

Prévenir les situations de pénibilité

Maintenir en bonne santé les individus dans l'entreprise pour leur permettre de pouvoir continuer de travailler est un défi qui redouble d'importance. Pour cela, il est primordial de réduire la pénibilité et/ou de l'enrayer par des actions de prévention. Cette fiche fournit des repères pour permettre notamment de comprendre la notion de pénibilité. Elle met en évidence des pratiques d'entreprises concluantes et établit des points de vigilance.

page 2	Enjeux
page 3	Repères pour l'action
page 7	Illustrations
page 9	Points de vigilance
page 10	Pour aller plus loin

Sommaire

Un état de santé physique ou/et psychique dégradé constitue un frein au maintien en emploi à tous les âges. En outre, certains environnements de travail peuvent générer une dégradation précoce de l'état de santé se traduisant par une usure professionnelle et une accélération du processus de vieillissement susceptibles de conduire à des situations d'inaptitude (fiche 3).

Comment maintenir en bonne santé les individus pour leur permettre de pouvoir continuer à travailler ? La question redouble d'importance dans un contexte d'accroissement du nombre de seniors dans les entreprises et d'allongement de la durée de vie active. Il est donc nécessaire d'abaisser le niveau général de pénibilité ou/et de l'enrayer par des actions de prévention. Les enjeux sont multiples :

Au niveau de l'entreprise :

Usure prématurée, augmentation de l'absentéisme, perte de savoir-faire, perte de qualité au niveau de la prestation de service, risque de perte de clients, effets de la pénibilité ressentis de différentes façons. Réduire la pénibilité revient à agir sur les dysfonctionnements de l'organisation et peut devenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise en termes d'attractivité, par exemple.

Au niveau individuel :

Comment parvenir à l'âge de la retraite en disposant d'un bon état de santé physique et psychique et avec un niveau de revenu suffisant ? Certains environnements de travail peuvent contribuer à accélérer le processus de vieillissement naturel. Ils peuvent aussi participer de la construction de la santé des individus...

L'usure professionnelle est à considérer comme le résultat de la pénibilité au et du travail, subie et vécue par une personne au cours de sa vie professionnelle. Il s'agit d'un processus d'altération de la santé lié au travail qui s'installe au gré des parcours professionnels et des expositions auxquelles sont confrontées les personnes. L'analyse du phénomène dans l'entreprise doit prendre en compte à la fois la dimension temporelle, la dimension évolutive et la complexité des facteurs en jeu dans ce processus. Pour ce faire, une telle démarche mérite de s'appuyer sur la construction d'une véritable politique de prévention, en mesure de faire des liens entre le champ RH et le champ santé et en vue de mobiliser différents leviers d'action.

Comprendre la notion de pénibilité

La pénibilité peut-être définie comme le résultat de sollicitations physiques et psychiques de certaines formes d'activités professionnelles qui laissent des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé des salariés. La pénibilité fait partie des déterminants du processus d'usure, comme les contraintes du travail et le parcours professionnel, mais se distingue de ces deux derniers aspects par ses dimensions subjectives et sociales. Aborder la question de la pénibilité nécessite de :

S'intéresser au travail :

L'activité des salariés est toujours le résultat de compromis en évolution en fonction des individus et de l'environnement. Ce compromis résulte d'un choix par rapport à un ensemble de facteurs (objectifs fixés, moyens offerts, état de santé, savoirs, histoires) en fonction des marges de manœuvre dont le salarié dispose. **Aborder la question de la pénibilité consiste d'abord à comprendre comment les salariés vivent et font face aux contraintes sans mettre en jeu leur santé.** Quelles sont leurs marges de manœuvre ? Quelles stratégies développent-ils ? Quelles sont les compétences mobilisées ?

