

# Travail & CHANGEMENT

## Usure professionnelle : le défi de l'anticipation

- Prévention de la pénibilité
- Parcours professionnels
- Durabilité du travail



### ARGUMENTS (p. 4 à 8)

Pascal Goument (CFTC)  
Philippe Orlando (CGT)  
Thierry Gros (Chambre syndicale  
du déménagement)  
Michel de Virville (Cour des comptes)  
Pierre Mayeur (Cnav)  
Patricia Vendramin  
(Fondation Travail Université)  
Gérard Lasfargues (ANSES)  
Serge Volkoff  
(Centre d'études de l'emploi)  
Harri Vainio (Institut finlandais  
pour la santé professionnelle)

### CÔTÉ ENTREPRISES (p. 9 à 14)

Immobilier  
**La prévention de la pénibilité  
se loge dans une société HLM**  
Agroalimentaire  
**Une formation-action pour  
réduire la pénibilité**  
Industrie  
**La transmission des savoir-faire,  
composante d'un alliage solide**  
Culture  
**Lumière sur les techniciens  
du spectacle vivant !**  
Agroalimentaire  
**Une recette éprouvée pour  
la santé et la sécurité au travail**



# Usure professionnelle : le défi

• Prévention de la pénibilité • Parcours professionnels • Soutenabilité du travail

Telle qu'elle est actuellement envisagée, la pénibilité est largement abordée sous l'angle de la compensation. Mais cette approche peut freiner l'ouverture d'une réflexion de fond sur la soutenabilité du travail, dans une logique de prévention et d'anticipation.

La pénibilité est un objet récurrent du débat public. Depuis une dizaine d'années, à chaque réforme des retraites, elle s'invite au cœur des négociations entre l'État et les partenaires sociaux. Des négociations souvent difficiles, à la hauteur des enjeux soulevés. Enjeux économiques : dans un contexte de vieillissement de la population, comment articuler le recul de l'âge de départ à la retraite et l'allongement des durées de cotisation pour assurer tout à la fois la soutenabilité du système de retraite et celle du travail ? Enjeux sociaux : comment composer avec la diversité des parcours et des écarts constatés d'espérance de vie suivant les catégories socio-professionnelles ?

## → Le prisme du ressenti

La question de la pénibilité est également mouvante : un ouvrier, un professeur des écoles, un chef d'entreprise en donneront des définitions bien différentes, parfois éloignées de celle posée par la loi. Pour les salariés, la pénibilité s'exprime spontanément au prisme des difficultés ressenties dans les situations de travail. Vécues négativement ou positivement, celles-ci sont liées aux caractéristiques

du travail (exigences, contraintes, ressources...), à celles des individus (âge, sexe, état de santé...), mais aussi au rapport que les personnes entretiennent avec leur travail (évolutions du métier, sens et valeurs, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle...). Devant des contraintes de travail identiques, la pénibilité peut donc être ressentie très différemment.



« La question appelle d'autres réponses pour lesquelles il reste d'énormes marges de progrès : gestion des parcours, conception des organisations, conciliation des temps, prospective des métiers... » Ludovic Bugand, chargé de mission à l'Anact

De ce fait, se pose une question primordiale : finalement, est-ce tant la pénibilité qu'il convient de définir plutôt que ce l'on veut en faire ? Les approches sont nécessairement différentes si on veut en négocier la compensation ou bien si on y voit la nécessité de préserver la santé des salariés comme ressource pour le développement de l'entreprise. Lorsque la pénibilité est associée à la réforme des retraites, il s'agit de définir des seuils qui ouvriront des droits individuels après plusieurs années d'exposition à certains facteurs de risque. C'est d'ailleurs

l'objet du « compte personnel de prévention de la pénibilité » qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015, permettant aux salariés concernés d'accéder à la formation, de réduire leur temps de travail sans perte de salaire ou de partir plus tôt à la retraite.\*

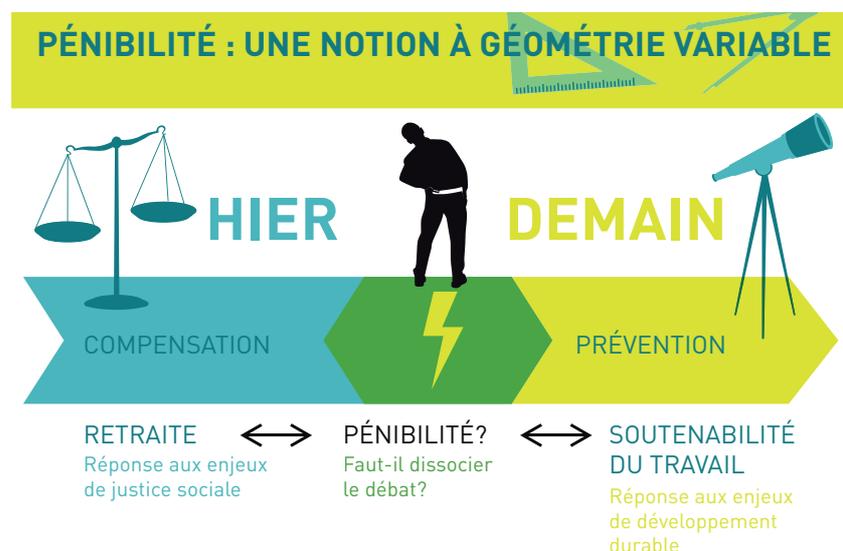
Par définition, la fixation de seuils est sujette à débats. « En délimitant des catégories conventionnelles de popula-

tion en fonction de critères d'exposition, on prend le risque de rendre invisibles certaines situations de pénibilité et de figer la réflexion, alors que l'objectif est l'inverse en matière de prévention », analyse Ludovic Bugand, chargé de mission à l'Anact.

## → L'analyse du travail

S'il est pleinement légitime, le débat sur la compensation peut donc passer sous silence des réalités qui dépassent la seule question du système de retraite. Alors que des études convergent pour pointer une intensification du travail, une dégradation des conditions d'emploi et une augmentation des maladies professionnelles, décider de prolonger la durée de la vie professionnelle pose nécessairement la question de la soutenabilité du travail tout au long de la vie.

Une prise en compte du travail réel et des caractéristiques démographiques de la population de l'entreprise permet de mieux saisir les enjeux spécifiques de pénibilité de cette dernière, tant du point de vue de sa performance économique que sociale. « Les démarches les plus intéressantes et les plus efficaces sont menées par des entreprises qui ont pris le temps d'établir un diagnostic de



# de l'anticipation

leur situation, en tenant compte de leurs enjeux, de leurs besoins, de leurs contraintes spécifiques et en se fixant des objectifs précis», explique Ludovic Bugand. Ce type d'approche peut constituer un aiguillon qui stimule l'ambition et une volonté politique.

## → Une démarche active

«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 au jour les facteurs de risques physiques et psychiques mais aussi l'existence ou non de facteurs protecteurs (expérience, entraide du collectif, reconnaissance, soutiens disponibles)», développe Olivier Liaroutzos, responsable du département Expérimentations, développement outils et méthodes de l'Anact.

La question de la pénibilité interroge aussi les parcours professionnels. Le débat doit donc être saisi par les entreprises comme l'occasion d'améliorer et pourquoi pas de réformer leurs pratiques en matière de politique de ressources humaines, d'organisation du travail, de dialogue social. Au-delà du repérage de seuils ouvrant des droits ou même de la réduction des risques professionnels, il

entre les exigences de la loi et les enjeux propres des entreprises bien sûr, mais aussi au niveau des branches ou des territoires», souligne Hervé Lanouzière, directeur général de l'Anact. C'est tout le sens d'une expérimentation pilote menée conjointement par l'Anact, la CNAMTS et la CNAV auprès de 25 entreprises. Objectif : développer la capacité des entreprises à agir en matière de prévention au regard de leur contexte local, de façon à anticiper les risques d'usure professionnelle. Accompagnées par les Aract, les entreprises, quelles que soient leur taille et leur activité, pourront ainsi établir un état des lieux couvrant tous les registres (données de parcours, de santé...), construire des scénarios et bâtir un plan d'action et de suivi. «Cette coopération Anact, CNAM et CNAV est précieuse car elle nous permet d'agir de manière globale, sur tous les déterminants de la pénibilité», précise Hervé Lanouzière.

## → Des marges de progrès

«Les débats sur la pénibilité patinent depuis plus de dix ans sans que ne soit déplacé le centre de gravité de la réflexion. Pourtant, la question appelle d'autres réponses pour lesquelles il reste d'énormes marges de progrès : gestion des parcours, conception des organisations, conciliation des temps,



### «Le recours à l'analyse du travail constitue un passage nécessaire pour outiller le débat sur la pénibilité.»

Olivier Liaroutzos, responsable du département Expérimentations, développement outils et méthodes de l'Anact

est aussi utile d'orienter les débats sur le développement et la valorisation des ressources propres des salariés via la promotion d'espaces de discussion, de partage, d'échanges sur les conditions d'exercice de leur travail.

