



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

## **PÉNIBILITÉ : UNE FIGURE LIBRE IMPOSÉE**

---

**Quelle prise en charge par les partenaires sociaux  
dans un système de relations sociales  
encadré par le législateur ?**

**Ludovic BUGAND  
Geneviève TROUILLER**

**Anact**

**Rapport final  
Juin 2013**

**Agence  
d'objectifs  
IRES**

Ludovic BUGAND  
Geneviève TROUILLER



192, Avenue Thiers  
CS 80031  
69457 LYON CEDEX 06

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

# **PÉNIBILITÉ : UNE FIGURE LIBRE IMPOSÉE**

---

**Quelle prise en charge par les partenaires sociaux  
dans un système de relations sociales  
encadré par le législateur ?**

Rapport final

Juin 2013

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)  
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

Ce rapport présente la démarche et les enseignements d'une étude qualitative sur les pratiques syndicales en matière de négociation sur la pénibilité dans un système de relations sociales encadré par le législateur.

Cette étude commanditée par la CFDT a reçu le soutien financier de l'IRES. Elle répond au besoin de comprendre plus précisément les formes de prise en charge de la pénibilité par ses équipes syndicales et leurs interlocuteurs patronaux et de mieux cerner l'influence du cadre réglementaire.

Elle s'appuie sur une analyse qualitative de quelques accords, des entretiens auprès de représentants syndicaux de la CFDT et des investigations menées dans 6 entreprises. Parce que ce sujet est sensible et qu'il révèle un certain nombre de paradoxes, nous remercions toutes les personnes ayant participé à cette étude et en particulier :

- Les responsables et acteurs rencontrés des 6 entreprises qui ont accepté de nous recevoir pour échanger sur leur accord et leur démarche.
- Les représentants CFDT d'entreprises et de branches qui ont accepté de témoigner de leur expérience de négociation quand bien même celles-ci n'ont pas abouti.
- Les membres du comité de pilotage pour leur contribution à la réflexion et à la bonne réalisation de cette étude.

Cette étude a été conduite par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) dont les démarches de capitalisation s'ancrent davantage sur le champ de l'intervention que sur celui de la recherche.

En accord avec la CFDT, cette étude présente ainsi un caractère hybride en se situant tout autant sur les registres autant de la connaissance que de l'action. Nous avons donc privilégié le choix d'une démarche itérative et participative à travers l'organisation de séminaires.

Les résultats ainsi formulés, et dont nous prenons la responsabilité des imprécisions éventuelles, se veulent être, avant tout, une contribution au débat et à l'échange de pratiques dans les entreprises, au sein des organisations syndicales et des institutions.

# Sommaire

<b>I – Une étude action sur les formes de prise en charge de la pénibilité : contexte et méthodologie</b> .....	<b>5</b>
I.1 La demande.....	5
I.2 État des lieux des formes de prise en charge de la pénibilité : une figure libre imposée ? .....	6
I.2.1 La notion de « pénibilité » dans le débat social sur les retraites .....	6
I.2.2 Le dispositif pénibilité prévu dans la loi de réforme des retraites du 9 novembre 2010 .....	7
I.2.3 Des enjeux renouvelés en matière de santé et de conditions de travail.....	9
I.3 Hypothèses et cadre d'analyse.....	10
I.4 Une étude-action.....	13
I.4.1 Un axe d'investigation .....	13
I.4.2 Un axe de production.....	15
I.5 Un accès compliqué aux terrains .....	15
<b>II – Des configurations multiples de négociation : panorama et gros plan</b> .....	<b>17</b>
II.1 Des distinctions à opérer entre les branches professionnelles et les entreprises.....	17
II.1.1 Le poids du cadrage politique au niveau des branches ?.....	17
II.1.2 Le poids du cadrage réglementaire au niveau des PME ?.....	18
II.2 Une étendue très large du champ couvert par la pénibilité.....	19
II.3 Caractérisation des terrains étudiés .....	20
II.3.1 L'entreprise « Imprim » : La formalisation d'un premier niveau d'engagement de l'entreprise qu'il s'agira de faire évoluer.....	21
II.3.2 L'entreprise « Agro » : La pièce manquante d'un puzzle qui prend forme.....	22
II.3.3 L'entreprise « Métal » : un accord-cadre global mais cloisonné .....	24
II.3.4 L'entreprise « Immeuble » : une démarche proactive en réponse à plusieurs enjeux locaux .....	26
II.3.5 L'entreprise « Distri » : un accord défensif.....	27
II.3.6 L'entreprise « Resto » : une méthode pour l'action.....	28
II.4 Quelle prise en charge de la pénibilité dans ces six cas ?.....	30
II.4.1 Le contenu des accords.....	30
II.4.2 Le lien avec les autres accords .....	34
II.4.3 La mise en œuvre et les modalités de suivi des accords.....	34
II.4.4 L'évaluation des accords .....	37
<b>III - Des facteurs d'influence imbriqués : cadrage et décadrage</b> .....	<b>40</b>
III.1 Les facteurs externes.....	40
III.1.1 Le cadrage législatif.....	40
III.1.2 Le cadrage politique ou l'encadrement syndical des négociations.....	44
III.2 Les facteurs internes.....	46
III.2.1 Qualité du dialogue social : conditions et enjeux des négociations ? .....	46
III.2.2 « On l'a fait au regard de nos connaissances ».....	48
III.2.3 « Notre problème c'est le maintien » ... mais c'est de pénibilité dont on parle.....	49
III.2.4 Le diagnostic : un artefact méthodologique ? .....	50
III.2.5 Une approche traditionnelle de la négociation ? .....	51
<b>IV - Du flou à éclaircir : conclusion, enseignements et pistes de réflexion</b> .....	<b>56</b>
IV.1 La pénibilité : des approches à géométrie variable, faut-il différencier ou/et circonscrire le débat ? .....	57
IV.1.1 Les dilemmes de la négociation pour s'accorder sur les formes de prise en charge de la pénibilité.....	57
IV.1.2 L'impasse du traitement simultanée des deux approches prévention/compensation .....	58
IV.2 Est-il possible ou souhaitable de penser autrement la négociation ?.....	60
IV.2.1 De la règle à l'intention : le risque d'aboutir à des accords en lévitation sur le plan de la prévention.....	60
IV.2.2 Pour ancrer les accords dans le réel ? .....	61
IV.2.3 Vers un renforcement des capacités d'action des organisations syndicales et une plus grande plasticité du dispositif d'action publique négociée ?.....	64
IV.3 Du conformisme au progressisme : de la mise sous contrôle au développement des ressources pour agir ..	65
<b>Bibliographie</b> .....	<b>68</b>
<b>Annexe 1 : Décret relatif à la définition des facteurs de risques professionnels</b> .....	<b>70</b>
<b>Annexe 2 : Décret relatif aux accords conclus en faveur de la prévention de la pénibilité</b> .....	<b>72</b>
<b>Annexe 3 : Décret relatif à la pénalité pour défaut d'accord ou de plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité</b> .....	<b>74</b>

# I – Une étude-action sur les formes de prise en charge de la pénibilité : contexte et méthodologie

## I.1 La demande

Cette demande de la CFDT s'inscrit dans le cadre de l'agence d'objectifs de l'IRES.

La CFDT souhaite qu'une étude soit réalisée dans le but d'approfondir sa connaissance des formes de prise en charge actuelle de la pénibilité par ses équipes syndicales et leurs interlocuteurs patronaux dans l'entreprise.

Cette étude doit notamment permettre d'éclairer l'approche syndicale au cours de la négociation sur la pénibilité dans un contexte de relations sociales encadrées par la loi. Les enseignements de cette étude permettront d'appuyer un renforcement des capacités d'action de la confédération et de ses équipes syndicales.

Cette demande résulte de deux constats principaux :

- Le premier est lié à la complexité de la notion de pénibilité qui sous-tend des définitions, des postures et des approches différentes. Plusieurs facteurs liés à la situation particulière de l'entreprise et/ou de la branche influencent nécessairement la posture et le positionnement de négociateurs. À ce titre, il convient de s'interroger sur les différentes formes de traduction et de prise en charge de la pénibilité au regard des éléments contextuels ayant influencé la réflexion des négociateurs.
- Le second est lié au cadre législatif et/ou réglementaire. D'une part, celui-ci se traduit par une forme d'encadrement normatif de la pénibilité dont on peut s'interroger sur le risque induit de conformité dans les réponses de terrain, mais également sur les conditions permettant un engagement concret des acteurs. D'autre part, ce cadre se juxtapose à une série de dispositifs incitatifs à la négociation collective sur différents thèmes (GPEC, Senior, RPS, Égalité professionnelle...) présentant des recouvrements nécessaires. En quoi ce fractionnement des politiques publiques contraint-il ou pas l'organisation des négociations collectives ? Ne risque-t-il pas d'enfermer les négociations collectives sur un mode réactif au détriment d'approches proactives et systémiques ?

En s'appuyant sur une analyse qualitative du contenu des accords et des entretiens individuels auprès des représentants syndicaux de la CFDT et de représentants des directions, cette étude doit permettre :

- d'identifier les différentes formes de traduction de la pénibilité (définition utilisée, critères retenus, articulation compensation/prévention, nature des actions proposées...);
- de comprendre la genèse des accords (stratégies de négociation, liens avec les autres négociations, préparation des accords, articulation des niveaux de normes légales et conventionnelles, effets d'apprentissage);
- d'assurer un premier bilan des négociations engagées sur la pénibilité (la portée concrète des négociations, le niveau de formalisme, les effets sur le système de relations professionnelles et sociales, le regard porté par les partenaires sociaux sur la négociation et son application, la stratégie des partenaires sociaux par rapport au regard des salariés sur l'accord).

## I.2 État des lieux des formes de prise en charge de la pénibilité : une figure libre imposée ?

Pour les syndicalistes, la question de la pénibilité constitue un objet de négociation ancien pouvant donner lieu à dédommagements financiers, des aménagements des conditions de travail et la définition de régimes spéciaux tels que les « services actifs » prévoyant des possibilités de départs progressifs et anticipés à la retraite. Par exemple, l'accord de 1976 dans le bâtiment et les travaux publics compensait par des primes la pénibilité de certaines tâches<sup>1</sup>. Désormais cette question est davantage circonscrite au débat sur les retraites, ce qui ne simplifie pas les discussions pour autant.

D'une définition très extensive et floue dans le langage courant à une définition très précise dans la loi de réforme des retraites de 2010, la pénibilité est un terme aux contours variant selon les usages. Les enjeux qui y sont associés d'un point de vue politique et économique (financement des retraites) peuvent sembler assez éloignés des problématiques de l'entreprise. Ou bien, lorsque la pénibilité fait l'objet de négociations au niveau des entreprises, elle est prioritairement abordée sous l'angle de la compensation ou au regard du cadre défini par le législateur au risque de laisser en friche les enjeux renouvelés de santé et de conditions de travail.

Les différentes formes de prise en charge de la pénibilité sont avant tout le résultat d'un processus de construction sociale influencé par le cadre de réflexion et de débat dans lequel elle s'insère. Au-delà d'une clarification des différentes notions de la pénibilité voire de ses multiples définitions, il nous semble plus pertinent de dresser un rapide état des lieux du contexte actuel de prise en charge de la pénibilité en lien avec ces cadres sous-jacents.

### I.2.1 La notion de « pénibilité » dans le débat social sur les retraites

La notion de « pénibilité » a été introduite dans le débat social sur les retraites par la loi du 21 août 2003. Celle-ci posait le principe d'une négociation nationale interprofessionnelle sur « la définition et la prise en compte de la pénibilité » (art. 12). Elle précisait que le bénéfice d'un départ anticipé en retraite serait réservé aux salariés dont l'activité présente des caractéristiques spécifiques de pénibilité (art. 18). Elle a son origine dans la constatation que l'espérance de vie est différente selon les groupes professionnels. Pour une période couvrant les années 1982 à 1996, les études de l'Insee montrent une différence d'espérance de vie à 35 ans de 6.5 ans chez les hommes entre les ouvriers et les cadres et les professions libérales. Ce constat est par ailleurs vérifié dans le cadre d'une étude plus récente<sup>2</sup>.

La « pénibilité » n'étant pas une notion scientifique et ne s'appuyant pas sur une définition juridique établie<sup>3</sup>, le cadre des négociations a été posé à partir de la présentation du rapport<sup>4</sup> « Pénibilité et retraites » au Conseil d'orientation des retraites en avril 2003 par Y. Struillou. Ce rapport ne donne pas de définition de la pénibilité mais il invite à considérer celle-ci au regard du critère d'espérance de vie sans incapacité : ce sont *les conditions de travail dont l'impact sur l'espérance de vie sans incapacité fait l'objet d'un certain consensus scientifique* (évaluation par des moyens médicaux, épidémiologiques, statistiques). Les « pénibilités » retenues dans ce cadre étaient :

- Les contraintes physiques et posturales (manutention de charges lourdes, travail à la chaîne ou sous cadences imposées).
- Les contraintes d'horaires (travail de nuit ou en horaires alternants).

---

<sup>1</sup> Héas F. « *Pénibilité au travail : reclasser ou prévenir ?* », Pistes, Vol 12 n° 1, février 2010

<sup>2</sup> Cambois E., Laborde C., Robine J.M. (2008)., « *La double peine des ouvriers : plus d'année d'incapacité au sein d'une vie plus courte* », Population et Société, n°441, p.1-4

<sup>3</sup> Héas F. « *La définition juridique de la pénibilité au travail* », in Travail et Emploi n° 104, octobre - décembre 2005

<sup>4</sup> Struillou Y., « *Pénibilité et retraite* », Rapport remis au Conseil d'orientation des retraites, avril 2003

- Les expositions à des agents toxiques ou à des travaux dangereux.

Comme il s'agissait d'ouvrir des droits à une retraite anticipée, la question de l'objectivation des effets du travail sur la santé apparaissait centrale dans ce cadre.

Ce rapport n'exclut pas pour autant les nombreuses dimensions en jeu dans les liens entre la santé et le travail tels que les facteurs psychosociaux.

D'une part, sont retenues les pénibilités pour lesquelles il est possible d'établir des liens directs et objectifs entre la santé et certaines expositions en situations de travail. D'autre part, ce rapport invite à recentrer sur la prévention la prise en charge plus large de la pénibilité en ce qui concerne notamment les autres formes d'atteintes à la santé. Sur ce point, le rapport Struillou précise que la compensation par un départ anticipé « *aurait des effets négatifs sur la politique de prévention dès lors qu'il serait socialement admis que cette pénibilité trouverait sa compensation " normale " par un départ anticipé alors que les troubles occasionnés par les tensions au travail peuvent apparaître tôt (autour de la quarantaine) et que des mesures préventives permettraient d'éviter leur évolution vers des pathologies* ».

Débutée en 2005, avec un délai de 3 ans, cette difficile négociation n'a pas permis de trouver une solution pour les salariés dont l'espérance de vie est réduite par leurs conditions de travail pénibles. Les partenaires sociaux butant tour à tour sur le périmètre de définition de la pénibilité et, de manière sous-jacente, sur la définition du périmètre des populations concernées au regard des logiques d'action sous-tendues (réparation, compensation et prévention) et de leur prise en charge financière.

Ces négociations restant dans une impasse, c'est l'État qui a repris la main sur le dossier de la pénibilité en s'appuyant notamment sur le rapport parlementaire<sup>1</sup> piloté par J.-F. Poisson. Dans ce rapport, la pénibilité est définie comme « *le résultat de sollicitations physiques ou psychiques qui, soit en raison de leur nature, soit en raison de la demande sociale, sont excessives en regard de la physiologie humaine et laissent, à ce titre, des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé et l'espérance de vie d'un travailleur* ».

Loin de faire consensus avec l'opposition et les organisations syndicales, cette nouvelle définition de la pénibilité se distingue des éléments débattus par les partenaires sociaux sur au moins deux registres :

- Tout d'abord, en intégrant la notion de « demande sociale », ce rapport ouvre la voie à une responsabilité de l'État pour financer des retraites anticipées ou une réduction du temps de travail. Plus précisément, il est considéré, dans ce rapport, que certaines contraintes « pénibles » comme le travail de nuit sont avant tout dictées par « la demande sociale du pays », ce qui justifie que les entreprises ne soient pas considérées comme seules responsables.

- Ensuite, en mentionnant la notion de « traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé », le rapport suggère la définition d'un critère complémentaire à celui d'espérance de vie. Un départ anticipé ne serait justifiable que sur la base du constat d'un état de santé altéré et au regard de certains types d'exposition.

Ce principe sera repris dans le cadre du nouveau projet de loi de réforme des retraites de novembre 2010 et traduit par l'indicateur de taux d'incapacité permanente.

## **I.2.2 Le dispositif pénibilité prévu dans la loi de réforme des retraites du 9 novembre 2010**

La loi de réforme des retraites de novembre 2010 propose désormais un nouveau cadre législatif. Celui-ci s'appuie sur une définition juridique de la pénibilité (L. 4121-3-1) :

*La pénibilité est caractérisée par deux conditions cumulatives :*

*1° Une exposition à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels susceptibles de laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé.*

---

<sup>1</sup> Poisson J.-F., « *Prévenir et compenser la pénibilité* », Assemblée nationale (Commission des affaires sociales), mai 2008.

2° Ces facteurs, déterminés par décret, sont liés à des contraintes physiques marquées, un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail<sup>1</sup>.

Définition qui vaut désormais pour trois dispositifs :

- la traçabilité des expositions (article L.41214-3-1 du CT) qui prévoit l'obligation pour l'employeur de consigner dans une fiche les conditions de pénibilité auxquelles le travailleur est exposé, la période au cours de laquelle cette exposition est survenue et les mesures de prévention mises en œuvre ;
- la possibilité de départ à la retraite à 60 ans, sous réserve (article L. 351-1-4-1 du CSS) de justifier d'un taux d'incapacité permanente au moins égal à 10%, d'avoir été exposé, pendant 17 ans au moins, à un ou plusieurs facteurs de risques cités par décret et d'établir le lien entre l'incapacité permanente et l'exposition à ces facteurs de risques professionnels ;
- la négociation d'un accord en faveur de la prévention de la pénibilité ou à défaut la formalisation d'un plan d'action<sup>2</sup> pour les entreprises qui comptent au moins 50 salariés (ou appartenant à un groupe d'au moins 50 salariés) et dont 50% d'entre eux sont exposés à au moins un des facteurs de pénibilité énoncés.

La déclinaison opérationnelle de ces différentes formes de prise en charge de la pénibilité soulève plusieurs questions.

Concernant le dispositif de départ anticipé, l'État s'appuie sur une définition de la pénibilité plus restrictive que celle qui aurait pu prévaloir dans le cadre des négociations interprofessionnelles. Cette mesure est jugée largement insuffisante pour l'ensemble des organisations syndicales de salariés. Malgré l'adoption de la loi de réforme, l'objet du débat sur la pénibilité reste donc entier : celui d'une juste reconnaissance de la pénibilité. Nous assistons ainsi à un prolongement des négociations interprofessionnelles vers des négociations collectives au niveau des branches et/ou des entreprises.

Même si le législateur prévoit, à titre expérimental, la possibilité d'engager des négociations pour la compensation de la pénibilité, nous constatons une confusion entre des mesures qui porteraient sur la prévention et celles plus centrées sur la compensation. Sans préjuger de leur pertinence, la majorité des accords engagés à ce jour fait davantage état de mesures visant un aménagement des fins de carrière qu'un engagement véritable vers des solutions préventives.

Cette confusion sur le sens qu'il est possible d'accorder à la pénibilité en fonction de ses différents usages est également entretenue dans le contenu même des décrets portant sur la prévention de la pénibilité.

D'une part, le champ d'application des décrets est basé sur les mêmes critères de définition de la pénibilité que ceux définis dans une optique de départs anticipés (contraintes physiques, environnement agressif, certains rythmes de travail).

D'autre part, le seuil de 50% de salariés exposés fixés pour limiter le nombre d'entreprises concernées conduit naturellement celles-ci à appréhender la pénibilité dans un souci d'objectivation (concernées ou pas) qui prévaut essentiellement dans une optique de réparation ou de compensation.

Autrement dit, le cadre de négociation défini par le législateur est construit suivant une logique de compensation alors que le décret parle bien d'accords ou de plans d'action en faveur de la prévention de la pénibilité. Même si ce dispositif est proposé comme un cadre minimal d'action qui laisse ouvert la possibilité pour les partenaires sociaux de discuter la fixation des critères voire d'ouvrir à d'autres critères ou combinaison de critères, il convient de s'interroger sur les conditions permettant de véritablement appréhender la pénibilité suivant une logique de prévention: le passage par l'objectivation des critères de pénibilité est-il une orientation suffisante ?

Enfin, ces nouvelles incitations à négocier sur la pénibilité, mais aussi sur l'égalité professionnelle<sup>3</sup> s'inscrivent dans un processus qui voit une multiplication des obligations et des incitations à négocier

---

<sup>1</sup> Se reporter à l'annexe 1 : décret relatif à la définition des facteurs de risques professionnels

<sup>2</sup> Se reporter à l'annexe 2 : décret relatif aux accords conclus en faveur de la prévention de la pénibilité

<sup>3</sup> Cette obligation est également inscrite dans la loi de réforme des retraites de 2010



sur des thèmes variés. Le Centre d'analyse stratégique<sup>1</sup> souligne ainsi l'implication récurrente de l'État dans l'activation du dialogue social, mais également une mutation des modes d'action publique. L'examen de plusieurs dispositifs déployés depuis 1982 est ambigu : si un effet quantitatif est visible, en termes d'accords conclus ou de négociations engagées, l'impact qualitatif sur les pratiques effectives de négociation et la portée de la régulation conventionnelle, est plus incertain.

Nous pouvons nous interroger sur le caractère instrumental de ce type de dispositif : en cadrant méthodologiquement le contenu des négociations, n'y-a-t-il pas une forme d'instrumentalisation des textes obtenus ? Quel est le véritable niveau d'autonomie laissé à la négociation collective ? Quelle articulation possible avec les autres thèmes de négociation ? Quelle adaptation possible de l'agenda social et comment s'insère-t-il dans le champ des préoccupations des employeurs, des syndicats et des salariés ?

### **I.2.3 Des enjeux renouvelés en matière de santé et de conditions de travail**

L'objet des débats sur la pénibilité, dans un contexte de réforme des retraites, s'est essentiellement articulé autour de la notion de compensation, la question de la prévention semblant davantage faire consensus et ne prêtant pas à de véritables débats. Le législateur invite pourtant les entreprises à agir dans ce sens, dans un cadre de négociation ; et il insiste sur l'importance de coupler la démarche de prévention de la pénibilité avec la démarche de prévention des risques professionnels. Toutefois, nous pouvons nous interroger si les orientations induites par la définition donnée de la pénibilité et les conditions de la prévention inscrites dans les décrets permettent de répondre aux enjeux renouvelés en matière de santé au travail dans un contexte de vieillissement de la population, d'allongement de la vie professionnelle, de précarisation de l'emploi et d'intensification du travail.

L'évolution des conditions de travail est toujours difficile à caractériser puisque certaines contraintes du travail ont tendance à baisser alors que dans le même temps l'exposition à d'autres contraintes s'accroît avec des différences significatives suivant les secteurs professionnels et les catégories socio-professionnelles. Néanmoins les différentes vagues d'enquête SUMER<sup>2</sup> soulignent une augmentation entre 1994 et 2003 puis une stabilisation à un niveau élevé de l'intensité du travail entre 2003 et 2010. L'intensité du travail est l'une des principales dimensions des facteurs psychosociaux de risque au travail. Les risques relatifs à l'intensité et à la complexité du travail renvoient aux exigences associées à l'exécution du travail en termes quantitatifs (contraintes de temps, quantité de travail excessive...) et qualitatifs (complexité mal maîtrisée des tâches, demandes contradictoires, responsabilités...).

Par ailleurs, nous observons que la santé mentale influe autant que la santé physique sur la décision de rester ou non sur le marché du travail, comme le montrent les résultats de l'enquête européenne SHARE<sup>3</sup>. Cette étude montre que, au niveau individuel, la santé et la satisfaction au travail sont des déterminants importants du souhait de prendre sa retraite le plus tôt possible : être globalement satisfait de son travail fait baisser d'environ 16 points la probabilité de souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible ; inversement, se déclarer en mauvaise ou très mauvaise santé fait augmenter cette probabilité dans les mêmes proportions. Les facteurs psychosociaux liés à l'organisation du travail jouent un rôle significatif dans ce choix.

L'enquête « conditions de travail » menée par la DARES confirme ce résultat en soulignant le poids des facteurs psychosociaux dans le fait de se sentir capable de travailler jusqu'à 60 ans. En 2005, parmi les salariés français, âgés de 35 à 55 ans, un sur trois estimait « ne pas être capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans »<sup>4</sup>. C'est particulièrement le cas de salariés dont le travail

---

<sup>1</sup> La note d'analyse n° 240, Septembre 2011

<sup>2</sup> Arnaudo B., Léonard M., Sandret N., Cavet M., Coutrot T., Rivalin R., « *L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010. Premiers résultats de l'enquête SUMER* », DARES Analyses n° 23, mars 2012

<sup>3</sup> Survey on Health Ageing and Retirement in Europe

<sup>4</sup> Coutrot T., « Se sentir de faire le même travail jusqu'à 60 ans », Premières Synthèses, Dares, n° 29.2, juillet 2008

est physiquement pénible. Mais d'autres caractéristiques du travail jouent aussi fortement qui renvoient à des facteurs psychosociaux : avoir un travail qui ne permet pas d'apprendre, ne pas disposer des moyens de faire un travail de qualité, vivre des tensions avec le public ou les supérieurs, avoir des horaires imprévisibles ou excessifs.

Ces résultats montrent que, plus que la rémunération ou la pénibilité au travail, c'est la satisfaction générale, la reconnaissance, les perspectives d'avancement et les craintes par rapport à son état de santé futur qui ont le plus d'impact sur le souhait de partir le plus tôt possible en retraite. Nous observons que la santé mentale influe autant que la santé physique sur la décision de rester ou non sur le marché du travail. Par ailleurs les facteurs d'altération de la santé relèvent de l'ensemble des conditions de travail et d'emploi tout au long de la vie. Ainsi, les résultats de l'enquête Santé et Itinéraires Professionnels<sup>1</sup> montrent que les parcours caractérisés par un déclassement social, des épisodes de chômage ou d'inactivité, des changements d'emploi fréquents ou des conditions de travail difficiles sont plus fréquemment associés à un état de santé dégradé.

Ces données doivent nous amener à considérer la santé au travail comme un processus complexe qui combine tout autant des facteurs d'altération sur le plan physique, cognitif et psychique et des facteurs de construction comme la reconnaissance, la possibilité d'apprendre, le sentiment de faire un travail utile et de qualité. Ainsi, les effets liés à l'exposition à certaines contraintes ne sont pas toujours directs. Ils peuvent être accentués ou atténués au regard des caractéristiques des situations de travail. Ils ne sont pas toujours immédiats. Ils peuvent être différés voire évités et dépendent aussi du parcours professionnel des salariés.

S'interroger sur les conditions du maintien en emploi dans une perspective d'allongement de la vie professionnelle devrait nous amener à dépasser le cadre de la pénibilité pour raisonner suivant une approche plus globale et dynamique des liens santé/travail. Dans la perspective d'une action qui porterait davantage sur la prévention, ce n'est pas tant la question de la pénibilité qu'il s'agit de soumettre au débat mais plutôt celle de la santé.

Les incitations à négocier pour le maintien en emploi des seniors et désormais la prévention de la pénibilité constituent pourtant les leviers potentiels prévus par les pouvoirs publics pour rendre soutenable l'allongement de la vie active.

L'effectivité de telle mesure dépendrait donc de la capacité ou de la volonté des acteurs à dépasser les enjeux réglementaires, d'une part, et de dialogue social, d'autre part, pour répondre aux véritables enjeux de conditions de travail.

La compréhension des modalités suivant lesquelles les acteurs assurent la traduction des enjeux relatifs à la pénibilité et plus largement à la santé nous semble avoir toute son importance pour saisir comment se construit ou pas une réelle prise en charge de la pénibilité dans une perspective de prévention.

### **I.3 Hypothèses et cadre d'analyse**

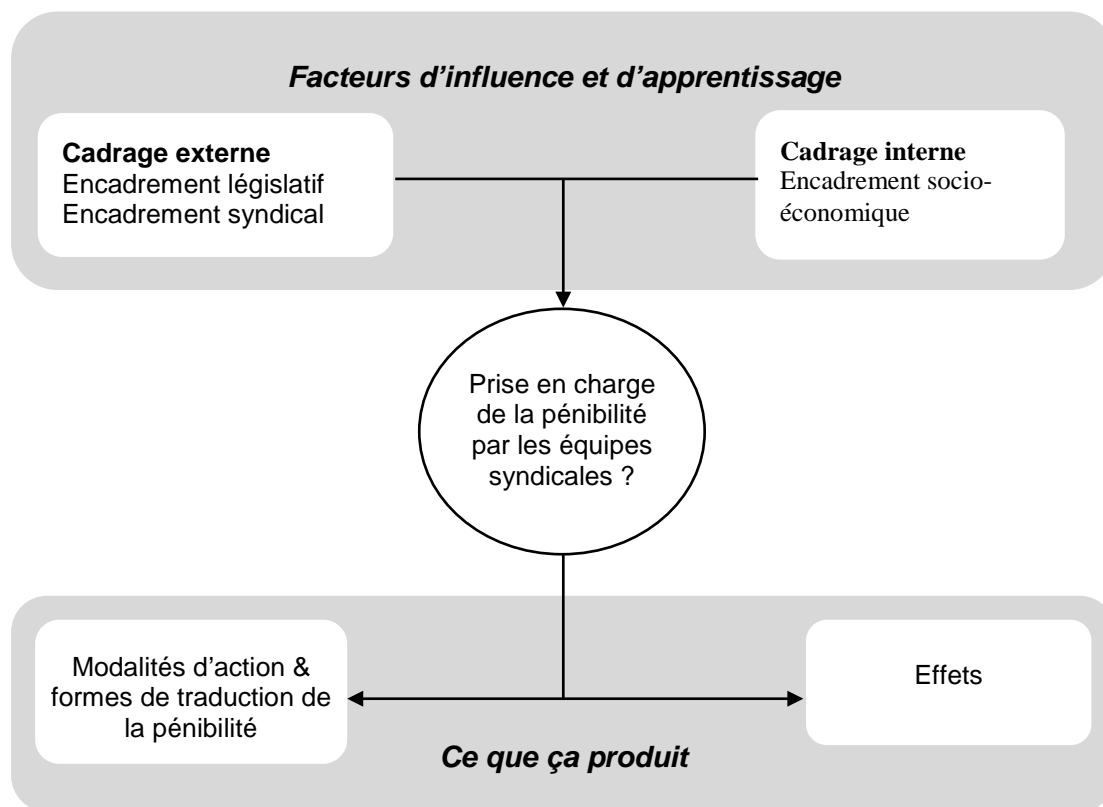
Les quelques points de repère contextuels et historiques évoqués dans le paragraphe précédent soulignent que les formes de prise en charge de la pénibilité s'inscrivent en réponse à des enjeux multiples.

D'une part, plusieurs facteurs combinés dont il importe de clarifier les principales dimensions ou les principaux cadres influencent la posture des négociateurs. D'autre part, le cadre final qui traduit une forme de prise en charge de la pénibilité formalisée dans un accord est lui-même le résultat d'un processus de construction sociale et d'apprentissage dont il importe de préciser les grands contours historiques, méthodologiques et stratégiques.

---

<sup>1</sup> Bahu M., Mermilliod C., Coutrot T., Peugny C., Rouxel, C. SIP, Typologie d'itinéraires professionnels et principales caractéristiques de santé, juin 2009

Le schéma ci-dessous tente d'éclairer les différents angles à partir desquels nous souhaitons étayer, pour cette étude, les formes de prise en charge de la pénibilité par les équipes syndicales dans le cadre de négociations collectives.



*Schéma 1 : Cadre d'analyse des formes de prise en charge de la pénibilité*

La prise en charge de la pénibilité se joue dans un cadre complexe. Plusieurs facteurs externes à l'entreprise encadrent ces négociations pour lesquels il s'agit de préciser le niveau d'influence. Nous notons en particulier :

- **L'encadrement législatif** : dans le même esprit que les négociations portant sur le maintien en emploi senior, le législateur s'invite dans les négociations collectives en imposant des « règles » de négociation (délais, méthode, définition des domaines d'action...). La question est de cerner l'influence de ce cadre législatif. Constitue-t-il une opportunité ou une contrainte pour les acteurs ? Comment les acteurs s'emparent-ils de ce cadre ? Se traduit-il par du conformisme dans la réponse de terrain ou permet-il de tendre vers une approche plus singulière de la pénibilité dans l'entreprise ?
- **L'encadrement syndical** : la majorité des organisations syndicales jugent trop restrictif le dispositif de départs anticipés prévu par le législateur. Nous faisons l'hypothèse que la reconnaissance de la pénibilité constitue ou reste l'un des enjeux centraux de ces négociations façonnant ainsi un autre cadre de discussion potentiellement éloigné de celui fixé par le législateur ou du champ de la prévention. Cette distinction est-elle si claire que cela pour les négociateurs ? Y-a-t-il ou pas confusion sur le sens accordé à la pénibilité en fonction de ces différents usages ? Quel est le poids véritable du cadrage politique sur la stratégie des négociateurs ? Quels liens sont entretenus avec les instances de rattachement externes à l'entreprise par les signataires de l'accord ?