Prendre en compte la variabilité des situations :

Dans le travail, les compromis sont multiples ; ils diffèrent d'un individu à l'autre et d'une situation de travail à l'autre. Dans certains contextes, les salariés vieillissants vont développer des stratégies d'économie lors de la réalisation de leur travail, afin de compenser en partie les déficits. Ces stratégies sont le fruit de l'expérience et des compétences. **Aborder la question de la pénibilité consiste à mesurer en quoi l'organisation n'entrave pas l'expression de son expérience.**

Tenir compte des dimensions objectives et subjectives :

Les connaissances scientifiques permettent d'identifier des facteurs « classiques » de pénibilité : efforts physiques répétés, ports de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, chaleur, produits toxiques, etc. La pénibilité est également l'expression d'un vécu, en lien avec le ressenti de chaque individu. Les facteurs du ressenti négatif sont liés aux caractéristiques du travail (exigences, contraintes...), mais aussi au rapport que la personne entretient avec son travail (adéquation entre les valeurs, équilibre entre la vie au travail et hors travail...). **Aborder la question de la pénibilité nécessite une approche globale qui articule plusieurs facteurs de risque dans leurs dimensions objectives et subjectives.**

Faire le lien avec l'histoire des individus et l'histoire de

l'entreprise :

Le temps et l'histoire sont des dimensions importantes de la notion de pénibilité :

- La pénibilité correspond à un état à un instant « T », mais elle peut néanmoins avoir un effet différé. C'est le cas de certaines pathologies comme les troubles musculo-squelettiques (TMS). Aborder la question de la pénibilité nécessite de faire le lien entre l'état de santé et l'itinéraire du salarié par rapport à son parcours d'exposition aux risques.
- Elle est vécue au regard d'un ensemble d'évolutions du travail et de ses conditions de réalisation. Aborder la question de la pénibilité suppose de retracer l'histoire des changements conjoncturels et structurels traversés par l'entreprise avec ses salariés.

Analyser la situation de l'entreprise

Réaliser un diagnostic de la situation est une étape préalable indispensable pour comprendre les articulations entre conditions de travail et âges (fiche 1). Ce diagnostic doit permettre de répondre à plusieurs questions : quelles sont les populations concernées ? quelles sont les situations à risque ? quels sont les impacts sur la santé ? quels sont les facteurs de pénibilité ? quel lien avec le parcours des salariés ? qu'en est-il en particulier pour les seniors ? comment font-ils face ?

Identifier les populations concernées et repérer les impacts sur la santé

Cette identification est établie par le rapprochement, au niveau des services de l'entreprise, des données sociales (métiers, classes d'âge, ancienneté, genre, etc.) et de plusieurs indicateurs :

- Les indicateurs de type « effets » de l'usure (maladies professionnelles, inaptitudes) ;
- Les éléments sur des troubles de santé dits « infra-pathologiques » : trouble du sommeil, douleurs articulaires, nervosité... Le suivi mené par le médecin du travail éventuellement complété par un questionnaire peut permettre de les repérer ;
- Les indicateurs de type « alertes » (turn-over, absentéisme, accidents du travail, difficultés d'embauche ou d'affectation, changements de poste...) ;
- Les indices à rechercher du côté des effets négatifs pour la performance (qualité, productivité...).

Ce recueil de données servira de base au suivi des populations et des risques et au pilotage des actions de prévention qui s'appuieront sur une analyse plus ciblée des populations et des situations de travail

Réaliser une analyse ciblée des populations

- Prendre en compte le point de vue des salariés concernés et en particulier des seniors s'il s'agit de la population identifiée. Le questionnement ne vise pas uniquement la situation de travail actuelle et comment ils y font face, mais également l'itinéraire professionnel du salarié au regard de son parcours d'exposition au risque, de son évolution professionnelle et de celle de son travail ;
- Prendre en compte le point de vue d'autres acteurs en lien avec la population ciblée

(encadrement de proximité, collègues...) pour appréhender les modes de régulation du vieillissement au niveau des équipes (répartition des tâches, entraide) et par l'encadrement.

Le recours à une aide extérieure peut être nécessaire pour établir le climat de confiance indispensable à la conduite de ce type d'entretiens qui nécessitent neutralité et confidentialité.

Réaliser une analyse ciblée des situations de travail

L'analyse de la situation de travail constitue un élément d'appréciation et d'information sur les sources possibles de pénibilité. Cette analyse est conduite sous deux angles :

- Le **repérage des contraintes** résumées de la manière suivante :
 - Physiques : manutentions, postures, gestes répétitifs, déplacements ;
 - Cognitives : concentration soutenue, grand nombre d'informations à traiter, signalisation, contrôle permanent ;
 - Temporelles et organisationnelles : tâches courtes et répétitives, situations d'urgence répétées, travail sous cadence, délais serrés, interruptions fréquentes ;
 - Environnementales : bruit, températures élevées ou basses, manipulations de produits toxiques.
- Le **repérage des moyens** pour faire face : il s'agit d'identifier les marges de manœuvre pour faire face (autonomie, ajustement des objectifs, anticipation possible...), les modalités de coopération dans les équipes et les savoir-faire liés à l'expérience.