La bataille contre la pénibilité ne pourra donc se gagner que de manière proactive et non dans une posture exclusivement réactive de mise en conformité. «Il s'agit de transformer les dispositifs publics en dynamiques d'action. Nous sommes ici parfaitement légitimes pour intervenir comme un trait d'union, voire un tremplin

prospective des métiers... Mais tant que les débats feront l'impasse sur le travail et ses liens à la santé et à la performance, la prévention s'accommodera avec peine de la pénibilité. A cet égard, la GPEC [gestion prévisionnelle des emplois et des compétences] et la qualité de vie au travail peuvent constituer des cadres pertinents de mobilisation pour agir en matière de prévention», affirme Ludovic Bugand.

Muriel Jaouën (journaliste)

\*Lire page 6.



## ÉDITORIAL

Hervé Lanouzière,  
directeur général de l'Anact

**D**isons-le, ce numéro fut difficile à concevoir. Le sujet de la pénibilité est tellement passionné qu'il est difficile de l'aborder sans être sommé ou taxé de prendre parti. Pourtant, chacun reconnaît la légitimité du débat. Celui-ci oblige à parler du travail tel qu'il se passe et est vécu, pour en apprécier mieux les exigences mais aussi les bénéfices. Pour ou contre les seuils, la discussion a le mérite de rendre visibles des situations de travail peu connues. En arrière-plan, se pose la question des conditions auxquelles les salariés pourront allonger leur carrière. Car à «iso-conditions de travail» et à «iso-organisations», non

**«Le débat sur la pénibilité oblige à parler du travail tel qu'il se passe et est vécu.»**

seulement la soutenabilité du travail mais aussi celle du développement de certaines entreprises, de secteurs professionnels entiers, voire de territoires seront difficiles.

Le réseau Anact-Aract sera présent pour accompagner tous ceux qui seront désireux d'explorer les pistes vertueuses. Fidèle à sa posture, il retiendra du «compte personnel de prévention de la pénibilité» le «P» de prévention. Prévenir l'usure, en s'intéressant notamment aux parcours professionnels, éloigne la pénibilité et, surtout, produit de la santé, ce dont tout le monde bénéficie : les salariés, quand leur travail les ressource ; les employeurs, quand leur développement est durable.

# Prévention de la pénibilité : zoom s

La branche du déménagement a signé en 2010 un accord sur la prévention de la pénibilité. Si certains partenaires sociaux constatent des améliorations en termes de prévention des risques, d'autres soulignent l'insuffisance de ces mesures, dans un secteur qui compte une forte part de journaliers.

Le point de vue **des partenaires sociaux** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**PASCAL GOUMENT,**  
Fédération générale CFTC  
des transports, secteur terrestre



## Les salariés du secteur du déménagement sont-ils moins exposés aux risques professionnels qu'ils ne l'ont été dans le passé ?

La pénibilité est une réalité inéluctable de la profession. On ne pourra jamais s'en libérer totalement. Pour autant, la situation est plutôt à l'amélioration. Les nombreux débats paritaires au sein de la branche ont débouché sur de réelles avancées : mise en œuvre de passerelles internes et externes inter-métiers, pour encourager la mobilité et le reclassement intra et inter-entreprises ; ouverture de l'évolution professionnelle à tous les statuts, cadres comme non-cadres ; encouragement et valorisation du tutorat ; création d'un passeport professionnel pour prévenir le travail déguisé. Rappelons que le secteur du déménagement a été, dès 2010, le premier au sein de la convention collective des transports à négocier et signer un accord pénibilité.

## Quels sont les enjeux majeurs d'une politique de prévention de la pénibilité au sein des métiers du déménagement ?

La branche est confrontée au vieillissement de ses effectifs et à un vrai déficit d'attractivité. Il est difficile de faire venir les jeunes, il est tout aussi difficile de les faire rester. D'autant qu'il s'agit d'activités très saisonnières. La profession compte donc beaucoup de journaliers et d'emplois précaires. Par ailleurs, nos métiers doivent intégrer des activités nouvelles, qui requièrent des savoir-faire spécifiques : déménagement de bureaux administratifs, garde-meubles, coffre-

fort. Enfin, la pénibilité est d'autant plus délicate à traiter qu'elle peut varier sensiblement en fonction de la nature des missions (volumes transportés, nombre d'étages, poids des portages...).

## De votre point de vue, la prévention doit-elle constituer une axe de travail déterminant pour la branche ?

La CFTC a toujours été un fer de lance pour les questions liées à la prévention de la pénibilité. Nous avons notamment été très actifs dans la réflexion, la construction et le suivi de la formation que les employeurs ont l'obligation de délivrer à toute nouvelle recrue. Celle-ci constitue une réelle avancée. Il s'agit d'une formation de sept heures, qui balaie de manière très complète l'ensemble des facteurs susceptibles d'augmenter les risques et accidents professionnels : gestes, postures, mais aussi hygiène de vie (alimentation, sommeil...). Les formateurs doivent suivre un stage de recyclage

de leurs connaissances tous les trois ans et les salariés formés suivre un stage de recyclage tous les cinq ans.

## Quid de l'organisation du travail au sein des entreprises ?

Les initiatives prises en la matière montrent que l'action sur les organisations s'avère très vite extrêmement bénéfique en termes de limitation des risques professionnels. Les employeurs doivent comprendre qu'organiser le travail différemment, cela procède de mesures simples et qui, pour beaucoup, ne requièrent aucune dépense. Mobiliser dès que possible les aides techniques : diables, chariots, transpalettes, monte-meubles, hayons élévateurs. Organiser le travail pour éviter les gestes et postures contraignants : stationner si possible le véhicule de déménagement à proximité pour limiter les distances à parcourir avec les charges, dégager les espaces de travail et de circulation...

**THIERRY GROS,**  
vice-président de la Chambre  
syndicale du déménagement



## Comment les employeurs du secteur du déménagement envisagent-ils la prévention de la pénibilité ?

La prévention des accidents du travail est l'obsession des chefs d'entreprise. 98 % des structures dans le secteur du déménagement étant des PME, au-delà du bien-être, le moindre arrêt maladie ou la moindre défaillance physique sont des facteurs de coût importants. Dès lors, le fait d'équiper les camions de tous les outils et installations qui limiteront

l'exposition aux risques professionnels devient une véritable priorité. Sur le terrain, on constate tous les jours les efforts déployés par les employeurs dans ce sens. En effet, les véhicules sont aujourd'hui équipés de freins ABS, de plateformes élévatrices, de sièges conducteurs à suspension, de marchepieds...

## Autant d'investissements qui, pour des PME, sont parfois colossaux...

C'est pourquoi, dans la foulée de l'accord de branche sur la pénibilité signé en 2010, des aides financières simplifiées ont été consenties par des organismes comme la Carsat ou la Cramif. Deux exemples : en Bretagne, la Carsat finance à hauteur de 2500 euros l'achat d'un véhicule léger neuf, équipé d'options de type ABS ; en Ile-de-France, la Cramif propose de financer 50 %

# sur le secteur du déménagement

**PHILIPPE ORLANDO,**  
représentant de la CGT  
transports



## Quatre ans après la signature d'un accord sur la prévention de la pénibilité dans le secteur du déménagement, quel est votre bilan ?

La situation n'a pas cessé de s'aggraver. Le déménagement est un secteur d'activité où les conditions de travail sont très sensiblement détériorées, tant sur le plan des risques professionnels que du dialogue social et des pratiques managériales.

## La perspective du compte pénibilité, qui jouera sur la compensation et sur la prévention, ne vous semble-t-elle pas une avancée positive ?

Il s'agit d'une mesure généraliste qui n'a pas grand rapport avec la situation spécifique de nombreux métiers. Avant de lancer de nouveaux dispositifs, si on prenait la peine de mettre en œuvre le cadre réglementaire en vigueur ? L'accord pénibilité signé en 2010, par exemple, n'est pas appliqué au niveau du terrain. Aujourd'hui, sur le terrain, tout notre travail tant que représentants syndicaux

consiste non pas à revendiquer une amélioration du droit mais à nous battre pour que celui-ci soit simplement appliqué.

## Que préconisez-vous ?

Nous exigeons depuis des années la mise en œuvre systématisée de formations «gestes et postures». Aujourd'hui, ces formations ne s'appliquent qu'aux personnes ayant déjà travaillé plus de 190 jours, qui plus est en CDI. Ce qui est doublement absurde : d'abord parce que ces formations n'ont de sens qu'en début de prise de poste et pas quand les mauvaises habitudes sont prises ; ensuite parce que plus de la moitié des déménageurs sont des journaliers.

Nous demandons également un équipement fixe par camion. Aujourd'hui, il est de plus en plus fréquent de voir les équipements passer d'un camion à l'autre en fonction des besoins. Si bien que des équipes sont obligées de partir sur un chantier sans l'équipement nécessaire – chariots, sangles, couvertures. Nous militons en outre pour la création d'une carte d'identité professionnelle, à nos yeux le moyen le plus efficace pour lutter contre le travail dissimulé.