La prise en charge de la pénibilité résulte également de plusieurs facteurs en interaction au niveau local :

- **Le système d'acteur** : les postures de différentes organisations syndicales en matière de négociation collective ne sont pas les mêmes, tout comme leur positionnement au sujet de la pénibilité. Par ailleurs, le contexte global du dialogue social dans l'entreprise, l'histoire et l'agenda des négociations collectives ainsi que le niveau de représentativité de chaque acteur contribuent à façonner un système d'acteur souvent complexe. Il s'agit de comprendre les jeux et stratégies d'acteurs sur la prise en charge de la pénibilité. Il s'agit également de cerner les zones et pouvoirs réels d'influence des différents acteurs, en particulier pour les acteurs RH. Enfin, nous pouvons nous interroger sur le poids des enjeux de dialogue social en matière de négociation de la pénibilité.
- **Les éléments de contexte socio-économiques**: les formes de prise en charge de la pénibilité ne peuvent pas non plus être complètement déconnectées de sa réalité locale. Les caractéristiques socio-économiques de l'entreprise, les particularités de son modèle productif, la qualité du dialogue social, le niveau de prise en compte des conditions de travail, les marges de progrès possible sur ce champ et les orientations stratégiques de l'entreprise donnent une signification particulière à la notion de pénibilité au niveau local. Il s'agit donc d'évaluer le poids des préoccupations locales au regard des différentes formes de cadrage externe (législatif, syndical). La prise en considération des enjeux locaux s'accompagne-t-elle d'une prise en charge singulière de la pénibilité et d'une traduction locale ? Reste-t-on sur une approche générique de la pénibilité formatée par le cadre législatif ? Quels sont les types d'enjeux qui autorisent à soutenir une traduction locale de la pénibilité ? Quel processus, quelle démarche favorise une réappropriation locale et partagée de la pénibilité ?
- **Les éléments liés au processus engagé (la genèse de l'accord)** : les caractéristiques de la démarche, les modalités de conduite des négociations, le type de données mobilisées pour alimenter le débat, l'existence ou pas d'un état des lieux, la nature du diagnostic, la mobilisation ou non de ressources externes sont autant d'éléments qui façonnent progressivement l'approche des négociateurs. À travers un questionnement sur la genèse des accords, il s'agit de comprendre comment évoluent ou non les formes de prise en charge de la pénibilité au cours des négociations ? Observe-t-on des changements de posture des négociateurs ? Qu'est ce qui les conditionne ?

Plusieurs facteurs induits par des cadres de réflexion hétérogènes plus ou moins bousculés au regard du processus de négociation engagé au niveau de l'entreprise, influencent la prise en charge de la pénibilité. Prise en charge qui se traduit également d'un point de vue plus opérationnel compte tenu de « ce que ça produit », à savoir : les formes de traduction observées de la pénibilité et les effets particuliers des négociations.

Concernant **les formes de traduction de la pénibilité**, l'analyse du contenu des accords nous permettra de qualifier cette traduction sur plusieurs registres :

- La définition de la pénibilité : A quelle définition de la pénibilité les négociateurs se sont-ils référés ? Ont-ils construit leur propre définition ? A quel type d'approche correspond-elle (liée à des critères ou plus générique) ?
- Le positionnement : la prise en charge de la pénibilité renvoie-t-elle à un positionnement davantage centré sur la compensation ou sur la prévention ? Quelle distinction est faite entre ces deux champs ?
- La forme des accords : Les négociateurs ont-ils privilégié une traduction des actions en terme de contenu ou en terme de méthode ?
- La posture : Ces accords traduisent-ils une posture davantage réactive, animée par le souci de définir des mesures très concrètes et ciblées ou au contraire la volonté de bâtir une stratégie d'action sur le long terme ?
- La nature des actions : Les actions envisagées renvoient-elles à une approche individuelle ou résolument collective ? S'inscrivent-elles sur un champ large des conditions de travail (organisation, management, parcours) ou restent-elles essentiellement techniques ?

Enfin, concernant **les effets particuliers de ces négociations**, il convient de rester mesuré sur ce qu'il s'agit d'évaluer. D'une part nous ne disposerons pas de suffisamment de recul pour procéder à une réelle évaluation qualitative des accords sous l'angle de leur mise en œuvre. Par ailleurs le nombre limité de terrains ne permet en aucun cas de dresser un bilan général des négociations. A travers une diversité de terrains d'enquête, il s'agit de se faire un premier aperçu des effets de ces négociations en cherchant à répondre à une série de questions éclairant la dynamique de la négociation collective selon plusieurs registres d'analyse : Quel regard les partenaires sociaux portent-ils sur les négociations et l'accord ? L'accord présente-t-il un caractère innovant et ambitieux du point de vue des négociateurs ? Les mesures prises sont-elles jugées pertinentes et réalistes ? L'accord conclu fait-il l'objet d'un consensus mou ou bien a-t-il permis une prise de conscience et une véritable dynamique d'action ? En quoi ces négociations peuvent contribuer ou non à faire évoluer les relations professionnelles (entre employeurs et représentants syndicaux, organisations syndicales entre elles...)?

## I.4 Une étude action

Les objectifs fixés pour cette étude sont de deux ordres.

**Le premier objectif s'établit sur le registre de la connaissance :** L'étude doit permettre une lecture plus précise des formes de prise en charge de la pénibilité par les partenaires sociaux dans le cadre des négociations collectives encadrées par l'état. Pour reprendre les éléments de la problématique, il s'agit de caractériser « ce que ça produit » au regard des principaux facteurs ou cadres d'influence et d'apprentissages. Celle-ci doit certes contribuer à mieux caractériser la façon dont les négociateurs et en particulier les équipes syndicales de la CFDT appréhendent, s'approprient et se jouent ou non du « fléchage » introduit par la loi et les décrets portant sur la négociation d'accord en faveur de la prévention de la pénibilité. Elle doit aussi permettre de mieux cerner le processus de construction des accords du point de vue des cadres de réflexion sous-jacents et des facteurs qui assurent une recomposition progressive des enjeux liés à la pénibilité. Enfin elle doit donner à voir les principaux effets des négociations engagées.

**Le second objectif s'établit sur le registre de l'action :** L'attente exprimée par la confédération, d'approfondir la connaissance des formes de prise en charge de la pénibilité, doit avant tout permettre d'éclairer les pratiques syndicales au cours de la négociation et d'assurer un renforcement des capacités des actions des équipes. Toutefois, cette étude ne vise en aucun cas la définition d'un nouveau cadre normatif pour la prise en charge de la pénibilité par la CFDT. Elle cherche avant tout à proposer un espace de discussion et de controverse autour des questions issues d'un travail d'analyse et à permettre à un groupe de représentants de la CFDT d'adopter une posture réflexive sur leur pratique. Sur la base d'une analyse circonscrite à quelques entreprises, il s'agit de produire avec les équipes syndicales un état des lieux partagé des formes de prise en charge de la pénibilité de manière à permettre à la confédération de construire ses propres recommandations pour l'accompagnement des équipes syndicales et sur les conditions d'usage d'un dispositif d'action publique négocié sur un champ tel que la pénibilité.

Pour répondre à ces objectifs, nos travaux se sont organisés autour de deux axes principaux d'*investigation* et de *production*.

### I.4.1 Un axe d'investigation

- **Des investigations dans des entreprises ayant abouti à un accord signé par la CFDT**

L'objectif de cette étude — qui vise non pas une généralisation des résultats mais un questionnement autour des formes de prise en charge de la pénibilité — ainsi que les moyens accordés pour sa réalisation nous ont conduits à proposer des investigations autour d'un échantillon assez restreint de 8 entreprises ayant abouti à un accord signé par la CFDT.

Pour le choix des entreprises, nous avons défini un échantillon qui représentait une variété suffisante de types d'entreprises, en croisant en priorité deux variables : la taille (2/3 PME, 2/3 entreprises de taille intermédiaire, 2/3 grandes entreprises, éventuellement 1 à 2 branches professionnelles) et le secteur d'activité (BTP, Industrie, Services). Les entreprises ont été recherchées en s'appuyant sur la mobilisation du réseau de la CFDT et dans une moindre mesure le réseau Anact/Aract.

Pour la conduite de ces investigations, limitées à une journée dans chaque entreprise, nous avons procédé à :

- *des entretiens semi-directifs* auprès de plusieurs acteurs engagés dans les négociations : des interviews ont été menées en priorité avec les représentants de la CFDT et des représentants de la direction. En fonction du contexte de chaque établissement, nous avons cherché à rencontrer des représentants des autres organisations syndicales engagées dans les négociations, des représentants des fonctions RH et prévention, le médecin du travail... Notre grille de questionnaire était essentiellement basée sur le modèle d'analyse présenté en point I.3..
- *un recueil de données* : plusieurs données complémentaires aux entretiens ont été recueillies pour nourrir l'analyse ; celle du contenu de l'accord pénibilité constituait un point incontournable de ces investigations. Nous avons cherché également à récolter d'autres matériaux tels que des accords antérieurs en lien avec l'accord pénibilité, le bilan social, des documents préparatoires (diagnostic...), des comptes-rendus de réunions paritaires, des tracts syndicaux permettant d'éclairer le contexte singulier de l'entreprise et le processus de négociation engagé.
- Les investigations de terrain ont été décrites dans des *monographies* qui rappellent l'essentiel des contextes (situation de l'entreprise), des enjeux (problèmes liés à la pénibilité), du processus de négociation (démarche, moyens, stratégies), des intentions (politiques définies) et des résultats obtenus (contenu de l'accord, formes de traduction de la pénibilité, effets produits...). Ces monographies ne font pas l'objet de communication externe ; elles constituent essentiellement des supports « anonymisés » pour alimenter le rapport d'étude. Un résumé en est proposé dans le paragraphe III.3.

- **La rencontre d'équipes syndicales d'entreprise**

Malgré le dépassement des échéances fixées par le législateur et outre les difficultés rencontrées dans la sélection des entreprises, nous faisons le constat que peu d'entreprises étaient parvenues à un accord. Nombre d'entre elles étaient encore en cours de négociation ou bien certaines avaient préféré opter pour un plan d'action unilatéral. Cette situation témoigne potentiellement d'une forme de prise en charge de la pénibilité compliquée, conflictuelle voire impossible qu'il est ainsi utile d'éclairer dans le cadre de cette étude. Ces négociations qui échouent ou qui patinent résultent-elles de la volonté des équipes syndicales de porter sous des angles différents la pénibilité dans l'entreprise ? Quels sont les freins à une véritable prise en charge partagée et négociée de la pénibilité ?

La rencontre d'une équipe syndicale de la CFDT engagée dans des négociations en cours ou/et dans des négociations ayant échoué, a constitué un second axe d'investigation pour mieux cerner les difficultés rencontrées par les équipes dans ces négociations au regard des formes de prise en charge visées.

Ainsi, nous avons procédé à une dizaine d'entretiens avec des équipes syndicales impliquées dans des négociations de branches et d'entreprises, et volontaires pour participer à cette enquête.

## I.4.2 Un axe de production

Les objectifs de cette étude se situent tout autant sur le registre de l'action en visant à favoriser un renforcement des capacités des équipes que sur celui de la connaissance par le seul éclairage des formes de prise en charge de la pénibilité.

Nous avons privilégié le choix d'une démarche itérative et participative laissant une place à la discussion et au débat.

Cette démarche s'est d'abord traduite par la constitution d'un comité de pilotage se réunissant aux étapes-clés de l'étude et participant à sa réalisation et à son orientation (choix des terrains, choix des équipes, mise en place des séminaires de travail, organisation de la diffusion des résultats de l'étude).

La démarche a également visé une production progressive et partagée des résultats de l'étude. Un rapport intermédiaire a été remis et discuté avec les membres du comité de pilotage à l'issue de la phase d'investigation. Les pistes de réflexion tirées de cette restitution des résultats intermédiaires ont permis de dégager plusieurs axes de questionnement à travailler, dans le cadre d'un séminaire de travail réunissant plusieurs équipes syndicales.

Les objectifs de ce séminaire ont consisté à :

- mettre en débat les premiers résultats de l'étude ;
- favoriser un échange des pratiques syndicales ;
- émettre des propositions et des recommandations pour renforcer les capacités de prise en charge de la pénibilité par les équipes syndicales et pour éclairer les conditions d'engagement de la confédération en matière de négociation collective, dans un cadre d'action publique négociée.

## I.5 Un accès compliqué aux terrains

L'accès aux terrains d'enquête s'est avéré beaucoup plus compliqué que prévu et ce pour différentes raisons qui sont autant d'enseignements à tirer dans le cadre de cette étude.

La première difficulté tient avant tout au nombre limité d'accords accessibles. Un premier bilan<sup>1</sup> de la DGT comptabilisait 1422 accords et plans d'action (47% d'accords) déposés au 1<sup>er</sup> juin 2012, un an après la parution des décrets et 6 mois après la date butoir des négociations fixée par le législateur. Seulement 11 accords de branche ont été signés sur cette même période. Ces chiffres apparaissent comme significativement bas comparés aux négociations collectives sur la maintien en emploi des seniors pour lesquelles 32000 textes sont dénombrés. Quand bien même le seuil de 50% de salariés exposés restreint le nombre d'entreprises concernées par cette obligation, nous pouvons faire l'hypothèse d'une difficulté pour les partenaires de l'entreprise à s'entendre sur ce sujet délicat et le besoin de temps vraisemblablement avant d'aboutir à un accord. Pour l'une des 11 branches ayant abouti à un accord, un représentant de la CFDT soulignait que les négociations s'étaient étalées de juin 2007 à septembre 2011, à raison d'une séance de négociation par mois dont une suspension des négociations sur une période d'un an en 2010 dans le contexte de réforme des retraites.

Ces données sont confirmées dans le cadre d'une étude menée par l'Aract Poitou-Charentes sur les négociations pénibilité et égalité professionnelle. En juillet 2012, pour des délais de négociation quasiment identiques, 179 textes (dont 104 accords) portant sur l'égalité professionnelle ont été déposés à la Direccte contre 68 textes (dont 14 accords) sur la pénibilité. Ce sont donc quatre fois plus de plans d'action que d'accords qui sont dénombrés sur la pénibilité. L'égalité professionnelle serait donc un sujet plus consensuel que la pénibilité ? Ces données indiquent, nous semble-t-il, une vraie difficulté à prendre la pénibilité dans un cadre de négociation.

---

<sup>1</sup> « L'obligation de négocier sur la pénibilité dans les entreprises : premiers éléments de bilan », Conseil d'orientation des retraites, 11/2012, 7 pages (collection Document, n° 6)

Pour autant, le nombre réduit d'accords ne suffit pas à excuser nos difficultés à accéder au terrain. Ces difficultés s'expliquent également par des critères de choix assez sélectifs liés au souci de diversité par rapport à la taille et au secteur d'activité, à la signature de l'accord par la CFDT et dans une moindre mesure au coût d'accès à certains terrains pour les intervenants limitant progressivement un champ déjà restreint de possibles.

Une quinzaine d'entreprises a pu être identifiée essentiellement par le réseau syndical de la CFDT qui aura été notre principal canal de recherche. Toutefois, un certain nombre de contacts se sont révélés inopérants pour au moins deux motifs principaux :

- Le premier motif tient au désaccord, pour des raisons tout à fait légitimes, du représentant de la CFDT sollicité, et donc de l'entreprise, de contribuer à ces travaux d'étude. La signature d'un accord ne signifie pas automatiquement un apaisement du climat social ou ne suffit pas à sa déclinaison ou bien n'épargne pas la poursuite de la négociation sur des sujets complémentaires et tout aussi sensibles. Des investigations ne sont jamais neutres quand bien même l'enquêteur prend toutes les précautions méthodologiques nécessaires. Nous pouvons néanmoins faire le constat que c'est dans les 4 entreprises dans lesquelles nous n'avons pas été autorisés à investiguer que les accords ont été le plus relayés par la presse. Nous ne généraliserons pas ce constat mais nous soulignons seulement une évidence : ce n'est pas parce que l'accord est posté sur la place publique que le processus qui y conduit et son réel contenu sont discutables. En d'autres termes, nous faisons l'hypothèse que les formes de prise en charge de la pénibilité passeraient par un processus qui reste en partie une boîte noire, renvoyant à ce que des négociateurs interviewés nomment dans certains cas « les transactions sous-terraines ». Les choix méthodologiques que nous avons définis pour la réalisation de ces investigations ne nous permettaient pas à l'évidence de saisir de manière fine les jeux et les stratégies inhérents à l'exercice de négociation toujours traduit par des configurations singulières et complexes<sup>1</sup>. Toutefois, nous ne sous-estimons pas l'importance que ce type de facteur peut jouer sur les formes de prise en charge ou non de la pénibilité ; et cela souligne la nécessité de s'interroger sur le principe que la négociation puisse constituer systématiquement une modalité de prise en charge adaptée de la pénibilité.

- Le second motif tient à la pertinence des accords identifiés. La lecture préalable des accords a donc constitué un critère complémentaire déterminant pour la sélection des terrains. Même si cette étude ne vise pas un recueil de « bonnes pratiques », force est de constater qu'un certain nombre d'accords restent assez pauvres dans leur contenu et nous laissent dubitatifs quant à leur véritable portée. Nous avons considéré que ces accords épousaient une logique assez dominante en matière de prise en charge de la pénibilité qui répond avant tout à celle de la « mise en conformité ». Il ne s'agit pas dans cette étude d'ignorer cette réalité qui réinterroge tout autant la pertinence des politiques publiques que les responsabilités des partenaires sociaux pour soutenir la capacité des négociateurs de l'entreprise à prendre en charge les questions de pénibilité et plus largement celles de santé au travail. Notre objectif a été de sélectionner des terrains permettant d'explorer des formes de prise en charge assez singulières de la pénibilité, nous permettant de couvrir un champ assez large.

Face à ces différentes difficultés que nous nous sommes nous-mêmes imposées, nous avons fait le choix de renforcer nos exigences dans la sélection des entreprises, ce qui nous a amenés à réduire le nombre de terrains investigués (6 au total) mais au bénéfice de la diversité.

---

<sup>1</sup> Dugué B., « Le travail de négociation : regards sur la négociation collective d'entreprise », Octarès, 2005, 248 pages (collection Travail & Activité humaine)



## II – Des configurations multiples de négociation : panorama et gros plan

### II.1 Des distinctions à opérer entre les branches professionnelles et les entreprises

Nous ne disposons pas à ce jour d'une base de données complète des textes sur la pénibilité, ni d'études quantitatives sur l'analyse des accords pénibilité. Toutefois, la lecture de plusieurs accords sur la pénibilité et les entretiens menés de manière complémentaire avec des représentants de branches et d'entreprises n'ayant pas abouti à un accord montrent clairement des spécificités en matière de prise en charge de la pénibilité suivant que l'on se situe à l'échelle de la branche, d'une grande entreprise ou d'une PME.

Ces spécificités tiennent, nous semble-t-il, à des facteurs d'influence ou des formes de cadrage différenciés.

#### II.1.1 Le poids du cadrage politique au niveau des branches ?

Nous notons en premier lieu le poids du cadrage politique au niveau des branches professionnelles. Ce cadrage politique renvoie essentiellement à la possibilité de trouver ou non un accord sur la *compensation* ; il s'inscrit logiquement dans le prolongement des négociations interprofessionnelles qui ont échoué en 2008, mais il renvoie également aux caractéristiques particulières de la branche.

C'est, par exemple, le cas pour la chimie et la métallurgie dont les négociations sur la pénibilité démarrées avant la réforme de 2010 se sont achevées sans aboutir à un accord. Dans ces branches, même si les discussions ont pu permettre d'avancer sur la prévention des risques professionnels et de la pénibilité, elles ont très vite achoppé en raison de divergences sur la *réparation*. L'enjeu étant bien de pouvoir s'entendre sur un dispositif légal de départs anticipés à la retraite pour compenser celui défini par la loi du 9 novembre 2010 jugé trop restrictif par l'ensemble des organisations syndicales.

Au final, nous observons un nombre très réduit d'accords de branche sur le sujet de la pénibilité. 11 accords étaient ainsi comptabilisés par la DGT en juin 2012 contre 88 accords portant sur le maintien en emploi des seniors. Le lien entre ces deux accords n'est néanmoins pas neutre puisque un certain nombre d'accords seniors prévoit des dispositifs spécifiques en matière d'aménagements de fins de carrière.

Parmi ces 11 accords, au moins 4 prévoient des dispositifs de compensation traduits le plus souvent par une adaptation et/ou un élargissement de dispositifs déjà existants en matière de cessation anticipée d'activité. C'est en particulier le cas pour les industries pétrolières, les industries électriques et gazières, les activités ports et manutentions et les conducteurs routiers.

Les caractéristiques de la branche ne sont pas non plus neutres quant à la possibilité d'aboutir à un accord. Celles des entreprises ainsi que le nombre des acteurs représentés varient fortement d'une branche à l'autre. Les débats sont rapidement orientés suivant que la branche est composée majoritairement de grandes entreprises qui disposent d'accords collectifs plus avantageux que l'accord de branche ou de plus petites entreprises qui ne sont pas en mesure économiquement d'abonder à un fonds mutualisé, par exemple. La nature des enjeux économiques et sociaux façonne de manière différenciée l'histoire des compromis sociaux propres à chacune des branches. Ainsi, un négociateur de la CFDT évoque le lobbying des petites entreprises auprès de la branche pour arrêter les discussions sur la pénibilité. À l'inverse, dans une autre branche, les entreprises de moins de 50 salariés ont fait le forcing pour intégrer les discussions au regard de leur besoin d'être davantage soutenues dans leurs démarches de prévention.

Dans une majorité de cas, l'impossibilité de s'entendre sur la compensation de la pénibilité reportée par la même occasion les discussions plus facilement consensuelles sur la prévention. Ce constat s'explique par un argumentaire commun à l'ensemble des organisations syndicales sur la complémentarité nécessaire des dispositifs de compensation et ceux de prévention. Néanmoins, rassemblés sous la même notion de pénibilité et dans un cadre unique de négociation, au niveau des branches, ces deux dispositifs tendent davantage à s'opposer entre une délégation patronale prompte à négocier sur la prévention et une délégation de salariés qui attend en premier lieu des avancées concrètes en matière de reconnaissance de la pénibilité. Face à la stratégie du « tout ou rien » le plus souvent adoptée par les organisations syndicales, au niveau des branches, pour prendre en charge la pénibilité, le rien semble l'avoir emporté sur le tout.

Dans ce contexte, un représentant CFDT d'une branche n'ayant pas abouti à un accord soulignait la décision de celle-ci de reporter des négociations exclusivement centrées sur la prévention dans un cadre à définir, autre que celui de la pénibilité. De son point de vue, « *il faut bannir le terme pénibilité si l'on veut travailler sur la prévention. On a mélangé compensation et prévention. Sans le volet compensation, on aurait pu aboutir à des mesures concrètes. L'amélioration des conditions de travail ou la santé au travail peuvent être des termes plus porteurs pour négocier sur la prévention* ».

Dans l'attente, l'échec d'une majorité de négociations de branche a reporté de fait la négociation au niveau des entreprises.

### **II.1.2 Le poids du cadrage réglementaire au niveau des PME ?**

Alors que le cadrage politique constitue un facteur d'influence fort au niveau de la branche, les configurations de négociation apparaissent de manière différente au niveau des entreprises.

Deux autres types de configuration méritent d'être examinées :

- Les négociations marquées par une influence forte du cadre réglementaire : les décrets précisant la définition de la pénibilité et les modalités de négociation constituent dans ce cas un « garde-fou » indiscutable. Dès lors, il convient de s'interroger sur les effets du cadre réglementaire au regard des progrès et des transformations qu'il permet d'opérer dans l'entreprise.
- Les accords qui s'affranchissent en partie du cadre réglementaire sur le fond (définition donnée de la pénibilité, par exemple) et/ou sur la forme (lien avec d'autres objets de négociation) et pour lesquels nous pouvons observer une combinaison des facteurs d'influence (politique, local, réglementaire). Dans ce cas, il importe de s'interroger sur les conditions qui permettent de passer d'un accomplissement formel à un accomplissement singulier pour la prise en charge de la pénibilité.

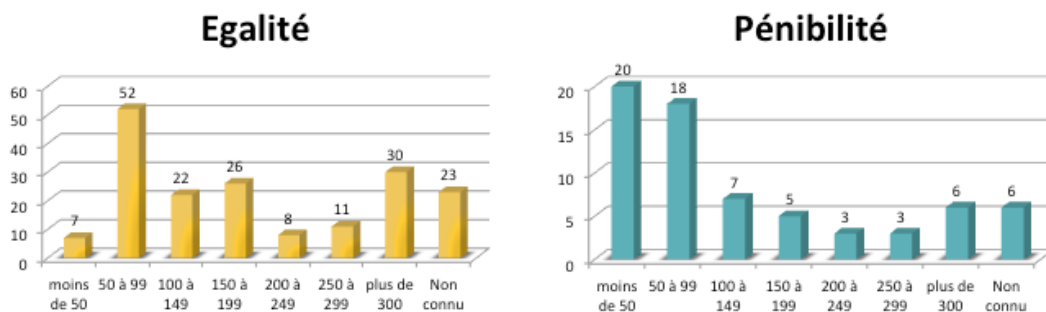
La lecture de plusieurs accords semble indiquer que le premier type de configuration concerne une majorité de PME. Les négociations dans les plus grandes entreprises apparaissent *a priori* moins marquées et renvoient davantage aux trois types de configuration.

Là encore, nous ne disposons pas de suffisamment de données pour étayer ces hypothèses. Néanmoins, les résultats de l'étude<sup>1</sup> menée par l'Aract Poitou-Charentes et commanditée par la Direccte Poitou-Charentes semblent confirmer cette tendance.

En effet, le graphique ci-dessous montre que les entreprises de moins de 100 salariés sont plus nombreuses que les plus grandes entreprises à déposer un accord ou un plan d'action à la Direccte. Ces données mériteraient d'être pondérées par rapport la répartition totale des entreprises par effectifs au niveau de la région. Néanmoins la comparaison avec les négociations sur l'égalité semble indiquer une corrélation plus marquée entre la taille des entreprises et leur réponse à l'obligation.

---

<sup>1</sup> Études sur les accords et plans d'action prévention de la pénibilité égalité professionnelle femmes-hommes en Poitou-Charentes, Avril 2013



*Répartition des entreprises picto-charentaises par effectif ayant déposé un accord ou un plan égalité ou/et pénibilité  
auprès de la Direccte – juillet 2012*

La réponse à l'obligation semble nécessiter plus de temps ou paraît plus difficile dans les plus grandes entreprises quand bien même elles disposeraient de davantage de ressources pour conduire ces travaux. Le cadre réglementaire aurait-il une influence plus forte sur les plus petites entreprises ? Sa déclinaison serait-elle moins aisée dans les plus grandes entreprises ? La question de la pénibilité se poserait-elle de manière différente en fonction des entreprises — ce qui nécessiterait un temps incompressible de traduction du cadre réglementaire ?

## II.2 Une étendue très large du champ couvert par la pénibilité

Si nous regardons de plus près le contenu de quelques accords rendus publics, les différences apparaissent de manière très marquée. La question se pose de savoir en quoi la pénibilité constitue un point commun entre un accord tel que celui de Rhodia<sup>1</sup> qui renvoie essentiellement à des mesures de compensation pour les travailleurs postés et l'accord d'Areva qui définit la politique de l'entreprise en matière de qualité de vie au travail en incluant un chapitre sur la pénibilité.

D'autres accords tentent de faire la synthèse entre ces deux cas types. L'accord des industries pétrolières l'illustre parfaitement en associant explicitement les notions de pénibilité et de stress au travail, en combinant à la fois des mesures de compensation relatives au travail posté et des mesures de prévention, en agrégeant des mesures très concrètes comme la durée quotidienne maximale de travail et le rappel des principes méthodologiques de prévention.

Ces trois textes suffisent à montrer la couverture très large des négociations sur la pénibilité selon deux axes en particulier :

- **leur contenu** : d'une forme de prise en charge de la pénibilité recentrée sur la compensation relativement à des facteurs précis à l'intégration de la pénibilité dans le cadre d'une démarche plus globale d'amélioration des conditions de travail ;
- **leur forme** : de l'accord normatif qui traduit une forme de prise en charge de la pénibilité très formelle à l'accord-cadre qui traduit une prise en charge politique de la pénibilité soit par le seul rappel des enjeux, des principes méthodologiques et des moyens soit par la définition d'un autre cadre que le cadre réglementaire.

Ces spécificités nous invitent à considérer la pénibilité comme un objet social aux contours flous en dépit du cadre réglementaire qui tend à « baliser » la voie de la négociation collective.

Ces spécificités traduisent-elles une confusion entre différentes approches possibles de la pénibilité<sup>2</sup> ou/et révèlent-elles une limite du cadre réglementaire qui, en normalisant une approche

<sup>1</sup> Ces accords ont été rendus publics. Ils sont consultables sur le site : [www.dialogue-social.fr](http://www.dialogue-social.fr)

<sup>2</sup> Volkoff S., « Les trois facettes de la pénibilité », Santé et Travail, n° 59, juillet 2007

type de la pénibilité, l'ampute de sa dimension sociale au service d'une approche essentiellement technique et procédurale de la pénibilité ?

### II.3 Caractérisation des terrains étudiés

Notre problématique, dans le cadre de cette étude, vise un questionnement sur les formes de prise en charge de la pénibilité dans un cadre de négociation. Toutefois l'objectif de cette étude est avant tout d'apprécier les formes de prise en charge de la pénibilité au regard de l'influence que peut présenter le cadre réglementaire.

Les distinctions à opérer entre les négociations menées au niveau des branches professionnelles et celles menées au sein des entreprises nous ont amenés, en accord avec le comité de pilotage, à recentrer nos investigations au niveau des entreprises.

Le tableau suivant présente un récapitulatif des entreprises étudiées, pour lesquelles nous avons fait le choix d'utiliser un pseudonyme.

Nom	IMPRIM	AGRO	METAL	IMMEUBL E	DISTR	RESTO
<b>Secteur</b>	Imprimerie	Agroalimentaire	Métallurgie	Logement social	Distribution	Restauration collective
<b>Effectif</b>	< 300	1000-5000	1000-5000	500-1000	> 10000	>10000
<b>Représentation syndicale</b>	1 seule OS (CFDT)	5 OS (CFDT Majoritaire)	3 OS en centrale (CGT majoritaire)	3 OS (CFDT majoritaire)	6 OS (CFDT majoritaire)	4 OS (CFDT majoritaire)
<b>Accord...</b>	... en faveur de la prévention de la pénibilité	... en faveur de la prévention de la santé et de l'emploi des salariés	... sur les conditions de vie au travail	... portant sur la prévention de la pénibilité	... sur la pénibilité au travail	... de méthode sur la pénibilité
<b>Définition de la pénibilité</b>	Définition légale	Définition élargie	Définition légale	Définition élargie	Définition légale	Définition légale
<b>Posture</b>	Mise en conformité	Pro-actif	Mise en conformité	Pro-actif	Mise en conformité	Mise en conformité
<b>Éléments sur l'accord</b>	Essentiellement des actions de contenu en référence aux domaines d'action du décret	Accord axé sur 2 volets (Prévention des risques professionnels et maintien en emploi des seniors)	Accord cadre qui regroupe 3 sujets (RPS, pénibilité et harcèlement)	Un catalogue d'action à la main du local en référence aux domaines d'action du décret	Des actions de contenu très concrètes en référence au décret	Accord de méthode qui définit le cadre de travail d'une « commission d'identification de la pénibilité et de l'usure professionnelle »

**Tableau 1 : Liste des entreprises étudiées**

### II.3.1 L'entreprise « Imprim » : La formalisation d'un premier niveau d'engagement de l'entreprise qu'il s'agira de faire évoluer

« Imprim » est une entreprise familiale de 280 salariés spécialisée dans le secteur de l'impression graphique. Implantée depuis plus d'un siècle en zone rurale, à 50 km d'une métropole d'environ 200000 habitants, l'entreprise a connu plusieurs essors avant d'entamer une reconversion dans les années 80 en diversifiant sa production pour l'impression de produits plus complexes. Cette reconversion correspond à « *un changement de métier à 180°* » pour l'entreprise conditionnée désormais par la récurrence des évolutions technologiques.

Ces éléments de contexte ne sont pas sans incidence pour comprendre comment la population de l'entreprise s'est peu à peu structurée y compris dans son rapport à la pénibilité.

D'une part, le positionnement géographique de l'entreprise lui confère une responsabilité sociale importante du point de vue de l'emploi. Au cours de son développement, la direction de l'entreprise a cherché à développer ou conserver des activités permettant le maintien en emploi de salariés dont le niveau de qualification ne permettait pas toujours d'accéder à de nouveaux métiers. La création d'une filiale spécialisée sur un marché de niche a été un des moyens pour assurer le maintien en emploi d'une partie des salariés.

D'autre part, les évolutions technologiques successives ont permis de réduire fortement la pénibilité même si celles-ci étaient avant tout guidées par des enjeux productifs. « *Il y a 50 ans, on imprimait avec du plomb. Toutes les phases étaient manuelles. Il y a encore peu de temps, le montage Offset se faisait à la main. Aujourd'hui, c'est informatisé et il faudrait dix fois plus de personnel pour une production identique. On a enchaîné les évolutions technologiques qui permettent de travailler mieux, plus vite avec plus de confort* ».

Ainsi, il est possible de différencier la population de l'entreprise sous 3 angles :

- Une population qui vieillit dans l'entreprise tout en ayant été exposée à un cumul et une combinaison de différentes natures de pénibilité (contraintes physiques, exposition à des produits chimiques, bruit, travail de nuit) tout au long de son parcours. « *On a les premières populations qui ont travaillé en 3\*8* ». Malgré les améliorations apportées à l'outil de production et à l'environnement de travail, une partie des salariés dont le niveau de qualification ne leur a pas permis d'évoluer dans l'entreprise reste exposée à un certain nombre de contraintes (travail de nuit et le travail manuel répétitif) et présente différents signes d'usure professionnelle (TMS, inaptitude). Le maintien en emploi constitue ainsi une problématique importante de l'entreprise prise en charge depuis longtemps, essentiellement sous l'angle de l'aménagement des fins de carrière. Cette problématique touche à la fois les femmes occupées à des travaux de finition et les hommes en appui aux conducteurs machines ou positionnés sur d'anciennes machines.
- Une population plus jeune, davantage qualifiée, ayant moins subi les exigences du passé. Même si les contraintes physiques sont en recul, ces populations restent exposées à des contraintes comme le travail de nuit et le bruit ou à de nouvelles formes de contraintes liées à la conduite de machines complexes (vigilance, charge mentale). Concernant l'impression, il s'agit désormais de métiers hautement qualifiés (Bac pro, BTS) pour lesquels la formation en alternance peut durer jusqu'à 5 ans. Du point de vue du directeur du site, « *il faut 7 ans pour avoir un bon professionnel* ». Ici les enjeux pour l'entreprise se posent davantage en termes d'attractivité et de fidélisation du fait de sa situation géographique.
- En aval de l'impression, le façonnage constitue un autre métier qui représente 1/3 de l'effectif. Il n'existe pas de formation dédiée à ce type de métier qui s'apprend sur le tas mais qui réclame une technicité importante. Différentes améliorations ont été apportées à cette activité la rendant accessible à une population diversifiée en termes d'âge et de genre.