Cette analyse vise une meilleure compréhension de l'écart entre tâches prescrites et tâches réelles en s'appuyant sur des observations, des entretiens et des groupes de travail. Elle nécessite des compétences spécifiques pas toujours présentes en interne. L'information et la restitution des résultats aux acteurs impliqués sont indispensables.

Cette analyse doit s'appuyer sur le recueil de données et sur l'analyse des postes de travail qui doivent être réalisés dans le cadre du Document Unique ou contribuer à son élaboration ou à son enrichissement.

Construire son plan d'action

L'action sur les situations de pénibilité se mène suivant une double perspective de « correction » et de « prévention ». Il s'agit à la fois d'améliorer l'existant et de s'interroger sur le processus qui conduit à ces situations pénibles.

Une telle démarche s'inscrit dans la durée et combine plusieurs actions dans les registres suivants :

Agir sur les situations de travail

Il s'agit de prévenir les risques sur la santé en diminuant les contraintes de travail, c'est-à-dire les facteurs classiques de pénibilité (efforts physiques répétées, ports de charges lourdes, postures pénibles, exposition aux bruits, chaleur, produit, etc.). L'idéal est de prendre en compte ses opportunités en amont des projets de conception de nouvelles situations de travail. Plusieurs actions peuvent être entreprises dans ce sens :

- **Des améliorations des conditions physiques de travail** : conception de poste, organisation spatiale, etc. ;
- **L'aménagement de l'organisation et de la répartition du travail** : introduction de marges de manœuvre, constitution de collectifs, composition des équipes, polyvalence ? rythme de travail, gestion des flux, etc. ;
- **L'aménagement du temps de travail (fiche 8)** : organisation des horaires au regard de la population, temps partiel.

Valoriser les compétences des salariés (fiche 6)

Il s'agit de favoriser le maintien en bonne santé en agissant sur les facteurs favorables à la construction de la santé tout au long de la vie professionnelle. A titre illustratif, nous notons :

- **La gestion des parcours professionnels en lien avec la santé** : identification des métiers à risque, gestion anticipée des parcours ;
- **La définition d'une politique de mobilité** : bourse d'emploi, recrutement prioritaire en interne, gestion anticipée des emplois et des compétences, bilan de compétences ;
- **Le développement d'occasions d'apprentissage et d'échanges** sur le travail : formation, échanges de pratiques, tutorat, renouvellement des tâches, coopérations intergénérationnelles ;
- **L'action sur la reconnaissance** : soutien, valorisation des acquis de l'expérience, possibilité d'évolutions professionnelles, implication dans les projets de service, communication.

Construire la démarche

Les formes de pénibilité sont multiples et variées et tout l'enjeu pour l'entreprise réside à en gérer la complexité. Cela suppose de dépasser le cadre de l'action quotidienne ou ponctuelle, en inscrivant la démarche de prévention dans le cadre d'un projet qui doit permettre une veille, l'analyse de la situation, le suivi des actions et surtout la mobilisation des acteurs.

Se concerter : la démarche de prévention est un objet de dialogue social. C'est dans le cadre des relations entre direction et instances représentatives du personnel que doit s'engager le dialogue sur les méthodes de travail, l'état des lieux et le choix des actions. L'implication des partenaires sociaux mais aussi des salariés doit être organisée dans le cadre du CE ou du CHSCT lorsqu'ils existent ou avec les IRP (Institutions Représentatives du Personnel), ou encore dans le cadre d'une structure distincte (comité de pilotage paritaire).

Associer plusieurs acteurs :

un autre enjeu consiste à associer les compétences nécessaires au bon moment. Une forte implication des **ressources humaines** est nécessaire pour disposer des données sociales et démographiques et de la connaissance de l'entreprise et de ses projets. Un autre relais est **l'encadrement de proximité** qui a une connaissance individuelle et personnalisée des salariés. Enfin, **les salariés** en raison de leur connaissance des situations de travail. D'autres acteurs méritent d'être impliqués dans la démarche, en particulier le **médecin du travail**, qui assure le suivi des populations et des risques. Travailler à la réduction de la pénibilité exige de prendre en compte un ensemble de logiques (individuelles, productives, médicales) parfois contradictoires, nécessitant négociation et construction de compromis, mais ouvrant la voie à un **élargissement du champ d'action entre santé et RH** en particulier.