## Le travail au noir est une pratique courante dans les entreprises du déménagement ?

Travail au noir, travail gris, surreprésentation des journaliers et des contrats

d'insertion... Tout cela prend une ampleur sans précédent qui contribue à la sous-déclaration de l'accidentologie et à la dégradation des conditions de travail.

## Cette exposition aux facteurs de pénibilité a-t-elle un impact sur l'évolution démographique des personnels ?

La profession compte d'évidence de moins en moins de seniors. On voit des personnes encore jeunes et véritablement cassées. Beaucoup de salariés ne peuvent plus exercer leur métier avant même d'avoir atteint quarante, a fortiori, cinquante ans. D'autant plus que les employeurs se montrent très rétifs à la pratique du tutorat, là encore pour des raisons d'économies. Les employeurs doivent aussi travailler sur la mobilité interne, en exploitant la diversité des métiers du déménagement pour permettre à des personnes moins résistantes physiquement de travailler sur d'autres postes que les transports lourds, la logistique par exemple.

## Quid des CHSCT ?

Le secteur du déménagement est en grande partie composé de TPE. Les CHSCT sont non seulement très peu nombreux, mais ils font l'objet de pression régulières de la part des employeurs, qui pratiquent souvent à leur égard de la rétention d'information et contestent trop systématiquement le droit de retrait.

du prix hors taxe d'engins, comme des monte-meubles, qui peut monter jusqu'à 50 000 euros. C'est colossal !

## La profession a-t-elle gagné en attractivité ?

Nous travaillons chaque jour à revaloriser l'image de l'opinion publique sur notre secteur. L'objectif est d'encourager les jeunes à s'orienter vers le CAP déménagement. Car pour se lancer dans ce métier, il faut en être passionné. Selon le rapport 2013 de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique, le déménagement est le secteur de la branche transports qui se caractérise par la jeunesse de ses effectifs : près d'un salarié sur cinq

a moins de 30 ans (contre 14 % dans le reste de l'activité marchandises). Pour autant, il accuse en 2012 un certain vieillissement de son personnel : la part des moins de 35 ans diminue de 9,4 %. La profession souffre d'un manque d'attractivité alors qu'elle offre de vrais métiers et des plans de carrière.

## Le travail au noir ou les emplois saisonniers ne contribuent pas à améliorer l'image de la profession...

La Chambre syndicale du déménagement est très engagée dans la lutte contre le travail illégal en développant de multiples actions y compris devant les tribunaux. Concernant les emplois saisonniers ou journaliers, le secteur répond aux attentes

de certains salariés, notamment les étudiants qui bénéficient ainsi d'une première expérience professionnelle. Pour ce qui est de l'intérim, la situation est relativement contrôlée. Le déménagement est un petit secteur d'activité : moins de 1 500 entreprises et 15 000 salariés. Les entreprises connaissent bien les sociétés de travail temporaire et peuvent réclamer d'elles qu'elles forment le personnel envoyé en mission. En outre, certaines avancées sociales sont significatives. Toujours dans la continuité de l'accord de prévention et réduction de la pénibilité de 2010, la Chambre syndicale du déménagement a mis en place au niveau de son secteur une complémentaire santé, obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013.

# La pénibilité, entre logique de con

Si la logique de compensation prévaut dans la mise en place du « compte pénibilité », la réflexion et l'action sur la pénibilité ne peuvent s'exonérer d'une logique de prévention, qui examine la soutenabilité du travail et s'attache aux parcours professionnels.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract** Propos recueillis par Muriel Jaouën

**MICHEL DE VIRVILLE,**  
conseiller à la Cour  
des comptes



**Vous avez remis en juin 2014 au gouvernement un rapport sur les conditions d'application du compte pénibilité. En quoi a consisté votre travail ?**

J'ai été mandaté fin novembre 2013 pour une mission de concertation entre les partenaires sociaux et les équipes opérationnelles chargées de la mise en œuvre du compte personnel de prévention de la pénibilité au sein de la direction générale du Travail, de la Sécurité sociale et de la CNAV. Ma mission était de proposer des préconisations qui tiennent compte de la diversité des secteurs et des métiers, qui ne soient ni trop compliquées ni trop ambiguës et qui incitent à mettre en place des actions de prévention.

**Comment expliquez-vous la résistance du patronat dans certaines branches comme le BTP ou encore les transports ?**

Si le dispositif suscite des polémiques, je note que mes préconisations n'ont pas été en tant que telles critiquées. En fait, les résistances qui continuent de s'exprimer concernent des secteurs dont les métiers sont bien sûr marqués par la pénibilité, mais qui s'exercent en dehors des murs de l'entreprise, sur des chantiers ou chez des clients, et où il est donc plus difficile de mettre en œuvre et de mesurer l'exposition à la pénibilité. De manière plus générale, si le sujet reste assez sensible, c'est parce qu'il échoit aux entreprises d'évaluer la réalité de l'exposition et l'efficacité des mesures de protection individuelles et collectives. C'est donc aux employeurs de décider qui est éligible au compte pénibilité et qui ne l'est pas. Avec la crainte de susciter du contentieux.

**La mise en œuvre de la loi ne risque-t-elle pas d'être un casse-tête pour les PME ?**

Le procès en complexité est un mauvais procès. Prenons le cas d'une boulangerie. Quand vous avez listé les quatre facteurs de pénibilité que sont le travail de nuit – difficilement contournable –, la poussière de farine, la manutention des sacs et la température – ces trois facteurs pouvant faire l'objet de mesures préventives –, vous avez cerné la question. Il n'y a pas de problème de complexité. Il peut en revanche y avoir des problèmes de relations sociales. En outre, pour ne pas obliger les patrons à faire une énième déclaration sociale, le choix a été fait d'intégrer la saisie des expositions via les logiciels de paye. Ceux-ci seront adaptés pour gérer de manière automatisée le versement de la cotisation générale et des cotisations spécifiques, la transmission en fin d'année des informations à la Sécurité sociale et l'édition des fiches de prévention.

**Qu'est ce que le « compte personnel de prévention de la pénibilité » ?**

Le compte prévention pénibilité permet de cumuler des points en fonction de l'exposition à un ou plusieurs facteurs de pénibilité. Chaque trimestre d'exposition donne droit à un point ou deux points en cas d'exposition à plusieurs facteurs. Le nombre total de points sera plafonné à 100, non renouvelables. Les points accumulés sur le compte pourront être utilisés pour suivre des formations permettant de se réorienter vers un emploi moins pénible, pour financer un maintien de rémunération lors d'un passage à temps partiel ou pour bénéficier de trimestres de retraite pour partir jusqu'à deux ans plus tôt (majoration durée d'assurance).

**Quel est le rôle de la Cnav ?**

La loi du 20 janvier 2014 confie à la Cnav et à son réseau des Carsat/caisses générales de la Sécurité sociale la gestion du

**PIERRE MAYER,**  
directeur de la Caisse  
nationale d'assurance vieillesse (Cnav)



compte prévention pénibilité. Nous agissons pour le compte de l'Etat. Le dispositif entrera en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Concrètement, nous sommes en charge de l'ouverture des comptes, de leur alimentation et du traitement des demandes d'utilisation de points émises par les salariés. Un système d'information *ad hoc* va être créé. Nous devons en outre nous assurer de l'adéquation des déclarations des entreprises. Enfin, nous aurons à traiter les recours pouvant émaner des salariés ou des employeurs. Pour accompagner le dispositif auprès des salariés et des employeurs, un numéro de téléphone unique et un site internet seront ouverts le 3 novembre 2014.

**La mise en place du compte constitue-t-elle une nouvelle vision de l'enjeu des risques professionnels ?**

Le réseau des Carsat intervient d'ores et déjà auprès des entreprises en matière de prévention des risques professionnels. En effet, les préventeurs accompagnent et engagent les entreprises dans la prévention de leurs risques. Ces équipes, qui dépendent de la branche accidents du travail/maladies professionnelles, ne sont pas partie prenante du dispositif. Néanmoins, elles seront amenées à côtoyer notre corps d'enquêteurs. Car il nous semble nécessaire de pouvoir échanger avec eux et de mettre à leur disposition une photographie de l'entreprise fournie par ce nouveau dispositif. L'objectif pourrait être que ces informations puissent déclencher des actions de prévention dans les entreprises concernées.

# Compensation et prévention

## PATRICIA VENDRAMIN,

codirectrice du Centre de recherche de la Fondation Travail Université et professeur invitée à l'université de Louvain-la-Neuve.



### **Vous avez travaillé sur la notion de soutenabilité du travail ?**

#### **Qu'est-ce qu'un travail soutenable ?**

La thématique de la soutenabilité de l'emploi a émergé dans les sciences sociales de manière récente. Elle est le fruit d'une réflexion sur la tension entre, d'une part, le vieillissement de la population active et la prolongation de l'espérance de vie et, d'autre part, une intensification du travail due aux stratégies des entreprises pour s'adapter à la conjoncture économique. Cette accentuation de la pression sur les conditions de travail finit par épuiser les ressources humaines au-delà de leur capacité de régénération, altérant à long terme le bien-être des travailleurs, mais aussi la qualité des biens et des services produits. On considère qu'un travail soutenable appelle une organisation des activités compatible avec la régénération des ressources humaines et sociales. En cela, la soutenabilité est opposée à l'épuisement.

