifiés ?

Points de repère

Deux orientations sont possibles, dans une perspective de prévention de la pénibilité :

La préservation de la santé par :

- la diminution des contraintes de travail, comme les facteurs classiques de pénibilité : efforts physiques répétés, port de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, à la chaleur, aux produits, rythmes de travail, etc.) ;
- par l'action sur le parcours professionnel qui tient compte de l'exposition aux risques et des caractéristiques de la population (mobilité, formation...)

Le développement et la valorisation des individus par :

- la conception d'une organisation favorable au développement des compétences, à l'émergence de collectifs de travail et à la réalisation d'un travail « bien fait » ;
- la définition d'une politique RH qui favorise la valorisation des compétences des salariés (soutien, évolutions professionnelles, implication dans les projets de service...).

Préconisations

La prévention de la pénibilité ne passe pas exclusivement par la suppression des contraintes ou la réduction des expositions aux contraintes. S'il n'est pas possible de supprimer les manutentions, que faire ? Une formation « geste et posture » est-elle vraiment une réponse pertinente ?

Plus les acteurs de l'entreprise élargiront les contours donnés à la pénibilité en faisant le lien avec le travail réel des salariés et leurs parcours professionnels, mieux apparaîtront les enjeux associés à la pénibilité et l'intérêt pour l'entreprise et les salariés d'ouvrir le champ des solutions (conception, organisation du travail, reconnaissance, construction des parcours) voire d'imaginer de nouvelles modalités de conception du travail.

Les perspectives et projets de développement

- Quelles évolutions sont attendues ?
- Quelle place dans les futurs projets ?
- Quelles opportunités ?

Points de repère

L'entreprise constitue un environnement mouvant traversé par des investissements et des transformations de natures différentes (techniques, organisationnelles, économiques). Ces changements impactent toujours positivement ou négativement les conditions de travail : autant d'opportunités ou de freins à la prévention.

Les changements actuels ou passés peuvent constituer des éléments de compréhension des situations de pénibilité rencontrées par les salariés. Il peut en résulter des enjeux en matière de santé, de compétences et/ou de fonctionnement mettant à jour des ajustements nécessaires.

Les changements à venir peuvent être l'occasion d'améliorer les conditions de travail. Il peut en résulter des enjeux dans la réussite des projets à venir pour l'entreprise.

Préconisations

Trop rares sont les projets de transformation qui intègrent des objectifs de réduction de la pénibilité ou de développement des compétences et des parcours. Pour que la prévention ne reste pas seulement l'affaire du préventeur, la conception ne doit pas non plus rester l'affaire du seul concepteur.

Certaines entreprises cherchent à progresser dans leur démarche de conduite de projet en s'appuyant sur une définition enrichie des objectifs du projet, l'association des salariés dès la conception, la simulation du travail futur et sa réalisation.

Pour d'autres, le projet de prévention de la pénibilité doit être l'occasion de sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise (concepteur, organisateur, manager...) pour viser à terme une conciliation concrète des enjeux économiques et sociaux.

Que retenir ?

Instruire la pénibilité dans une perspective de prévention, c'est d'abord relever l'enjeu des conditions de travail pour les salariés et l'entreprise dans une perspective d'allongement de la vie professionnelle. Pour cela, la démarche de prévention doit :

- Envisager toute la complexité et la diversité des facteurs qui interviennent, d'ordre physique ou psychologique, de façon directe ou indirecte, dans l'exercice d'un métier.
- Se doter des outils nécessaires à la compréhension des mécanismes d'altération et de construction de la santé (analyse du travail, analyse démographique...).
- Se situer dans des perspectives temporelles différentes : pas seulement « ici et maintenant », mais en fonction « d'hier » et pour « demain ».
- Imaginer de nouvelles perspectives d'action pour la prévention :
 - pas seulement la réduction des contraintes mais aussi la construction des parcours professionnels valorisants, la conception d'organisations soutenables... ;
 - pas seulement au niveau de l'entreprise mais également à celui du territoire.
- Faciliter le débat sur les orientations stratégiques en termes de « soutenabilité » ou/et de développement pour les salariés et l'entreprise.