Inscrire la question de la pénibilité dans le cadre d'un projet

Face à la diversité des logiques et des situations de travail, la réduction de la pénibilité doit s'inscrire dans le cadre d'un projet. Il peut s'agir d'un projet « pénibilité » en tant que tel, ce qui est rare. La problématique est le plus souvent intégrée à un projet de prévention des troubles musculo-squelettiques par exemple, ou prise en compte à l'occasion de l'élaboration du Document Unique. Le projet doit s'inscrire dans la durée pour, au minimum assurer le suivi de la population et, au mieux permettre des apprentissages. L'appropriation de la problématique par les acteurs est un gage de réussite de la démarche pour une mise en lien avec les autres projets de l'entreprise (changements techniques et organisationnels, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences...).

Comprendre les conditions du « bien vieillir »

Dans cette collectivité territoriale (1 500 salariés), le vieillissement de l'effectif, le développement de phénomènes d'usure et les nombreuses évolutions de l'activité des collectivités territoriales sont pris en compte par la direction pour expliquer une évolution négative des indicateurs de santé générant eux-mêmes des problèmes de reclassement et d'absentéisme.

Si ces phénomènes ne concernent pas que les plus âgés, il s'agit bien de comprendre les conditions du « bien vieillir » dans certains métiers de la collectivité. Le recours à un diagnostic réalisé par l'ARACT sur le métier des personnels d'entretien et de restauration dans les cantines scolaires, va permettre un changement de regard sur le travail et ses liens avec l'usure et le vieillissement. A l'issue de l'intervention, le constat est largement partagé : il est difficile de vieillir dans ce travail. De cette prise de conscience peuvent alors découler des actions sur l'organisation du travail (ligne managériale modifiée, horaire, composition d'équipes), sur l'aménagement des postes de travail, toutes visant la réduction des contraintes et leur meilleure gestion par les collectifs. Parallèlement, la DRH structure les conditions du développement d'une mobilité interne préventive, en amont de la gestion des inaptitudes.

La prévention de l'usure comme défi pour assurer la pérennité du centre

Dans un contexte d'évolution de son offre de soin, ce centre doit orchestrer le redéploiement d'une partie des salariés dans un contexte de départs en retraite massif, de difficultés de recrutements et de multiplication des signes d'usure professionnelle pour une partie de la population salariée (augmentation de l'absentéisme et du nombre de maladies professionnelles).

La phase initiale d'état des lieux démographiques et de recensement des signes d'usure professionnelle a montré l'intérêt d'une approche associant amélioration des conditions de réalisation du travail et gestion dynamique des parcours professionnels. Deux chantiers impliquant des agents du centre sont mis en place pour élaborer des pistes d'action relatives à ces deux axes. Celles-ci seront ensuite discutées dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire qui aboutira à un plan d'action sur 4 ans intitulé : « la prévention de l'usure professionnelle : réduction de la pénibilité et promotion de la mobilité ». 32 actions élémentaires sont identifiées avec la désignation d'un référent et d'une échéance ; elles sont organisées autour de 3 axes de progrès transversaux :

- Agir sur l'organisation des services, des fonctions et sur les modalités de conduite de projet ;
- Outiller les équipes et leur encadrement ;
- Renforcer l'information du personnel.

Faire évoluer les modes de production

Face au vieillissement de son personnel et aux nombreuses contraintes et restrictions médicales, l'entreprise a lancé un projet pour maintenir son potentiel tout en adaptant le travail. Plusieurs actions complémentaires ont été engagées, depuis l'aménagement du temps de travail jusqu'à l'intégration de l'ergonomie dans la conduite de projet (avec l'embauche d'un ergonome), en passant par les mobilités internes. Ces actions mêlent des réponses à court terme pour faire face au cas par cas à des situations d'inaptitudes, et des réponses résolument préventives. Même si l'usure professionnelle reste une réalité pour des salariés exposés depuis de nombreuses années, l'enjeu du maintien en emploi pour l'entreprise l'a progressivement conduite à remettre en question ses modes de production et d'organisation.