L'accord intitulé « accord en faveur de la prévention de la pénibilité » a été signé en décembre 2011 par la CFDT, seule organisation syndicale représentée au sein de l'entreprise.

La définition adoptée par les négociateurs s'appuie clairement sur le cadre fixé par le législateur, ce qui semble à première vue cohérent avec la réalité des situations de pénibilité rencontrées par les

salariés. En effet, le diagnostic réalisé évalue à 67 % la proportion de salariés exposés qui, par ailleurs, cumulent plusieurs types d'exposition (travail de nuit, bruit, contraintes physiques, produits chimiques...). De plus, les modalités de prise en charge de la pénibilité suivent la philosophie du décret en étant centrées sur la prévention sur ces différents registres primaire, secondaire et tertiaire.

Les principales mesures adoptées traduisent essentiellement des actions de contenu sur des aspects techniques (investissement matériel, aménagement de poste), organisationnels (aménagement du temps de travail) et RH (entretien de fin de carrière). Des mesures sont néanmoins envisagées sur un plan méthodologique (mise en place d'une commission de suivi des inaptitudes, analyse de poste, sensibilisation des salariés, sensibilisation de l'encadrement).

Cet accord s'inscrit dans le prolongement des actions conduites jusque-là avec le CHSCT et consiste essentiellement à formaliser ce qui existe déjà au niveau de l'entreprise. Des liens sont également faits avec d'autres accords comme l'accord senior pour les actions de tutorat.

Concernant les moyens dédiés, une commission de suivi se mettra en place une fois par an pour assurer le bilan de l'accord. Nous pouvons également faire l'hypothèse que sa déclinaison sera facilitée grâce à la mise en place d'une fonction QSE dans l'entreprise.

Le regard porté par les négociateurs sur cet accord n'est ni positif ni négatif. D'une part, les négociations n'ont pas fait l'objet d'une véritable controverse traduisant des relations sociales plutôt basées sur un mode partenarial. D'autre part, cet accord traduit un engagement plus réaliste qu'ambitieux, c'est-à-dire à la hauteur des connaissances acquises sur ce sujet, des attentes des salariés, des leviers identifiés et des moyens et ressources mobilisables.

À travers cet accord, les représentants des salariés visaient deux objectifs :

- rendre visible la pénibilité d'un secteur méconnu mais concerné par cette problématique ;
- formaliser un premier niveau d'engagement de l'entreprise que l'on peut suivre et que l'on pourra faire évoluer.

Ces objectifs s'inscrivent dans un contexte où les représentants des salariés expriment des préoccupations sur les horaires et l'aménagement des fins de carrière en particulier, mais sans qu'il soit évident de mettre en discussion le sujet de la pénibilité avec les salariés eux-mêmes : « *On marche sur des œufs.* »

Ainsi, nous pourrions faire l'hypothèse que cet accord constituerait, du point de vue des représentants de la CFDT, davantage une manière d'officialiser le débat avec les salariés et de clarifier plus collectivement certaines mesures comme l'aménagement des fins de carrière. La communication de l'accord a pu faire l'objet de quelques demandes d'informations par certains salariés. Néanmoins, les représentants regrettent de ne pas avoir suffisamment discuté et clarifié le rôle-clé de l'encadrement intermédiaire pour assurer la déclinaison de l'accord.

Considéré initialement comme une obligation de plus, les responsables des ressources humaines portent au final un regard plutôt positif sur cette démarche qui leur a permis de formaliser ce qui se fait dans l'entreprise, d'engager le débat avec les représentants des salariés et de soutenir l'action du CHSCT.

D'un autre côté, cet accord est l'occasion de porter l'attention sur des problématiques comme la gestion des inaptitudes et les TMS qui préoccupent de plus en plus les responsables RH de l'entreprise.

### **II.3.2 L'entreprise « Agro » : La pièce manquante d'un puzzle qui prend forme**

Agro est une entreprise du secteur agroalimentaire créée il y a environ un siècle. Il s'agit d'une entreprise cotée en bourse avec un capital majoritairement familial, ce qui lui confère une certaine indépendance de gestion. Son développement est caractérisé par une croissance régulière entretenue par une stratégie d'implantation de la marque sur le marché de la GMS (grande et moyenne surface) en France et progressivement à l'international, ainsi qu'une recherche permanente en matière d'innovation de manière à assurer une diversification de sa production. Aujourd'hui, ses principaux

domaines d'activités sont la fabrication de sachets de charcuterie préemballée, les plats cuisinés frais en libre service et la restauration rapide. Pour cela, l'entreprise emploie environ 3700 salariés dont 3200 en France. Sur ses 11 sites de production, 6 se concentrent dans un rayon de 25 km autour du siège social positionné au cœur d'un bassin d'emploi très dynamique (3% de chômage) en dépit de son éloignement de grandes métropoles. L'entreprise dispose également d'un autre site de production en France et de 4 sites à l'international.

Quatre organisations syndicales sont représentées au niveau de l'UES : la CFDT, la CGT, FO et la CGC. La direction attache de l'importance à pouvoir maintenir un partenariat social fort pour lequel la négociation constitue une modalité pour donner du sens à la philosophie de l'entreprise et inscrire progressivement sa politique sociale.

Cette philosophie n'est pas juste une façade marketing du point de vue de la direction. Elle est l'expression d'une volonté forte de l'actionnaire majoritaire familial qui vise à assurer un développement durable de l'entreprise dans le respect des hommes et du territoire. L'implantation géographique de l'entreprise en est l'illustration ; mais cette philosophie trouve aussi sa traduction dans un modèle de performance qui cherche une conciliation des enjeux économiques et sociaux dans le temps, sur la base d'une vision stratégique à 3, 10 et 20 ans. Concrètement, sa déclinaison passe par une politique salariale supérieure à celle du secteur, des investissements importants dans l'outil de production, un intéressement des salariés à la performance de l'entreprise, un investissement pour la professionnalisation et la qualification des salariés, le développement de ressources en matière de prévention et de santé...

Toutefois, ce modèle constitue une équation complexe dans un marché caractérisé également par une concurrence forte et pour lequel la productivité des outils industriels constitue le principal levier de performance. L'innovation *produit* et *technologie* constitue alors un autre levier indispensable pour amortir les tensions inhérentes entre productivité emploi et conditions de travail. La modernisation constante de l'outil de production pour répondre aux enjeux productifs se voit compensé par la création de nouveaux espaces de croissance propice au développement de l'emploi. En d'autres termes, la politique économique et sociale de l'entreprise trouve avant tout sa traduction dans une politique d'innovation qui suppose non seulement une préservation des ressources de l'entreprise mais surtout une transformation de celles-ci par l'intéressement et la professionnalisation.

Ainsi, les réflexions de l'entreprise sur la pénibilité se situent d'abord dans la continuité de plusieurs dispositifs tels que la politique sécurité de l'entreprise, l'accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'accord sur la prévention des risques psychosociaux et l'accord sur l'insertion des travailleurs handicapés qui ont pour ambition commune de contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à l'employabilité des salariés tout au long de la vie professionnelle.

Les partenaires sociaux sont alors parvenus à un accord intitulé « Accord d'entreprise en faveur de la prévention de la santé et l'emploi des salariés » qui s'affranchit en partie du cadre réglementaire. En effet, cet accord est organisé autour de deux principaux volets :

- Le premier porte sur la prévention de la pénibilité et des conditions de travail. Il s'agit essentiellement d'un cadre méthodologique permettant à chaque site de proposer des actions au regard de ses spécificités et en réponse aux obligations liées à la loi du 9 novembre 2010. Quand bien même des préoccupations existent du fait de l'exposition des salariés à certains facteurs de pénibilité tels que définis dans le décret n°2011-354 du 30 mars 2011<sup>1</sup>, les partenaires se sont entendus sur le fait que ce cadre d'action vient à rebours des approches déjà conduites dans l'entreprise. « Nous n'avons pas attendu le décret pour avancer sur ces thèmes ». Ainsi, ce volet porte davantage sur la formalisation du plan prévention santé au-delà de la seule pénibilité elle-même, des durées d'exposition ou des emplois pénibles.
- Le second porte sur des mesures en faveur du maintien et du développement de l'emploi des salariés seniors. Il s'agissait d'un dossier prioritaire porté par la CFDT à la suite de l'échec des négociations portant sur l'emploi des seniors en 2009. Les liens étroits avec la problématique de la pénibilité ont ainsi amené les partenaires à reprendre ce sujet. Ce volet rappelle les dispositions existantes sur le plan de l'anticipation de l'évolution des carrières

---

<sup>1</sup> Cf. Annexe 1 pour plus de précisions

professionnelles (entretien de seconde partie de carrière) et sur le plan du développement des compétences et des qualifications (mobilité, bilans de compétences, tutorat, accès à la formation). Il propose des mesures complémentaires très précises en matière d'aménagement des fins de carrière sur les trois dernières années d'activité sur la base du volontariat (aménagement des temps pleins pour faciliter les récupérations, possibilité de passage à temps partiel avec prise en charge des cotisations, abondement CET pour congé de fin de carrière, aménagement pour les salariés de nuit avec une dégressivité sur 15 mois de la perte de rémunération pour un retour de jour). Enfin, il initie un projet d'étude innovant sur l'employabilité des seniors au travers des conditions de travail. Les sites sont alors chargés de réfléchir à la mise en place d'organisations collectives permettant d'intégrer prioritairement les seniors. Un des sites a d'ores et déjà expérimenté la mise en place d'une équipe de jour superposée à 2 équipes alternantes offrant ainsi des horaires plus adaptés à une quinzaine de seniors, tout en répondant à des besoins d'organisation.

Cet accord présente un caractère original dans le sens où il dépasse le seul registre de la mise en conformité pour se centrer comme un élément de réponse aux enjeux spécifiques de l'entreprise et des salariés. Pour la CFDT comme pour la DRH, cet accord constitue la pièce manquante d'un puzzle qui prend forme. Pour le délégué syndical de la CFDT, la réponse stricte par rapport aux décrets aurait signifié une régression par rapport à ce qui se fait dans l'entreprise. Même si de son point de vue il aurait été possible d'aller plus loin en travaillant, par exemple, sur les questions de flexibilité, première source de pénibilité selon lui. Cet accord marque une étape de plus. « *Un accord se construit dans le temps* ». Il participe des changements de politique RH impulsés depuis le début des années 2000 avec la sortie des classifications. Du point de vue de la DRH, cet accord constitue une réponse de plus à l'enjeu de l'employabilité, tout en s'inquiétant du risque de cloisonnement induit par chacun des accords qui font qu'au final, « *travailler sans étiquette devient difficile* ». « *La problématique est d'avoir une négociation qui ait tout son poids, sans mille-feuilles* ». Un des objectifs visés et partagés par la CFDT et la direction serait d'avoir « un accord chapeau », de négocier un projet d'entreprise en matière de politique sociale.

Toutefois cette dynamique de négociation ne semble pas partagée puisque la CGT et FO n'ont pas signé cet accord. N'ayant pas rencontré de représentants de ces deux organisations syndicales, nous ne précisons pas les raisons de leur abstention. Mais ce désaccord rappelle d'une certaine façon l'équilibre fragile du modèle que développe l'entreprise et les tensions qui peuvent subsister y compris du point de vue du climat social.

### **II.3.3 L'entreprise « Métal » : un accord cadre global mais cloisonné**

« Métal » constitue un groupe, né fin 2010, de la scission d'un groupe sidérurgique. Acteur mondial dans le secteur des aciers inoxydables, avec une position importante sur des niches, alliages et produits de spécialité à forte valeur ajoutée, « Métal » est en réalité un réseau intégré de distribution, de transformation et de services performant. La production industrielle se concentre sur six usines principales situées en Amérique latine et en Europe. Quant à l'utilisation de cette production, elle se décline dans un large éventail d'applications, concernant l'inox (dans les industries de transformation, le secteur médical et la construction) et des secteurs spécialisés (l'acier électrique pour les transformateurs, les générateurs et moteurs thermiques ainsi que les alliages dans les secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de l'électronique et du pétrole et gaz).

En termes d'effectifs, le groupe emploie plus de 10 000 salariés dont plus de 3000 en France. Les effectifs se répartissent dans sept familles professionnelles et vingt quatre métiers. Cette diversité se retrouve également dans les modalités d'horaires aussi bien au niveau des sites que des métiers : 35 % travaillent en journée, 21 % en continu et 31 % en discontinu, 13 % sont au forfait (les cadres). Globalement la population salariée est vieillissante (la pyramide des âges présente un pic après 50 ans).

L'appartenance à ce secteur d'activité confère au groupe une priorité sur la Sécurité, de nombreuses actions sont développées sur le sujet, que ce soit sous forme de protections individuelles et collectives.



La négociation a été initiée dans un contexte particulier qui est celui de la renégociation des accords (une dizaine) de l'ancien groupe d'appartenance à la suite de la scission fin 2010, ce qui laissait à « Métal » 15 mois pour la renégociation de ces accords anciens et en ajoutant les nouvelles obligations. Pour faciliter et optimiser le temps de négociation, des regroupements de sujets ont été proposés par la direction. Les négociations sur les seniors, le handicap et l'égalité professionnelle ont été regroupées sous le thème générique de la « Diversité ». En ce qui concerne la pénibilité, ce sujet a fait l'objet d'un regroupement avec la prévention des risques psychosociaux, la prévention du harcèlement moral et sexuel et la violence au travail ; ces trois sujets sont ainsi regroupés dans un accord « Conditions de vie au travail ».

Pour la direction, ces regroupements de sujets selon deux grands axes correspondent à deux objectifs de « Métal », à savoir « s'ouvrir à la diversité et avoir des conditions de vie au travail les plus positives possibles ». Ce contexte et cette proposition de regrouper les sujets de négociation auraient pu être favorables ou propices à une mise en liens dans la réflexion et dans l'action. Dans les faits, chacun des thèmes a été abordé séparément. Du point de vue de la direction, ce regroupement était un moyen de limiter le nombre d'accords à mettre en œuvre et à suivre, notamment pour l'encadrement. La CGT n'était pas très favorable et souhaitait plutôt un accord sur chacun des sujets. Pour la CFDT, l'obligation de renégocier les accords anciens ne se posait pas pour la pénibilité puisque c'était la première fois que ce sujet faisait l'objet d'une négociation. Il aurait été souhaitable de se poser, de poser toutes les questions, et de prendre plus de temps sur ce sujet.

Les organisations syndicales ont finalement adopté le principe à condition que chacun des thèmes soit traité en tant que tel, et au regard de la volonté de la direction de travailler sur le sujet et de faire vivre cet accord.

Du fait de la configuration du groupe, la négociation a abouti à un accord-cadre qui précise les modalités, les points de repère pour la déclinaison dans chaque entreprise ou établissement du groupe. Il donne la démarche et les outils (par exemple, une grille pour les seuils), des illustrations d'actions pour chaque mesure. Le service sécurité a coordonné l'ensemble des outils d'évaluation qui ont permis aux différents sites de réaliser leur état des lieux. Il est précisé que le déploiement de l'accord se fera en lien avec le CHSCT et le médecin du travail, avec comme obligation l'inscription dans le Document Unique. D'ailleurs, l'un des enjeux de la signature de l'accord résidait justement dans le fait que l'ensemble des salariés soit couvert, et que chaque site se pose et traite le sujet selon sa spécificité.

L'organisation du processus de négociation a consisté pour la CFDT en la mise en place d'une équipe de coordination (dix membres) et d'une équipe de négociateurs (quatre dont trois membres du CHSCT) qui ont suivi l'ensemble des débats sur les trois sujets abordés pendant les séances de négociation. Ces équipes ont été constituées de manière à représenter les différents métiers et la diversité des sites. D'autres critères tels que l'envie de négocier et l'appétence pour les sujets ont présidé à la constitution des équipes. Pressés par les délais, l'appropriation du contenu des décrets et du sujet par ces membres a nécessité un temps d'apprentissage. De plus, les nombreux échanges de l'équipe de coordination avec les salariés se sont avérés assez chronophages ; mais recueillir leurs avis et leurs attentes sur ce sujet sensible, notamment sur le volet compensation, s'est avéré indispensable.

En termes d'appui aux travaux préparatoires de cette équipe, celui de la fédération a été apprécié et jugé comme significatif, surtout pour la relecture des premières versions de l'accord. Sur le registre des références à disposition pour aborder ce sujet, le guide produit par la confédération est également mentionné comme un support utile.

Le compromis a été trouvé, et la signature des trois syndicats représentatifs au niveau du groupe, à savoir, CFDT, CGT et CFE-CGC, a été effective car il y avait un volet compensation dans cet accord. Même si cet accord n'est pas totalement satisfaisant, le refus de signature aurait présenté le risque de voir le déploiement se réaliser sous la forme de plans d'action sans le volet compensation. Ce volet compensation a effectivement constitué l'un des principaux objets de la négociation, la première version de l'accord élaborée par la direction ne comportait d'ailleurs pas cette possibilité.

Pour la CGT, l'accord n'est sans doute pas assez ambitieux et innovant, car des actions existaient déjà. Le temps partiel proposé ne répare que de 10 % et non de 20%, mais la signature de cet accord a été effective car il constitue un point de départ, un point de repère pour la renégociation. Il est fait référence à l'ancien accord de la SNECMA et à ses évolutions dans le temps.

Ce groupe est marqué historiquement et culturellement par une approche de la prévention centrée sur la sécurité. Les indicateurs suivis, notamment par les sites de production, sont ceux de l'absentéisme et des accidents du travail. Face à une population vieillissante et à un taux d'inaptitude de 10%, comment le groupe peut-il faire évoluer son approche de la prévention en tenant compte des enjeux de santé ?

### II.3.4 L'entreprise « Immeuble » : une démarche proactive en réponse à plusieurs enjeux locaux

Immeuble est un groupe qui comprend 4 organismes d'HLM présents dans l'Ile-de-France. Il intervient essentiellement sur tous les métiers du logement social : gestion, renouvellement urbain, aménagement, construction en locatif social... Sur les 780 salariés, les gardiens d'immeuble représentent un tiers de son effectif total.

Cet accord s'inscrit dans le cadre d'une démarche proactive traduite par un engagement de la direction en dépit du fait que l'entreprise n'était pas assujettie à la loi puisque moins de 50 % des salariés sont exposés aux facteurs de pénibilité. Il s'agit essentiellement des gardiens et du personnel de la régie qui représentent moins de la moitié de l'effectif. Les autres métiers n'étant pas exposés à la pénibilité dont la définition des seuils n'a pas fait débat.

Cet engagement de la direction répond à une demande récurrente des organisations syndicales de mieux reconnaître la pénibilité de certains métiers tels que celui de gardien d'immeuble ou encore les métiers techniques de la régie (plombier, peintre...).

Mais pour la direction, cet engagement s'inscrit également en réponse à plusieurs enjeux :

- politique, vis-à-vis des représentants des salariés et des collectifs : le risque lié à l'inaction est plus grand que celui qui consiste à alimenter le partenariat social ou à montrer l'engagement du groupe en matière de conditions de travail vis-à-vis des collectivités ;
- social, au regard de la problématique de maintien en emploi de gardiens qui exercent une activité usante sur le long terme, tout autant sur le plan physique du fait des tâches d'entretien et de nettoyage, que sur le plan psychique compte tenu des relations parfois difficiles avec les locataires.
- économique, par rapport à la nécessité d'améliorer la qualité de service et de maintenir un minimum de tâche ménagère pour assurer la « récupérabilité » des charges<sup>1</sup>.

Confronté à des problématiques de recrutement sur le métier de gardiens mais aussi de maintien en emploi, la question de la pénibilité se niche donc au carrefour de plusieurs enjeux pour l'entreprise.

Dans ce contexte, sans être concerné par l'obligation de négocier ou de définir un plan d'action, les décrets ont néanmoins eu un rôle déclencheur pour la direction. Par ailleurs, deux autres éléments ont facilité l'engagement dans des négociations. D'une part l'expression d'une position commune et affirmée des organisations syndicales (CFDT, UNSA, CGT) qui souhaitaient prioritairement agir sur le champ de la prévention. Sensibles aux enjeux de santé au travail, elles portaient du principe que la compensation faisait déjà l'objet d'autres accords antérieurs. De ce fait elles estiment que : « *La compensation n'est pas la priorité, les gains restent faibles* ». D'autre part, le passage par un accord de méthode qui a permis de valider un cadre précis de négociation (définition de la pénibilité, moyens mobilisés pour la négociation, calendrier des négociations).

Ce travail préalable a finalement amené les négociateurs à signer un accord sur la prévention de la pénibilité seulement deux semaines après la signature de l'accord de méthode. Pour les organisations

---

<sup>1</sup> Ce secteur fait l'objet d'une importante réglementation. Le décret du 26 août 1987 définit notamment la répartition du coût du salaire du personnel de gardiennage entre l'employeur et les locataires. Les charges récupérables correspondent à une partie de la rémunération du gardien récupérables à 75% sur les locataires s'il effectue l'entretien de l'immeuble (élimination des ordures + ménage). Cette règle oblige donc sur le plan économique les employeurs à imposer les tâches de nettoyage qui présentent une véritable source de pénibilité. Elle ampute les marges de manœuvre de l'employeur en termes d'aménagement et d'organisation des postes et des parcours.

syndicales, c'est la reconnaissance de la pénibilité du métier de gardien y compris sur le plan psychosocial qui constitue la principale avancée. « C'est une base pour des négociations futures ». En creux, les organisations syndicales concèdent que l'accord n'est pas complètement satisfaisant et que celui-ci a été fait dans la précipitation. Il signifie essentiellement l'engagement dans une démarche concertée et volontaire articulée autour du CHSCT et de l'implication de l'encadrement intermédiaire.

Le cadre réglementaire a alors servi de référence pour la construction de l'accord en proposant un catalogue d'actions à la main du local sur l'ensemble des domaines d'action conformément aux textes applicables (CSS, art. D. 138-28). « *On ne voulait pas quelque chose de trop directif* » (le DRS). Les mesures présentées dans l'accord constituent un éventail d'actions dont les services concernés (directions territoriales et régie principalement) doivent s'inspirer pour bâtir le plan d'action le mieux adapté à leur contexte. Les actions proposées sont très opérationnelles et s'inscrivent essentiellement sur un registre technique ou dans la continuité de ce qui se fait déjà au niveau du groupe. Des diagnostics complémentaires sont aussi prévus pour affiner l'analyse de situations de pénibilité caractéristiques du métier (entrée et sortie des ordures ménagères, nettoyage des parties communes...).

L'accord ne présente pas un caractère particulièrement innovant. Son contenu et son préambule témoignent d'une démarche qui se veut avant tout pragmatique au regard des marges de manœuvre dont dispose l'employeur pour véritablement agir sur la pénibilité, et opérationnel par la mobilisation des acteurs locaux. Il se veut aussi symbolique en signifiant la volonté des partenaires de franchir un nouveau cap en matière de prévention.

Pour autant, les négociateurs confirment que « sans le dispositif réglementaire, le sujet n'aurait pas été évoqué de la même manière ». Le cadre réglementaire a le mérite de créer l'amorce et dans le même temps il constitue une norme qui peut faire frein. Comme l'explique le directeur des relations sociales : « *On tord des actions intéressantes par rapport à la difficulté à définir des indicateurs et des objectifs précis. On s'empêche de mettre des actions car on ne sait pas les évaluer* ».

Ce point de vue est partagé par la direction qui aurait été tout aussi convaincue par une approche plus ambitieuse. « *On a des personnes qui cherchent du travail, qui devront travailler plus longtemps, qui doivent trouver du sens dans leur travail. Ça aurait eu plus de sens de l'aborder sous l'angle du maintien en emploi voire de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ça aurait permis de décroiser nos actions entre pénibilité et RPS, par exemple* ». Au final, cet accord pose essentiellement la question du caractère instrumental du cadre réglementaire.

### **II.3.5 L'entreprise « Distri » : un accord défensif**

La société DISTRI appartient au secteur de la grande distribution, elle est largement implantée sur le territoire avec 1000 magasins et 25 entrepôts. En termes d'effectifs, la société compte plus de 24000 salariés dont 4000 en CDD. Son bilan social révèle que parmi l'ensemble des effectifs, plus de 90 % ont moins de 45 ans et seulement 1600 (6%) ont plus de 15 ans d'ancienneté.

La majorité des effectifs se répartit sur deux métiers principaux, celui de « caissière » (16000) et celui de préparateur de commandes (2450). Ce secteur d'activité est fortement marqué par une répartition sexuée des métiers. Parmi le métier de la « caisse », 92% de femmes, 8 % d'hommes, et sur le métier de préparation de commandes, 73% d'hommes et 27 % de femmes.

C'est au cours de la négociation annuelle obligatoire (NAO) de 2010 que des discussions sur les métiers sont engagées, notamment sur les métiers qui nécessitent de nombreuses manutentions, et qui présentent donc des risques d'inaptitudes. Ainsi s'est précisée la volonté d'engager des échanges sur la mobilité professionnelle des salariés les plus exposés au risque d'inaptitude. En effet, il est clairement apparu que c'est la nature même du métier qui présente un risque. Dans les magasins, et encore plus dans les petites surfaces, la polyvalence qui présente un caractère obligatoire entre les activités de caisse et celle de mise en rayons, a été mise en place pour réduire le risque. Dans les entrepôts, la préparation des commandes implique de nombreuses manutentions, d'où le risque d'inaptitude.

Les enjeux pour l'entreprise se focalisent sur les actions à entreprendre pour que ne se dégrade pas la santé des salariés. Des mesures d'amélioration sont mises en œuvre pour alléger les tâches par l'utilisation d'aides à la manutention et par le colisage. Mais ces actions ne suffisent pas. Pour aller

plus loin, d'autres démarches doivent être envisagées pour faciliter l'évolution professionnelle des salariés et leur permettre de « sortir » de ce métier qu'ils ont le plus souvent choisi par défaut. La mobilisation de dispositifs existants en termes de formations qualifiantes et « diplômantes » est privilégiée.

C'est au cours de cette négociation qu'est intervenue l'obligation sur la prévention de la pénibilité, ce qui fait dire au DRH qu'ils avaient un temps d'avance sur le sujet. De son point de vue, le cadre législatif a constitué une réelle contrainte mais également un canevas de structuration qui a été repris en tant que tel. En effet, la négociation s'est centrée sur les facteurs de pénibilité présents dans le décret, en excluant les risques psychosociaux. Le texte de l'accord reprend chacun des facteurs de pénibilité et précise si les salariés y sont exposés ou non, puis sont recensées, sous forme de tableau, les actions déjà mises en place pour réduire les risques liés aux facteurs de pénibilité énoncés dans les décrets.

En ce qui concerne la négociation, la partie la plus délicate à appréhender a été celle des seuils ; le DRH s'est référé à la branche professionnelle (commerce et distribution) qui donnait des indications précises sur le sujet. En revanche, le fait que l'activité soit centrée sur un nombre restreint de métiers a facilité la démarche.

Peu de temps a été consacré au fait de savoir si 50% de l'effectif était exposé aux facteurs de pénibilité, la volonté étant plutôt de traiter la question. En revanche, les débats ont été plus longs sur le périmètre, et plus particulièrement sur la reconnaissance du métier de « chefs de magasins » comme étant exposé aux facteurs de pénibilité. Un compromis a été finalement trouvé, les chefs de magasins pourront bénéficier des mesures de l'accord sans que le métier soit reconnu comme pénible.

Au niveau de la CFDT, une équipe de négociateurs a été mobilisée ; elle était composée de quatre personnes : trois chefs de magasins et un préparateur de commandes. En termes de préparation, ils ont assisté aux réunions organisées par la fédération, ont pris des contacts avec le référent CFDT de la distribution, avec l'espoir de trouver des exemples d'accords dans le secteur. Sans références disponibles, ils se sont alors calés sur le cadre législatif. Pour les négociateurs, cet accord sur la prévention de la pénibilité constitue une base de départ qui a « le mérite d'exister ». Les faiblesses se situent dans l'absence de suivi au niveau des magasins et dans l'insuffisance des liens entre les instances. D'ailleurs, les CHSCT régionaux n'ont pas été directement sollicités pendant la négociation.

Du point de vue du délégué syndical, cette difficile articulation entre le central et le local s'explique notamment par la différenciation des enjeux entre ces deux niveaux. En local, les problématiques portent davantage sur les conditions de réalisation du travail (nombreuses contraintes physiques, tensions dues aux pressions sur la productivité...), et les représentants du personnel se mobilisent prioritairement sur la résolution des problèmes vécus au quotidien par les salariés. Au niveau central, même si les questions de conditions de travail restent prégnantes, elles sont intégrées dans une réflexion plus large d'employabilité des salariés, ce qui implique la mise en œuvre d'actions sur une temporalité allant du moyen au long terme. Cela se traduit également dans la qualité du dialogue social qui, selon le délégué syndical, est plutôt tendu au local et bon au central.

En définitive, cet accord relève d'une approche très rationnelle, très précise, eu égard aux entretiens et plus particulièrement à la crainte exprimée par le DRH qui faisait l'hypothèse d'un surcoût pour les entreprises sur les cotisations retraite. Dans ce contexte, la teneur de la démarche semble être plutôt sur le registre défensif (conformité et contrôle, être le « bon élève »), ce qui pose la question de l'effectivité de sa mise en œuvre.

### **II.3.6 L'entreprise « Resto » : une méthode pour l'action**

L'entreprise « Resto » SAS<sup>1</sup> est une filiale du groupe « Resto ». Le fondateur du groupe créé en 1966 sur la base d'une activité de restauration collective détient encore aujourd'hui 1/3 du capital. Sa vision

---

<sup>1</sup> Pour la partie présentation de l'entreprise, reprise d'une monographie réalisée par l'Anact sur leur accord senior

initiale marque encore la culture de l'entreprise : une conception large du service au client, axée sur l'amélioration de la qualité de vie.

L'entreprise est organisée par grands marchés : santé, enseignement, entreprises, sports/loisirs, Justice, Armée/État. Plus récemment exploré, le marché des particuliers (aide à domicile, soutien scolaire) représente un levier de croissance pour l'entreprise. Réalisant actuellement 2 milliards de chiffre d'affaires, elle a jusqu'à présent connu une croissance continue et aucun licenciement économique collectif. Les nouveaux métiers liés à la diversification des services proposés (type maintenance) sont alimentés par des embauches ou par croissance externe (rachat de sociétés, franchises, etc.).

L'entreprise emploie environ 21500 personnes, réparties sur plus de 3000 sites distincts en France. Le bilan social pour l'exercice 2010-2011 indique que près de la moitié des salariés sont des employés de restauration, les autres se répartissant entre les employés qualifiés (33%), les agents de maîtrise (12,5%) et les cadres (4,9%). Les plus de 45 ans représentent 39% de l'effectif total et les plus de 50 ans un peu plus de 20%. Les salariés les plus âgés sont surreprésentés dans la catégorie des employés de restauration (24,5% de plus de 50 ans et 40,5% de plus de 45 ans). Cette catégorie est aussi très majoritairement féminine (à 80%), et c'est encore plus le cas pour les plus de 45 ans et les plus de 50 ans (des femmes à 84%).

Les organisations syndicales évoquent quant à elles des métiers exigeants par nature, avec de nombreuses contraintes (port de charge, horaires, rythme, gestes répétitifs, posture debout, contraintes thermiques, etc.). Les métiers qui relèvent de la sous-traitance sont confrontés à ces nombreux facteurs de pénibilité, pour lesquels les possibilités d'amélioration dépendent des clients chez lesquels se réalise l'activité. Les relations donneurs d'ordres / sous-traitants impactent directement les marges de manœuvre pour l'amélioration des conditions de travail. Même «moralement» c'est pesant. Quel patron aujourd'hui, et dans le futur ? Quelles sont nos marges de manœuvre ? La responsabilité sociale de l'entreprise, qui la détient ? Le donneur d'ordres, le sous-traitant ?

Du point de vue de la CFDT, le cadre proposé par le législateur constitue « une usine à gaz ». Les lois ne sont pas pensées pour des entreprises comme « Resto », répartie sur une multitude de sites de taille variable et dont l'activité se réalise en sous-traitance.

Du point de vue de la direction, les textes de loi ont été promulgués tardivement, et des négociations un peu tendues sur le processus électoral n'ont pas permis d'avoir suffisamment de temps pour parler de pénibilité, d'où le choix de négocier un accord de méthode, et aussi pour échapper à la pénalité. Du point de vue de la CFDT, l'accord de méthode s'est imposé du fait de la demande des organisations qui ont insisté pour la réalisation d'un diagnostic. En effet, le groupe ne dispose d'aucun repère sur ce sujet (« rien pour mesurer la pénibilité »).

Le seul point de désaccord entre la direction et les organisations syndicales a porté sur la prise en compte des risques psychosociaux : la direction s'en est tenue à l'application du texte de loi qui ne les prenait pas en compte de manière explicite. Quant au processus de négociation, la CFDT s'appuie toujours sur la même une équipe de négociateurs constituée par des délégués représentant les différents niveaux : central, national et régional. Par ailleurs, la fédération des services joue un rôle d'appui et de soutien, notamment en mettant à disposition d'autres accords, et en donnant son aval sur le contenu de l'accord. Pour travailler sur le sujet, l'accord de méthode prévoyait la mise en place d'une « Commission d'identification de la pénibilité et de l'usure professionnelle » (CIPUP) composée de 12 représentants du personnel, du médecin du travail, de deux membres de QHSE, du référent DRH/CHSCT et d'un représentant de la direction des affaires sociales. Cette commission se réunit tous les mois. Du point de vue de la direction, il a été nécessaire d'avoir un temps d'ajustement pour pouvoir travailler collectivement au sein de la CIPUP, notamment eu égard aux postures des organisations syndicales. Comment passer d'une posture de négociation à celle de concertation, alors que plusieurs des membres de cette instance sont aussi négociateurs ? De plus, ce type de configuration de travail n'est pas habituel au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne la méthode de travail de la CIPUP, la direction avait envisagé une répartition des thèmes par organisation syndicale : par exemple, la CFDT sur les températures, la CGT sur le bruit... Les organisations syndicales ont demandé à ce que tous les thèmes soient abordés collectivement pour partager les mêmes informations et pouvoir se mettre d'accord. La manière d'appréhender la pénibilité se fait par métier et non par site, car la perte du marché pourrait rendre caduque l'accord.