#### **Quels sont précisément les critères qui définissent une organisation du travail soutenable ?**

On peut en identifier trois, qui s'inscrivent tous dans cette logique de compatibilité. Premièrement, la compatibilité biologique, à savoir la capacité d'adaptation aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain, compte tenu de leur évolution avec l'âge. Deuxièmement, la compatibilité ergonomique, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à soutenir des stratégies de travail efficaces, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. Troisièmement, la compatibilité sociale, condition de l'épanouissement dans les contextes familial et social et de la maîtrise du cours de sa vie.

#### **En quoi la réflexion sur la soutenabilité peut-elle inspirer les politiques publiques ?**

L'extrême diversité des situations auxquelles sont confrontés les travailleurs

vieillissants doit inciter à une grande prudence. Attention aux politiques qui viseraient à prolonger uniformément la durée de la vie professionnelle ! Mais l'amélioration des conditions de travail et la soutenabilité de l'emploi sont aussi de la responsabilité des entreprises. Aux employeurs de déployer des organisations

et de définir des politiques en ressources humaines innovantes. A tous les niveaux, il s'agit en tout cas de mettre en œuvre des politiques de prévention structurantes sur le long terme. Car la pénibilité à laquelle sont confrontés les travailleurs seniors trouve souvent ses sources dans les situations de travail antérieures.

**GÉRARD LASFARGUES,**  
directeur général adjoint scientifique de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES)



#### **La réflexion sur la pénibilité est-elle condamnée à s'inscrire dans une logique de compensation ?**

La logique de compensation qui prévaut actuellement, tant dans le cadre de la réforme des retraites de 2010 que dans les débats ayant mené à la définition du compte pénibilité, est légitime. Elle fait écho à une exigence de justice sociale : réduire les inégalités professionnelles et les écarts constatés d'espérance de vie. Reste qu'une action bien pensée sur la pénibilité doit viser à créer les conditions d'un travail soutenable pour tous et du maintien dans l'emploi des travailleurs en fin de parcours professionnel. Il s'agit donc d'aller au-delà du champ de la compensation et de « penser prévention », de voir comment la pénibilité s'inscrit dans les parcours professionnels, de poser les jalons d'une traçabilité de la pénibilité.

#### **La logique de parcours est donc essentielle ?**

On sait qu'il existe des contraintes potentiellement pathogènes ou invalidantes

à long terme et qui ne concernent donc pas seulement les travailleurs les plus âgés, mais aussi les plus jeunes. Intégrer cette connaissance scientifique dans la réflexion permet à la fois de limiter les risques professionnels à tous les stades du parcours et de mettre en place des actions mieux ciblées sur le vécu difficile des dernières années de vie professionnelle. Les organisations du travail sont directement interrogées puisque l'approche préventive de la pénibilité passe aussi par la valorisation des atouts de l'expérience, via la création d'espaces d'échanges des pratiques et des expériences et, de manière plus générale, de stratégies collectives de prévention.

#### **Mais la logique de compensation, parce qu'elle appelle la définition de seuils, ne nuit-elle pas à la prise en compte de la complexité du travail et des conditions de travail ?**

La logique de compensation présente deux écueils. Tout d'abord, une segmentation de l'évaluation des risques qui serait guidée en priorité par les critères retenus dans le cadre de la loi au détriment d'autres facteurs comme les risques psychosociaux. Or ces critères sont strictement techniques et n'ont pas de valeur scientifique. Ensuite, il ne faudrait pas que les entreprises, au motif qu'elles auront fait passer certaines populations en dessous des seuils réglementaires, se dédouant de toute stratégie de prévention de la pénibilité.

Le point de vue **des invités du réseau Anact-Aract**

**SERGE VOLKOFF,**  
directeur de recherche  
associé au Centre d'études  
de l'emploi (CEE)



### **Vous décrivez dans vos travaux plusieurs formes de pénibilité...**

Il faudrait avoir à l'esprit, non pas une pénibilité du travail, mais trois. Premièrement, il y a ce qu'on peut appeler la « pénibilité traces », porteuse de caractéristiques susceptibles d'altérer l'espérance de vie sur le long terme. C'est cette première acception qui est prise en compte par la loi sur les retraites et dans le compte pénibilité. Deuxièmement, la « pénibilité santé », qui relève de l'incompatibilité au quotidien de l'état de santé du salarié avec les exigences de son travail. Enfin, il y a la « pénibilité vécue », qui prend la forme de conditions du travail ressenties de

manière négative. Si cette troisième forme de pénibilité n'est pas nécessairement envisagée comme un facteur de risque à long terme, elle peut aussi amener un salarié à vouloir quitter plus tôt son travail, sans pour autant lui ouvrir de droits.

### **Ces trois acceptions de la pénibilité sont-elles compatibles ?**

Elles sont en partie convergentes dès lors qu'on raisonne dans une logique d'amélioration des conditions de travail. Pour la première, il s'agit d'éviter l'usure précoce et les risques pour l'espérance de vie, pour la deuxième, de prévenir ou de faciliter les réaffectations, pour la troisième, de diminuer la pénibilité immédiate. Mais certaines dispositions ne sont pas déclinables aux trois définitions. Les politiques de départ anticipé, par exemple, ne peuvent s'appliquer qu'à la première, la « pénibilité traces ». Quant aux politiques de restrictions d'aptitudes ou d'aménagements de postes, elles répondent d'abord à la deuxième acception, la « pénibilité santé ».

### **Ces trois formes de pénibilité ne peuvent-elles pas être contradictoires, se nuire les unes aux autres ?**

Pas si l'on reste très clair dans le discours public et si l'on privilégie les effets des politiques à leur libellé. Par exemple, la troisième forme de pénibilité est la cible de politiques publiques qui ne font aucune référence directe à la pénibilité : la loi sur le harcèlement moral de 2002, la promotion des accords sur le stress ou sur la qualité du travail. Les politiques de transports, quand elles impactent la qualité des trajets domicile-travail, sont également des leviers d'action sur la pénibilité, sans pour autant s'y référer. Tout cela va dans le même sens.

En revanche, au-delà des politiques publiques, il faut veiller à ce que les politiques d'entreprise ne « surpriorisent » pas les critères prévus par la loi pour mieux oublier les autres sources de pénibilité. Pour autant que je sache, cela n'est pas le cas pour l'instant.

**HARRI VAINIO,**  
professeur, directeur  
général de l'institut finlandais  
pour la santé professionnelle



### **En Finlande, la notion de pénibilité a-t-elle donné lieu à des lois, des dispositifs spécifiques, des débats publics ou des négociations sociales ?**

Traditionnellement, le développement de la vie professionnelle a été et est toujours une thématique d'importance dans l'élaboration de la politique finlandaise ainsi que dans le débat public. Actuellement, elle vit à travers le programme Working Life 2020, porté par les ministères et les partenaires sociaux. Les conditions de travail sont prises en compte mais liées à la compétence, au management et aux

innovations. Aujourd'hui, les normes concernant la gestion des risques les plus significatifs proviennent principalement de l'Union européenne.

### **Est-elle envisagée dans une logique de santé (qualité de vie des salariés) ou dans une logique économique (viabilité du système de retraite) ?**

En Finlande, les conditions de travail sont considérées à la fois dans une logique de santé et dans une logique économique. Ces deux notions sont perçues comme intrinsèquement liées, du point de vue de la complexité de la durabilité économique, sociale et écologique. Ce qui est souvent exprimé comme le rapport entre le bien-être au travail et la productivité. D'autre part, la logique économique est entrée dans les politiques de santé. La rentabilité est devenue un mot-clé dans l'évaluation et le développement des soins de santé ainsi que dans celle de la santé et sécurité au travail.

### **En France, cette question de la pénibilité est très sensible et source de conflits. La culture du dialogue social en Finlande facilite-t-elle une approche plus sereine ?**

Le développement de la vie professionnelle en Finlande s'inscrit dans une approche tripartite. Il existe des conflits d'intérêts, parfois largement mis en évidence par les médias, mais il existe aussi une vraie culture de la négociation qui, en fin de compte, conduit à des solutions et des accords.

### **Pensez-vous que la France devrait s'inspirer de l'approche finlandaise de la pénibilité ? De quels aspects en particulier ?**

La notion de « bien-être au travail » et son lien avec la productivité (qui est censé se renforcer à l'avenir) pourrait susciter une attitude positive quant à l'amélioration des conditions de travail en France.

L'analyse démographique de la population salariée d'une société HLM a permis de sortir de l'ombre des métiers à risques et d'élargir ainsi le champ de la prévention.