Sur ce point, l'objectif a consisté à casser le rythme de travail à la chaîne. Une évolution radicale a été mise en place avec le concept du « One piece flow » qui met fin en quelque sorte au travail parcellisé et « enligné ». Cette organisation a pour premier effet de réduire la répétitivité des gestes. Chaque opérateur monte désormais le produit de façon quasi-complète en le déplaçant sur un chariot. Les temps de cycle ont ainsi été rallongés en cherchant le **meilleur compromis entre intérêt du travail, variété des gestes et capacité de mémorisation** du plus grand nombre. Une évaluation de ce type d'assemblage comparée aux lignes de montage traditionnelles a également mis en évidence **qu'au-delà de la réduction des risques liés aux gestes répétitifs, les objectifs de production et de qualité sont mieux garantis.**

Clarifier la notion de pénibilité

La notion de pénibilité est complexe et les critères de pénibilité sont difficiles à définir. Ces critères peuvent varier en fonction de la nature du travail et des secteurs d'activité concernés. Les principales contraintes de travail (ports de charges lourdes, travail posté...) sont plus faciles à identifier. Leur appréciation en fonction des conditions d'exposition et de sa durée est parfois plus complexe. Le rôle joué par le ressenti et le vécu des salariés fait de la pénibilité une situation singulière. La mutualisation des mêmes références sur la question, l'usage d'outils communs, la définition d'un plan d'action partagé, sont des conditions déterminantes pour éviter de tomber dans une impasse.

Dissocier métier et usure

Les idées reçues concernant certains métiers sont parfois trompeuses. Le métier en soi ne conduit pas systématiquement à des situations d'usure. Il s'agit d'apprécier l'interaction entre l'environnement organisationnel et les populations réunies autour d'un même métier. C'est la nature des interactions qui peut créer des dégradations importantes sur la santé des salariés ou au contraire ne pas générer d'usure prématurée chez les salariés. L'analyse du travail, de son organisation et des parcours professionnels constitue une donne incontournable.

Croiser les approches santé et ressources humaines

La confrontation des points de vue des différents acteurs est un point fort. Elle permet souvent de réutiliser les données que chacun détient. Les acteurs Ressources humaines et médecins du travail sont des interlocuteurs très importants qui doivent être amenés à penser davantage le maillage compétences et santé.

Agir en prévention

Articuler des démarches d'amélioration des conditions de travail et d'incitation à la mobilité est une opération délicate, néanmoins ces démarches sont complémentaires et ne doivent en aucun cas s'exclure. Menées dans un cadre curatif, elles ne seront jamais accueillies complètement positivement. Trop privilégier le reclassement sans s'occuper d'alléger le travail ou de proposer des améliorations par exemple, ne règle pas le problème. D'où la nécessité d'agir en prévention.

Etre vigilant par rapport à la polyvalence

Le fait de ne pas rester toujours au même poste peut être à la fois facteur de développement professionnel et de réduction de la pénibilité. Pour que ces objectifs soient atteints, il faut néanmoins que l'organisation de la polyvalence garantisse notamment : un véritable enrichissement des activités, une réelle diversité des gestes accomplis, des temps d'apprentissage, la préservation de la dimension collective du travail.

> www.anact.fr

En savoir plus :

« **Pénibilité au travail : une approche par les processus d'usure et les itinéraires professionnels** », Céline Roux et Anne-Marie Nicot, Editions de l'ANACT, collection Etudes & Documents, 2008, 98 pages.

« **La pénibilité au travail** », Gilles Picard, ARACT Haute Normandie, 2005, 30 pages.

« **La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant** », Marion Gilles et Florence Loisil, Editions de l'ANACT, coll. Agir sur, 2005, 233 pages.

« **Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail** », Serge Volkoff, Anne-Françoise Molinié et Annie Jolivet, Centre d'Etudes de l'Emploi, 2000, 126 pages.

« **Pénibilité et usure au travail : comment prévenir ?** », Travail et changement, n°324, mars/avril 2009, ANACT, 16 pages.

> www.anact.fr

« **Réduire la pénibilité au travail** », Travail et changement, n°294, février /mars 2004, ANACT, 16 pages.

> www.anact.fr