Au moment des entretiens (début 2013), les travaux de la CIPUP portaient sur la réalisation de l'outil pour effectuer le diagnostic en dépit des difficultés réelles pour appréhender les différents métiers. Le diagnostic consiste à produire les fiches individuelles. Celles-ci seront renseignées par le responsable de site qui les transmettra ensuite aux salariés pour avis. Sur chacune des fiches seront mentionnées des préconisations individuelles.

En ce début d'année, les travaux en étaient au formatage de la grille ; une fois aboutie, la fiche (automatisée) sera soumise à l'instance de coordination des quatorze CHSCT. Et quand toutes les fiches seront remplies, des analyses statistiques seront réalisées pour déterminer les facteurs de risques. En termes de délai, la mise à disposition de l'outil pour la réalisation du diagnostic est prévue fin 2013, ce qui permettra d'obtenir les 38 000 fiches individuelles (niveau groupe) en juillet 2014, de sorte que fin 2014 puissent s'engager des négociations pour aboutir à un accord en 2015.

La direction resitue cette démarche dans les enjeux au niveau du groupe international, lesquels se déclinent dans la mise en place d'une politique de santé et sécurité au travail. La réalisation de cette ambition passe par davantage de centralisation. En s'appuyant sur l'expérience de la prévention des risques professionnels et de leur intégration dans le Document Unique, qui a fait l'objet d'une démarche décentralisée et qui n'a pas eu les résultats attendus en termes de mise en œuvre, les démarches en cours et à venir se dérouleront dans une logique de centralisation et de contrôle, pour « savoir ce qui se passe sur le terrain ». On peut se demander, dans ce secteur concurrentiel, quelles sont les marges de manœuvre possibles pour envisager des actions en lien avec le client. Par ailleurs, une contractualisation sur des sujets relatifs à l'organisation et aux conditions de travail serait-elle envisageable ?

## II.4 Quelle prise en charge de la pénibilité dans ces six cas ?

L'investigation dans les six entreprises présentée dans le chapitre précédent a mis en évidence la diversité des configurations de négociation sur la prévention de la pénibilité. Nous allons maintenant aborder la traduction que les négociateurs en ont faite dans le contenu des accords. Nous nous attacherons plus particulièrement à analyser le contenu des actions choisies, en soulignant les particularités mais également les différenciations selon les cas étudiés. L'analyse essaiera de mettre en évidence dans quelle mesure le cadre réglementaire proposé par le législateur influence et/ou contraint le contenu et le choix de ces actions.

Puis, au delà de l'analyse sur la caractérisation des actions, nous ferons le point sur leur mise en œuvre, pour s'attarder ensuite sur les modalités de suivi et l'évaluation de ces accords. En ce qui concerne ces derniers éléments d'analyse, il semble important de préciser que l'étude a été réalisée dans une période relativement proche de la signature des accords, ce qui n'a pas toujours permis de bénéficier du recul nécessaire pour apprécier l'effectivité des mesures.

### II.4.1 Le contenu des accords

#### L'intitulé de l'accord

Avant d'examiner le contenu des accords, un rapide détour par l'intitulé des accords signés par les entreprises de notre échantillon constitue un premier éclairage sur la manière dont les négociateurs ont appréhendé cette obligation.

Un premier constat à la lecture des six intitulés d'accords : ils affichent une certaine diversité. Pour deux d'entre eux (« Métal » et « Agro »), la référence à la notion de pénibilité n'apparaît pas en tant que telle dans le titre. Pour « Métal », il s'agit d'un accord « sur les conditions de vie au travail » et pour « Agro » d'un accord « en faveur de la prévention de la santé et de l'emploi des salariés ». Quant aux quatre autres entreprises, les libellés des accords font explicitement référence à l'objet de la négociation, même s'ils s'accompagnent de quelque nuance dans la formulation. On note, par exemple, que les accords d'« Imprim » et d'« Immeuble » reprennent l'intitulé exact de la loi « Accord en faveur de la prévention de la pénibilité », et que les deux derniers (ceux de « Distri » et « Resto ») s'intitulent « Accord sur la pénibilité ».

Cette diversité dans l'énoncé reflète-t-elle des approches et des contenus différenciés ? Se traduit-elle dans une prise en charge de la pénibilité plus ou moins étendue et distanciée du cadre législatif ou ne constitue-t-elle qu'une subtilité de langage, voire un affichage ?

## **Le préambule**

En référence à plusieurs études ou enquêtes réalisées par le réseau Anact ou par d'autres institutions, traitant de l'analyse des accords (GPEC, Seniors, notamment), les préambules font l'objet d'une attention particulière car ils renseignent souvent sur les intentions, les ambitions et/ou les objectifs de l'accord, en positionnant la négociation par rapport à la stratégie de l'entreprise. Ce préambule peut alors être appréhendé comme un élément de cadrage qui oriente la négociation ou qui précise le cadre dans lequel va se dérouler la négociation. Qu'en est-il pour les entreprises de notre étude ?

L'analyse nous permet d'identifier deux types d'approche :

- **Une approche plutôt centrée sur la loi et les décrets**

Pour « Imprim », le préambule donne l'information sur le pourcentage de salariés exposés et cite le contenu des décrets (les facteurs de pénibilité et les domaines d'action) ; puis, il précise les choix de l'entreprise. De plus il est indiqué explicitement que les risques psychosociaux ne sont pas dans le champ de cette négociation.

Pour « Distri », le préambule rappelle la loi de novembre 2010 sur la réforme des retraites et détaille le contenu du décret relatif aux facteurs de pénibilité. Ensuite, l'objectif de s'attacher à la prévention de la pénibilité est souligné ainsi que les dates de réunions de négociation sur le sujet.

Pour « Resto », le préambule de cet accord de méthode est assez étoffé ; il débute par un rappel de la loi de réforme des retraites, puis spécifie la démarche que l'entreprise va suivre. Sont ensuite listés les facteurs de pénibilité contenus dans le décret ainsi que les domaines d'action. Vient en dernier point l'annonce des objectifs du dispositif collectif qui conduira la démarche.

- **Une approche plutôt centrée sur les éléments de contexte de l'entreprise et de ses enjeux**

Pour « Métal », dès les premières lignes, il est précisé ce que recouvre cet accord sur les conditions de vie au travail, à savoir la prévention des risques psychosociaux, celle de la pénibilité, du harcèlement moral et sexuel et de la violence au travail. Il est par ailleurs rappelé que le groupe développe déjà des démarches et des actions sur les sujets relevant de cet accord et que l'obligation instaurée par décret vient renforcer l'existant, en l'intégrant dans une démarche de « vigilance partagée » associant l'ensemble des acteurs.

Cet accord constitue un cadre général, apportant une méthodologie et des modalités d'application pour que chaque entité du groupe s'en saisisse et le déploie en fonction de sa situation. Cependant quelques points de repère et/ou conseils sont soulignés, tels que « la mise en œuvre d'une démarche pluridisciplinaire, le partage d'expériences et de bonnes pratiques, la permanence du dialogue social ». Il est enfin précisé que la communication interne constitue un levier important dans la réussite de cet accord.

Pour « Agro », le préambule présente à la fois des éléments de contexte, du processus initié lors de la négociation annuelle qui évoque des liens entre l'emploi des seniors et la pénibilité jusqu'à l'élaboration de cet accord. Puis sont abordés les enjeux qui sous-tendent le contenu de cet accord, il s'agit de prendre en compte le vieillissement de la population salariée et de maintenir la cohésion entre les générations, en développant des démarches et des actions qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail de tous les salariés tout au long de leur vie professionnelle. Enfin, cette nouvelle négociation s'inscrit dans la poursuite d'une démarche de progrès social initiée depuis plusieurs années.

Pour « Immeuble », le préambule de l'accord fait référence à des éléments de contexte, notamment la prise en compte par l'entreprise de la santé physique et psychique des salariés. Sont citées les différentes actions mises en œuvre au sein de l'entreprise pour assurer la préservation de leur santé. En

ce qui concerne la prévention de la pénibilité, le groupe n'est pas soumis à cette obligation au regard du diagnostic effectué. Néanmoins la décision a été prise de s'engager dans un processus de négociation.

## **Le contenu des actions**

Sur ce registre, le législateur a également défini un cadre d'action, en demandant aux entreprises de choisir six domaines d'action pour lesquels des mesures sont à déterminer, en indiquant pour chacune d'elles des objectifs chiffrés et des indicateurs associés.

Notre échantillon présente la particularité d'être constitué d'un accord de méthode, de trois accords-cadres, et de deux accords directs. Cette configuration a bien évidemment des effets sur les contenus des accords, notamment sur l'identification et le nombre d'actions choisies. À titre d'exemple, l'accord d'« Immeuble » est explicite sur ce point : « *Les mesures présentées dans l'accord constituent un éventail d'actions parmi lesquelles les services concernés (directions territoriales et régie principalement) doivent s'inspirer pour bâtir le plan d'action le mieux adapté à leur contexte* ».

Un premier niveau d'analyse met en évidence que les actions retenues dans les accords analysés se caractérisent prioritairement par des actions de contenu sur trois registres, dont les objectifs restent en définitive relativement modestes :

- **Des aménagements sur le plan technique**

Sous ce registre, les actions proposées sont appréhendées de manière **collective**. Par exemple, chez « Métal », il s'agit de mettre en place « des protections collectives permettant de réduire les risques à la source » ; chez « Imprim », on préconise la mise en place de « dispositifs telles que l'acquisition d'équipements spécifiques liés à la prévention du bruit et celle d'équipements liés à la réduction des postures pénibles, notamment tables élévatrices, transpalettes électriques, filmeuses automatiques... ». Chez « Distri », ce type d'actions est recensé dans un tableau qui permet de lier les mesures d'aménagement au métier et au risque encouru. Ainsi, la mesure de prévention « développement des transpalettes à hauteur variable » est identifiée comme répondant au risque « postures pénibles » et concerne les préparateurs de commandes.

Centrées sur le même registre, d'autres accords préconisent des actions sur le plan **individuel**. De manière assez classique, est préconisée « la mise à la disposition des salariés des équipements de protection individuelle adaptés » chez « Immeuble ». De son côté, « Imprim » s'engage à ce que « 100 % des salariés de l'atelier impression rotatives soient équipés de bouchons d'oreilles moulés ».

- **Des aménagements sur le plan organisationnel**

Les actions qui relèvent de ce registre concernent essentiellement les **aménagements d'horaires**. Celles qui ambitionnent des modifications des horaires de travail se déclinent, pour « Métal », sous la forme « de la réalisation d'une étude sur l'intérêt de la modification des horaires de la prise de poste (ex : passage de 4h à 6h pour débiter le poste du matin) » ; pour « Imprim », il s'agit d'envisager un passage d'horaire de travail en 3 x 8 vers un poste en journée ou en 2 x 8. Cette modification d'horaire peut revêtir un caractère temporaire pour « faciliter l'articulation des temps privé et professionnel ».

Chez « Distri », les aménagements sur le plan organisationnel ont pour objectifs de réduire l'exposition des salariés (caissières et préparateurs de commandes) au facteur de pénibilité « rythme de travail » ; pour atteindre ces objectifs, il est envisagé « d'améliorer les prévisions pour adapter au mieux les ressources, faire l'inventaire en journée » et de « veiller à l'organisation des pauses (« la pause doit être prise au cours du deuxième tiers de la plage de travail »).

- **Des aménagements spécifiques aux fins de carrière**

Cette modalité d'action est présente dans tous les accords analysés, sauf pour « Resto » qui a signé un accord de méthode. Cependant les enjeux des dispositifs proposés n'ont pas la même ambition, notamment par rapport aux mesures de compensation associées.



Pour plusieurs des accords, les mesures relevant de ce domaine font référence aux accords ou plans d'action sur l'emploi des seniors, ce qui est le cas pour « Imprim », en lien avec le développement du tutorat proposé aux salariés les plus âgés, mais également pour « Distri » qui cible cette mesure sur les seniors soumis à surveillance médicale renforcée. Pour « Agro », le volet de l'accord centré sur l'emploi des seniors propose plusieurs modalités d'aménagements avec l'ambition « d'aller plus loin » que dans leur premier plan d'action.

Chez « Imprim », il est proposé aux salariés concernés par une mise à la retraite anticipée pour pénibilité, et cela trois ans avant celle-ci, de bénéficier d'un entretien qui consiste, soit en un bilan retraite sous forme d'aides administratives, soit en une information sur les possibilités internes d'aménagements d'horaires. Par ailleurs, en référence à l'accord ou plan sur l'emploi des seniors, des actions de tutorat seront proposées aux salariés les plus âgés.

Distri, qui cible sur une population particulière (seniors soumis à SMR), propose une réduction du temps de travail pouvant aller jusqu'à 50 % et/ou être exonérée des heures complémentaires ou supplémentaires.

Dans le cadre de cet aménagement des fins de carrière, « Immeuble » propose deux mesures : « un allègement des tâches ménagères pour les gardiens d'immeuble de plus de 55 ans » et « la possibilité d'un entretien professionnel ».

Concernant « Métal » et « Agro », les mesures inscrites dans ces accords relèvent davantage du volet compensation. Celui-ci prend la forme « d'un passage à temps partiel à 80 %, 2 ans avant leur retraite, pour les salariés ayant été exposés au moins 20 ans à un ou plusieurs facteurs de pénibilité et 3 ans avant leur retraite, pour les salariés ayant été exposés au moins 30 ans à un ou plusieurs facteurs de pénibilité. Un abondement de 10 % par l'entreprise amènera une rémunération globale de fin de carrière à 90%. Le calcul des primes et l'acquisition des droits en matière de retraite (régimes général et complémentaire) se feront sur la base du temps plein ». Pour « Agro », qui intègre ces mesures dans le volet emploi des seniors, « des aménagements des temps de travail sont proposés aux salariés pendant leurs trois dernières années d'activité ». Sont répertoriées plusieurs modalités telles que « l'aménagement des temps pleins pour faciliter les récupérations, la possibilité de passage à temps partiel avec prise en charge des cotisations et de la prise en charge partielle de la perte de rémunération, l'abondement CET pour congé de fin de carrière, l'aménagement pour les salariés de nuit avec une dégressivité sur 15 mois de la perte de rémunération pour un retour de jour ».

On peut noter que les actions liées à la compensation sont plus précises que celles sur la prévention, à la fois en termes de contenu et de cible. L'hypothèse peut être faite que ces mesures revêtent un plus fort engagement des entreprises, lesquelles ont donc souhaité circonscrire davantage les dispositifs prévus. On peut également avancer l'hypothèse que ces actions présentent un caractère de « nouveauté ». Sur le champ de la prévention, ce sont davantage des actions préexistantes et souvent inscrites dans d'autres démarches et portées par d'autres instances, notamment les CHSCT.

#### • Des actions plus restreintes sur le champ des parcours professionnels

Par ailleurs, d'autres actions plus restreintes peuvent être identifiées dans les accords, par exemple, sur le champ des parcours professionnels. Les mesures identifiées relèvent pour la plupart d'actions curatives pour répondre à des problématiques d'usure professionnelle. En effet, les conditions d'accès à ces mesures en termes de durées d'exposition, d'ancienneté ou d'âge ciblent évidemment les salariés les plus âgés. « Métal » inscrit dans l'accord « qu'après identification des postes dits moins pénibles, ceux-ci seront proposés aux salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité depuis plus de 17 ans et ayant plus de 50 ans ». Pour faciliter le changement, le recours à la formation sera mobilisé. Chez « Distri », l'objectif affiché est le maintien en emploi, et il concerne les salariés ayant plus de 15 ans d'ancienneté. Leur est proposé « un dispositif d'accompagnement individuel et personnalisé en vue de faciliter leur reconversion professionnelle. L'accompagnement sera assuré par un consultant spécialisé dans le domaine de la GRH et sera pris en charge par l'entreprise à hauteur de 1000 euros par salarié ». Par ailleurs, il est rappelé les divers dispositifs de formation à disposition des salariés pour développer leur employabilité.

## II.4.2 Le lien avec les autres accords

Parmi les accords étudiés, au moins quatre sont des accords-cadres ou de méthode, pour deux d'entre eux l'intitulé dépasse le cadre de la prévention de la pénibilité ; c'est le cas pour « Métal » dont l'accord traite des conditions de vie au travail. L'analyse du contenu de l'accord et des entretiens nous apprend qu'il s'agit du regroupement de trois composantes que sont la prévention des RPS, la prévention de la pénibilité et la prévention du harcèlement moral et sexuel et de la violence au travail. Mais ces trois sujets sont abordés indépendamment les uns des autres. En définitive, ce choix correspondait aux attentes de chacune des deux parties. Le respect des exigences et contraintes des décrets constituait pour la direction un garde-fou, et pour les organisations syndicales, une volonté de traiter chaque sujet sans risque de dilution ou de dispersion.

L'exemple de « Agro » permet d'approcher les compromis que l'entreprise a trouvés pour répondre en partie aux obligations, mais en les intégrant, sans la dénaturer, dans la démarche engagée depuis plusieurs années sur l'amélioration des conditions de travail de tous les salariés tout au long de leur vie professionnelle. Ce nouvel accord s'inscrit alors dans la continuité des différents accords en vigueur au sein de l'entreprise (GPEC, RPS, Insertion des travailleurs handicapés) avec pour enjeux « la poursuite d'une démarche de progrès social initiée depuis plusieurs années ». Cette ambition se traduit dans la signature d'un accord « en faveur de la prévention de la santé et de l'emploi des salariés » qui a permis de satisfaire les exigences de la nouvelle obligation, de réactiver les débats et d'aboutir à un accord sur l'emploi des seniors.

L'existence d'autres accords est mentionnée, parfois dans les préambules, sans pour autant en préciser les articulations, mais également dans le corps du texte, et dans cette éventualité, il s'agit le plus souvent de la référence à l'accord sur l'emploi des seniors. Dans ce dernier cas, il s'agit de réintégrer des mesures existantes dans cet accord, de les renforcer, dans certains cas de les accompagner d'un volet compensatoire (aménagement des fins de carrière).

S'interroger sur les liens entre les différents accords pose en réalité la question des conditions dans lesquelles les entreprises peuvent se saisir de ce « mille-feuilles » d'obligations. Peuvent être évoquées des conditions de configurations d'entreprises, de leur maturité sur les différents sujets à aborder, de la qualité du dialogue social, des niveaux de connaissances de tous les acteurs, notamment sur les liens santé-travail... mais également les conditions d'acceptabilité des accords par les autorités administratives au regard des exigences formulées dans les textes.

Ces questionnements renvoient également à la négociation et aux objets potentiels de négociation : tout sujet peut-il être objet de négociation, notamment quand il est global, c'est-à-dire lorsque les enjeux dépassent le seul périmètre de l'entreprise. Ces sujets seront en partie abordés dans la partie IV de ce rapport.

## II.4.3 La mise en œuvre et les modalités de suivi des accords

On note d'emblée que les rubriques de l'accord relatives à la mise en œuvre et au suivi sont peu fournies. Plusieurs causes et/ou hypothèses peuvent être avancées pour expliquer ce constat.

- La composition de notre échantillon, constitué de grandes entreprises ou groupes, dont les effectifs se répartissent dans de multiples sites ou établissements et qui, par ailleurs, ont conclu des accords-cadres ou de méthode (4 sur 6). Ces configurations nécessitent des conditions de déploiement spécifiques, notamment en termes de délais, et rendent plus difficile la visibilité sur l'effectivité de la mise en œuvre des actions.
- D'un autre côté, la mise en œuvre de l'accord n'est pas abordée en tant que telle dans le contenu des accords ; elle ne semble pas non plus réellement abordée au cours de la négociation, un point qui a été à plusieurs reprises évoqué dans les entretiens comme effectivement absent. Cette étape, en fin de processus de négociation, plus ou moins long et délicat, mériterait sans doute de faire l'objet d'un temps et d'un espace dédiés (voir partie IV).

- Les délais entre les signatures des accords et la période de nos investigations ne permettaient pas aux négociateurs une prise de recul suffisante pour apprécier la mise en œuvre, et pour mobiliser les instances de suivi de ces accords.
- Enfin, comme il a été indiqué précédemment, plusieurs mesures de prévention inscrites dans les accords sont intégrées dans des démarches existantes au sein des entreprises. La mise en œuvre et le suivi de ces actions sont assurés par un ensemble d'acteurs (les préventeurs, les médecins du travail, les représentants du personnel et plus particulièrement les membres du CHSCT, l'encadrement...).

Néanmoins, les textes des accords et les entretiens réalisés auprès des négociateurs apportent des éléments, surtout sur les conditions du déploiement des accords. Deux points principaux ont été soulignés comme fondamentaux pour la réussite de cette étape : la communication et la mobilisation des acteurs.

### **La communication sur l'accord**

La traduction des enjeux de communication n'est cependant pas toujours explicite dans les textes. Les négociateurs ont adopté des positions différentes au regard des objets de communication. Pour un certain nombre d'entreprises, ce sujet constitue un domaine à part et concerne l'ensemble de l'accord ; pour d'autres, les actions de communication relèvent davantage de l'information et/ou de la sensibilisation sur des mesures spécifiques ou sont ciblées sur une catégorie d'acteurs bénéficiaires ou sur l'encadrement. Il semble néanmoins que l'accent soit mis en termes d'information sur les mesures nouvelles.

En ce qui concerne l'information sur l'ensemble de l'accord, elle se résume dans certains cas à deux lignes, en fin de texte. Par exemple, l'accord d'« Immeuble » indique « qu'une fois signé, cet accord sera notifié à l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise. Il fera l'objet de publicité au terme du délai d'opposition ». L'accord d'« Agro » précise « qu'il sera diffusé dans l'entreprise sous forme d'une information complète et rapide, assurée par le représentant de la direction. Un exemplaire sera tenu à la disposition du personnel, un avis étant affiché à ce sujet ».

Dans ces deux cas, des informations spécifiques semblent davantage être porteuses d'enjeux dans la mise en œuvre. Pour « Immeuble », seront développées des « campagnes d'information auprès des salariés sur des sujets spécifiques telle que la possibilité de demandes de visites médicales occasionnelles, en cas de difficultés physiques ou psychologiques ressenties ». Pour « Agro », il est prévu « des réunions d'information collectives pour les salariés seniors sur les mesures dont ils sont les bénéficiaires ; de plus un guide sera également mis à leur disposition, les incitant à se rapprocher de leur manager ou de leur RRH pour approfondir leur demande ».

Pour « Métal », l'enjeu de l'information comme condition de réussite de la mise en œuvre de l'accord se traduit par l'organisation d'une démarche construite par les deux parties prenantes. Celle-ci a consisté en des réunions d'information par la direction auprès de l'ensemble des acteurs (encadrement, salariés, IRP, médecin, préventeurs), mais également par des réunions portées par les organisations syndicales. Pour la CFDT, ces réunions ont été assurées par deux représentants, l'un faisant partie de l'équipe de coordination, l'autre ayant participé à la négociation. Tous les deux ont constaté l'intérêt des salariés, mais les sollicitations viendront plus tard, quand les salariés souhaiteront bénéficier d'une mesure en particulier. Cela demande donc aux représentants du personnel de se mobiliser et de solliciter directement les salariés pour une effectivité de la mise en œuvre. En plus, un guide qui reprend l'ensemble du contenu de l'accord sur les trois volets, a été envoyé à chaque salarié du groupe.

Pour « Imprim », la communication de l'accord a été l'objet de quelques demandes d'informations par certains salariés. Néanmoins, les représentants regrettent de ne pas avoir suffisamment discuté et clarifié le rôle-clé de l'encadrement intermédiaire pour assurer la déclinaison de l'accord dans sa globalité, même si des « réunions de sensibilisation de la hiérarchie aux problématiques de la pénibilité, notamment en matière d'aménagement et d'adaptation du poste de travail » sont prévues pour faciliter l'évolution des représentations et des comportements.

En termes d'information sur l'accord, « Distri » n'a pas développé de démarche, ou de dispositif spécifique ; cela s'est simplement traduit par un affichage dans tous les lieux prévus à cet effet. Les organisations syndicales elles-mêmes n'ont pas relayé l'information, et par conséquent peu de sollicitations des salariés.

Quant à l'information sur l'accord de méthode de « Resto », les négociateurs l'ont fait auprès des militants (*CHSCT, DS, DP*).

### **La création d'une instance de suivi de l'accord**

Les textes font pour la plupart mention de la création d'une instance de suivi de l'accord, soit spécifique à celui-ci, soit en référence à une commission existante. La fréquence des réunions est le plus souvent annuelle, excepté pour « Métal » dont la « commission d'application et de suivi de l'accord » se réunira deux fois la première année, et pour « Agro » dont « la commission de santé au travail » se réunira trois fois par an.

Dans les textes d'accords, il y a peu d'éléments sur le fonctionnement de ces instances, notamment sur leurs modalités de travail et les moyens pour assurer ce suivi. Les formulations restent très « génériques ». Par exemple, pour « Immeuble », « le CHSCT se réunira pour évaluer les actions mises en place » ; pour « Imprim », « le service RH présentera à la commission de suivi un bilan annuel du présent accord ». Dans d'autres textes sont précisés les objets sur lesquels portera le suivi. Pour « Agro », l'instance assurera le suivi du budget alloué. Pour « Métal », la commission sera chargée de suivre un certain nombre d'indicateurs (le nombre de salariés déclarés inaptes, affectés par des TMS, ayant demandé à changer de poste ou de régime de travail).

L'étalement des entretiens réalisés chez « Métal » a permis de mettre en évidence l'intérêt et la pertinence de la commission de suivi. En effet, celle-ci s'est réunie six mois après la signature (septembre 2012) et a constaté la faiblesse de la mise en œuvre, ce qui a permis de remobiliser dans la foulée les différents établissements. En début 2013, la déclinaison dans les sites était effective.

Dans le contexte de « Distri », l'instance de suivi a fait l'objet d'un désaccord lors de la négociation, la CFDT souhaitait la création d'une instance spécifique à cet accord. La décision s'est finalement portée sur la commission nationale qui fonctionne depuis une huitaine d'années et qui regroupe l'ensemble des CHSCT régionaux (25 membres). Ce qui a suscité ce désaccord repose sur le processus, à savoir la faible mobilisation de ces CHSCT tout au long de la démarche. Dans cette situation, il semble délicat pour cette commission d'assurer le suivi.

### **Le CHSCT, un acteur incontournable**

Sur cette problématique de la prévention de la pénibilité, le CHSCT constitue un acteur incontournable dont l'implication et le rôle se déclinent différemment selon les accords. L'implication des membres des CHSCT s'est traduite dès le début du processus de négociation. En effet, les équipes syndicales qui se sont constituées pour assurer la coordination et la négociation ont sollicité plusieurs membres de CHSCT, représentant les différents sites et/ou les divers métiers.

Au-delà de cette forme d'implication, la place du CHSCT est rappelée dans les accords, que ce soit au niveau du suivi ou de l'élaboration du contenu. Ces multiples sollicitations du CHSCT se traduisent sur les registres de la consultation, de la concertation, ou de la participation.

Pour « Immeuble », le rôle du CHSCT est indiqué de la manière suivante : « Une fois par an, il sera réuni pour évaluer les actions qui auront été mises en place... Ses conclusions figureront au rapport annuel que le CHSCT présente devant le CE ». Il est par ailleurs rappelé que les actions mises en œuvre dans le cadre de cet accord seront prises en compte dans les travaux menés par le CHSCT et la direction pour actualiser le DU.

De plus, au niveau local, il est précisé que les plans d'action déployés en local devront être communiqués au CHSCT. Enfin dans l'éventail des mesures proposées, la mobilisation sous différentes formes, par exemple de consultation et/ou de participation sont mentionnées.

Chez « Métal », la déclinaison de l'accord se fera en lien avec le CHSCT et le médecin du travail, avec comme obligation l'inscription dans le Document Unique.

Pour « Imprim », dans le cadre des mesures telles que celles relatives à l'aménagement et l'adaptation du poste de travail, le CHSCT sera sollicité en tant que membre d'une commission sur les inaptitudes. Les membres seront mobilisés pour sensibiliser les salariés au port des protections individuelles (bouchons d'oreilles, par exemple). Sur ces sujets, la médecine du travail est associée pour réaliser des mesures de bruit et accompagner les réaménagements de poste.

Les entretiens ont permis de souligner l'importance d'autres conditions, principalement en termes de temps et de disponibilité des équipes syndicales locales qui sont confrontées à de nombreux sujets, alors que pour faire vivre les accords, leur présence sur le terrain est primordiale. De plus, la mobilisation et la disponibilité des ressources (RH, préventeurs, encadrement) constituent également un enjeu pour la mise en œuvre des actions retenues.

#### II.4.4 L'évaluation des accords

##### Le point de vue des négociateurs

Évoquer l'évaluation des accords ne peut se faire qu'au regard des objectifs visés par les négociateurs, ces objectifs étant eux-mêmes fortement dépendants des six configurations rencontrées. Ainsi, au cours des entretiens, la question de l'évaluation s'est exprimée selon plusieurs niveaux.

- **Des éléments de satisfaction**

Un premier niveau d'appréciation globale de l'accord conclu se dégage. La majorité des personnes rencontrées (direction et syndicat) expriment **leur satisfaction d'avoir abouti** à la signature d'un accord sur un sujet aussi complexe.

Les représentants des salariés d'« Imprim » visaient deux objectifs, celui de la visibilité de la pénibilité d'un secteur méconnu mais néanmoins concerné, et celui de la formalisation d'un premier niveau d'engagement de l'entreprise. En définitive, cet accord traduit bien un engagement à la hauteur des connaissances acquises sur ce sujet, des attentes des salariés, des leviers identifiés et des moyens et ressources mobilisables.

Pour les délégués syndicaux de « Métal », les objectifs de la négociation sur la pénibilité portaient sur le périmètre d'application de l'accord, à savoir l'ensemble des salariés du groupe, et sur la prise en compte d'un **volet compensation**

La satisfaction porte également sur le fait d'avoir pu trouver des compromis et formalisé un premier accord qui constitue **une référence de base** pour les futures négociations, notamment dans le cadre du renouvellement de cet accord triennal. Cette perspective a d'ailleurs constitué un élément décisif pour la signature d'une organisation syndicale chez « Métal ». Le délégué syndical de « Distri » s'exprime sur le même registre, en considérant que même si ce premier texte est considéré comme modeste et amendable, il a « **le mérite d'exister** ».

Enfin, au regard de la date des signatures des accords et de l'échelonnement des entretiens, certains interlocuteurs ont exprimé la satisfaction de constater **un début de mise en mouvement** au niveau local (sites, agences, notamment dans les entreprises « Métal » et « Immeuble »).

- **Des regrets**

Cependant **des sources d'insatisfaction** et / ou des regrets ont également été formulés ; ils portent à la fois sur **le contenu** de l'accord et sur **le processus** de négociation. Ce qui se traduit par le sentiment de ne pas être allé jusqu'au bout, de ne pas avoir approfondi certaines questions (parcours), de ne pas avoir eu le temps nécessaire ni les moyens suffisants, et de ne pas s'être concentré sur les conditions de sa mise en œuvre.

Les signataires syndicaux de l'accord de « Métal » déclarent que si « c'était à refaire, ils seraient plus vigilants et plus précis sur les conditions de déclinaison dans les sites (en termes de précision des actions, et des délais), notamment sur le volet compensation ».

Sur le contenu même du volet compensation, ils auraient souhaité aller plus loin, principalement par la mise en place d'un compteur spécial dit de pénibilité qui donnerait des jours de congés supplémentaires, pour s'extraire du travail pénible.

Le délégué de « Distri » situe les faiblesses de leur accord dans l'absence de déploiement au niveau des magasins, mais également dans le manque d'articulation entre les instances représentatives nationales et locales. Il reconnaît que les questions relatives au suivi et à la mise en œuvre de l'accord ne sont pas abordées au cours de la négociation, bien qu'il y ait la volonté des deux parties de faire vivre cet accord. Cela pose concrètement la question de la construction des relais dans une entreprise à multiples établissements.

Dans le cas d'« Immeuble », les organisations syndicales concèdent que l'accord n'est pas complètement satisfaisant, particulièrement parce qu'il a été élaboré dans la précipitation. Quant à la direction, elle aurait été tout aussi convaincue par une approche plus ambitieuse. *« Ça aurait eu plus de sens de l'aborder sous l'angle du maintien en emploi voire de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ça aurait permis de décloisonner nos actions entre pénibilité et RPS, par exemple ».*

Pour le délégué syndical d'« Agro », « il aurait été possible d'aller plus loin en travaillant, par exemple, sur les questions de flexibilité, première source de pénibilité selon lui ; néanmoins, cet accord marque une étape de plus ».

Il partage le point de vue de la DRH qui exprime son inquiétude face au risque de cloisonnement induit par chacun des accords qui font qu'au final, « travailler sans étiquette devient difficile. La problématique est d'avoir une négociation qui ait tout son poids, sans mille-feuilles ». Un des objectifs visés et partagés par le syndicat et la direction serait d'avoir « un accord chapeau », de négocier un projet d'entreprise en matière de politique sociale.

### **Les effets produits et ceux attendus**

Un deuxième niveau d'évaluation porte sur les effets produits et ceux attendus par la mise en œuvre des accords, et souvent exprimés au regard des contraintes législatives.

Pour « Imprim », les responsables des ressources humaines portent un regard plutôt positif sur cette démarche, alors qu'ils la considéraient initialement comme une obligation de plus. Plusieurs effets positifs ont ainsi été soulignés : la mise en visibilité et la formalisation des démarches et des actions existantes dans l'entreprise et traitant du sujet, la mise en débat de cette problématique avec les représentants des salariés, et le renforcement du rôle du CHSCT. Les représentants du personnel soulignent également la mise en visibilité de la pénibilité du secteur comme un effet positif de l'obligation.