# La prévention de la pénibilité se loge dans une société HLM

Changer de regard sur l'usure professionnelle. Voici ce qui a interpellé Sarah Parvi, directrice des ressources humaines de la Société dauphinoise pour l'habitat, lorsqu'a démarré l'accompagnement d'Aravis sur ce projet financé par Malakoff Médéric. « Nous avons répondu aux contraintes réglementaires sur la pénibilité. Avec cette nouvelle approche, nous intéressait le changement d'optique. Il ne s'agit pas de montrer du doigt ce qui ne va pas, mais d'anticiper l'avenir, de se dire que la pénibilité n'est pas une fatalité. »

poursuit Christine Martin-Cocher. Il est apparu que la pénibilité de certains métiers passait inaperçue. D'ordinaire, dans une société HLM, les métiers identifiés comme pénibles sont ceux de gardien et d'employé d'immeuble. L'analyse démographique a permis d'élargir la question de la prévention. »

Le groupe de travail s'est concentré sur deux activités représentatives. La gestion immobilière d'abord : située au siège, elle regroupe 6 % de l'effectif et compte 60 % de salariés de plus de 45 ans. « Pour cette population, la problématique d'usure est

## → SOCIÉTÉ DAUPHINOISE POUR L'HABITAT

**Secteur :** immobilier

**Activité :** construction et gestion d'habitats sociaux

**Effectif :** 230 salariés

**Région :** Rhône-Alpes

avec la gestion des parcours professionnels de ces jeunes talents », note Christine Martin-Cocher.

Un plan d'action est en construction autour des enjeux de développement des compétences, de santé au travail et d'engagement. Il devrait aussi proposer des pistes pour prendre en



« Il ne s'agit pas de montrer du doigt ce qui ne va pas, mais d'anticiper l'avenir, de se dire que la pénibilité n'est pas une fatalité. »

Sarah Parvi, directrice des ressources humaines de la Société dauphinoise pour l'habitat

La démarche a été pilotée dès le début en interne par la DRH et une élue au CHSCT. « Nous avons constitué un groupe de travail avec un panel de l'ensemble des métiers, ce qui n'a pas été simple car l'entreprise en compte beaucoup », indique Christine Martin-Cocher, chargée de mission à Aravis. Il en existe plus de 80 différents (gardien, médiation, syndic...) au sein de cette société privée qui gère 17 000 logements sociaux sur toute l'Isère et en construit près de 350 chaque année.

liée à l'ancienneté et à la reconnaissance », déclare Sarah Parvi, qui cite l'exemple du service achat où les gens ont le sentiment que leur métier est ignoré. Sur le terrain, les activités de proximité affichent un profil tout autre. Avec 36 % de l'effectif, elles rassemblent 67 % de jeunes qualifiés de moins de 30 ans. « La problématique d'usure est ici liée aux difficultés de la "relation client", à des métiers qui se complexifient. Elle est également à mettre en lien

compte l'usure professionnelle dans la nouvelle organisation, qui doit intervenir début 2015. « Nous réfléchissons par exemple à définir des périmètres d'intervention plus petits pour les chargés de secteur, afin d'éviter la fatigue liée aux kilomètres parcourus », détaille Sarah Parvi. Le plan sera présenté aux partenaires sociaux par le groupe de travail, qui aura été une force de proposition.

Caroline Delabroy (journaliste)

@CONTACT  
Christine Martin-Cocher  
c.martincocher@anact.fr

## Analyse

« Nous sommes parvenus à un classement en huit grandes activités, qui a servi de grille pour l'analyse démographique », déclare la chargée de mission Aravis. L'étude a révélé que deux activités concentraient deux populations salariées bien distinctes : les seniors et les nouveaux arrivés. « Nous avons essayé d'en comprendre les raisons et d'analyser les facteurs d'usure professionnelle,

FABIENNE ROCHE, 56 ans, coordinatrice des ventes

## J'ai réalisé les difficultés éprouvées sur le terrain

Je ne m'étais pas vraiment posé la question sur tous ces enjeux avant. Parmi les chiffres que nous a donnés Aravis et qui m'ont marquée, il y a celui-ci : une personne qui a 50 ans peut encore avoir 30 % de son parcours professionnel à faire. Je fais partie du groupe qui travaille sur cette problématique ressortie des échanges et des besoins exprimés par les salariés, à savoir la coconstruction des parcours profes-

sionnels. Nous imaginons des actions pour formaliser les compétences, repérer les talents, construire des passerelles entre les métiers, impulser la mobilité pour que les gens puissent avoir un horizon. On essaie de voir si ces actions peuvent être portées pour toute la collectivité. Je me suis rendue compte que le terrain ne connaît pas les problèmes des administratifs, et inversement.

# Une formation-action pour

A la demande d'Opcalia, qui souhaite développer son offre de formations innovantes sur la sécurisation des parcours et la prévention de l'usure professionnelle, l'Aract Bretagne a expérimenté un accompagnement dans la branche avicole.

**@CONTACT**  
Alain Chevance  
a.chevance@anact.fr

## → FORMATION-ACTION AUPRÈS DE 4 ENTREPRISES

**Secteur :** agroalimentaire

**Activité :** abattage et transformation de viande de volailles

**Région :** Bretagne

**T**out est parti d'un appel à projets d'actions innovantes lancé par la Direccte. Le thème : améliorer la qualité de l'emploi en sécurisant les parcours et en prévenant l'usure professionnelle. Opcalia Bretagne, désignée depuis comme l'Opca (organisme

de transformation de viande de volailles, dans le but de modéliser ce type d'accompagnement. « Nous avons défini trois grands objectifs de départ : faire de l'usure professionnelle un sujet investi par chacune des entreprises, impliquer les différents acteurs et partenaires de

entreprise, afin de partager un cadre de référence, par l'expérimentation de méthodes de recueil et d'analyse d'informations, puis la production d'un diagnostic et de propositions de pistes d'amélioration. A chaque fois, étaient mobilisés le conseiller formation d'Opcalia et le médecin du travail. « Nous avons dégagé les enseignements de cette formation-action en vue de son déploiement dans la branche avicole », poursuit Alain Chevance, qui a accompagné les quatre groupes de travail. Plusieurs intervenants identifiés par Opcalia vont en effet être formés pour déployer la démarche dans six autres entreprises avicoles en 2015 (*lire l'encadré en page suivante*).



**« Nous avons défini trois grands objectifs de départ : faire de l'usure professionnelle un sujet investi par chacune des entreprises, impliquer les différents acteurs et partenaires de l'entreprise et créer une dynamique appropriable et durable. »** Alain Chevance, chargé de mission à l'Aract Bretagne

paritaire collecteur agréé pour la formation continue des salariés) de la branche avicole, a souhaité y répondre en associant l'Aract Bretagne. Une formation-action a ainsi été expérimentée auprès de quatre entreprises d'abattage et de

l'entreprise et créer une dynamique appropriable et durable », indique Alain Chevance, chargé de mission à l'Aract Bretagne.

D'un point de vue opérationnel, cela s'est décliné par la mise en place d'un groupe de travail dans chaque

## Engager tous les acteurs

Pour dresser un bilan de l'expérimentation, l'Aract Bretagne s'est d'abord intéressée aux motivations des entreprises à participer à une telle formation-action. « Nous sommes dans un secteur d'activité qui connaît un fort taux de maladies professionnelles et un effectif ancien, analyse Alain Chevance. Les conditions de travail se sont certes améliorées avec le temps, pour autant les contraintes restent importantes. » Se posent ainsi ces problématiques : comment permettre à des personnes qui ont tout ce parcours d'arriver dans la meilleure santé possible à la retraite, comment éviter aux plus jeunes les phénomènes d'usure et les difficultés de maintien dans l'emploi rencontrées par leurs aînés ?

**ERWAN MAZEAS**, directeur de Vatedis

## Plus autonomes pour aborder les problèmes

Installée à Saint-Nicolas-du-Pélem (Côtes-d'Armor), Vatedis est spécialisée dans la fabrication de produits cuits. Elle fait partie du groupe coopératif Gastronomes et emploie près de 150 personnes.

« Jusqu'en 2004, l'abattage était notre principale activité, indique Erwan Mazeas, directeur de Vatedis. De ce fait, nous avons une population expérimentée, qui a déjà beaucoup souffert de conditions de travail pénibles. L'enjeu est que les salariés puissent rester le plus longtemps possible en poste et que la nouvelle génération soit plus préservée. Le groupe de travail a donc travaillé avec cet

objectif. Nous n'avons pas forcément la culture de l'écrit dans l'agroalimentaire, le safari photo a donc été très apprécié. De plus, cette méthode a obligé le groupe à choisir et à hiérarchiser ces actions. C'est sur la fin de ligne, qui subit toutes les perturbations en amont, que se sont concentrées les améliorations. Par exemple, pour améliorer la communication entre le conditionnement et la mise en cartons, nous testons un interphone industriel. Nous allons continuer sur la notion de groupe de travail. Nous devenons un peu plus autonomes dans la manière d'aborder les problèmes. »



# réduire la pénibilité

DIDIER SALOUX, chef de projet avicole interrégional à Opcalia

## Nos conseillers seront mieux mobilisés

Ce projet s'inscrit dans une démarche beaucoup plus large visant à accompagner le secteur avicole, qui représente en Bretagne 30 entreprises et 7 000 emplois. La branche a connu ces dernières années un contexte économique difficile, avec une perte de compétitivité liée à la volatilité du prix des matières premières à laquelle s'ajoute une forte concurrence de l'étranger. Les entreprises n'ont pas suffisamment anticipé cette situation, et c'est là que le lien se fait avec l'emploi. On voit bien que les débouchés sont liés à l'innovation ou à la performance économique, non pas à la guerre des prix. L'aviculture est en outre une industrie de main-d'œuvre, ce qui nous amène à la question de l'emploi et des profils. Les salariés ont parfois jusqu'à vingt-cinq ans d'ancienneté, beaucoup n'ont pas évolué dans leur parcours. Le taux d'encadrement, de 11 %, est l'un des plus faibles qu'on connaisse dans l'industrie.