Pour la direction de « Métal », cet accord qu'elle qualifie de « bel accord, plutôt complet », revêt deux « vertus » liées à **la mise en mouvement et à l'implication de l'encadrement**. Il s'agit, d'une part, de mobiliser les managers sur la prise en compte du sujet lors des investissements sur de nouvelles machines, et d'y associer les salariés dès la conception. D'autre part, l'encadrement doit s'investir de manière continue sur l'organisation pour faire face aux évolutions des facteurs de risques et à la nécessaire mobilité des salariés sur les postes de travail. Pour faciliter cette prise de conscience, un accompagnement des managers a été prévu via un module de formation. La direction de « Métal » souligne que « l'enjeu de la mise en œuvre de cet accord repose sur le rapprochement des acteurs (RH et préventeurs), et que cela se fera en marchant ».

Le regard porté par les représentants du personnel d'« Immeuble » renvoie essentiellement à l'engagement dans une démarche concertée et volontaire, articulée autour du CHSCT et de l'implication de l'encadrement intermédiaire.

### **Un engagement « mesuré » ?**

Nos investigations ne nous permettent pas d'apprécier la pertinence des actions retenues par les négociateurs, ni d'ailleurs de l'effectivité de leur mise en œuvre. Cependant, au regard de l'analyse des

accords, des entretiens réalisés, mais également en référence aux analyses produites par d'autres institutions dont le réseau Anact sur les accords et plans sur l'emploi des seniors, plusieurs remarques et questionnements peuvent être avancés.

Les engagements traduits en termes d'objectifs restent dans l'ensemble assez modestes, voire sont absents.

La fixation des objectifs pose la question de la référence de base : s'agit-il d'un objectif de progrès par rapport l'existant ? En effet, de nombreuses actions inscrites dans l'accord s'appuient sur des démarches et des mesures préexistantes à cette négociation, comme d'ailleurs les préambules le rappellent fréquemment. Il aurait été intéressant et pertinent de préciser l'effectivité de la mise en œuvre de ces actions, d'en faire le bilan et ainsi de pouvoir fixer de nouveaux objectifs. Ainsi, il aurait été envisageable d'apprécier les effets d'apprentissage et la dynamique engagée.

Par ailleurs, certains engagements précisent que l'objectif à atteindre consiste en la prise en compte de 100% des demandes (par exemple, 100 % des demandes de passage à temps partiel) ; mais qu'en est-il du réel engagement quand on ne connaît pas le nombre de salariés susceptibles d'être concernés par cette mesure ? De plus, indicateurs et objectifs sont étroitement imbriqués, au point qu'il y a parfois confusion entre l'objectif et l'indicateur.

L'engagement s'apprécie à l'aune des enjeux de l'entreprise, mais également des ressources à mobiliser pour la mise en œuvre des actions. Or en l'absence d'un diagnostic de la situation, il est effectivement difficile de fixer des objectifs et d'en suivre la progression. Cette absence de lien entre problème diagnostiqué - analyse des causes – identification des enjeux – élaboration d'actions – mise en œuvre et suivi - peut donner l'impression que l'accord propose une liste de solutions à un ensemble de problèmes non ou mal identifiés, alors que les entretiens réalisés mettent en évidence que les problématiques en jeu dans les entreprises sont connues des acteurs de la négociation. Pour autant, ils ne sont pas clairement explicités dans les accords, excepté pour l'accord d'« Agro » dans lequel les actions s'inscrivent dans le plan Prévention Santé. On peut alors se demander ce qui explique ce constat : le cadre législatif ferait-il « écran » aux enjeux réels ou s'agit-il d'autre chose ?

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées pour éclairer ces questionnements :

- Les négociateurs se sont-ils attachés au caractère pragmatique et concret des actions pour faciliter leur appropriation pour le déploiement ?
- S'agissant d'un premier accord sur le sujet, ont-ils fait preuve d'une relative modestie ?
- Les enjeux des négociateurs syndicaux ne s'étant pas focalisés sur les actions de prévention qui sont en partie engagées, déployées et suivies par les CHSCT, n'y aurait-il pas une délimitation des prérogatives entre les différentes instances agissant sur le champ de la prévention ?
- Le contenu des décrets très structurant a orienté fortement le choix des actions, et la plupart des négociateurs ne sont pas sortis du cadre ?

### III - Des facteurs d'influence imbriqués : cadrage et décadage

Nous avons évoqué et décrit dans la précédente partie des configurations multiples de négociation qui donnent lieu à des formes de prise en charge assez singulières de la pénibilité. Dans ce chapitre, sur la base des six cas d'entreprises présentés antérieurement, nous nous concentrons sur l'analyse des facteurs qui influencent la posture des négociateurs sous deux angles en particulier : les facteurs d'influence externes à l'entreprise et les facteurs d'influence internes à l'entreprise. Nous concluons sur la difficulté à évaluer le véritable niveau de l'un ou l'autre de ces facteurs, au regard des imbrications fortes entre ceux-ci et du caractère potentiellement instrumental de ces négociations.

#### III.1 Les facteurs externes

Les négociations portant sur la prévention de la pénibilité s'inscrivent dans un cadre et dans un contexte précis qui s'impose par l'externe aux partenaires de l'entreprise. D'une part, la pénibilité fait l'objet d'un cadre réglementaire qui fixe une définition de la pénibilité et précise les modalités de négociation et de formalisation du plan d'action. Il importe de comprendre la manière dont les négociateurs se saisissent ou pas de ce cadre et de son influence sur les négociations. D'autre part, ces négociations sur la pénibilité font suite à la réforme des retraites où est apparu un désaccord des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel. Il nous semble pertinent, dans ce contexte, de saisir la manière dont les négociateurs se construisent leur point de vue au niveau de l'entreprise, par rapport aux revendications portées par les différentes organisations syndicales.

##### III.1.1 Le cadrage législatif

###### Le cadre réglementaire est-il discutable ?

S'interroger sur l'influence que présente le cadre réglementaire revient à s'interroger sur les relations qu'entretiennent normes sociales et normes juridiques. Suivant que l'on considère la pénibilité comme un objet social ou comme un objet juridique, ses formes de prise en charge ou de traduction ne seront pas les mêmes. Pour autant, cette imbrication nous paraît assez confuse dans les faits.

Cette confusion est entretenue par le législateur lui-même. En effet, il procède à un double encadrement à travers une menace de sanction et un fléchage de contenu<sup>1</sup>. La loi sur la pénibilité suit ainsi la même logique que celle portant sur l'emploi des seniors. Elle prévoit une pénalité financière pouvant aller jusqu'à 1% de la masse salariale<sup>2</sup>. Le contenu des négociations apparaît également assez cadré avec un fléchage vers six domaines d'action et la nécessité de définir des indicateurs et des objectifs. Le cadrage juridique de la négociation se double ainsi d'un cadrage cognitif qui peut suffire à justifier le conformisme dans la réponse du terrain. Pour autant, le législateur autorise une certaine souplesse aux négociateurs. Il précise par exemple, sur le site *travailler-mieux.gouv.fr*, que « pour la mise en œuvre des accords et plans d'action, la liste des facteurs énumérés n'interdit pas aux acteurs sociaux des branches professionnelles et des entreprises de négocier des accords ou de construire des plans d'action intégrant des facteurs de pénibilité non énumérés par le texte mais reconnus pénibles dans l'entreprise ». Le cadre fixé par le législateur ne se traduirait pas seulement comme une obligation formelle mais aussi comme une base de négociation minimale que les négociateurs seraient en mesure d'adapter au regard des spécificités de leur environnement. Toutefois nous nous interrogeons sur la portée des informations diffusées par le législateur *via* le site internet « *travailler-mieux.gouv.fr*<sup>3</sup> ». Nous y retrouvons des points de repère techniques, normatifs et méthodologiques

---

<sup>1</sup> Farvaque N., Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils. Vol. 2011, n° 69, *Revue de l'IREES (La)*.

<sup>2</sup> Cf. Annexe 3 : Décret relatif à la pénalité

<sup>3</sup> [www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Prevention-de-la-penibilite.html)



utiles pour répondre à l'obligation, mais aucun argumentaire permettant de mettre en résonance cette obligation avec les enjeux pour l'entreprise et de donner du sens à un engagement effectif des acteurs. Ce qui pose question, ce n'est pas tant le formalisme des textes de loi dont nous présumons la complexité de l'exercice que la possibilité d'envisager leurs déclinaisons et leurs traductions sur le plan de l'action concrète et pas seulement sur le plan juridique<sup>1</sup>. Comment un tel dispositif entre-t-il en écho avec les enjeux pour les entreprises et leurs salariés ? Quelles sont les véritables raisons qui peuvent amener les partenaires locaux de l'entreprise à se concerter ou négocier sur la pénibilité outre l'enjeu de se mettre en conformité ?

La posture des partenaires sociaux vis-à-vis du cadre réglementaire apparaît tout aussi ambivalente. Nous ne pouvons pas sous-estimer le fait que l'engagement syndical passe en premier lieu par un attachement fort et légitime aux droits individuels et collectifs. De ce fait le droit constitue un creuset historique du militantisme qui peut justifier une posture assez conformiste des représentants syndicaux plaçant dès lors la norme juridique au-dessus de la norme sociale. La majorité des employeurs rencontrés sont quant à eux animés d'un même réflexe en considérant en premier lieu la loi comme une obligation de plus. Cette posture se justifie dans un contexte qui voit une multiplication des obligations de négocier sur des thèmes plus ou moins proches. Le travail de négociation s'apparente pour certains interlocuteurs à du travail à la chaîne qui nuit à la prise de recul et à l'approfondissement de la réflexion sur les sujets négociés et la mise en cohérence des accords. Par ailleurs, la complexité du droit du travail en particulier nous amène à penser que, dans certains cas, l'objectif premier de l'employeur consiste à sécuriser le risque juridique, la question des risques professionnels ou de la pénibilité se posant dans un second temps. C'est une des raisons qui expliqueraient la présence d'un plus grand nombre de juristes que de préventeurs à la table des négociations quand il s'agit d'aborder la pénibilité.

Dans le cadre de nos entretiens menés dans les six entreprises, nous avons été assez surpris de la réaction de nos interlocuteurs lorsque nous les avons interrogés sur la pertinence, de leur point de vue, du cadre réglementaire. La question produisait un certain étonnement, soulignant que celle-ci ne s'était pas posée dans le cadre de négociations. Le cadre réglementaire ne serait pas discuté dans les faits. Ainsi, il fallait un laps de temps aux personnes interviewées pour formuler un premier point de vue.

Ce constat est vérifié à la lecture des accords de ces six entreprises. Tous les accords présentent un préambule qui fait référence à la loi, sauf celui de l'entreprise « Agro » qui recentre sur les éléments de contexte particuliers de l'entreprise. Entre la formulation choisie par l'entreprise « Imprim » qui précise « *Le présent accord est conclu dans le cadre de la loi (...) et s'applique à l'ensemble du personnel exposé aux facteurs de pénibilité* » et l'entreprise « Agro » qui spécifie « *le présent accord s'inscrit dans la continuité de la politique sécurité de l'entreprise, de l'accord GPEC (...) l'ensemble œuvre pour la poursuite d'une démarche de progrès social initié par l'entreprise de puis de nombreuses années* », nous notons directement l'influence plus ou moins forte du cadre réglementaire. Mais ce qui nous interroge au final n'est pas tant le caractère discutable du cadre que la possibilité réelle pour les acteurs d'en assurer une traduction concrète conformément à leur propre enjeu.

### **Un cadre qui crée l'amorce**

Pour chacun des cas, y compris pour l'entreprise « Agro », c'est le décret qui crée une amorce avec deux cas de figure :

- Le premier cas où des discussions sur la pénibilité préexistaient à la loi. Pour l'entreprise « Immeuble », la pénibilité ou plus largement les conditions de travail des gardiens constituaient un sujet récurrent rappelé par les représentants de salariés, soit dans le cadre du CHSCT, soit dans le cadre des négociations annuelles obligatoires. Pour l'entreprise « Agro », le sujet a été abordé dans le cadre des négociations sur le maintien en emploi des seniors qui n'ont pas pu aboutir à un accord. L'obligation permet alors d'officialiser le débat et la possibilité d'ouvrir les négociations ; elle constitue dans ce cas une opportunité pour les partenaires.

---

<sup>1</sup> Huyez-Levrat G., *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*. Rapport de recherche. Janvier 2008, Centre d'études de l'emploi

- Le second cas où il n'était pas envisagé d'engager des négociations. Chez « Imprim », les négociations ont été avant tout impulsées par le législateur, ce qui a ensuite permis aux représentants des salariés de soumettre cette possibilité à la direction. Les entreprises « Distri » et « Resto » se situent dans le même cas de figure. Ainsi, l'obligation est abordée dans un premier temps de manière défensive par l'employeur, comme une contrainte peu adaptée aux pratiques de dialogue social dans l'entreprise (« Imprim ») ou au regard des risques juridiques ou financiers possibles en réponse à une hypothétique taxation sur les retraites (« Distri »), ou bien encore par rapport à la capacité de l'entreprise à pouvoir agir sur ce sujet (« Resto »). Des mesures ont néanmoins été négociées au sein de ces établissements, mais il ne nous semble pas que ces obligations permettent réellement d'impulser une véritable dynamique au sein de l'entreprise. L'obligation est alors l'occasion de formaliser des pratiques qui préexistaient avant la signature de l'accord. La négociation vise donc un accomplissement formel conforme à la norme juridique.

Comme nous l'avons indiqué dans la précédente partie, la situation des branches apparaît assez différente puisque dans deux des quatre branches auditionnées, les négociations sur la pénibilité étaient déjà engagées avant la loi de réforme de 2010. Celle-ci, en modifiant les données du contexte, a plutôt eu pour incidence de suspendre les négociations et à les déplacer sur un champ plus politique.

### **Un cadre qui rassure, qui sert de garde-fou mais qui peut aussi être inhibiteur**

Qu'elles soient perçues comme une contrainte ou comme une opportunité, les négociations de ces entreprises — en dehors de l'entreprise « Agro » — s'inscrivent dans un rapport étroit avec le cadre réglementaire.

Pour l'entreprise « Immeuble », le cadre présente un caractère sécurisant. Même si l'entreprise n'était pas dans l'obligation de négocier, la définition restreinte de la pénibilité donnée par le législateur justifiait le fait de ne pas porter les négociations sur le champ considéré plus complexe des risques psychosociaux. L'entreprise s'est ainsi autorisée à élargir la définition de la pénibilité pour les gardiens à la question des relations conflictuelles mais sans aller plus loin, ce qui aurait nécessité de porter le regard sur l'ensemble des métiers. Le cadre réglementaire constitue alors un moyen ou un argumentaire pour circonscrire le débat.

Chez « Métal », le cadre réglementaire est même considéré comme un « garde-fou ». D'une part, il s'agit d'un moyen de cadrer les négociations avec les organisations syndicales attachées à la prise en compte du volet « compensation », d'autre part, le choix de s'orienter vers un accord-cadre donnant la marche à suivre pour l'ensemble des sites justifiait de s'appuyer sur le cadre structurant du décret. Enfin, si les organisations syndicales proposaient d'intégrer la question de la charge psychosociale dans la négociation, la direction a souhaité se limiter à ce que disait la loi : *« Avec la crainte d'ouvrir la porte à beaucoup de choses, on ne sait déjà pas où l'on va avec ce que demande la loi, on ne va pas en ajouter d'autres »*. Une autre difficulté soulignée par la direction est celle de l'appréciation et de la séparation entre le domaine professionnel et le domaine personnel/privé. *« On rentre dans du subjectif, on voulait rester dans l'objectif, quelque chose de non discutable »*.

Enfin, le libellé de l'accord de « Distri » reprend à la lettre le contenu des décrets, traduisant ainsi le souci et la volonté de la mise en conformité. C'est également le cas pour « Imprim ». La définition de la pénibilité proposée par le législateur faisait sens au regard des situations de pénibilité rencontrées dans l'entreprise, comme le souligne le délégué syndical : *« Ça rentrait dans le cadre »*. Aussi, ce cadre pouvait présenter un caractère sécurisant pour les acteurs de l'entreprise (représentants des salariés et RH), adapté à leurs connaissances des questions de santé au travail. Ce dernier point est clairement affirmé par le délégué syndical : *« On l'a fait au regard de nos connaissances », « quand on a fait ça, on a appris des choses »*.

Ces quelques cas nous enseignent in fine que le cadre législatif ne s'impose pas de lui-même, mais seulement par son contenu et son caractère réglementaire. Pour chaque entreprise, nous pouvons observer un usage raisonné du cadre impliquant la possibilité de s'y restreindre et d'aboutir à un accord formel, tout comme la possibilité d'en redessiner les contours.

Aussi, il nous semble que le cadre législatif présente essentiellement un caractère instrumental servant tour à tour de référentiel méthodologique, de garde-fou, d'argumentaire qui autorise indirectement les

entreprises à penser un usage singulier du cadre réglementaire. Par contre, dans un contexte où la définition des usages de ce cadre ne constitue pas un objet de discussion voire de négociation, la question de l'instrumentalisation du cadre réglementaire par les acteurs eux-mêmes se pose également.

### **Un cadre qui oriente prioritairement sur du contenu**

Le décret portant sur la prévention de la pénibilité invite les entreprises à conduire un diagnostic des situations de pénibilité, à l'issue duquel il s'agit de formaliser un plan d'action sur la base de six domaines d'action. La définition de ces six domaines permet aux entreprises de couvrir, si elles le souhaitent, un champ d'action très large sur la pénibilité. Celui-ci peut en effet intégrer tout autant des actions techniques à court terme, des actions sur le champ de l'organisation du travail, des actions individuelles que des actions à plus long terme sur les parcours professionnels. Le cadre tel qu'il est proposé, à travers un fléchage vers des actions types ne préfigure pas a priori une réduction du champ des possibles.

Néanmoins, nos investigations nous amènent à deux constats.

Certains accords ne présentent aucun de ces 6 domaines. L'établissement « Resto » a fait le choix dans un premier temps de recentrer ces négociations sur un accord de méthode dans l'objectif de clarifier les modalités de diagnostic et, au vu de la configuration particulière de l'entreprise, de se donner du temps pour sa réalisation. En effet, l'activité de l'entreprise s'inscrit dans une relation de sous-traitance qui implique un emploi des salariés hors des locaux de l'entreprise et requiert du temps pour l'effectuation du diagnostic. L'entreprise « Agro », quant à elle, a préféré resituer le plan de prévention de la pénibilité dans le cadre plus général de sa démarche de prévention santé. Ainsi, l'accord ne présente aucune action concrète. Il s'apparente à un « accord-cadre » qui fixe les dispositions prises par l'entreprise en matière de prévention. En cela, il insiste davantage sur les conditions d'ancrage de la prévention au sein de l'entreprise en précisant le rôle du CHSCT, en mettant en visibilité les ressources organisationnelles dédiées à la prévention (équipe santé travail, animateurs santé sécurité) et en fixant une enveloppe budgétaire.

À l'inverse, d'autres accords comme celui de « Distri » ou de « Imprim » reprennent à la lettre le contenu des décrets. Cela correspond au choix des négociateurs d'orienter l'accord vers la définition d'actions concrètes et pragmatiques dont malheureusement nous n'avons pu, dans le cadre de cette étude, évaluer avec précision la pertinence et l'efficacité. Nous avons rencontré des représentants qui ont fait montre d'une humilité par rapport aux mesures définies dans le cadre de leur accord, ne manifestant ainsi ni satisfaction, ni véritable regret. Nous reprenons le témoignage d'un délégué de l'entreprise « Imprim » précisant : « *Nous l'avons fait au regard de nos connaissances et de nos moyens* ». Il explique par là le besoin, pour pouvoir aller plus loin en matière de prévention, de ressources complémentaires tels que la formation, le recours à un conseil externe... La réponse à ce besoin aurait pu (ou dû) constituer un objet de négociation. Bien entendu, de telles mesures ne sont pas interdites, mais en orientant prioritairement la réflexion des entreprises sur du contenu, le cadre réglementaire freine la possibilité de se questionner sur les conditions préalables à l'engagement d'actions concrètes et les problématiques spécifiques à l'entreprise. En d'autres termes, ce fléchage sur le contenu conduit à la définition d'un paradigme duquel il est difficile de sortir (Farvaque, 2010). La construction sociale de « ce qui fait problème » n'apparaîtrait pas comme un préalable nécessaire à la recherche de solution. La prévention est essentiellement abordée sous l'angle d'actions de contenu, et les questionnements sous l'angle du processus de prévention apparaissent marginaux. Il semblerait inimaginable qu'un « plan d'action » puisse porter sur le processus par opposition au contenu, l'alternative consistant essentiellement à passer par un accord de méthode...

Le cadre réglementaire peut présenter des points de repère utiles aux entreprises et les amener à explorer de nouveaux domaines d'actions. Pour autant, dans un contexte de négociation, nous ne pouvons sous-estimer le caractère instrumental qu'il peut présenter, réinterrogeant aussi bien les limites qu'il fixe que la volonté ou la responsabilité des partenaires à penser autrement et à adapter ce cadre à la réalité de l'entreprise.

Néanmoins, le législateur propose un cadre de négociation sur la pénibilité qui s'inscrit dans le champ complexe de la santé au travail. Nous savons bien que l'efficacité des démarches de prévention ne tient pas seulement à des actions de contenu, mais aussi à l'acquisition de connaissances sur les liens

santé travail, à l'ancrage du projet de prévention dans la durée, à la mobilisation de différents acteurs, au développement de ressources...

En recentrant essentiellement le cadre réglementaire sur des actions de contenu, nous pouvons nous interroger sur le caractère « capacitant » d'un tel cadre prescriptif, à savoir son invitation à agir sur les conditions d'une plus forte responsabilisation de l'employeur et des représentants. La notion de responsabilisation n'est pas à entendre seulement du point de vue de la volonté des acteurs qui peut légitimement se poser face à une contrainte externe, mais aussi du point de leur réelle capacité à adapter à leur contexte les exigences posées par le législateur.

Cette idée nous conduit à faire un amalgame avec l'approche par les capacités d'Amartya Sen, non pas du point de vue des responsabilités individuelles mais du point de vue de l'entreprise. Cette approche est interprétée par Farvaque<sup>1</sup> dans le cadre de la problématique d'accès à l'emploi. Celui-ci explique : « Suivant Sen, il ne saurait y avoir de responsabilité si les moyens de la liberté réelle ne sont pas donnés. On ne saurait donc juger comme irresponsable une personne ne disposant pas des moyens d'agir librement. L'insistance sur les libertés réelles ou *capabilités* plutôt que sur les fonctionnements effectifs se présente ici comme un axe primordial en matière d'analyse des politiques publiques ». En ce qui nous concerne, les pratiques d'entreprise ne seraient pas à analyser exclusivement par rapport au cadre réglementaire mais aux moyens et ressources adossés à sa déclinaison. Nous ne disposons pas d'une vue d'ensemble sur ce point, en dehors du site internet du ministère, des temps d'information menés au niveau des branches et de l'aide financière proposée aux entreprises<sup>2</sup> une fois leur plan d'action établi. Ces moyens existent, mais il convient de s'interroger si ceux-ci sont suffisants ou s'ils font véritablement ressources outre le fait d'impulser des comportements conformes. Dans cette perspective, nous reprenons l'interrogation de Farvaque qui consiste à se demander si dans ce cas une telle politique ne risque pas de se réduire à une injonction paradoxale, à vouloir solliciter la responsabilité des partenaires de l'entreprise tout en les enjoignant de mettre leur énergie au service de la conformité avec les normes juridiques.

### III.1.2 Le cadrage politique ou l'encadrement syndical des négociations

« Pour la CFDT, la prise en charge de la santé au travail, l'amélioration des conditions de travail, la prévention des risques professionnels et de la pénibilité s'inscrivent dans une démarche itérative, où prévention et compensation ne peuvent être dissociées.

Le principe est donc de s'engager dans les négociations sur les deux volets de la pénibilité.

La structuration de la démarche peut être décomposée en quatre étapes successives :

1. Faire le diagnostic de la pénibilité.
2. Décider des mesures et des actions de prévention qui en découlent.
3. Organiser la compensation.
4. Prévoir les modalités de suivi de la mise en œuvre des dispositions.

Ces quatre points doivent donc être prévus explicitement dans l'accord »<sup>3</sup>.

Ceci est un extrait du guide publié par la CFDT dont la vocation est « d'outiller les équipes CFDT qui seront amenées à négocier sur le thème de la pénibilité. Son ambition est de renseigner sur le cadre juridique applicable en y intégrant des aspects revendicatifs et politiques ». Les aspects politiques étant essentiellement liés à la possibilité d'associer les volets compensation et prévention dans le cadre des négociations mais en dehors de cette revendication forte et des recommandations proposées sur le plan de la méthode et du contenu, le cadre réglementaire apparaît très structurant dans la manière

---

<sup>1</sup> Bonvin J.-M. et Farvaque N., *l'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques*, Formation Emploi n° 98, p. 9-22, 2007

<sup>2</sup> Nous faisons référence au FNSPP (Fonds national de soutien à la prévention de la pénibilité)

<sup>3</sup> Agir sur la pénibilité, CFDT

d'envisager ces négociations. Une majorité des délégués syndicaux CFDT rencontrés ont évoqué s'être appuyés sur ce guide pour préparer leur négociation.

Leurs interlocuteurs patronaux se sont appuyés quant à eux sur le guide « Pénibilité au travail »<sup>1</sup> édité par le MEDEF. « L'objet de ce guide, que le MEDEF met à disposition des entreprises, est de les aider à mettre en œuvre leurs obligations légales en la matière, appelant chacune à prendre conscience de l'enjeu que cela représente et à s'engager résolument dans l'action au bénéfice de ses salariés ». L'enjeu dont il est question ici renvoie surtout à la question de l'équilibre du système de protection sociale et non à la manière dont il peut se poser au niveau de l'entreprise. Contrairement à celui de la CFDT, ce guide ne donne pas de recommandation si ce n'est celle qui consiste à répondre à cette obligation. Nous notons seulement un passage dans l'introduction qui précise : « l'approche retenue par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites et ses textes d'application est conforme aux engagements du gouvernement de tenir compte de la situation individuelle des personnes concernées, sans recréer de nouveaux régimes spéciaux pour certaines catégories de salariés. La réussite de cette réforme tiendra à l'engagement des entreprises en faveur de la prévention et à leur capacité à éviter la solution du départ anticipé ». Le message est clair : conformisme et prévention.

Les nuances apportées dans la manière de présenter le cadre réglementaire et les points de repère pour sa déclinaison ne sont pas neutres notamment sur la distinction des volets compensation et prévention. Le volet compensation n'est d'ailleurs pas abordé dans le guide du MEDEF qui présente seulement une synthèse de l'article 79 de la loi précisant la dérogation au relèvement de l'âge légal de départ à la retraite.

Mais dans ces deux cas, le cadrage politique exprimé à travers ce guide reste articulé autour du cadre réglementaire qui constitue de fait un espace de recouvrement commun et qui traduit le poids de la conformité à la norme juridique.

Nous n'avons pas identifié de productions similaires du côté des autres organisations syndicales en dehors de quelques modèles d'accords esquissés par certaines fédérations et bâtis explicitement autour de trois volets : la prévention, la compensation et la réparation . Cela nous semble logique dans la mesure où au moins FO et la CGT avaient clairement désapprouvé les dispositifs prévus par le gouvernement dans le cadre de la loi de réforme de 2010. Nous reprenons, par exemple, un communiqué de presse de Force Ouvrière qui précise : « Pour la Confédération Force Ouvrière, ces projets de décrets sont inacceptables car ils ne répondent en rien à la question essentielle de la reconnaissance et de la compensation de la pénibilité au travail ». Le cadrage politique est dans ce cas très clair même s'il ne trouve pas une résonance directe dans les établissements enquêtés. L'accord d'« Immeuble » en est l'illustration puisqu'il porte uniquement sur le champ de la prévention, ce qui n'a pas empêché la signature du représentant de la CGT.

En dehors de ces guides de référence, ce sont les branches ou les fédérations syndicales ou patronales qui ont éventuellement joué un rôle de relais sous différentes formes :

- Dans l'entreprise « Distri », la direction s'est appuyée sur la branche concernant la définition des seuils pour les différents facteurs de pénibilité.
- Les délégués de l'entreprise « Immeuble » ont quant à eux repris l'étude menée au niveau de la branche, avec l'appui d'un cabinet de conseil sur l'identification et la description des situations de travail et des métiers sources de pénibilité.
- Dans les autres cas (« Imprim », « Agro », « Metal », « Distri »), les délégués ont pu avoir l'occasion de participer à des réunions d'échange organisées au niveau de la fédération ou au niveau local. Pour avoir eu l'occasion d'y assister, ces réunions étaient plutôt organisées dans une logique d'information et de soutien et ne présentaient pas un caractère descendant et directif sur la manière de prendre en charge la pénibilité. Dans ces différents cas, les équipes syndicales ont également pu bénéficier d'un appui de la fédération pour la relecture de l'accord.

---

<sup>1</sup> Pénibilité au travail, MEDEF

Pour ces six cas, le cadrage politique ne constitue donc pas un facteur d'influence central comparé aux négociations dans les branches professionnelles. Nous sommes plutôt sur une logique d'appui et de soutien.

Néanmoins quelques délégués soulignent la difficulté à pouvoir dégager du temps pour préparer ce travail de négociation qui nécessite à la fois de se construire un point de vue en se ressourçant à l'externe et d'organiser des temps de coordination en interne avec les différents représentants. Le nombre réduit d'heures de délégation en fonction de la position du délégué syndical et de la taille de l'entreprise constitue rapidement un frein à un approfondissement du sujet peu profitable à une prise de recul sur le cadre de négociation.

Nous faisons le constat que pour l'employeur comme pour les représentants des salariés, les ressources existent mais chacune des parties ne disposent pas des mêmes moyens pour y accéder.

Nous avons évoqué dans le chapitre III, le poids du cadrage politique au niveau des branches que nous pouvions traduire comme un prolongement de négociations interprofessionnelles aboutissant le plus souvent à des désaccords.

Il nous apparaît que ce débat prend une nature différente au niveau des entreprises. Certes, dans certains établissements tels que « Agro » ou « Métal », la signature de l'accord était conditionnée à la prise en compte du volet compensation. La définition de dispositifs d'aménagements de fin de carrières constitue, par ailleurs, l'un des domaines d'action proposés par le législateur, ce qui autorisait de porter le débat sous cet angle.

Mais contrairement aux négociations menées dans certaines branches, la possibilité d'agir sur le champ de la prévention constitue un enjeu tout aussi important pour les délégués rencontrés ; cela explique aussi le recentrage sur le cadre réglementaire qui constitue d'une certaine manière la ressource la plus facilement accessible.

## III.2 Les facteurs internes

Nous avons noté dans la précédente partie, la forte influence que présente le cadre réglementaire sur ces négociations. Pour autant, sa prise en charge et son usage par les négociateurs laisse apparaître des différences qui peuvent être en partie liées à l'encadrement syndical des négociations mais qui peuvent aussi s'analyser au regard des caractéristiques socio-économiques de l'entreprise (activité, enjeux, climat social, expérience....) et du processus de négociation lui-même. Les formes de prise en charge de la pénibilité ne peuvent pas être complètement déconnectées de sa réalité locale. La qualité du dialogue social, la nature de l'activité des salariés, les enjeux adressés à l'entreprise, le niveau de prise en compte des conditions de travail, les marges de progrès possibles sur ce champ et les orientations stratégiques de l'entreprise donnent une signification particulière à la notion de pénibilité au niveau local.

### III.2.1 Qualité du dialogue social : conditions et enjeux des négociations ?

Nos six établissements sont caractérisés par le fait qu'ils soient parvenus à la signature d'un accord. Ce constat signifie simplement que le débat sur la pénibilité s'insère avant tout dans un cadre de dialogue social qui rend possible la discussion, ce qui n'est pas toujours le cas.

Les entretiens menés avec quelques délégués syndicaux d'entreprises n'ayant pas abouti à un accord sur ce sujet, montrent clairement que le dialogue social constitue une condition première de ces négociations. Plusieurs cas de figure se dégagent :

- *La situation où l'entreprise fait expressément fi des enjeux de dialogue social et de conditions de travail* : dans cette entreprise, l'employeur fixe une définition des critères de pénibilité de manière à obtenir un seuil légèrement inférieur à 50%, ce qui permet d'éviter la négociation. Dans une autre, le faible nombre de salariés exposés, comparé à la population totale reste, au regard du cadre réglementaire, une justification suffisante de l'employeur pour ne pas engager de discussion avec les OS. Dans un environnement où les enjeux

sociaux ne sont pas prioritaires pour l'employeur, nous observons ainsi une forme de détournement et d'instrumentalisation du cadre réglementaire au service de l'inaction, ce qui tend à rendre invisibles les situations de pénibilité de beaucoup de salariés. L'absence de dialogue social constructif ne permet alors pas de compenser les limites fixées par le cadre réglementaire, contribuant ainsi à le dégrader encore plus. Cette situation nous semble paradoxale puisque l'objectif premier d'une action publique négociée consisterait a priori à responsabiliser en premier lieu les employeurs peu enclins à innover dans leurs pratiques sociales.

- *La situation où la qualité du dialogue social ne permet pas d'envisager des négociations* : par exemple, dans cette entreprise, caractérisée par un dialogue social dégradé, le choix est de confier prioritairement l'instruction de la pénibilité à des services « experts » de l'entreprise. C'est l'expert qui est alors chargé de fixer le cadre de définition de la pénibilité en lieu et place des partenaires sociaux. Cela relève d'une certaine forme d'instrumentalisation conjointe du cadre réglementaire et de l'expert qui conduit à traduire la pénibilité comme un objet strictement technique voire scientifique ne se prêtant ni à la discussion ni à la négociation. Les OS ont alors seulement été sollicités sur la définition d'un plan d'action très opérationnel et absolument pas engageant d'un point de vue politique. Enfin, dans cette dernière entreprise, le seul objectif de l'employeur, du point de vue du délégué, est d'éviter la "pénibilité financière" alors que les enjeux sociaux apparaissent déterminants pour l'entreprise (réduction des effectifs, évolution des métiers, intensification du travail, vieillissement de la population...). Face à un climat social tendu, sans véritables marges de manœuvre pour envisager des issues positives, la possibilité pour l'employeur d'en rester au plan d'action peut constituer une soupape pour lui tout autant qu'un choix incompréhensible pour les OS compte tenu éléments de contexte. Le fait d'engager des négociations sans vouloir (ou pouvoir) apporter de véritables avancées sur le sujet, en « jouant la montre », du point de vue du délégué, traduit dans ce cas, sous couvert du cadre réglementaire, une forme d'instrumentalisation du dialogue social.