Tous ces signaux nous ont alertés sur les besoins d'accompagnement au changement. On a très vite vu que les questions de la santé au travail et des risques professionnels étaient majeures. L'Aract a l'expertise sur ces sujets mais surtout une méthodologie d'expérimentation, de modélisation et de transfert qui nous a plu. Dans le panel des solutions existantes, nous avons désormais ce dispositif à proposer aux entreprises. C'est une démarche complémentaire aux plans d'actions visibles. On n'est plus sur des actions immédiates mais dans une démarche à moyen ou long terme qui vise à entraîner une dynamique au sein des entreprises sur les questions d'usure professionnelle. Nos conseillers impliqués dans la démarche seront mieux mobilisés pour parler de ces questions sensibles de pénibilité. Trois ont été formés en Bretagne et trois autres dans les Pays de la Loire.

Sur le principe du groupe de travail, les expériences rendent compte de pratiques différentes. Certaines entreprises, déjà bien outillées sur la prévention des risques, avaient l'habitude de cette méthode. « Pour d'autres, la notion de groupe de travail était une première et la démarche a pour eux été une opportunité de tester cela », relève Alain Chevance, qui souligne par ailleurs la nécessité d'engager tous les acteurs de l'entreprise. « La pénibilité n'est pas qu'une affaire de responsables des ressources humaines ou hygiène et sécurité, rappelle-t-il. Ils doivent être des pilotes mais pour faire de la prévention un vrai sujet, quand se posent des choix organisa-

au conditionnement. *Idem* pour le recueil d'informations, réalisé par le groupe de travail, « il n'était pas question d'aller regarder tous azimuts dans l'entreprise », précise

pas le risque mais permet de faire de l'usure professionnelle un sujet reconnu au sein de l'entreprise, estime-t-il. La méthode atteint aussi sa cible sur l'aspect de son appro-

**« La pénibilité n'est pas qu'une affaire de responsables des ressources humaines ou hygiène et sécurité. Ils doivent être des pilotes mais [...] il faut aussi impliquer les ouvriers et leur hiérarchie directe. Le groupe de travail permet cela. »**

Alain Chevance, chargé de mission à l'Aract Bretagne

tionnels ou d'investissement, il faut aussi impliquer les ouvriers et leur hiérarchie directe. Le groupe de travail permet cela. »

## Recueil d'informations

Sur les méthodes utilisées pour le diagnostic portant sur les questions d'usure et de parcours professionnels, l'Aract Bretagne a invité le groupe de travail à formuler un sujet prioritaire, notamment au regard des projets de l'entreprise. La réorganisation d'un atelier a par exemple été retenue sur un des sites. Dans un autre, il s'est agi d'améliorer le flux de production

Alain Chevance. A cet égard, la technique du « safari photo » en binôme, chacun devant rapporter deux photographies illustrant les problématiques d'usure, a été utilisée. « L'intérêt de cette méthode est qu'elle oblige à une discussion sur les causes essentielles de l'usure puis sur les pistes de solution », souligne le chargé de mission.

## Appropriation du sujet

Plus largement, Alain Chevance estime que cette formation-action « est une contribution à la prévention de la pénibilité ». « Elle ne supprime

priation par les acteurs de l'entreprise. Les entreprises se sentent capables de faire des choses par elles-mêmes. C'est assez sensible sur les photographies ainsi que sur le croisement des données sociales pour établir un diagnostic, ce qu'elles ne font pas toujours. » Pour l'Aract Bretagne, l'implication du conseiller formation d'Opcalia et du médecin du travail est déterminante dans la poursuite de la dynamique au sein des entreprises. « Ce sont eux qui vont pouvoir aider l'entreprise à faire le lien avec d'autres actions », souligne en effet Alain Chevance.

Caroline Delabroy

Confrontée à un plan de sauvegarde de l'emploi, une entreprise n'a pas anticipé le départ des plus anciens. Elle a ainsi sollicité un accompagnement autour de la transmission des savoir-faire de prudence, dans des métiers qui s'apprennent sur le terrain.

# La transmission des savoir-faire, composante d'un alliage solide

**@CONTACTS**  
Damien Granier  
d.granier@anact.fr

Située dans le centre de Commentry (Allier), au cœur du bassin de Montluçon, Erasteel fait partie de ces entreprises au long passé industriel. L'ancienne forge du XIX<sup>e</sup> siècle est aujourd'hui un des leaders mondiaux dans l'élaboration d'alliages de très haute qualité. Lorsqu'un projet de prévention de la pénibilité a été présenté au CHSCT, en janvier 2014, un objectif arrivait en troisième position, derrière les rythmes de travail et les problématiques liées à la manutention et aux postures : la mise en place de tuteurs et d'un dispositif de transmission des savoir-faire de l'expérience permettant de mieux faire face à certaines contraintes.

« Le sujet s'est imposé à nous après le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) que l'entreprise a vécu en 2011, explique Pierre Maury, responsable des ressources humaines. À l'époque, l'urgence était de réta-

## → ERASTEEL

**Secteur :** industrie

**Activité :** production d'aciers rapides

**Effectif :** 287 salariés

**Région :** Auvergne

blir la situation économique et financière de l'entreprise. Nous ne nous sommes pas posé la question du devenir du savoir qui partait avec les plus anciens. » Assez rapidement, celle-ci a néanmoins surgi. Comme par exemple lors d'une délicate opération de vidange, qui s'opère dans la tôlerie tous les trois ans. Le dernier opérateur à l'avoir faite avait quitté l'entreprise avec le PSE, sans transmettre son savoir-faire. « Ce sont des compétences qui s'acquièrent sur le terrain, il n'y a pas de cursus de formation spécifique », rappelle Pierre Maury, qui a sollicité l'Aract Auvergne pour travailler le sujet « de manière collaborative avec les salariés ».

## Organiser la transmission

Outre l'analyse des données de ressources humaines et de santé, des investigations ont été menées sur le terrain pour observer l'intégration des jeunes et la transmission des savoirs. À la maintenance, par exemple, un des services les plus touchés par le plan de sauvegarde de l'emploi, une des personnes les plus expertes se retrouve seule dans son travail et doit souvent interrompre son activité pour répondre aux sollicitations des nouveaux arrivés. « L'organisation du transfert se fait de façon informelle, on peut donc se poser la question des conditions dans lesquelles se réalise le travail », analyse Damien Granier. « L'aciérie, autre secteur investigué, est le plus dangereux de l'entreprise mais aussi celui qui voit son développement s'accroître, relève Damien Granier. Le transfert de savoir-faire se fait par le biais d'un compagnonnage, mais il manque une formalisation de ces savoir-faire. »

Pour Pierre Maury, la démarche a « permis de poser le problème de manière écrite ». « Tout reste à faire à présent, déclare-t-il. Beaucoup de choses vont dépendre du projet d'accueil d'une nouvelle activité. Une double problématique se posera alors, autour de la mutation industrielle. Nous sommes à la croisée des chemins. »

Caroline Delabroy

←← GÉRARD VIVIER, secrétaire CHSCT

## Pour transmettre, il faut pouvoir embaucher des jeunes

La démarche nous a permis de faire un point précis et complet sur notre situation. Nos métiers, surtout à l'aciérie, sont relativement dangereux. C'est important qu'il y ait une transmission des savoirs en matière de santé et de sécurité pour aider à limiter au maximum ces risques. L'étude va bien plus loin qu'un simple constat et la démarche sur le tutorat doit être poursuivie en donnant les moyens nécessaires à sa réalisation car nos anciens sont intéressés à transmettre leur savoir. Ils ont passé de nombreuses années dans l'entreprise et ils sont très attachés à leur métier. Cela peut donner confiance à nos jeunes, les aider dans leur quotidien. Après, le volet économique reste le nerf de la guerre, car pour transmettre les savoir-faire, il faut pouvoir embaucher des jeunes et leur laisser le temps d'acquérir ces savoirs.

## Développer les ressources

« L'objectif de notre intervention était de réaliser un diagnostic sur les compétences dans l'entreprise pour permettre l'identification des savoir-faire, en lien avec le contexte historique mais aussi les évolutions futures de production et de population au travail », explique Damien Granier, chargé de mission à l'Aract Auvergne. « Pour agir sur la prévention de la pénibilité, il ne s'agit pas seulement de diminuer les contraintes, il convient aussi de développer les ressources », souligne-t-il, évoquant les savoir-faire de métier, d'expérience, de prudence mis au point par les opérateurs les plus anciens pour éviter les accidents et les « presqu'accidents ».