Dans certains cas le dialogue social peut donc constituer un objet de travail préalable à la négociation sur la pénibilité qui ne constitue pas systématiquement un objet prioritaire de négociation au regard des éléments de contexte spécifique de l'entreprise.

Dans nos six établissements, la nature des relations sociales apparaissent beaucoup plus favorables à l'engagement de négociation. L'objectif de pouvoir entretenir des relations sociales de qualité semble même pouvoir constituer un enjeu prioritaire de ces négociations au-delà du sujet lui-même ou du souci de mise en conformité.

- Pour le directeur des relations sociales de l'entreprise « Immeuble », ne pas engager des négociations sur ce sujet, quand bien même l'entreprise n'était pas dans l'obligation de le faire, aurait présenté le risque d'enrayer un dialogue social plutôt constructif, dans un contexte où les représentants étaient porteurs d'attentes sur le sujet.
- Pour le directeur d'« Imprim », la négociation ne constitue pas un mode d'animation des relations sociales adapté pour une PME familiale dans un contexte où les relations fonctionnent plutôt bien. L'engagement dans les négociations répond essentiellement à l'attente exprimée par les représentants et l'objectif de ne pas rompre le bon fonctionnement des instances comme le CHSCT.
- Pour « Agro », la négociation constitue un outil indispensable pour alimenter le dialogue social et inscrire dans la durée sa politique sociale. Cet engagement de la direction ne présume pas de la qualité des relations avec l'ensemble des OS mais signifie un enjeu important.
- La situation de « Métal » est plus particulière puisque les négociations ont eu lieu dans un contexte spécifique de scission avec le groupe et de renégociation des accords groupe. Avec le volonté de prolonger un bon niveau de dialogue social.
- Enfin, chez « Distri » et « Resto » la structuration du dialogue social à deux niveaux, qualifié plutôt de bon à l'échelon du groupe et plus compliqué à celui des sites, a conduit à centraliser les négociations au niveau national.

### III.2.2 « On l'a fait au regard de nos connaissances »

Nous reprenons une nouvelle fois la remarque adressée par un représentant d'« Imprim » qui suffit à comprendre la difficulté de l'exercice adressé aux partenaires sociaux. Cette interpellation pose la question essentielle de la capacité des acteurs à soutenir les exigences liées à une telle démarche. Ces capacités renvoient à des apprentissages qui peuvent s'inscrire sur des registres très différents :

- Les compétences liées au travail de négociation
- Les compétences liées au travail de prévention
- Les connaissances liées au sujet

Par ailleurs, ces difficultés s'inscrivent au regard d'un changement de paradigme important pour les négociateurs qui voient l'irruption de plus en plus forte de l'état et de la santé au travail dans le champ de la négociation collective.

La situation nous apparaît très inégale dans les six établissements rencontrés. Ce constat ne prétend être en aucun cas une critique vis-à-vis des actions menées par ces entreprises. Nous cherchons avant tout à souligner l'écart important qui peut être sous-tendu entre le prescrit du cadre réglementaire et la situation réelle de l'entreprise.

- Le directeur d'« Imprim » explique très clairement que les questions de santé au travail font l'objet d'une prise de conscience récente dans ce secteur. Les progrès technologiques ont permis une amélioration des conditions de travail qui fait l'objet d'une attention particulière sans que ne soit véritablement organisé un processus de prévention dans l'entreprise. La prévention en est à ses premiers pas. Elle se traduit par l'élaboration récente du Document Unique, la création d'une fonction sécurité, un début d'ouverture sur du conseil externe et un renforcement progressif du rôle du CHSCT qui a été associé aux négociations.
- L'entreprise « Resto » ne témoigne pas d'une antériorité forte sur le sujet de la pénibilité et plus largement des conditions de travail même si elle intègre une direction sécurité au travail. Une première approche a été expérimentée dans le cadre de l'accord senior avec la mise en place d'une grille d'audit pour les plus de 45 ans. La démarche a été suspendue en raison de son caractère trop stigmatisant pour les individus.
- Chez « Métal », la préservation de la santé au travail constitue, depuis plusieurs années, un axe de travail important qui s'explique du fait de son activité à risques dans le secteur de l'industrie lourde. La prévention y est assez « processée » avec une approche davantage centrée sur la sécurité. L'approche proposée par le législateur apparaissait assez cohérente avec celle de l'entreprise. Ainsi, même si l'accord intitulé « conditions de vie au travail » regroupe trois sujets (RPS, pénibilité, harcèlement), il ne signifie pas une approche globale des questions de santé au travail mais davantage une approche risque par risque.
- Enfin « Agro » témoigne d'une expérience longue et ancrée traduite par une sensibilisation forte de tous les acteurs (arrêt des lignes de production toute une journée, une fois par an pour faire le point sur la prévention), des ressources en matière de santé et de prévention, des démarches de conduite de projet participatives, une réflexion avancée sur le champ de l'organisation du travail. Pour le délégué syndical CFDT et la DRH, le cadre proposé par le législateur signifiait plutôt un recul au regard du niveau de maturité de l'entreprise.

Le niveau d'exigence qu'il est possible d'attendre de l'entreprise dans le cadre de ces négociations sur la prise en charge de la pénibilité doit donc être circonscrit quand on regarde l'histoire de ces actions, des approches qu'elle développe, de son niveau de maturité. Il n'est pas possible d'attendre un plan d'action type ou un plan d'action idéal, mais il nous semblerait important de pouvoir tracer, dans de tels accords, les progrès projetés et la manière dont s'incrémentent les apprentissages dans l'entreprise...



### III.2.3 « Notre problème c'est le maintien » ... mais c'est de pénibilité dont on parle

Lorsque nous interrogeons les représentants de la direction sur les enjeux qui se posent pour l'entreprise dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle, la réponse est rapide : « Notre problème, c'est le maintien ».

La notion de maintien apparaît de manière récurrente dans ces entreprises, même si elle traduit des problématiques très spécifiques d'une entreprise à l'autre.

- Pour « Imprim », la question du maintien en emploi des salariés se pose à la fois vis-à-vis d'une population plus âgée qui présenterait des signes d'usure et vis-à-vis d'une population plus jeune, plus qualifiée que l'on cherche à fidéliser.
- Pour « Immeuble », la question du maintien en emploi des gardiens en raison des risques d'usure professionnelle que présente leur activité sur les plans physique et psychologique, se pose d'autant plus au regard des difficultés de recrutement et de la faible attractivité du métier.
- « Distri » évoque le problème des restrictions d'aptitudes pour les métiers de caisse, de mise en rayon et de préparation de commandes. Le DRH pose la problématique sous l'angle de l'organisation du travail : comment rendre compatible le choix d'un mode d'organisation du travail basé sur la polyvalence pour répondre à un objectif de flexibilité avec la nécessité de plus en plus forte de tenir compte de la diversité des populations, notamment en tenant compte de leur état de santé ?
- Enfin pour « Agro », comme dans beaucoup d'autres entreprises de ce secteur d'activité, les problématiques de TMS (troubles musculosquelettiques) et de lombalgies sont bien présentes et s'accompagnent de son lot des restrictions. Pour autant, l'entreprise ne déplore, à ce jour, aucun licenciement pour inaptitude. Toutefois, ce n'est pas le terme de *maintien en emploi* qui est utilisé mais celui d'employabilité, renvoyant ainsi à une approche plus développementale. L'enjeu pour l'entreprise de préserver la santé des salariés n'est pas déconnecté de celui qui consiste à préserver et développer les compétences de ces derniers pour soutenir sa politique d'innovation.

Les actions que ces entreprises définissent dans le cadre de leur négociation n'apparaissent pas dénuées d'enjeux à leur niveau. La question de la pénibilité offre potentiellement une caisse de résonance au-delà des soucis de mise en conformité et/ou de reconnaissance de la pénibilité. Cette onde de choc présente bien entendu une intensité et un écho variables suivant les entreprises. Pour autant, il est intéressant de constater que seul l'accord d'« Agro » remet en perspective les enjeux singuliers de l'entreprise.

La question de la pénibilité s'inscrit majoritairement en écho à des enjeux de maintien en emploi, sans que ceux-ci soient clairement formulés dans l'accord et sans qu'ils constituent un fil conducteur pour les négociateurs.

Notre problème, c'est le maintien, mais c'est de pénibilité dont on parle... Nous ne sous-estimons pas l'importance des enjeux sociaux qu'alimente le débat sur la pénibilité, mais à l'échelle de l'entreprise et du point de vue de l'action concrète sur le champ de la prévention, cette notion nous apparaît désincarnée.

Ce constat réinterroge l'influence du cadre réglementaire et l'effort indispensable de traduction qui en découle pour qu'il prenne vie dans l'entreprise. Un des retours d'expérience<sup>1</sup> du réseau Anact, sur la base des demandes en lien direct ou indirect avec la pénibilité, souligne l'importance pour l'entreprise de passer par une phase de définition locale de sa pénibilité. En effet, s'agit-il d'identifier les populations qui seraient concernées prioritairement par des mesures de compensation ? De définir des parcours professionnels qui permettent la prévention de l'usure professionnelle ? Ou encore de maintenir en emploi des personnes ayant occupé des postes particulièrement pénibles ? Etc.

---

<sup>1</sup> Nicot A.-M., Roux C. (coord.), 2008, *La pénibilité au travail – une approche par les processus et les itinéraires professionnels*, Anact, collection Études et Documents

Il réinterroge également le processus préalable à la négociation comme moyen pour éventuellement nourrir un travail de problématisation ou de traduction locale de la pénibilité.

### III.2.4 Le diagnostic : un artefact méthodologique ?

L'article D.138-28 du code de la Sécurité sociale prévoit que l'accord ou le plan d'action doit reposer sur un diagnostic préalable des situations de pénibilité dans l'entreprise ou la branche et prévoir les mesures de prévention.

Tel qu'il est précisé sur le site *travailler-mieux.gouv.fr*, le diagnostic des situations de pénibilité a pour objectif d'identifier et dénombrer les travailleurs exposés à la pénibilité. Il est censé permettre aux entreprises de tracer de manière individuelle les expositions des salariés aux facteurs de pénibilité<sup>1</sup>. Il doit aussi permettre de justifier si l'entreprise dépasse le seuil minimal de 50 % des salariés exposés qui signifie son obligation d'engager des négociations ou de définir un plan d'action.

Nous ne présumons pas de la complexité de cet exercice qui doit permettre d'objectiver des situations de pénibilité en définissant des critères pertinents et potentiellement partagés de la pénibilité. Toutefois, il nous semble que cette complexité s'impose avant tout comme un « trompe-l'œil » en raison des finalités visées par ce diagnostic. Comme le souligne François Daniellou dans une communication<sup>2</sup> récente : « *La quantification est obligatoire pour la traçabilité, dans l'idée de réparation pour les salariés exposés. Mais, dans l'ensemble, la quantification fine de tous les facteurs de pénibilité n'a pas gros intérêt du point de vue de la prévention. L'écoute des salariés est un bien meilleur outil* ».

Le diagnostic, tel qu'il est employé et déployé, correspond avant tout à un exercice de numérisation de la pénibilité, éloigné des situations de travail. Si nous définissons la notion de diagnostic comme étant la recherche des causes à un problème, la formulation du problème dans notre cas pourrait se limiter à « suis-je concerné par l'obligation ? », la recherche des causes consistant alors à évaluer le nombre des salariés concernés. L'approche du diagnostic est plutôt comparable à celle de l'audit de conformité, c'est-à-dire une évaluation de la conformité de l'entreprise relativement au seuil de 50%.

Plusieurs études<sup>3</sup> menées sur les pratiques d'entreprises dans le cadre des négociations seniors soulignaient l'importance du diagnostic comme condition préalable à la définition d'un plan d'action pertinent. Le cadre réglementaire sur la prévention de la pénibilité intègre cette préoccupation méthodologique. Toutefois, il conduit les partenaires de l'entreprise à penser l'usage du diagnostic essentiellement dans une logique de mise en conformité au regard des exigences du cadre réglementaire. Cette approche du diagnostic poursuit par ailleurs la même logique qui prévalait dans le cadre des négociations interprofessionnelles dont les débats étaient recentrés sur la question de la réparation de la pénibilité.

Dans une optique de prévention, la démarche doit, de notre point de vue<sup>4</sup>, viser à « mettre en jeu » la pénibilité dans l'entreprise. Il s'agit d'assurer une traduction locale de la pénibilité au regard des enjeux qu'elle laisse apparaître et des acteurs qu'il s'agira de mobiliser pour rendre effectif le projet de prévention si l'objectif est bien de transformer les situations de travail. Une telle approche ne vise pas à opposer compensation et prévention ; elle nécessite de dissocier la manière de caractériser méthodologiquement la pénibilité par rapport à ce qu'on souhaite en faire.

Nous insistons sur ce point dans la mesure où les entreprises que nous avons rencontrées n'ont pas fait état d'un diagnostic approfondi.

---

<sup>1</sup> Décret 2012-136 du 30 janvier 2012 (codifié aux articles D.4121-6 à D.4121-9 du Code du travail)

<sup>2</sup> Daniellou F., Introduction des 19<sup>e</sup> Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Les ergonomes et la pénibilité du travail, collection Actes, mars 2012

<sup>3</sup> Dilly D., Hanicotte P. (2011), « Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord — Pas-de-Calais », Les dossiers de l'Aract Nord — Pas-de-Calais, n° 11, juin, 36 pages

<sup>4</sup> Bugand L. , « *De la pénibilité à la prévention de l'usure professionnelle* », Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, les ergonomes et la pénibilité du travail, collection Actes, mars 2012

Passé le stade d'information sur les dispositions légales en matière de pénibilité, les partenaires ont rapidement concentré leurs discussions sur le plan d'action :

- Pour certaines entreprises (« Immeuble », « Imprim ») la réalisation du diagnostic qui se présente sous la forme d'un tableur a constitué une formalité dans la mesure où il n'y avait pas d'obstacle particulier à l'entrée en négociation. « Immeuble » a néanmoins cherché à approfondir son questionnement en s'appuyant sur les données du bilan social et les études menées au niveau de la branche. Il projette également dans l'accord l'analyse plus fine de certaines situations de travail (évacuation des déchets, par exemple)
- Chez « Métal », les partenaires ont privilégié la négociation d'un accord-cadre qui prévoit et reporte la réalisation de diagnostic au niveau des sites.
- Pour « Resto », vu les délais nécessaires pour la réalisation du diagnostic, les partenaires ont privilégié le passage par un accord de méthode qui fixe les modalités de sa réalisation.
- « Agro » projette également dans son plan d'action la réalisation des diagnostics au niveau des sites, mais davantage pour répondre à l'objectif de traçabilité des expositions des salariés. Les mesures définies sous la forme d'un accord-cadre ne justifiaient pas la réalisation d'un diagnostic. Par ailleurs, depuis la mise en place d'un CHSCT transversal, les représentants pensaient disposer de suffisamment de données quantitatives et qualitatives. La réflexion a été essentiellement consacrée — en recourant à l'expertise des opérationnels — à étudier la faisabilité des différents dispositifs envisagés en matière d'aménagement du temps de travail des seniors.

Les négociations menées dans ces entreprises ne passent pas par un investissement important en matière de diagnostic. Celui-ci est mené de manière empirique à distance des situations de travail même si parfois la seule identification des situations de pénibilité peut permettre de mieux rendre visible la pénibilité de certains métiers.

Les délais de négociation peu compatibles avec un approfondissement du diagnostic constituent un argument fréquemment relevé pour expliquer l'insuffisance des analyses produites. Même si l'orientation vers un accord-cadre permet de se donner plus de souplesse, rien ne nous indique que les sites visés produiront une autre démarche que celle fixée dans le cadre réglementaire.

Au final, les diagnostics menés ne s'intègrent pas dans une démarche globale qui viserait une formalisation des enjeux sur la base d'une analyse quantitative et qualitative, d'un bilan des actions menées ou d'une étude prospective. L'absence de travail de problématisation ou de traduction de la pénibilité sous l'angle des enjeux locaux pour l'entreprise et ses salariés fait que le diagnostic, quand il existe, reste déconnecté du plan d'action.

### **III.2.5 Une approche traditionnelle de la négociation ?**

Les formes de prise en charge de la pénibilité par les partenaires sociaux sont initiées dans le cadre d'un dispositif qui privilégie l'incitation à négocier. Une telle orientation soulève forcément quelques interrogations sur l'opportunité et la manière de décliner ce type de prise en charge de la pénibilité. Préfigure-t-elle une nouvelle forme de prise en charge des questions de santé au travail ou une nouvelle forme de prise en charge des négociations ?

En effet, la santé au travail est un thème assez récent voire marginal en matière de négociation collective. Le bilan annuel des négociations collectives réalisé par la Direction générale du travail<sup>1</sup> montre que le thème des conditions de travail apparaît en 2011 au 9<sup>e</sup> rang sur un total de 10 des thèmes négociés, pour les avenants et accords signés au niveau interprofessionnel et au niveau des branches : « En 2011, comme les années précédentes, les salaires restent le thème premier de négociation ». Historiquement, le travail n'a jamais véritablement constitué un objet de négociation. C'est davantage sur le champ de l'emploi que les compromis sociaux ont pu s'établir au fil du temps y compris pour des sujets tels que la pénibilité plutôt appréhendés sous l'angle de sa compensation financière (octroi

---

<sup>1</sup> La négociation collective en 2011, Bilans et Rapports, DGT

de primes), à travers des dispositifs spécifiques de départ anticipé (exemple des services actifs) ou de prévoyance. Autrement dit, les compromis sociaux ont laissé s'échapper durablement le travail<sup>1</sup>.

Par ailleurs, nous pouvons faire l'hypothèse que la santé au travail n'a jamais véritablement constitué un objet de négociation, dans la mesure où ce sujet est directement imposé par la loi à l'employeur, qui fixe une obligation de résultat dans le domaine de la santé.

Pour autant, ces dernières années nous notons une incitation de plus en plus forte de l'État pour engager les partenaires à négocier sur le champ de la santé au travail. Après l'incitation faite aux entreprises de plus de 1000 salariés d'engager des négociations sur les risques psychosociaux, c'est désormais la prévention de la pénibilité qui doit constituer un objet de négociation. Mais quels sont les acteurs et les étapes du processus de négociation ? Quelle incidence sur les formes de prise en charge de la pénibilité ?

### **RH et délégués syndicaux en première ligne, préventeurs et CHSCT en second rideau**

S'inscrivant dans un processus de négociation, il n'est pas surprenant de constater dans ces six entreprises le rôle pivot dédié à l'acteur RH et la place centrale des délégués syndicaux. Par contre, nous observons des configurations particulières en matière de représentations des délégations employeurs et salariées.

- Pour « Imprim », la délégation employeur est assurée directement par la direction générale et une responsable RH qui assurait le pilotage « technique » des négociations : veille juridique, analyse technique du dossier, organisation et suivi des séances de négociation. Cette organisation s'inscrit dans un contexte où il n'existe pas de direction RH mais plutôt une fonction RH opérationnelle directement rattachée à la direction. Du côté syndical, la CFDT étant le seul syndicat représenté dans l'entreprise, des représentants de chaque instance (DP, CHSCT, CE) ont été associés à ces réunions. Par contre, les représentants soulignent la difficulté à mobiliser les salariés et à échanger avec eux sur ce sujet.
- Pour « Immeuble », la représentation de l'employeur était directement assurée par le responsable des relations sociales qui a cherché à s'appuyer sur les fonctions opérationnelles pour la construction et la déclinaison de l'accord. La représentation des salariés s'est construite sur la base d'un partenariat intersyndical avec l'implication de quelques membres du CHSCT, même si le sujet a essentiellement été porté par la CFDT. Là encore les représentants soulignent la difficulté à mobiliser les salariés.
- « Agro » s'est appuyé sur une délégation « classique » composée, de la DRH, de son adjoint et de deux représentants manager et opérationnel. Un travail de coordination a également été mené avec les services santé et sécurité de l'entreprise en vue de la déclinaison de l'accord. Néanmoins les négociations ont moins porté sur le champ du travail que sur des dispositifs assez techniques d'aménagement des fins de carrière. Les délégués se sont plutôt appuyés sur l'expertise de quelques fonctions opérationnelles pour construire leurs revendications. Le CHSCT n'a pas été mobilisé dans ce cadre.
- Pour « Métal », la délégation employeur était composée du DRH France, de son adjointe et d'un représentant de la fonction sécurité. À noter, la présence du médecin du travail. Les négociations s'inscrivant plutôt dans une logique « d'accord-cadre », la CFDT s'est appuyée sur une équipe de coordination inter-site pour préparer les négociations et soutenir l'équipe de négociateurs qui ont suivi l'ensemble des débats sur les trois sujets.
- Enfin chez « Distri », la négociation a plutôt été l'objet d'un processus centralisé impliquant essentiellement le directeur des ressources humaines et les délégués centraux de chaque organisation syndicale.

---

<sup>1</sup> Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur

Les délégations s'opèrent donc suivant différentes fonctions (relations sociales, droit du travail, santé/sécurité, opérationnels) et modalités (centralisée, décentralisée) qui façonnent l'orientation des négociations sur des registres spécifiques (politique, technique, mise en conformité). Dans la majorité des cas, ces choix sont stratégiques dans la mesure où ils permettent de répondre à un objectif de négociation pour les différentes parties. Pour l'une des entreprises, l'enjeu de la signature de l'accord était que l'ensemble des salariés soit concerné, quelle que soit la taille des sites et que chaque site puisse se poser et traiter la question suivant sa spécificité ; d'où la nécessité d'impliquer les instances locales. Ils sont aussi déterminés par les caractéristiques de l'entreprise et les ressources dont elle dispose. S'approprier les textes réglementaires et le sujet, se construire un point de vue, partager la stratégie avec les différentes instances voire les salariés, cela nécessite du temps peu compatible avec le processus de négociation et au vu des délais fixés par le législateur. L'exercice est d'autant plus difficile lorsqu'on se situe dans une entreprise de taille importante et organisée sur plusieurs sites.

La construction du système d'acteurs procède de plusieurs éléments de questionnement qui, en dépit d'un cadre commun de négociation, traduit une prise en charge forcément singulière de la pénibilité. Nous notons, par exemple, les questions suivantes :

- La représentation : quelle proximité avec les populations et les métiers visés par l'accord ?
- Le suivi : quelle stabilité des représentants pour le suivi des négociations mais aussi de l'accord ?
- La coordination : quel(s) lien(s) avec les autres instances (CE, CHSCT, DP) en considérant l'organisation particulière de l'entreprise ?
- Les connaissances : les experts sont-ils en première ligne ?
- La déclinaison : quelle implication des acteurs locaux ?

Toutefois, ces quelques éléments recueillis ne peuvent nous amener à caractériser des particularités d'un processus de négociation sur la pénibilité. Nous pourrions considérer qu'il s'agit d'un enseignement en tant que tel. En effet, partant de l'invitation faite par le législateur à négocier sur le champ précis de la prévention de la pénibilité, nous aurions pu nous attendre à une certaine forme de dilution des processus de prévention et de négociation. Au contraire, malgré l'association de quelques représentants du CHSCT, nous constatons une implication assez réduite des acteurs du champ de la santé. Sauf chez « Métal », ceux-ci n'ont pas vraiment été mobilisés mais simplement consultés. Néanmoins, ces six entreprises ne disposent pas toutes de ressources sur ce champ. Elles n'ont pas particulièrement cherché à mobiliser des ressources externes en dehors de la CARSAT citée deux fois.

Enfin, le processus préalable à la négociation, davantage traduit par un travail de coordination intersyndical ou/et intrasyndical n'a pas donné lieu à une démarche concertée de diagnostic notamment, qui aurait pu être menée avec la direction, et qui aurait été surtout l'occasion d'assurer la mobilisation et / ou l'implication des salariés et de l'encadrement.

Nous pourrions considérer que les caractéristiques de la négociation gommant dans une certaine mesure ce qui forme les conditions d'une démarche efficace de prévention. Nous constatons également que la négociation reste aussi guidée par des jeux d'acteurs et des prises de position qui se jouent davantage en réponse à des intérêts catégoriels qui peuvent par ailleurs contribuer à alimenter des processus d'invisibilité des liens santé-travail. Lorsque la population la plus exposée — celle qui compose par ailleurs la majorité de l'effectif — n'est pas représentée à la table des négociations, nous restons sceptiques quant à la cohérence du processus de négociation.

Au final, nous pouvons nous interroger sur le fait que le cadre de négociation puisse permettre aux acteurs de la négociation d'aborder véritablement les questions de santé au travail. Outre la question du temps et des moyens nécessaires à l'appropriation des questions de santé, se pose la question de la volonté politique de les intégrer réellement.

### **Démarche concertée ou négociation ?**

L'analyse des caractéristiques de la démarche conduite en matière de négociation ne permet pas de définir un processus-type en matière de négociation. Chacune des entreprises offre à voir des modalités de conduite des négociations assez singulières.

- *Une formalité pour « Imprim »* : seulement trois réunions de travail ont été nécessaires pour aboutir à l'accord. Une première réunion a consisté à partager l'information sur les décrets liés à la pénibilité ; la seconde a permis d'entamer la réflexion sur les différents sujets à traiter dans le cadre de l'accord ; enfin, la troisième réunion a été l'occasion de discuter une première version de l'accord donnant lieu à peu de modifications.
- *Le passage préalable par un accord de méthode pour des négociations menées au pas de charge* : chez « Immeuble », les partenaires ont abouti à une signature de l'accord seulement deux semaines après la signature de l'accord de méthode. Pour les organisations syndicales, c'est la reconnaissance de la pénibilité du métier de gardien, y compris sur le plan psychosocial, qui constitue la principale avancée. « C'est une base pour des négociations futures ». En creux, les organisations syndicales concèdent que l'accord n'est pas complètement satisfaisant et que celui-ci a été fait dans la précipitation. Il signifie essentiellement l'engagement dans une démarche concertée et volontaire articulée autour du CHSCT et de l'implication de l'encadrement intermédiaire. Le contenu de l'accord nous laisse penser que l'accord de méthode aurait été suffisant. Par ailleurs, les négociations sur la pénibilité ont été menées en parallèle à un autre chantier de négociation sur l'égalité professionnelle qui présentait davantage d'enjeux pour les organisations syndicales et un investissement plus important pour les représentants.
- *Le prolongement d'un plan d'action senior* : chez « Agro », les négociations ont duré neuf mois. Elles font suite à des négociations qui n'avaient pas abouti en 2009 sur l'emploi des seniors. L'aboutissement de l'accord a suivi le processus « classique » de négociation pour l'entreprise : recueil des revendications des OS, proposition de la direction puis 3/4 réunions de négociation.
- *Un processus de négociation sur plusieurs accords simultanément* : pour « Métal », la négociation sur la pénibilité s'intégrait dans un cadre plus large qui prévoyait la renégociation de plusieurs accords. Des discussions préalables ont permis de préciser l'organisation de toutes les négociations et l'accord commun de regrouper certains sujets. Le processus global de négociation aura duré plus d'un an.
- *Un processus de négociation qui s'étire dans le temps avec des aller-retour* : pour « Distri », le processus de négociation a été initié rapidement par la direction en mai 2010 dans le cadre de la NAO. Néanmoins celui-ci aura été assez chaotique puisque la réforme des retraites a amené les négociateurs à suspendre les négociations. Celles-ci reprendront seulement un an plus tard, en septembre 2011, à l'issue des élections professionnelles. Ce sont donc des éléments de contexte différents et non neutres qui ont ponctué l'avancée des négociations, ce qui peut expliquer en partie la difficulté à trouver un accord sur le périmètre des négociations.
- *Un processus long qui séquence méthode et contenu, concertation et négociation* : les partenaires de « Resto » ont fait le choix de recentrer leurs travaux dans le cadre d'un processus préalable à la négociation traduit par un accord de méthode. Celui-ci fixe la définition d'un dispositif collectif qui doit permettre l'identification et l'analyse des facteurs de pénibilité par emploi. Il prévoit en particulier la création d'une commission paritaire épaulée par les acteurs du champ de la santé/sécurité chargée d'apprécier les seuils d'exposition et de construire une grille d'analyse des situations de pénibilité. La négociation de cet accord de méthode aura nécessité six mois aux partenaires sociaux. Celui-ci arrive à échéance fin 2013. Ce délai correspond au temps nécessaire pour l'élaboration concertée de l'outil d'analyse. Une période de six mois sera ensuite réservée pour disposer de fiches pénibilité par individu qui permettront à la direction de déterminer un plan d'action reprenant les domaines définis par le législateur. Ce plan d'action sera enfin soumis à négociation en 2015 dans l'objectif d'aboutir à un accord de contenu.

Même si nous n'observons pas de démarche type qui présiderait à la négociation sur la pénibilité, ces quelques cas nous interpellent quant à la frontière poreuse qui peut exister entre ce qui serait du registre de la concertation et ce qui relèverait de la négociation.

Certaines négociations telles que celles menées chez « Imprim » ou « Immeuble » ne font pas l'objet de véritables désaccords. Ces négociations semblent davantage s'inscrire dans le cadre d'une démarche concertée pour l'amélioration des conditions de travail. Dans ce cas, la pénibilité est avant tout liée à un projet d'amélioration des conditions de travail pour tous ou/et pour des métiers ou populations ciblées. Cette démarche s'insère dans le cadre d'une responsabilité collective et partagée qui ne justifierait pas l'engagement dans un processus de négociation. Nous pouvons nous interroger si la négociation constitue un véritable levier au sens où celle-ci viendrait contraindre la démarche au regard des exigences en termes de délais et de formalisme pour la définition des actions.

Dans les autres cas, la définition du périmètre des négociations fait davantage débat. La question de la reconnaissance de la pénibilité constitue un nœud vis-à-vis duquel les OS expriment des revendications. La négociation prend forme dans le souci de formaliser l'engagement des différentes parties et d'introduire potentiellement une rupture dans les formes de prise en charge de la pénibilité. Le débat apparaît plus politisé et engage davantage les parties dans un rapport de force qui fait que la responsabilité collective des négociateurs tend à s'effacer au profit des intérêts catégoriels. La question de la pénibilité reste avant tout liée à celle de la réforme des retraites et dans une moindre mesure à celle de l'amélioration des conditions de travail.

Le cas de « Resto » est intéressant puisqu'il se situe dans un entre-deux en cherchant la complémentarité entre une phase de concertation et une phase de négociation. Nous ne disposons pas de suffisamment de recul pour évaluer ce que permettra de produire une telle démarche. La question est de savoir si l'investissement dans une démarche concertée qui se nourrit d'un diagnostic plus fin des situations de pénibilité permet ou non d'envisager l'exercice de négociation sous une forme renouvelée.

**Ce premier niveau d'analyse recentré sur les facteurs d'influence externe et interne des négociations soulève davantage de questions qu'il n'apporte de réponses.**

**En effet, ces différents facteurs apparaissent très imbriqués et présentent une réalité très différente d'une entreprise à l'autre. La question de l'influence du cadre réglementaire au regard de la réponse de terrain pose tout autant celle des libertés réelles offertes aux acteurs pour s'en emparer. Espace de liberté potentielle qui apparaît lui-même conditionné par la possibilité, la capacité et la volonté des différentes parties de se saisir des véritables enjeux qu'adresse la problématique de la pénibilité.**

**Ainsi, les enseignement semblent le plus souvent en creux, en tenant compte de ce qui aurait pu se faire mais ne se fait pas, ce qui amène à s'interroger sur divers aspects :**

- **Quelle adaptation possible ou réelle du cadre réglementaire compte tenu des finalités recherchées et quelle définition possible d'usages diversifiés du cadre réglementaire ?**
- **Quel renforcement des moyens de régulation pour soutenir la gestion de l'écart entre le caractère prescriptif des politiques publiques et la réalité contextuelle des entreprises. Où (territoire, branche) ? Qui (confédération, pouvoirs publics) ?**
- **Quelle alimentation des apprentissages nécessaires à une véritable appropriation des enjeux de santé au travail au niveau de l'entreprise au-delà du seul souci de mise en conformité ?**
- **Quelle innovation méthodologique en matière de dialogue social : la recherche de cohérence entre le processus de négociation et les objectifs recherchés ? La possibilité de discuter de la pertinence d'engager un processus de négociation au regard du cadre qui le détermine ?**

## IV - Du flou à éclaircir : conclusion, enseignements et pistes de réflexion

Dans les deux précédentes parties, nous avons tenté de répondre à la question suivante : quelle prise en charge de la pénibilité par les partenaires sociaux dans un système de relations sociales encadré par le législateur ?

Les réponses que nous apportons dans ce rapport sont davantage des interrogations dans les faits. Elles peuvent sembler assez confuses tant les formes de prise en charge de la pénibilité révèlent un certain nombre de tensions, de contradictions ou de paradoxes.

Nous avons pu observer des configurations multiples de négociation qui dépendent en premier lieu des espaces où se nichent ces négociations. Force est de constater l'échec fréquent des négociations au niveau des branches professionnelles qui traduit le prolongement de l'échec des négociations interprofessionnelles. Dans ce cas, la prise en charge possible de la pénibilité est essentiellement traduite dans une optique de compensation des inégalités sociales en termes d'espérance de vie mais aussi de compensation du dispositif de départs anticipés à la retraite pour pénibilité au niveau de l'état, jugé trop restrictif par les organisations syndicales. Nous notons ainsi une contradiction forte ou plus exactement un conflit de temporalité entre l'orientation des politiques publiques sur le champ de la prévention et un débat qui lui se prolonge sur le champ de la compensation.