# Lumière sur les techniciens du spectacle vivant !

Une démarche rassemblant des structures publiques et privées de spectacle vivant a permis de travailler sur la prévention de la pénibilité dans la profession de technicien, de façon individuelle puis collective.

Ce sont des métiers de l'ombre. Qu'ils soient régisseurs son, lumière ou plateau, électriciens, machinistes, habilleuses ou accessoiristes, les techniciens du spectacle vivant ont une obligation de résultat : être prêts quand le rideau se lève. « Si une lampe saute juste avant le début du spectacle, faut-il aller la changer avec les risques que cela implique ?, questionne Joseph André, directeur technique de Metz en scènes et l'un des représentants de Réditec, association de responsables techniques. Cette appréciation entre les exigences de sécurité et artistiques, il est plus facile de l'avoir à tête reposée. L'urgence, en termes de prévention, c'est le pire. » Ces réflexions ont trouvé un cadre d'expression dans la démarche initiée par la commission régionale des professions du spectacle Lorraine, l'instance de dialogue social.

## Parcours compliqués

« Le projet est parti du constat fait par le groupe emploi-formation sur la forte précarité des emplois et la pénibilité de ces métiers, avec un accès inégal à la formation, selon qu'on est salarié permanent ou intermittent ; des parcours compliqués (questions du vieillissement, des reconversions difficiles) ; d'importantes amplitudes horaires et un équilibre vie privée-vie professionnelle en tension », indique Micheline Tribbia, chargée de mission à l'Aract Lorraine. La démarche a d'abord consisté dans des observations de terrain, menées auprès de neuf structures volontaires, publiques et privées. « Ces diagnostics individuels, auxquels ont pris part deux consultantes, nous ont par la suite

→ **Secteur** : culture  
**Activité** : techniciens du spectacle vivant  
**Région** : Lorraine

@CONTACT  
Micheline Tribbia  
m.tribbia@anact.fr

permis de mettre en place des ateliers collectifs autour de trois grands axes : la santé et la sécurité, les parcours professionnels et l'organisation du travail, de la conception au spectacle, poursuit Micheline Tribbia. Pour échanger sur ces thématiques, nous avons sollicité d'autres partenaires : le Centre médical Bourse, l'Afdas \*, le CNFPT\*\* ou Arteca\*\*\*. »

## Un web-documentaire

Pour Joseph André, « l'apport de ce regard extérieur a été important ». « Cela nous a aidé à comprendre les enjeux et à relativiser les choses. Bien qu'atypiques – nous travaillons sur des prototypes, nous nous formons sur le tas, dans la transmission orale et la répétition des gestes – nos professions peuvent être proches d'autres métiers. » Il y a donc un intérêt à mieux valoriser les compétences des techniciens pour élargir leurs possibilités de parcours tout

en rendant attractive la profession. L'une des pistes d'action énoncées par l'Aract retient son attention : fixer une date commune en début de saison pour fermer les salles et mettre en place une formation interstructures, ouverte aux salariés comme aux intermittents.

L'ensemble des travaux va être restitué dans un web-documentaire\*\*\*\*. « Selon son profil (je débute, j'évolue, je vieillis dans le métier, etc.), l'internaute pourra entendre des retours d'expérience, des paroles d'expert et trouver des réponses », déclare Micheline Tribbia. Une façon de toucher toutes les entreprises du spectacle vivant, pas seulement en Lorraine. Et de rappeler que, pour ces métiers de l'ombre, l'une des pénibilités essentielles n'est souvent pas de travailler la nuit ou le week-end mais de ne pas être systématiquement associé dès le projet de conception du spectacle.

\* Organisme paritaire collecteur agréé dans le secteur de la culture, de la communication, des médias et des loisirs.

\*\* Centre national de la fonction publique territoriale.

\*\*\* Centre de ressources de la culture en Lorraine.

\*\*\*\* [www.metier-technicien-spectacle.net](http://www.metier-technicien-spectacle.net)

Caroline Delabroy



FLORENT PRÉVOTEAUX, régisseur général chez Scènes et Territoire

## Je fais beaucoup plus attention au plan de travail

Je trouvais bien qu'une petite structure comme la nôtre participe à une telle démarche. Notre association fait de la diffusion culturelle en milieu rural. Nous menons une centaine d'actions par an, qui nous emmènent dans les salles polyvalentes des villages. Cette expérience m'a permis de prendre du recul sur notre façon de travailler. Je fais beaucoup plus attention au plan de travail. On essaie de faire le montage la

veille, afin d'optimiser l'amplitude du travail. Cela a aussi été un vrai appui pour éclairer notre travail auprès des élus du conseil d'administration. A la suite de cette action, je ne suis plus seul à la technique, nous avons pu embaucher quelqu'un. Une réflexion est aussi en cours pour mettre en place des moyens techniques qui nous permettront de gagner du temps et de réduire les efforts physiques.

# Une recette éprouvée pour la santé et la sécurité au travail

Dans cette entreprise de l'agroalimentaire, la prévention est intégrée à la stratégie de développement qui place le facteur humain au centre du processus. L'accord signé sur le sujet s'affranchit ainsi du cadre réglementaire.

**@CONTACT**  
Ludovic Bugand  
l.bugand@anact.fr

« Dans l'entreprise, nous ne parlons pas directement de pénibilité mais de politique de prévention santé et de sécurité au travail », affirme d'emblée Peggy Kerjean, DRH de Fleury Michon, lorsqu'on l'interroge sur sa stratégie en la matière. De fait, lorsque les obligations légales sont tombées, le sujet était depuis longtemps appréhendé et formalisé dans le groupe. Fondée en 1905, Fleury Michon est une entreprise indépendante avec un capital majoritairement familial, ce qui lui confère une grande liberté de gestion. Son siège social se situe en Vendée, où la majorité de ses huit sites de production français sont regroupés. Le *turn-over* y a été en 2013 de 2,38 %, alors qu'il est souvent important dans les industries de l'agroalimentaire.

## Un accord original

« Nous avons toujours eu des accords offensifs, qui sont plus avantageux que le cadre légal », indique Peggy Kerjean. Aussi, l'accord d'entreprise en faveur de la prévention de la santé et l'emploi des salariés, signé en octobre 2011 avec la CFDT, syndicat

## → FLEURY MICHON

**Secteur :** agroalimentaire

**Activité :** préparation de produits frais cuisinés

**Effectif :** 3374 salariés en France, dont 3117 en Vendée

majoritaire, et le Groupement autonome des cadres, reprend-il les différents dispositifs existants tels que l'aménagement des rythmes de travail avec des équipes tournantes, la fin des parcours professionnels avec la possibilité de partir plus tôt avec le compte épargne-temps, la GPEC, la prévention des risques psychosociaux. Il existe également un accord relatif à l'insertion des travailleurs en situation de handicap. « Cet accord présente un caractère original dans le sens où il dépasse le seul registre de la mise en conformité. Il fait le lien entre plusieurs dispositifs pour se centrer comme un élément de réponse à la stratégie de développement durable de l'entreprise », analyse Ludovic Bugand, chargé de mission à l'Anact.

A l'appui de cette démarche, une méthode que Peggy Kerjean résume ainsi : « Une collaboration constante avec les CHSCT et la mise en place de groupes de travail pour rendre les salariés acteurs de leur envi-

ronnement de travail ». L'entreprise a aussi un service de santé qui travaille en lien avec deux médecins du travail et plusieurs infirmières. Des représentants sécurité jouent par ailleurs le rôle de relais sur chaque site de production. « Dès que l'entreprise travaille sur un projet d'investissement, le critère de la santé au travail est systématiquement intégré », souligne la DRH de Fleury Michon.

## Managers sensibilisés

Un axe important concerne par ailleurs la communication. « Les managers sont sensibilisés aux questions de sécurité et reprennent toute une série d'informations lors de réunions régulières, c'est institutionnalisé », poursuit Peggy Kerjean. Parmi les actions de formation, des petits-déjeuners pédagogiques sur l'alimentation ont été mis en place avec le partenaire restauration. « Nous pouvons être en désaccord avec les organisations syndicales sur tel aménagement de poste, telle priorité, nous avons en effet des budgets à tenir, mais l'important est d'être capable de faire une pédagogie commune sur la santé et la sécurité », affirme Peggy Kerjean. Et de conclure : « La force d'une entreprise pour travailler sur la pénibilité ou les conditions de travail, c'est de s'inscrire dans une stratégie à long terme, d'inculquer la culture de la sécurité et de systématiquement l'attacher à l'employabilité des gens ».

Caroline Delabroy

MAGALIE CARTRON, coordinateur sécurité pour le groupe Fleury Michon



## Nos démarches prioritaires : les risques liés aux manutentions

Nous essayons d'avoir la même démarche sécurité et santé d'un site à l'autre, en France comme à l'international. Nous utilisons par exemple les mêmes supports de communication, comme celui sur les bons gestes à adopter. L'état d'esprit est "groupe" mais nous laissons la place aux expérimentations, en incluant toujours un salarié dans les évaluations que l'on peut ensuite faire. Nous menons

actuellement une réflexion sur l'échauffement avant la prise de poste, pratique que nous avons découverte lors d'un échange avec d'autres entreprises vendéennes. Nos démarches prioritaires pour 2015 restent les risques liés aux manutentions et les TMS. Sur ces sujets également nous nous tenons en veille. Récemment, nous sommes ainsi allés voir des robots d'assistance à la manutention.



# Pénibilité, usure : comment progresser en matière de prévention ?

Agir ici et maintenant, au regard d'hier et pour demain. Tel pourrait être le leitmotiv de la démarche de prévention de l'usure professionnelle pour répondre aux enjeux de l'allongement de la vie professionnelle. Réduire et supprimer la pénibilité des situations de travail est une manière d'y contribuer. Mais cela ne suffit pas toujours à enrayer le processus qui conduit à l'usure. Voici quelques axes de travail pour vous aider dans vos démarches.

*Fiche réalisée par Ludovic Bugand, chargé de mission Anact, l.bugand@anact.fr*

ÉTAPE 1	Actions	Points de vigilance
<p><b>ÉDIFIER UN ANCRAGE ENGAGEANT ET COHÉRENT DU PROJET AVEC LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en débat les définitions et les objectifs avec les représentants des salariés</li> <li>• Partager quelques apports théoriques sur le vieillissement, la santé, l'usure...</li> <li>• Formuler les principaux enjeux, compte tenu du contexte économique et social de l'entreprise</li> <li>• Structurer la démarche de façon pluridisciplinaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les critères de définition de la pénibilité et les méthodes qui prévalent dans une optique de compensation peuvent être inadaptés dans une optique de prévention.</li> <li>→ Pour favoriser l'engagement des acteurs dans la durée, le projet doit répondre aux enjeux locaux en complément des obligations réglementaires.</li> </ul>
ÉTAPE 2	Actions	Points de vigilance
<p><b>RENDRE VISIBLE CE QUI POSE PROBLÈME PAR UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES PROCESSUS D'USURE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir et analyser les données (RH, santé, production...) en répondant aux questions : quels signes d'usure ? pour qui ? où ?</li> <li>• Rechercher des explications et formuler des hypothèses sur les facteurs d'usure en lien avec les situations de travail, le parcours des salariés, les évolutions de l'entreprise...</li> <li>• Zoomer l'analyse sur certaines situations de travail repérées</li> <li>• Caractériser le parcours de certaines catégories de population repérées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ L'objectivation et la cartographie des situations de pénibilité ne rend pas systématiquement compte des problèmes qui se posent pour les salariés et l'entreprise.</li> <li>→ Il est utile d'élargir l'analyse en s'intéressant :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- à ce qui fait contrainte ET ce qui fait ressource ou non dans le travail ;</li> <li>- aux caractéristiques du travail et aux caractéristiques des salariés (âge, ancienneté, sexe...);</li> <li>- aux situations d'aujourd'hui et aux évolutions passées et à venir.</li> </ul> </li> </ul>
ÉTAPE 3	Actions	Points de vigilance
<p><b>DÉVELOPPER ET CONSOLIDER LES APPRENTISSAGES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer un suivi et une capitalisation des actions engagées par l'entreprise</li> <li>• Articuler GRH et prévention des risques</li> <li>• Outiller le dialogue social</li> <li>• Appuyer les managers dans leur rôle de soutien, de régulation et de remontée des signes d'usure</li> <li>• Agir de façon anticipée lors de projets de changement</li> <li>• Participer à des actions collectives avec d'autres entreprises</li> <li>• Expérimenter des démarches prospectives sur les métiers et les conditions de travail</li> <li>• Traduire les enjeux du point de vue de la performance</li> <li>• Concevoir les formats de diffusion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ La démarche ne se traduit pas exclusivement par des actions opérationnelles et ponctuelles. Son efficacité passe par la consolidation d'apprentissages en :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- développant les ressources de l'organisation (dialogue social, management...) pour agir de façon transverse ;</li> <li>- passant de mesures au cas par cas à des mesures proactives pour tous ;</li> <li>- élargissant l'action à différentes échelles dans et hors de l'entreprise (bassin d'emploi, branche) ;</li> <li>- en positionnement aussi la démarche à un niveau stratégique.</li> </ul> </li> </ul>

## OUVRAGES

**Pénibilité et santé : les conditions de l'effort soutenable au travail**, Jean-Claude Marquié, Marie-Cécile Amauger-Lattes (coord.), Octares Editions, 2014, 182 p.

**La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail**, Anne-Françoise Molinié, Corinne Gaudart, Valérie Pueyo (coord.), Octares Editions, 2012, 395 p.

## ÉTUDES ET RAPPORTS

**Pour une prospective des métiers et des conditions de travail**, Emmanuelle Begon Saint-Genis, Aline Scourarnec, Anact, 19 p.

**Pénibilité : une figure libre imposée. Quelle prise en charge par les partenaires sociaux dans un système de relations sociales encadrées par le législateur ?** Ludovic Bugand, Geneviève Trouiller, Anact, CFDT, IRES, rapport juin 2013, 75 p.

**Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête «Santé et itinéraire professionnel»**, Thomas Coutrot, Corinne Rouxel, Dares Analyses, mars 2011, 7 p.

**Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur la pénibilité au travail**, Jean-Frédéric Poisson, rapport d'information de la commission des affaires culturelles familiales et sociales de l'Assemblée nationale, 27 mai 2008, 211 p.

**Départs en retraite et «travaux pénibles» : l'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé**, Gérard Lasfargues, Anne-Françoise Molinié, Serge Volkoff, Centre d'études de l'emploi, avril 2005, 38 p.

**L'âge et la soutenabilité du travail : Enjeux et conditions d'un travail plus soutenable**

## À PARAÎTRE

### CATALOGUE DE FORMATION DU RÉSEAU ANACT-ARACT Éditions de l'Anact, collection «Références»

Concevoir et formaliser un catalogue de formation soulève des questions qui nous tiennent à cœur dans le cadre de nos missions de service public : transférer ce que nous expérimentons, équiper les professionnels de façon à leur permettre, à leur tour, de s'approprier des grilles de lecture, des outils, des démarches susceptibles de rendre robustes et durables les effets des actions qu'ils entreprennent.

Au-delà de la conception des différents modules du catalogue, l'animation des sessions de formation représente pour nous un espace privilégié de confrontation et de débat sur des enjeux, des modes d'action, des objectifs qui n'ont jamais fini de s'enrichir et de progresser.

Les modules de formation proposés en 2015 s'articulent autour de quatre thématiques : la qualité de vie au travail, l'allongement de la vie professionnelle et la gestion des âges, de la prévention des risques à la promotion de la santé, le travail dans l'organisation : du diagnostic au pronostic.

Catalogue téléchargeable : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)



**pour les salariés âgés**, Patricia Vendramin, Gérard Valenduc, Fondation Travail-Université, décembre 2012, 32 p.

## ARTICLES

«Pénibilité au travail : reclasser ou prévenir ?», Franck Héas, *Pistes*, 12-1, février 2010, 12 p.

«Conditions de travail pénibles au cours de la vie professionnelle et état de santé après 50 ans», Marlène Bahu, Catherine Mermilliod, Serge Volkoff, *Revue française des affaires sociales*, 2012/4, pp. 106-135.

«La double peine des ouvriers : plus d'années d'incapacité au sein d'une vie plus courte», Emmanuelle Cambois, Caroline Laborde, Jean-Marie Robine, *Population et Sociétés*, n° 441, janvier 2008, 4 p.

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

«La démarche de prévention de l'usure professionnelle : des repères pour l'action. Le bien-être des salariés comme facteur de performance pour l'entreprise», fiche pratique, Editions de l'Anact, 2011, 23 p.

Découvrez de nombreuses ressources pour la prévention de la pénibilité au travail sur : [www.anact.fr](http://www.anact.fr)

Travailler mieux, le portail du ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, propose un dossier Prévention de la pénibilité. [www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html)

sur le web ← sur anact.fr ↓



**TRAVAIL & CHANGEMENT**, le bimestriel du Réseau Anact-Aract pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Hervé Lanouzière - directeurs de la rédaction : Dominique Vandroz et Stéphanie Da Costa - directrice technique et scientifique : Pascale Levet. Contributeurs au dossier : Ludovic Bugand, Alain Chevance, Damien Granier, Olivier Liaroutzos, Christine Martin-Cocher, Micheline Tribbia.

Réalisation All Contents - chef de projet : C. Girard ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën ; secrétaire de rédaction : M.-C. Martineau ; directrice artistique : M.-C. Brière ;

illustratrice : S. Allard ; fabrication : R. Galvão - 23 bis, rue de Turin 75008 Paris - impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue.

Dépôt légal : 4<sup>e</sup> trimestre 2014. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 192, avenue Thiers-CS 800 31-69457 Lyon Cedex 06, tél. : 04 72 56 13 13, email : [travailetchangementfr@anact.fr](mailto:travailetchangementfr@anact.fr)