Les négociations menées au niveau des entreprises apparaissent plus nuancées. Entre l'aménagement des fins de carrière pour les travailleurs postés et la définition d'une politique de qualité de vie au travail, la pénibilité peut couvrir un champ très large. Ce constat nous amène à considérer la pénibilité avant tout comme un objet social peu balisé en dépit du cadre réglementaire qui fixe sa définition. Ce paradoxe nous interroge alors sur les réelles marges de manœuvre accordées aux acteurs locaux pour négocier la pénibilité. Quel statut est-il possible de donner au cadre réglementaire : est-ce une norme ou simplement un point de repère ? Ce point mériterait d'être éclairci dans la mesure où il ne fait pas l'objet d'une véritable discussion entre négociateurs. Il nous semble que l'absence de controverse sur la perception et l'usage possible du cadre réglementaire confère à celui-ci un caractère instrumental. Il borne, il sécurise voire justifie l'inaction, et en même temps il crée l'amorce, il ouvre le débat et il dessine potentiellement un cadre politique pour l'action.

Dans cet entre-deux, c'est la voie du conformisme qui semble la plus fréquemment empruntée. Néanmoins ce choix nous rend sceptiques quant à la véritable portée des accords négociés. D'une part, ceux-ci ne s'appuient pas sur un véritable travail de problématisation en amont des négociations. Les mesures envisagées pour chacun des domaines apparaissent déconnectées du diagnostic et ne s'appuient pas sur une véritable prise en compte du travail réel et des caractéristiques démographiques de la population de l'entreprise. Elles ne témoignent pas d'une forte ambition mais plutôt d'un certain pragmatisme, en particulier à travers la formalisation de mesures qui préexistaient à l'obligation au niveau de l'entreprise. Les liens avec d'autres thématiques telles que les risques psychosociaux ou avec d'autres accords restent peu fréquents ou présentés de manière cloisonnés. Enfin, ces accords, outre la référence à une éventuelle commission de suivi, ne précisent pas les modalités de conduite de projet associées à la mise en œuvre de l'accord. En d'autres termes, le flou reste entier sur les conditions de déclinaison de ces accords. Pour autant, ces négociations font l'objet d'une évaluation plutôt positive des acteurs rencontrés parce qu'elles forment une première étape dans la prise en charge de la pénibilité ou parce qu'elles ont été l'occasion de s'accorder sur certaines mesures de compensation... Mise à l'épreuve du réel des entreprises, cette action publique négociée ne signifie ni une rupture forte dans les pratiques de l'entreprise ni l'engagement vers la voie d'une plus forte responsabilisation des acteurs.

En cherchant à simplifier et standardiser le cadre d'action pour le rendre accessible, le législateur prend le risque de contribuer à façonner de nouveaux outils de gestion du personnel qui absorbent la réflexion des acteurs voire contribuent à faire l'économie de la réflexion, notamment sur la base d'un véritable travail de problématisation. Les enjeux associés à la pénibilité ne sont pas les mêmes du point de vue des politiques publiques et du point de vue de l'entreprise. Au niveau des entreprises elles-mêmes, la notion de pénibilité ne traduit pas les mêmes enjeux... La prise en charge de la



pénibilité passe avant tout par sa traduction locale en considérant ce qui peut signifier l'engagement effectif des acteurs. À ce titre, le cadre réglementaire apparaît nécessaire puisqu'il crée l'amorce, mais insuffisant car il ne soutient pas une véritable appropriation de la problématique. Il ne s'accompagne pas du support ou/et du soutien méthodologique indispensable à ce travail de traduction ou de mise en corrélation de l'action locale et de l'action publique. Par ailleurs, la multiplication de pareils dispositifs d'action publique sur des sujets très proches (senior, pénibilité, contrat de génération, égalité professionnelle, GPEC, RPS) contribue à absorber la disponibilité des acteurs dans des négociations à la chaîne. Le prolongement d'une telle orientation présente le risque d'institutionnaliser, à travers des accords en lévitation, l'émiettement des pratiques en dépit d'une approche plus globale et stratégique des problématiques liées à l'allongement de la vie professionnelle.

Pour compléter cette étude et tenter d'éclaircir le flou qui caractérise la prise en charge de la pénibilité dans un cadre d'action publique négociée, nous avons recentré notre questionnement autour de trois axes :

- 1- Des approches à géométrie variable de la pénibilité : faut-il circonscrire ou/et différencier le débat ?
- 2- Le risque d'aboutir à des « accords en lévitation » : est-il possible ou nécessaire de repenser le processus de négociation ?
- 3- Le rapport à l'obligation, entre conformisme et progressisme : choix délibéré ou choix à éclairer ?

Ce questionnement a été discuté dans le cadre d'un séminaire de travail organisé au sein de la confédération réunissant une quinzaine de militants à différents niveaux (entreprise, fédération, confédération). Nous présenterons dans cette partie conclusive les éléments de problématique qui introduisent ce questionnement et les pistes de réflexion portés par les militants.

## **IV.1 La pénibilité : des approches à géométrie variable, faut-il différencier ou/et circonscrire le débat ?**

### **IV.1.1 Les dilemmes de la négociation pour s'accorder sur les formes de prise en charge de la pénibilité**

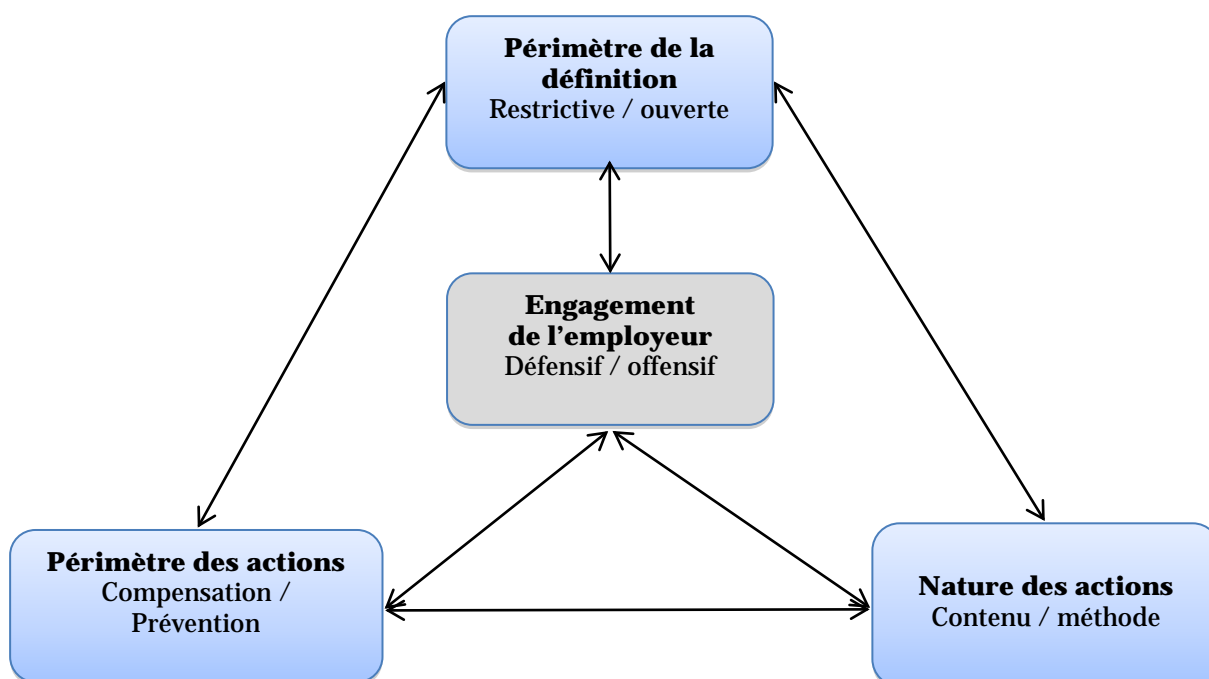
Nos six cas d'analyse complétés par le témoignage de quelques négociateurs et la lecture de plusieurs accords soulignent la diversité des approches possibles pour prendre en charge la pénibilité. Il ne nous appartient pas, dans le cadre de cette étude, d'orienter la réflexion vers l'une ou l'autre de ces approches. Notre objectif consiste essentiellement à formaliser quelques points de repère utiles aux négociateurs, qui peuvent constituer un objet de débat dans le cadre des négociations.

Même si les personnes rencontrées n'ont pas exprimé le fait d'avoir dû faire face à un choix « cornélien », il nous semble que ces différentes approches possibles de la négociation révèlent des contradictions, ce que nous pourrions nommer « les dilemmes de la négociation ».

Le schéma ci-dessous tente d'illustrer les principaux dilemmes que nous avons pu observer.

Il nous apparaît que le premier dilemme se forge par rapport à l'abord défensif ou offensif des négociations par l'employeur. Il peut être lié à la volonté ou non d'ouvrir des négociations sur ce sujet qui dépend du fait d'être concerné ou non par l'obligation, des revendications portées par les organisations syndicales sur le champ de la compensation notamment, des enjeux de dialogue social et du modèle productif de l'entreprise. Parallèlement au niveau d'engagement de l'employeur se pose la question de la stratégie syndicale au vu des exigences fixées en matière de négociation. Dans certains cas, le principe même de la négociation constitue le principal objectif. C'est la « première étape » d'une démarche que l'on souhaite plus ambitieuse. Dans d'autres cas, l'engagement dans les négociations est avant tout conditionné par la possibilité de répondre aux revendications portées par l'organisation syndicale sur le champ de la compensation.

Cette condition forme un autre dilemme de ces négociations autour du couple compensation/prévention. Souvent présentés comme deux orientations complémentaires, il n'en reste pas moins que ces choix ont plutôt tendance à s'opposer dans un cadre de négociation. Ils sous-tendent une définition plus ou moins large de la pénibilité. Ils se traduisent par des approches méthodologiques potentiellement différentes en matière de diagnostic et d'analyse des situations de pénibilité, à savoir une logique d'objectivation de la pénibilité en référence à des normes et une logique plus réflexive et compréhensive en référence au travail réel des salariés et par rapport aux enjeux pour l'entreprise et ses salariés. Ces deux voies présentent un niveau d'exigence différent en termes de temps et de ressources qui peut justifier le choix d'orienter la nature des actions sur le plan du contenu ou sur le plan méthodologique.



*Schéma 1 : les dilemmes de la négociation*

Sans éclaircir ces différents dilemmes, le risque est d'aboutir à un processus de négociation qui entre potentiellement en contradiction avec l'objet qui le gouverne. Si le choix est de s'orienter vers la prévention, nous pouvons nous interroger sur le principe de maintenir une définition restreinte de la pénibilité et de s'en tenir à l'objectivation des critères de pénibilité.

#### **IV.1.2 L'impasse du traitement simultanée des deux approches prévention/compensation**

Autour de la question « faut-il différencier et/ou circonscrire le débat sur la pénibilité ? », les militants de la CFDT s'accordent sur l'impasse du traitement simultanée des deux approches prévention et compensation. « *Vouloir négocier prévention et compensation en même temps, c'est prendre le risque que les négociations bloquent* », indique un militant.

Pour autant, la stratégie de la CFDT était clairement de traiter les deux volets. « *Le constat s'impose des difficultés rencontrées* ».

- **Une impasse liée au cadre légale dans un contexte de réforme des retraites**

Un militant de la confédération précise que « *le cadre juridique a contraint en laissant s'installer l'amalgame due à la présence de deux objectifs : compensation et prévention. L'absence de politique forte sur le champ du travail et le fait de mener les discussions dans le contexte de réforme des retraites a entretenu ce flou. Du fait des mouvements sociaux, le législateur a dû faire des concessions en ouvrant un chapitre sur la pénibilité et en faisant semblant d'ouvrir la compensation et la prévention. Même sur le plan de la prévention, la démarche prévue par la réglementation est jugée partielle en se contentant de réaffirmer la démarche générale de prévention des risques professionnels déjà en vigueur et en mettant un focus sur les facteurs de pénibilité. Sur ce point, quelques organisations syndicales et surtout la CFDT ont tenté d'amener le débat sur la prévention mais davantage sous l'angle de la gestion collective des parcours professionnels* » tout en soulignant « *le manque de maturité des partenaires sociaux pour traiter la question des parcours* ». Dans ce cadre contraint permis par la loi, la stratégie syndicale de la CFDT visait à profiter de la fenêtre de tir ouverte à travers l'obligation de négocier sur la prévention pour réintégrer dans le débat la question de la compensation.

- **La question du coût**

Au-delà du cadre réglementaire, les dimensions économiques entrent également en jeu. La réparation est économiquement très chère dans les conditions financières actuelles ce qui justifie le blocage au niveau des branches, en dépit des attentes fortes des salariés.

Pour les militants il ne faut donc pas confondre dans une même négociation la prévention du risque et la compensation du risque. « *Ce n'est pas le même débat et le débat sur la prévention sera toujours pollué par celui sur le coût consenti à la réparation. C'est ce qu'a induit la loi sur les retraites et ni l'une ni l'autre n'a été traitée de façon satisfaisante* ».

- **Des alternatives possibles**

À la question posée de la circonscription ou de la différenciation, les militants optent davantage pour une différenciation des débats. « *Discuter seulement des pénibilités que ce soit sur la compensation ou la prévention ne sera pas suffisant* ».

Sur le plan de la prévention, la question de la pénibilité pose d'abord celle des parcours professionnels. « *Aller sur la gestion des carrières permet de ne pas rester au milieu du gué* ». « *Il faut absolument lier la prévention à la question des parcours professionnels* ». Cela pose la question des mobilités professionnelles, des passerelles possibles entre métiers en lien avec le système de formation professionnelle. Pour les militants, la branche doit jouer un rôle-clé pour répondre à cette ambition. Les expériences de mutualisation interbranche pour favoriser ces passerelles mériteraient d'être multipliées. Toutefois une telle orientation supposerait en premier lieu une remise à plat du fonctionnement des branches et du système de formation professionnelle. Par ailleurs, certains militants expriment l'intérêt d'une politique plus incitative pour soutenir l'action des entreprises sur le plan de la gestion des parcours. « *Peut-être faut-il trouver des incitations financières ? Pourquoi ne pas imposer un nombre d'années maximum de travail posté, par exemple, pour mieux anticiper l'aménagement des carrières ?* »

Sur le plan de la compensation, il est discuté de l'intérêt de prendre en charge le coût à travers des modalités et dispositifs multiples. La question de l'articulation avec les régimes de prévoyance, les contributions de chacun (employeur et salarié) et plus largement de la protection sociale est ainsi évoquée. L'exemple est également donné d'une branche qui propose de mettre en place un système de Compte Épargne Pénibilité pour les salariés travaillant de nuit. Ce dispositif consisterait à ce que les salariés mettent dans un compte une épargne salariale et que l'employeur abonde à 100 %. Cette épargne pourrait être utilisée en cours de carrière pour un projet professionnel (formation, reconversion) ou en fin de carrière pour un départ anticipé.

Se pose également la question du niveau pertinent de négociation et la nécessité de différencier les objets de négociation entre le niveau interprofessionnel, le niveau des branches professionnelles et le niveau des entreprises. « *Des négociations sur la prévention de la pénibilité peuvent être envisagées* »

*au niveau des entreprises ; mais sur la compensation, la négociation ne peut se faire à ce niveau ». En d'autres termes, il est nécessaire de « repositionner ce débat dans la bonne case afin d'éviter une dilution des objectifs » entre ceux rattachés aux politiques publiques, ceux rattachés à la branche et ceux rattachés aux pratiques de l'entreprise.*

## **IV.2 Est-il possible ou souhaitable de penser autrement la négociation ?**

### **IV.2.1 De la règle à l'intention : le risque d'aboutir à des accords en lévitation sur le plan de la prévention**

Nous avons évoqué précédemment la difficulté de traiter simultanément la pénibilité sous l'angle de la compensation et de la prévention. Ces difficultés sont essentiellement liées au fait que les enjeux, les logiques d'action et les modalités méthodologiques qui sous-tendent les discussions sur ces deux volets apparaissent de manières hétéronomes.

Par ailleurs, les mesures sur ces deux volets ne se traduisent pas de la même façon dans le cadre de l'accord. Sur le plan de la compensation, les mesures définies sont davantage normatives. Il s'agit d'une énonciation de règles qui fixent les personnes concernées selon le dispositif envisagé. La référence à des seuils d'âge, d'ancienneté ou d'années d'exposition est précisément exprimée et les dispositifs envisagés comme les modalités de passage à temps partiel sont explicitement décrits. La mise en œuvre de ces mesures ne présente pas de difficulté dans la mesure où elle ne préfigure pas des transformations profondes qui nécessiteraient une mobilisation importante des acteurs locaux. La condition de leur déploiement dépend essentiellement de l'information faite auprès des salariés.

Certains accords prévoient des mesures que nous situons à mi-chemin entre la compensation et la prévention. Il peut s'agir, par exemple, d'aménagement de postes ou d'horaires dédiés en priorité à des salariés exposés pendant x années à des situations de pénibilité. Si la population concernée est clairement identifiée, par contre le dispositif n'est pas présenté comme une règle ou un nouveau droit mais comme une « possibilité ». « Les salariés occupant un poste en 3 x 8... et qui souhaitent passer sur un poste de jour ont priorité pour l'attribution d'un emploi relevant de leur catégorie ». Il s'agit d'une possibilité offerte aux salariés conditionnée, dans ce cas, « aux emplois disponibles ». L'indicateur de suivi est « le nombre d'emplois disponibles en horaire de jour ». Or, sans précision d'objectif, nous pouvons nous interroger sur le caractère engageant voire l'effectivité d'une telle mesure.

Sur le plan de la prévention, les dispositions retenues s'inscrivent davantage dans une logique d'accord-cadre. Les mesures sont traduites comme des intentions plus ou moins concrètes dont la déclinaison dépend essentiellement de la volonté, de la capacité et de la possibilité pour le management de les mettre en œuvre. Le responsable RH n'est plus le seul et unique garant de la mise en œuvre de mesures qui restent souvent embryonnaires et d'un accord qui présente le risque de rester lettre morte<sup>1</sup>. Il nous semble que ce risque est accru dans le cadre des négociations qui portent sur la prévention de la pénibilité, pour plusieurs raisons. En dehors du cas « Agro », les négociations s'inscrivent d'abord dans un objectif de mise en conformité. À ce titre, la négociation ne revêt pas un caractère stratégique pour les entreprises même si celle-ci adresse des enjeux annexes aux enjeux juridiques pour l'entreprise. L'accord qui a le mérite d'exister ne signifie pas pour autant l'affirmation ou la promotion d'une véritable politique sociale au niveau de l'entreprise, condition première d'une prise en charge active des intentions formalisées. Par ailleurs, nous avons évoqué que ces négociations ne s'appuient pas sur un véritable travail de problématisation, à partir d'un diagnostic partagé, ce qui ne peut que nous interroger non seulement sur la pertinence des mesures prévues mais surtout sur leur appropriation. Les modalités pratiques liées à la mise en œuvre de l'accord ne font pas l'objet de discussion au-delà de l'identification d'une éventuelle instance de suivi. Les conditions de déclinaison de l'accord qui passent aussi par des mesures en termes de pilotage, de conduite de projet, d'organisation et de management échappent pour ainsi dire aux négociateurs. Cette situation est

---

<sup>1</sup> Rescouriot-Gilabert M. (2012), Réussir le déploiement des accords collectifs d'entreprise, Entreprise et Personnel, collection Études

d'autant plus préjudiciable que ceux-ci sont le plus souvent éloignés des opérationnels, en particulier dans les plus grandes entreprises. D'un autre côté, certains militants évoquent leur capacité à s'impliquer fortement dans l'ébauche et le suivi des accords en particulier au regard de leur disponibilité très souvent aspirée au profit d'autres objets de négociation. Ainsi, les mesures qui figent l'accord et les modalités qui fixent le processus de négociation entrent potentiellement en contradiction avec les fondements de la démarche de prévention : la prise en compte du travail, la pluridisciplinarité, le portage politique, l'implication des opérationnels, la possibilité de rétablir des marges de manœuvre, le suivi et le pilotage des actions...

Sans appropriation véritable des enjeux qu'adressent le problème de la pénibilité du point de vue des relations âge-santé-travail et sans mise en cohérence avec ce qui fonde la démarche de prévention, nous nous interrogeons sur le risque que ces négociations sur le champ de la prévention de la pénibilité aboutissent à des accords « en lévitation ».

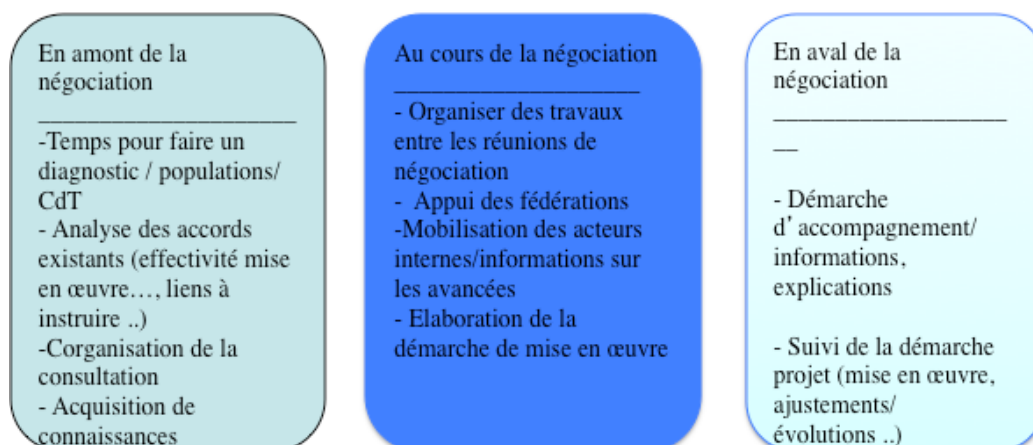
#### IV.2.2 Pour ancrer les accords dans le réel ?

Les enseignements que nous tirons de ces six cas et les retours d'expérience à partir de pratiques d'entreprises que le réseau Anact a pu accompagner<sup>1</sup> nous amènent à formuler quelques recommandations qui peuvent, de notre point de vue, contribuer à un meilleur ancrage des accords dans le réel. Ces quelques pistes de réflexion qui mériteraient un plus long développement présentent, selon nous, un intérêt essentiellement dans le cadre de négociation qui porterait sur le champ précis de la prévention et non sur celui de la compensation.

#### Renforcer l'investissement en amont et en aval des négociations

La première piste de réflexion renvoie à la nécessité de réinterroger les pratiques de négociation et en particulier le processus de négociation.

Le schéma suivant illustre les éléments à partir desquels il est souhaitable de renforcer le processus de négociation.



*Schéma 2 : les étapes de la négociation à renforcer*

<sup>1</sup> Pour ces accompagnements, nous faisons référence en particulier au dispositif TEMPO piloté par le réseau Anact. Ce dispositif s'est traduit par l'accompagnement d'environ 300 entreprises pour les aider à répondre aux différentes obligations réglementaires (senior, pénibilité, égalité professionnelle). Cet appui s'est décliné dans le cadre de clusters sociaux : regroupement de plusieurs entreprises d'un même territoire ou d'une même branche d'activité pour faciliter, par l'échange de pratiques entre participants, la mise en œuvre des processus de négociation ou des plans d'action.

Il s'agirait essentiellement d'élargir le processus de négociation en amont et en aval de celle-ci en considérant que la mise en œuvre de l'accord se joue d'abord en amont de la négociation de celui-ci.

Nous ne rentrerons pas dans le détail des différents éléments qui pourraient composer chacune des étapes du processus de négociation. Ceux-ci sont donnés à titre d'illustration dans le schéma précédent.

Classiquement, la mise en œuvre de l'accord est traduite par un dispositif d'information et de communication. Un dispositif de suivi avec des instances dédiées peut être mis en place. Des ressources peuvent également être dédiées pour sa mise en œuvre avec la constitution d'équipe projet et la clarification de nouvelle mission d'animation, de coordination et de pilotage. Toutefois, le sens qu'il est possible de donner aux négociations est avant tout lié à l'appropriation qui est fait de la problématique par les acteurs. Le temps dégagé en amont pour la réalisation d'un diagnostic, les modalités méthodologiques associées à sa déclinaison, les acteurs associés à sa réalisation, la connaissance de l'objet négocié, la pertinence des mesures négociées constituent aussi des facteurs de réussite particulièrement importants en matière de prévention.

Cette conception élargie du processus de négociation revient néanmoins à opérer une distinction entre une phase de négociation et des phases de concertation en amont et en aval des négociations. Pour autant, concertation et négociation désignent des processus et des objectifs eux-mêmes différents. En revisitant les cas « Immeuble » et « Imprim », nous nous interrogeons sur ce qui en dehors de la formalisation d'un accord permettrait de signifier le fait que la démarche s'établissait sur le registre de la négociation et non sur le registre de la concertation.

Dans le cas de la concertation, le processus repose sur une participation des acteurs, active et souvent de longue durée, en vue d'un accord commun, dans une optique de coopération. À la différence de la concertation, le conflit est à la source de la négociation et le pouvoir des acteurs fait partie intégrante des processus en jeu dans l'élaboration d'une solution<sup>1</sup>. La différence avec la concertation est de taille, puisque ce qui est au cœur du processus de décision dans la négociation, c'est la divergence des intérêts, la défense des positions de départ, d'options souvent opposées, à travers des stratégies et des tactiques où le pouvoir de chacun est à la première place. Nous pourrions faire l'hypothèse que le flou lié aux formes possibles de prise en charge de la pénibilité entre compensation et prévention se prolonge du point de vue des principales modalités de prise en charge entre négociation et concertation. De notre point de vue, l'efficacité qu'il est possible d'attendre en matière de prévention exige une orientation coopérative de tous les acteurs peu compatible avec le principe de la négociation. Dans une perspective de prévention, avant d'aller plus loin sur ce qui permettrait d'enrichir le processus de négociation, il convient d'abord de s'interroger sur la définition du processus de décision le plus adapté au regard des caractéristiques du dialogue social au niveau de l'entreprise et des objectifs poursuivis. Ce processus repose-t-il uniquement sur la négociation ? Implique-t-il un enchevêtrement entre des phases de concertation et de négociation ? Doit-il reposer uniquement sur la concertation ?

Le législateur propose une alternative à la négociation d'un accord en laissant la possibilité à l'employeur de formaliser un plan d'action. Toutefois, cette alternative présente deux limites : d'une part, elle est présentée comme un choix qui signifie le désaccord et /ou une position unilatérale de l'employeur ; d'autre part, elle reste dépendante du cadre réglementaire en termes de délais et de contenus. Entre l'accord et le plan d'action, une autre voie mériterait d'être davantage mise en perspective, celle de la concertation. A minima, il s'agirait d'explicitier les différences que ces processus impliquent en considérant la manière dont ils façonnent le débat sur la pénibilité.

## **Des étapes et des objets de négociations à articuler en fonction du temps et de la maturité des entreprises**

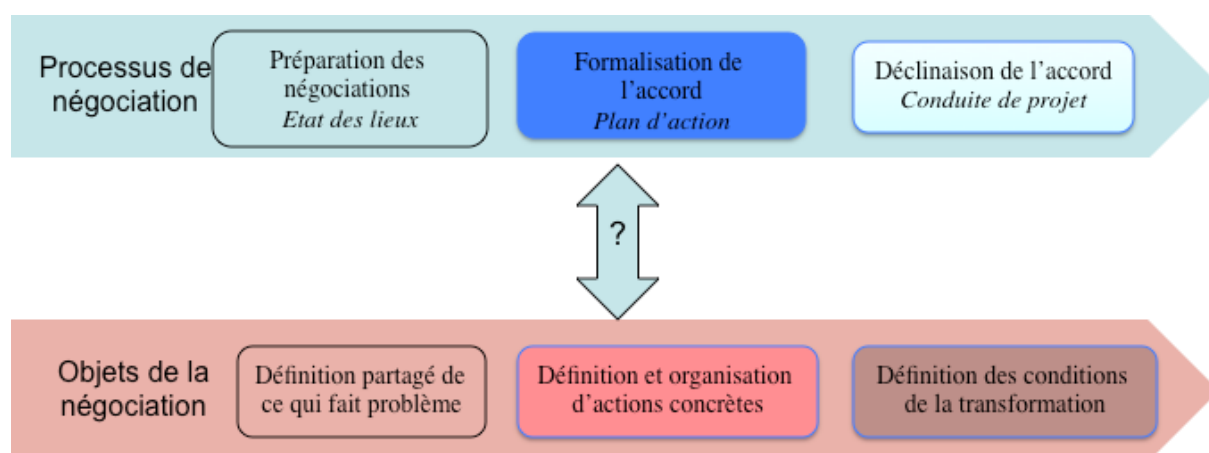
---

<sup>1</sup> Touzard H., « Consultation, concertation, négociation », une courte note théorique, *Négociations*, 2006/1 n° 5, p. 67-74

Viser un meilleur ancrage des accords et des projets d'entreprise suppose également de pouvoir préciser les temporalités au vu desquelles s'inscrit le projet de l'entreprise. L'exploration de ces six cas montre que pour certaines entreprises le processus de prévention est encore embryonnaire alors que d'autres sont plus avancées dans leur démarche. Ces différences sont aussi marquées en fonction des particularités du modèle gestionnaire de l'entreprise à l'instar d' « Agro » qui vise une meilleure conciliation des enjeux économiques et sociaux, à court et moyen termes. Pour d'autres, les préoccupations se situent davantage à court terme par rapport aux caractéristiques du secteur d'activité. Nous n'allons pas passer au crible les différentes temporalités en jeu mais simplement considérer que les politiques publiques se construisent et se déclinent suivant des temporalités qui entrent en interférence avec celles de l'entreprise. D'un point de vue pratique, la question est de savoir comment celles-ci se marient et convergent ensemble ou bien comment celles-ci divergent et entrent potentiellement en tension. Pour certaines entreprises comme « Agro », le cadre d'action attendu apparaît trop restrictif au regard des actions déjà engagées par l'entreprise. À l'inverse, dans d'autres cas, l'obligation crée l'amorce et colle au questionnement de l'entreprise. Enfin, pour d'autres, le législateur adresse des questions nouvelles que l'entreprise n'est pas encore en mesure de traiter sur un temps court et a fortiori dans un cadre de négociation.

En complément d'une réflexion sur le processus de négociation ou le processus de décision, il convient de s'interroger sur ce qui peut constituer un véritable objet de négociation et comment celui-ci s'articule avec le processus de négociation. Comme nous l'indiquions dans la première partie de ce rapport, le cadre réglementaire oriente prioritairement les entreprises sur la définition d'un plan d'action très axé sur du contenu. Pour autant, ce recentrage sur des actions de contenu ne constitue pas systématiquement un objet de négociation pertinent.

Le schéma ci-dessous montre que la définition du processus de négociation peut aussi constituer l'objet de négociation à traduire dans le cadre d'un accord de méthode, par exemple. Cet objet de négociation peut également être recentré sur la définition partagée de ce qui fait problème, à savoir l'accord sur la manière d'élaborer le diagnostic et un accord sur les moyens dégagés pour sa bonne réalisation (formation des acteurs, sollicitation de ressources externes...). Il peut également renvoyer à des discussions sur les leviers organisationnels, c'est-à-dire sur les conditions d'une déclinaison plus efficace de l'accord (sensibilisation de l'encadrement, sensibilisation des concepteurs, définition d'une nouvelle instance, définition de nouveaux indicateurs de pilotage...). Dans cette configuration, il s'agit de veiller à la bonne articulation du processus de négociation avec l'objet de négociation. La phase préalable d'état de lieux ne s'établira pas suivant les mêmes modalités selon que les négociations porteront sur la définition de ce qui fait problème, la définition d'actions concrètes ou encore la définition des conditions de la transformation.



**Schéma 3 : Articuler les objets et les temporalités de la négociation**

Opter pour une déclinaison des politiques publiques par la voie de la négociation collective pose la question de la capacité des acteurs visés pour soutenir une telle démarche. Le développement des compétences des partenaires sociaux, en particulier au niveau de l'entreprise, constitue un enjeu important adressé aux confédérations et aux pouvoirs publics. Il s'agit à la fois d'acquérir des

connaissances sur l'objet négocié tout en développant des savoir-faire pour adapter sa prise en charge dans un cadre de négociation. L'exercice ne va pas de soi d'autant plus que des objets tels que la pénibilité, en se situant à l'articulation du champ de l'emploi et de celui du travail, de la compensation et de la prévention, de la solution technique à l'engagement politique réinterrogent le processus de négociation voire sa pertinence.

Les décrets d'application fixent un cadre aux négociateurs. Celui-ci donne des points de repère en matière de négociation. Sa déclinaison qui peut sembler simple sur le papier devient rapidement complexe dès lors que l'on vise une transformation effective des pratiques et des situations de travail. Son application efficace exige d'une part, un travail de traduction au regard du contexte singulier de l'entreprise et, d'autre part, une plus grande mise en perspective pour accorder l'obligation aux temporalités de l'entreprise.

Il nous apparaît que le caractère très prescriptif du cadre réglementaire sur le plan du processus, du contenu et des délais limite la possibilité pour les acteurs d'élargir leur réflexion sur les raisons et les conditions d'une véritable prise en charge locale des politiques publiques.

Nous faisons l'hypothèse qu'une plus grande plasticité du dispositif d'actions publiques négociées, en introduisant plus de souplesse sur le processus de décision (négociation ou concertation), les finalités (diagnostic / plan d'action, contenu / méthode) et les temporalités (délais et durée de l'engagement) serait plus propice à l'émergence d'espaces de régulation, d'apprentissage et d'innovation au sein des entreprises.

#### **IV.2.3 Vers un renforcement des capacités d'action des organisations syndicales et une plus grande plasticité du dispositif d'action publique négociée ?**

Pour les militants de la CFDT, ce n'est pas le principe même de la négociation collective qui doit être discuté mais davantage les exigences liées à celle-ci.

Ces exigences s'établissent sur plusieurs registres :

Le premier est lié au rôle de l'état, comme le rappelle l'un des militants : « *Le cadre légal est à la fois un support et un levier qui a permis l'ouverture des négociations, mais il est également enfermant* ». Un autre militant complète : « *L'aiguillon de l'État est indispensable, mais il ne doit pas injecter le produit fini dans l'entreprise* ». Les militants précisent ainsi que l'engagement nécessaire de l'État ne doit pas prendre le pas sur ce qui est avant tout du registre de la responsabilité des partenaires sociaux. Ils insistent ainsi sur le caractère incontournable des négociations interprofessionnelles pour légitimer le cadre de la négociation collective à l'échelle de l'entreprise. L'absence d'accord à ce stade et les critiques adressées aux législateurs sur les formes de prises en charge de la pénibilité et le contenu des textes de lois ont eu pour effet de placer les négociations au niveau des entreprises sur un registre défensif. Pour l'un des militants, « *s'il s'agissait de placer la négociation dans la perspective d'une relation de confiance, sur la base du diagnostic, la question du seuil de 50 % n'avait pas raison d'être. Le ver était dans le fruit* ».

Le second registre s'établit autour de la question du processus de négociation. Lors du séminaire, les militants s'entendaient sur les exigences méthodologiques liées au processus de négociation. Ces exigences se situent effectivement en amont lors des phases de délibération qui doivent être l'occasion de mener un état des lieux approfondi et de partager des connaissances entre négociateurs. L'exemple des négociations sur les RPS est repris par certains militants. Ceux-ci soulignent l'intérêt que ce diagnostic soit partagé, qu'il puisse permettre de construire des liens entre différents objets de négociation et qu'il puisse aider à avoir une vision plus globale. Ils insistent également sur le caractère qualitatif du diagnostic et le temps nécessaire à sa réalisation à partir du moment où l'on vise son appropriation et une implication plus large des acteurs de l'entreprise. La question des difficultés liées à la mise en œuvre des accords est également largement posée. Plusieurs points-clés sont mis en exergue autour de l'idée de mieux « quantifier et qualifier ce que l'on fait ». Il s'agit d'outiller la mise en œuvre à travers la définition d'indicateurs pertinents et la caractérisation d'un espace de suivi, d'échange et de dialogue. La mobilisation des représentants du personnel est primordiale. Il ne s'agit pas seulement de fixer une clause de revoyure. L'outillage des OS pour expertiser et les modes de coordination avec les différentes instances comme le CHSCT sont déterminants. Toutefois, un militant



précise : « *Ce renforcement nécessaire du processus de négociation ne peut être pertinent que s'il s'accompagne d'un engagement véritable des directions qui doit être clairement inscrit dans l'accord mais aussi dans le schéma directeur de l'entreprise* ».

Les militants fixent donc un niveau d'exigence élevé en ce qui concerne les conditions, au moins sur le plan méthodologique, pour envisager la signature de l'accord. Cette conclusion nous paraît presque paradoxale tant elle semble éloignée des réalités constatées sur le terrain. Cette prise de position dominante présente néanmoins la limite d'étouffer d'autres points de vue qui consisteraient à envisager la négociation dans une perspective de progression ou plus exactement comme un point de départ avec l'idée de mettre le pied dans la porte. Que faire si l'employeur ne signifie pas son engagement alors que le travail blesse ? Ce rappel à la réalité permet d'exprimer que les écarts d'espérance de vie entre catégories socioprofessionnelle ne tiennent pas seulement aux caractéristiques des situations de travail mais dépendent aussi largement des espaces de régulation sociale où se construisent et se logent les progrès sociaux. La différence n'est pas neutre, par exemple, entre les moyens dont dispose la plus grande entreprise pour mobiliser des ressources internes et externes afin de muscler son processus de négociation et ceux réellement accessibles par la plus petite entreprise.

Pour les militants, une meilleure articulation doit donc être recherchée entre les différents espaces de régulation et en particulier entre les branches et les entreprises représentées. Certains militants s'interrogent ainsi sur la capacité des branches à orienter et soutenir l'action dans les plus petites entreprises. « *Les branches représentées par des petits syndicats professionnels disposant de peu de moyens, ça ne fonctionne pas. Il faut donc changer la configuration de certaines branches* ». Des militants prennent ainsi l'exemple de l'artisanat valorisé pour son dynamisme, les nouvelles perspectives que la branche peut incarner en matière de dialogue social et le caractère innovant de ces dispositifs qui permettent d'irriguer les petites entreprises.

Les contributeurs du séminaire s'interrogent également sur l'enjeu qui consiste à pouvoir mieux soutenir et accompagner l'évolution du rôle des militants. « *Il faut accompagner les équipes syndicales, armer les militants pour faire leur job, d'autant que les sujets de négociation sont nombreux* ». Cette piste de réflexion inscrit le débat du point de vue du rôle joué par les fédérations pour accompagner les militants. L'irruption des questions du travail n'est pas étrangère au constat que les militants doivent répondre à des demandes plus complexes. Dans cette perspective, la capacité à mieux cerner les enjeux qu'adresse le travail ne pourra plus s'opérer sans l'association des salariés, ce qui doit constituer un autre point d'appui de l'action syndicale.

### **IV.3 Du conformisme au progressisme : de la mise sous contrôle au développement des ressources pour agir**

La taille de notre échantillon réduit à six entreprises est peu propice à une catégorisation des formes de prise en charge de la pénibilité. Pour autant, ces six structures donnent à voir des configurations multiples de négociation et de prise en charge de la pénibilité, lesquelles résultent d'un agencement unique de différents facteurs externes et internes à l'entreprise. Les entretiens complémentaires que nous avons pu mener en parallèle de l'analyse de ces six cas montrent par ailleurs que l'influence de ces différents facteurs varie en fonction des niveaux de négociation, entre les branches professionnelles et les entreprises.

Le travail d'exploration pour la recherche et l'identification de ces six cas nous a amenés à poser le constat difficilement vérifiable que *le conformisme* semblerait la voie la plus fréquemment empruntée en matière de négociation. Dans cette logique, le cadre réglementaire crée l'amorce, et son contenu détermine fortement les formes de prise en charge de la pénibilité. La démarche de l'entreprise se situe en réaction à l'obligation légale ; elle aboutit à la définition d'actions concrètes, pragmatiques qui ne font pas nécessairement suite à un diagnostic approfondi. La nature de ces actions n'offre pas une forte résonance stratégique et politique au niveau de l'entreprise. Elle s'inscrit essentiellement dans une logique de mise sous contrôle des enjeux juridiques pour l'entreprise.

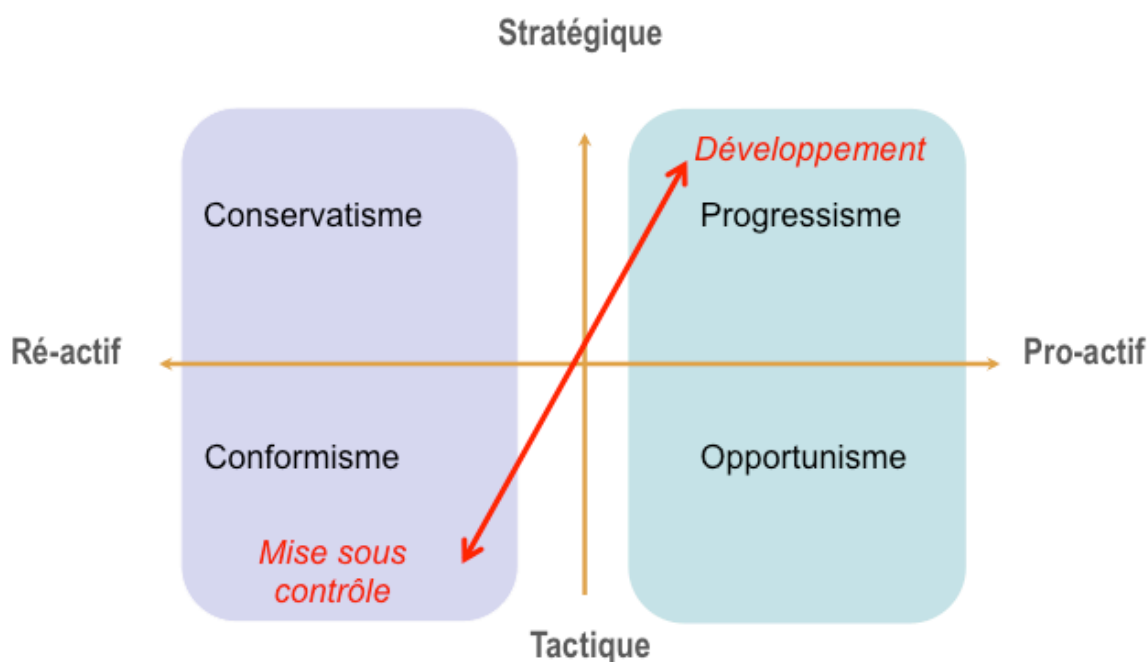
À l'opposé, nous observons d'autres entreprises comme « Agro », dans lesquelles le plan d'action préexiste à l'obligation réglementaire au sens où il résulte d'une démarche volontaire ou proactive de l'entreprise guidée par ses seules préoccupations stratégiques. Il nous semble que cette forme

d'engagement que nous pourrions qualifier de « progressisme » est aussi à saisir au regard des caractéristiques particulières du modèle productif de l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise « Agro » en particulier, le modèle productif s'inscrit dans une logique de développement sur le moyen terme, ce qui l'amène à s'interroger sur l'usage qu'elle fait de ces ressources. La pénibilité y est bien présente et des moyens sont organisés pour soutenir la prévention. Toutefois sa démarche générale est davantage guidée par des enjeux en matière d'employabilité, ce qui, dans ce cas d'espèce, pourrait être considéré comme une définition en creux de la pénibilité. Cette orientation rejoint ainsi la proposition des militants qui, lors du séminaire sur le champ de la prévention, font plus directement le lien avec les dispositifs de formation et la gestion des parcours.

Entre ces deux figures d'idéaltype, la mise en visibilité et la résonance des enjeux locaux font figure de point d'inflexion. C'est, par exemple, le cas de l'entreprise « Immeuble » qui, n'étant pas soumise à l'obligation, fait néanmoins le choix d'engager des négociations, considérant que cette question de la pénibilité n'est pas totalement neutre ; elle fait office de problématique autant pour les salariés — en l'occurrence les gardiens —, que pour l'entreprise. Ainsi, le cadre réglementaire constitue une opportunité. La temporalité liée aux politiques publiques fait écho à celle de l'entreprise et se traduit par une amorce utile. Le décret fait office de cadre repère, de référentiel qui oriente naturellement les acteurs dans un processus de négociation pour la définition d'un plan d'action pragmatique. Nous nous interrogeons néanmoins si l'approche de la pénibilité définie par le législateur n'a pas eu pour effet de dénaturiser la problématique de l'entreprise, du maintien en emploi à la prévention de la pénibilité.

Enfin, une quatrième voie mériterait d'être explorée, celle du *conservatisme*. Elle pourrait correspondre aux situations pour lesquelles la pénibilité n'est pas discutable ou discutée, ce qui n'est pas le cas de nos six entreprises puisqu'elles ont toutes abouti à un accord. Il peut tout simplement s'agir des entreprises qui n'entrent pas dans le cadre de la loi et pour lesquelles les problématiques d'usure et de maintien ne se posent pas directement. Il peut s'agir aussi d'entreprises pour lesquelles le modèle productif laisse peu de place à la prise en charge des enjeux sociaux. Ne rien faire peut ainsi correspondre à un choix stratégique qui signifie l'intention ne pas faire évaluer le système productif quand bien même celui-ci produirait de l'usure. Dans ce cas de figure, il est fréquent que les compromis sociaux s'établissent sur un autre registre que celui du travail et de l'amélioration de ses conditions. Ces compromis peuvent traduire une autre forme de prise en charge davantage basée sur une logique de compensation, c'est-à-dire en réaction aux expositions actuelles et passées et à la lumière des effets potentiels et/ou avérés de celles-ci sur la santé des travailleurs.

Le schéma ci-après dresse une représentation des différentes configurations d'action suivant que la prise en charge de la pénibilité se situe dans une logique d'anticipation ou au contraire selon une logique plus défensive et que cette prise en charge s'établit sur un registre opérationnel ou stratégique.



**Schéma 4 : De la mise sous contrôle au développement des ressources**

Cette représentation n'a pas pour objectif d'esquisser des orientations vers une prise en charge « idéale » de la pénibilité. Elle cherche essentiellement à éclairer les formes de prise en charge possible de la pénibilité par les partenaires sociaux. Parce que cette prise en charge s'insère dans un processus de construction sociale complexe qui articule politiques publiques et pratiques d'entreprise, il nous semble déterminant de pouvoir clarifier les postures sous-jacentes. Ainsi, cette représentation vise à munir les organisations syndicales, les entreprises, les décideurs d'une vision précise de la configuration des choix collectifs qu'ils ont à faire.

Dans la mesure où le conformisme dans la réponse de terrain ne serait pas la seule voie recherchée, il convient de réfléchir aux facteurs qui puissent permettre de passer d'une logique de mise sous-contrôle à celle de développement, si tel est l'objectif.

Plusieurs propositions ont été formulées tout au long de ce rapport et en particulier par les militants. La première d'entre elles sous-entend une clarification du cadre de réflexion et la nécessité de dissocier la manière de caractériser la pénibilité entre compensation et prévention. Par ailleurs, le point d'accroche entre conformisme et développement tient à la question d'une meilleure articulation avec les enjeux locaux, ce qui exige un travail d'appropriation et de traduction, ainsi que des marges de manœuvre pour la concrétisation du cadre réglementaire. Cette orientation passe également par l'invitation à se dégager du seul champ de la prévention des risques professionnels pour davantage intégrer la question de la construction des parcours professionnels. Se pose aussi la question des facteurs qui permettent d'assurer une déclinaison efficace des politiques publiques à travers un renforcement des capacités d'action des organisations syndicales. Pour les militants, les branches professionnelles ont un rôle déterminant pour soutenir l'action dans les entreprises.

Pour autant, le cas particulier de l'entreprise « Imprim » nous invite également à envisager d'autres perspectives d'action. En effet, la question du maintien en emploi des salariés présente un enjeu important dans cette entreprise vis-à-vis d'une population plus âgée qui présenterait des signes d'usure mais aussi d'une population plus jeune, plus qualifiée que l'on cherche à fidéliser. Les questions de santé et de compétence apparaissent ainsi étroitement imbriquées tout en se posant de manière très différenciée en fonction des populations de l'entreprise. D'un côté, le maintien en emploi serait appréhendé suivant une logique de responsabilité sociale territoriale pour laquelle l'emploi prime sur les conditions de travail, ce qui pourrait expliquer certaines formes d'invisibilité des liens santé travail ; de l'autre, le maintien en emploi est appréhendé suivant une logique de développement pour laquelle le maintien et le développement des compétences des salariés est une condition du développement de l'entreprise. Le niveau de performance de l'entreprise et sa situation financière autorisent des marges manœuvre permettant de concilier ces deux logiques. Des activités sont préservées, des investissements réalisés pour réduire la pénibilité et des aménagements individuels recherchés, mais la question de l'emploi reste centrale. Cela s'explique aussi par les caractéristiques du territoire puisque l'entreprise se situe en zone rurale et devient, dans un contexte de crise, le principal pourvoyeur d'emploi du bassin. Nos investigations ne nous permettaient pas d'évaluer si l'engagement de l'entreprise sur le plan d'emploi constitue potentiellement un facteur de protection des salariés du point de vue de la santé ou au contraire un facteur aggravant. Dans tous les cas de figure, la situation de l'entreprise souligne la complexité des questions que soulève potentiellement la pénibilité à partir du moment où l'on s'écarte de seul registre de la mise en conformité en répondant à des enjeux véritables tels que le maintien en emploi. Cette situation met également en évidence que le territoire participe tout autant que l'entreprise à la « fabrique » des populations à travers les possibilités qu'il offre. Les évolutions de l'entreprise, des populations mais aussi du territoire sont intimement liées et affirment l'importance de pouvoir diversifier les territoires d'action du poste de travail à la branche professionnelle en passant par les territoires pour pouvoir prendre en charge les enjeux renouvelés en matière de santé au travail dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle.

## Bibliographie

- Arnaudo B., Léonard M., Sandret N., Cavet M., Coutrot T., Rivalin R., « *L'évolution des risques professionnels dans le secteur privé entre 1994 et 2010. Premiers résultats de l'enquête SUMER* », *DARES Analyses n° 23*, mars 2012
- Bahu M., Mermilliod C., Coutrot T., Peugny C., Rouxel C., SIP, Typologie d'itinéraires professionnels et principales caractéristiques de santé, juin 2009
- Bonvin J.-M. et Farvaque N. (2007), « *l'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques* », *Formation Emploi n° 98*, p. 9-22, 2007
- Bugand L. (2012), « *De la pénibilité à la prévention de l'usure professionnelle* », Les journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, les ergonomes et la pénibilité du travail, collection Actes, mars 2012.
- Cambois E., Laborde C., Robine J.-M. (2008)., « *La double peine des ouvriers : plus d'année d'incapacité au sein d'une vie plus courte* », *Population et Société*, n° 441, p.1-4
- Caron L., Caser F., Delgoulet C., Jolivet A., Théry L., Volkoff S., (2012), Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors », rapport pour le COCT, février, 145 pages
- Coutrot T. (2008), « *Se sentir de faire le même travail jusqu'à 60 ans* », *Premières Synthèses, Dares*, n° 29.2, juillet 2008
- Daniellou F. (2012), Introduction des 19<sup>e</sup> Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, Les ergonomes et la pénibilité du travail, collection Actes, mars 2012
- Dilly D., Hanicotte P. (2011), « *Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord — Pas-de-Calais* », Les dossiers de l'Aract Nord — Pas-de-Calais, n° 11, juin, 36 pages
- Dugue B. (2005), "*Le travail de négociation : regards sur la négociation collective d'entreprise*", Octarès Éditions, collection Travail & Activité humaine, 248 pages
- Farvaque N. (2011), « *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors : régulation publique, dialogue social et boîte à outils* », *Vol. 2011, n° 69, Revue de l'IREs (La)*
- Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, François Bourin Éditeur
- Héas F. (2005), « *La définition juridique de la pénibilité au travail* », in *Travail et Emploi n° 104*, octobre - décembre 2005
- Héas F. (2010) « *Pénibilité au travail : reclasser ou prévenir ?* », *Pistes*, Vol. 12, n° 1, février 2010
- Hubault F. (dir.) (2013), « *Y a-t-il un âge pour travailler ? Actes du séminaire Paris I, 6-7-8 juin 2011* », Toulouse, Octarès Éditions, collection Le travail en débats, Série Séminaire Paris 1, 132 pages
- Huyez-Levrat G. (2008), « *Le faux consensus sur l'emploi des seniors* », rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi
- Jolivet A. (2011), « *Pénibilité du travail : la loi de 2010 et ses usages par les acteurs sociaux* », *Revue de l'IREs n° 70 – 2011/3*
- Lasfargues G. (2005), Départs en retraite et «travaux pénibles». L'usage des connaissances scientifiques sur le travail et ses risques à long terme pour la santé, Centre d'études de l'emploi, rapport de recherche, n°19, avril
- Molinié A.-F. (2012), « *La vie professionnelle – Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* », Octarès Éditions
- Molinié A.-F., Volkoff S. (2006), «Fins de vie active et pénibilités du travail», in *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte/Centre d'études de l'emploi, p. 95-104
- Nicot A.-M., Roux C. (coord.), (2008), « *La pénibilité au travail – une approche par les processus et les itinéraires professionnels* », Anact, collection Études & Documents

- Poisson J.-F. (2008), « *Prévenir et compenser la pénibilité* », Assemblée nationale (Commission des affaires sociales), mai 2008
- Rescouriot-Gilabert M. (2012), « *Réussir le déploiement des accords collectifs d'entreprise* », Entreprise et Personnel, collection Étude
- Struillou Y. (2003), « *Pénibilité et retraite* », rapport remis au Conseil d'orientation des retraites, avril 2003
- Touzard H. (2006), « *Consultation, concertation, négociation* », une courte note théorique, *Négociations*, 2006/1 n° 5, p. 67-74
- Volkoff S. (2007), « *Les trois facettes de la pénibilité* », Santé et Travail, n° 59, juillet 2007

# Annexe 1 : Décret relatif à la définition des facteurs de risques professionnels

## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

##### Décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels

NOR : ETSS1107954D

**Publics concernés :** travailleurs soumis à la quatrième partie du code du travail.

**Objet :** définition des facteurs de risques professionnels pris en compte dans le cadre de la prévention de la pénibilité ainsi que du droit à une retraite anticipée pour pénibilité.

**Entrée en vigueur :** le présent décret est applicable :

- s'agissant du suivi des expositions des travailleurs, aux expositions intervenues à compter d'une date qui sera fixée par un décret ultérieur et au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;
- s'agissant du droit à une retraite anticipée pour pénibilité, aux demandes déposées pour des retraites prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

**Notice :** la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites a instauré diverses mesures relatives à la prise en compte de la pénibilité dans les parcours professionnels qu'il s'agisse de sa prévention (dispositif de suivi des expositions des travailleurs, accord ou plan d'action de prévention de la pénibilité) ou de sa compensation (droit à une retraite anticipée pour pénibilité).

Les dispositions de cette loi, relatives au suivi des expositions des travailleurs ainsi que celles relatives au droit à la retraite anticipée pour pénibilité au travail, mentionnent des facteurs de risques professionnels liés à des contraintes physiques marquées, à un environnement physique agressif ou à certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur la santé, dont la liste est fixée par décret.

Le présent décret définit ces facteurs de risques professionnels pour les besoins de ces deux dispositifs.

**Références :** les textes créés ou modifiés par le présent décret peuvent être consultés, dans leur rédaction issue de cette modification, sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr/>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi et de la santé,

Vu le code du travail, notamment l'article L. 4121-3-1 ;

Vu l'avis du conseil de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés en date du 22 février 2011 ;

Vu l'avis de l'Union nationale des caisses d'assurance maladie en date du 24 février 2011 ;

Vu l'avis de la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles en date du 28 février 2011 ;

Vu l'avis du conseil central d'administration de la Mutualité sociale agricole en date du 2 mars 2011 ;

Vu l'avis du conseil de la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés en date du 8 mars 2011 ;

Vu l'avis du Conseil d'orientation sur les conditions de travail en date du 11 mars 2011,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Le chapitre I<sup>er</sup> du titre II du livre I<sup>er</sup> de la quatrième partie du code du travail est ainsi modifié :

1° Les articles R. 4121-1 à R. 4121-4 forment une section 1 intitulée : « Document unique d'évaluation des risques » ;

2° Il est ajouté une section 2 ainsi rédigée :

*« Section 2*

*« Pénibilité*

*« Art. D. 4121-5. – Les facteurs de risques mentionnés à l'article L. 4121-3-1 sont :*

« 1° Au titre des contraintes physiques marquées :

- « a) Les manutentions manuelles de charges définies à l'article R. 4541-2 ;
- « b) Les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ;
- « c) Les vibrations mécaniques mentionnées à l'article R. 4441-1 ;

« 2° Au titre de l'environnement physique agressif :

- « a) Les agents chimiques dangereux mentionnés aux articles R. 4412-3 et R. 4412-60, y compris les poussières et les fumées ;
- « b) Les activités exercées en milieu hyperbare définies à l'article R. 4461-1 ;
- « c) Les températures extrêmes ;
- « d) Le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 ;

« 3° Au titre de certains rythmes de travail :

- « a) Le travail de nuit dans les conditions fixées aux articles L. 3122-29 à L. 3122-31 ;
- « b) Le travail en équipes successives alternantes ;
- « c) Le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini. »

**Art. 2.** – Le ministre du travail, de l'emploi et de la santé et le ministre de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 30 mars 2011.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*Le ministre du travail,  
de l'emploi et de la santé,*  
XAVIER BERTRAND

*Le ministre de l'agriculture, de l'alimentation,  
de la pêche, de la ruralité  
et de l'aménagement du territoire,*  
BRUNO LE MAIRE

# Annexe 2 : Décret relatif aux accords conclus en faveur de la prévention de la pénibilité

## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

##### Décret n° 2011-824 du 7 juillet 2011 relatif aux accords conclus en faveur de la prévention de la pénibilité

NOR : ETST1112192D

**Publics concernés :** entreprises de cinquante salariés et plus dont au moins 50 % des effectifs sont exposés à des facteurs de pénibilité.

**Objet :** application de l'article 77 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites en ce qui concerne les accords de prévention de la pénibilité.

**Entrée en vigueur :** 1<sup>er</sup> janvier 2012 ; certaines formalités pourront néanmoins être valablement accomplies avant cette date.

**Notice :** l'article 77 de la loi n° 2010-1330 portant réforme des retraites prévoit l'obligation, pour certaines entreprises, de conclure un accord ou d'élaborer un plan d'action en faveur de la prévention de la pénibilité ou, le cas échéant, d'être couvertes par un tel accord.

Le présent décret précise le seuil de salariés exposés au-delà duquel de tels accords ou plans d'action sont obligatoires ainsi que le contenu de ces derniers.

**Références :** les textes modifiés par le présent décret peuvent être consultés, dans leur rédaction issue de cette modification, sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr/>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi et de la santé,

Vu le code rural et de la pêche maritime ;

Vu le code de la sécurité sociale, notamment ses articles L. 138-29 à 138-31 et L. 242-1 ;

Vu le code du travail, notamment son article L. 4121-3-1 ;

Vu la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, notamment son article 77 ;

Vu le décret n° 2011-823 du 7 juillet 2011 relatif à la pénalité pour défaut d'accord ou de plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité mentionnée à l'article L. 138-29 du code de la sécurité sociale ;

Vu l'avis du Conseil d'orientation sur les conditions de travail en date du 3 mai 2011 ;

Vu l'avis de la Commission nationale de la négociation collective en date du 6 mai 2011 ;

Vu l'avis de la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles en date du 11 mai 2011 ;

Vu l'avis du conseil central d'administration de la Mutualité sociale agricole en date du 12 mai 2011 ;

Vu l'avis de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale en date du 13 mai 2011,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est créé au sein du chapitre VIII *ter* du titre III du livre I<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale (partie réglementaire, Décrets) une section 2 ainsi rédigée :

« Section 2

« Accords en faveur de la prévention de la pénibilité

« Art. D. 138-26. – La proportion minimale de salariés mentionnée à l'article L. 138-29 est fixée à 50 % de l'effectif, apprécié dans les conditions prévues à l'article D. 138-25.

« Art. D. 138-27. – L'accord d'entreprise ou de groupe mentionné à l'article L. 138-30, le plan d'action mentionné au premier alinéa de l'article L. 138-31 ou l'accord de branche étendu mentionné au second alinéa du même article traite :



« 1° D'au moins l'un des thèmes suivants :

« a) La réduction des polycexpositions aux facteurs mentionnés à l'article D. 4121-5 du code du travail ;  
« b) L'adaptation et l'aménagement du poste de travail ;

« 2° En outre, d'au moins deux des thèmes suivants :

« a) L'amélioration des conditions de travail, notamment au plan organisationnel ;

« b) Le développement des compétences et des qualifications ;

« c) L'aménagement des fins de carrière ;

« d) Le maintien en activité des salariés exposés aux facteurs mentionnés à l'article D. 4121-5 du code du travail.

« *Art. D. 138-28.* – L'accord ou le plan d'action repose sur un diagnostic préalable des situations de pénibilité et prévoit les mesures de prévention qui en découlent ainsi que les modalités de suivi de leur mise en œuvre effective.

« Chaque thème retenu dans l'accord ou le plan d'action est assorti d'objectifs chiffrés dont la réalisation est mesurée au moyen d'indicateurs. Ces indicateurs sont communiqués, au moins annuellement, aux membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ou, à défaut, aux délégués du personnel. »

**Art. 2.** – Sous réserve des dispositions de l'article 2 du décret du 7 juillet 2011 susvisé, le présent décret entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012.

**Art. 3.** – Le ministre du travail, de l'emploi et de la santé est chargé de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 7 juillet 2011.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*Le ministre du travail,  
de l'emploi et de la santé,*

XAVIER BERTRAND

# Annexe 3 : Décret relatif à la pénalité pour défaut d'accord ou de plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité

## Décrets, arrêtés, circulaires

### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

Décret n° 2011-823 du 7 juillet 2011 relatif à la pénalité pour défaut d'accord ou de plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité mentionnée à l'article L. 138-29 du code de la sécurité sociale

NOR : ETST1112198D

*Publics concernés* : entreprises de cinquante salariés et plus dont au moins 50 % des effectifs sont exposés à des facteurs de pénibilité.

*Objet* : application de l'article 77 de la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites en ce qui concerne la pénalité due pour défaut d'accord ou de plan d'action de prévention de la pénibilité.

*Entrée en vigueur* : 1<sup>er</sup> janvier 2012 ; certaines formalités pourront néanmoins être valablement accomplies avant cette date.

*Notice* : l'article 77 de la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites prévoit l'obligation, pour certaines entreprises, de conclure un accord ou d'élaborer un plan d'action en faveur de la prévention de la pénibilité ou, le cas échéant, d'être couvertes par un tel accord, ainsi qu'une pénalité financière à défaut.

Le présent décret précise les conditions d'application de cette pénalité. A l'issue d'une phase contradictoire de six mois au plus au cours de laquelle l'entreprise ne respectant pas ses obligations sera appelée à s'y conformer, la pénalité sera décidée, à défaut de régularisation, par le DIRECCTE et sera due par l'entreprise tant que sa situation demeurera irrégulière.

*Références* : les textes modifiés par le présent décret peuvent être consultés, dans leur rédaction issue de cette modification, sur le site Légifrance (<http://www.legifrance.gouv.fr/>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du travail, de l'emploi et de la santé,

Vu le code rural et de la pêche maritime ;

Vu le code de la sécurité sociale, notamment ses articles L. 138-29 à L. 138-31 ;

Vu le code du travail, notamment son article L. 4121-3-1 ;

Vu la loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites, notamment son article 77 ;

Vu l'avis du Conseil d'orientation sur les conditions de travail en date du 3 mai 2011 ;

Vu l'avis de la Commission nationale de la négociation collective en date du 6 mai 2011 ;

Vu l'avis de la commission des accidents du travail et des maladies professionnelles en date du 11 mai 2011 ;

Vu l'avis du conseil central d'administration de la Mutualité sociale agricole en date du 12 mai 2011 ;

Vu l'avis de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale en date du 13 mai 2011 ;

Le Conseil d'Etat (section sociale) entendu,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est créé au sein du chapitre VIII *ter* du titre III du livre I<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale (partie réglementaire, Décrets en Conseil d'Etat) une section 2 ainsi rédigée :

« Section 2

« Accords en faveur de la prévention de la pénibilité

« Sous-section 1

« Procédure

« Art. R. 138-32. – L'employeur détermine la proportion de salariés exposés aux facteurs de pénibilité définis en application de l'article L. 4121-3-1 du code du travail. Il la consigne en annexe du document unique d'évaluation des risques mentionné à l'article R. 4121-1 du même code.

« Cette proportion est actualisée chaque fois que nécessaire, et notamment lors de la mise à jour du document unique d'évaluation des risques.

« *Art. R. 138-33.* – Le plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité mentionné à l'article L. 138-31 est déposé auprès de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

« *Art. R. 138-34.* – Lorsque l'inspecteur ou le contrôleur du travail constate qu'une entreprise n'est pas couverte par un accord collectif ou par un plan d'action répondant aux conditions définies par l'article L. 138-30, il met en demeure l'employeur, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, de remédier à cette situation dans un délai de six mois.

« L'employeur communique à l'inspection du travail, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, l'accord conclu, le plan d'action élaboré ou les modifications apportées à ces documents dans le délai imparti. A défaut, il justifie des motifs de la défaillance de l'entreprise au regard de cette obligation ainsi que des efforts accomplis en matière de prévention de la pénibilité.

« A sa demande, il peut être entendu.

« *Art. R. 138-35.* – A l'issue du délai imparti par la mise en demeure, le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi décide s'il y a lieu d'appliquer la pénalité mentionnée à l'article L. 138-29 et en fixe le taux au regard des critères suivants, compte tenu de la situation de l'entreprise, et, si celle-ci compte moins de trois cents salariés, de l'avancement de la négociation collective sur la pénibilité dans la branche :

« 1° Les diligences accomplies pour conclure un accord ou élaborer un plan d'action relatif à la prévention de la pénibilité ;

« 2° Les mesures prises dans l'entreprise pour prévenir la pénibilité au travail.

#### « Sous-section 2

##### « Pénalité

« *Art. R. 138-36.* – Le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi adresse à l'employeur, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, une notification motivée du taux de la pénalité, dans un délai d'un mois à compter de la date d'expiration de la mise en demeure prévue à l'article R. 138-34. Une copie de cette notification est adressée à l'organisme chargé du recouvrement des cotisations de sécurité sociale du régime général ou du régime agricole dont dépend l'employeur.

« *Art. R. 138-37.* – La pénalité est due pour chaque mois entier au cours duquel l'entreprise ne respecte pas les obligations mentionnées aux articles L. 138-29 à L. 138-31 à compter du terme de la mise en demeure et jusqu'à la réception par l'inspection du travail de l'accord ou du plan d'action prévu par les mêmes articles.

« La pénalité, calculée par application du taux notifié par le directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi aux rémunérations ou gains mentionnés au deuxième alinéa de l'article L. 138-29, est déclarée et versée par l'employeur auprès de l'organisme chargé du recouvrement des cotisations de sécurité sociale du régime général ou du régime agricole dont il dépend, à la date d'échéance de ses cotisations et contributions sociales. »

**Art. 2.** – Le présent décret entre en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012. Toutefois, les formalités prévues aux articles R. 138-32 et R. 138-33 du code de la sécurité sociale sont valablement accomplies dès sa publication.

Jusqu'à leur expiration et dans la limite de trois ans à compter de leur conclusion ou de leur élaboration, les accords ou plans d'action existant à la date de publication du décret prévu par l'article L. 138-30 du code de la sécurité sociale valent accords ou plans d'action relatifs à la prévention de la pénibilité, dès lors que leur contenu est conforme à celui défini par ce texte.

**Art. 3.** – Le ministre du travail, de l'emploi et de la santé est chargé de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 7 juillet 2011.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*Le ministre du travail,  
de l'emploi et de la santé,*  
XAVIER BERTRAND