



L'ENTREPRISE PERFORMANTE SERA LA MOINS "PÉNIBLE"



par Bénédicte Haubold

Le débat sur la réforme des retraites ne porte pas seulement sur l'allongement des cotisations. Depuis plusieurs mois déjà, la discussion se cristallise également autour de la notion de "pénibilité": comment appliquer la même réforme à tous les actifs, puisque leurs conditions de travail ne sont pas équivalentes ? L'argument a été compris sur le plan politique, puisque c'est plutôt autour de la pénibilité - et non sur l'âge légal - que le gouvernement envisage de

négoier. Du point de vue des risques humains en entreprise, cette notion nous paraît riche d'enseignements : elle consacre la notion de "pénibilité".

APRÈS LA NOTION DE "STRESS", VOICI LA "PÉNIBILITÉ"

Après le "harcèlement moral", le "stress" ou la "discrimination", la "pénibilité" semble être devenue, pour le grand public, les médias, les partenaires sociaux, comme pour le monde politique, la référence pour évoquer la difficulté de la vie professionnelle. La pénibilité permet d'exprimer une sorte de mal-être diffus dans sa relation au travail.

ON PARLERA BIENTÔT DE "PÉNIBILITÉ PSYCHIQUE"

Osons une prédiction. La pénibilité, apparaît dans le débat sous l'angle physique : mauvaise posture, horaires décalés, exposition à des substances toxiques...mais elle devrait très rapidement englober également les risques psychiques. La notion ne sera pas forcément simple à manier - il faudra parvenir à définir précisément ce que l'on entend par pénibilité psychique - mais gageons que les partenaires sociaux et les entreprises vont s'en emparer.

Car si le concept peut paraître vague, pour les salariés directement concernés, comme pour les dirigeants

EN BREF

» Les entreprises techniques de l'audiovisuel vers la certification sociale

La certification sociale fait son chemin. Exemple récent : les entreprises techniques du cinéma, de l'audiovisuel et du cinéma souhaitent se soumettre à ce type de procédure, à l'issue d'un accord passé entre les partenaires sociaux de ce secteur, à l'exception de la CGT.

L'objectif est notamment de « permettre l'efficience des normes sociales négociées par les partenaires sociaux de la branche et le respect par les entreprises et les salariés des règles légales et conventionnelles ».

[Retrouvez le site de la Ficam](#)

» La réforme de la médecine du travail examinée

Une série d'amendements au projet de loi sur les retraites marque le projet de réforme de la médecine du travail. En mai dernier, le gouvernement avait laissé entendre que le projet conduirait à la création d'équipes pluridisciplinaires de santé composée, en plus du médecin du travail, "d'intervenants en prévention des risques professionnels" et d'infirmiers. Un autre volet vise à développer la compétence des infirmières en médecine du travail.

[Réforme des retraites sur le site de l'assemblée nationale](#)

ARTÉLIE DANS LA PRESSE

Notre cabinet est régulièrement sollicité par les médias sur les thèmes d'actualité recoupant son expertise spécifique.

» **Management** (septembre 2010)
[le courage mode d'emploi](#)

» **Directions - Editions Eyrolles** (9 juin 2010)
[Risques psycho-sociaux : une bombe à retardement](#)

» **Le Nouvel Economiste** (6 mai 2010)
[La reconnaissance des risques psychosociaux](#)

» **Revue Banque** (avril 2010)
[Repérer les sources de tension potentielles](#)

d'entreprise, il recouvre une réalité bien connue : la montée en puissance, inexorable, des enjeux collectifs. Le phénomène a débuté dans les années 70 avec une obligation de résultat en matière de sécurité physique des salariés.

Le mouvement touche désormais la santé psychique : obligation de réussite dans la prévention des risques psychosociaux, suicides au travail reconnus comme accidents du travail...L'évolution de la jurisprudence laisse penser que les enjeux "pénibilité" vont très bientôt occuper de la même manière les dirigeants d'entreprises.

LES RISQUES D'UN CONCEPT "BOÎTE NOIRE"

Mais dire que la pénibilité correspond à une réalité ne suffit pas à bien la prendre en compte. Faute de définir clairement la notion, les réponses apportées risquent de rester en surface. Les DRH les plus volontaires lanceront une concertation, imagineront des dispositifs qui soulageront physiquement, ou psychologiquement, les salariés concernées.

Ils résoudront sans doute ponctuellement certaines situations - par exemple via une adaptation des horaires, ou de l'ergonomie du poste de travail... - mais sans remonter à leurs sources.

Un deuxième écueil serait de se perdre dans un débat sur les origines de la pénibilité. Ce dernier oppose traditionnellement la prise en compte individuelle de la pénibilité, à son interprétation collective. Dit autrement, certains estiment qu'un métier, voire une branche professionnelle, est intrinsèquement pénible. Pour d'autres, le niveau de pénibilité dépend de chaque individu. L'approche retenue conditionnera toute la prise en compte de ces risques : manière de les identifier, prévention et traitement choisis...

LE RÔLE DE LA STRATÉGIE DANS LA PÉNIBILITÉ

Pour notre part, il nous semble qu'il n'y a pas nécessairement à choisir entre pénibilité individuelle ou collective. Notre expérience nous indique que les risques interviennent plus particulièrement à certains moments bien précis de la vie de l'entreprise, en lien avec sa stratégie.

A titre d'exemple, nous menons actuellement une mission d'audit des risques psychosociaux au sein d'une grande multinationale, dans le secteur de l'agro-alimentaire. Certaines situations observées augmentent intrinsèquement la pénibilité psychique du travail : en particulier, lorsqu'une personne se retrouve impliquée simultanément sur quinze projets, sans bien connaître son environnement hiérarchique. Autrement dit, il y a ici un lien entre la déclinaison opérationnelle de la stratégie, à un moment et un lieu donné, et la pénibilité ressentie par le salarié. Cela ne signifie pas qu'une stratégie provoque de façon uniforme des tensions sur l'ensemble de l'organisation. Nous parlons bien de "situations d'entreprise", qu'il convient d'identifier précisément.

Le législateur semble, lui aussi, établir ce lien, en rendant obligatoire la consultation du CHSCT avant tout projet de

PUBLICATION



Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie a participé avec 26 auteurs, coaches, consultants, psychologues et psychiatres à la rédaction d'un nouvel ouvrage : *Entreprise : mode d'emploi, Savoir*

gérer sa vie quotidienne au travail (éditions Larousse). Paru le 16 septembre dernier, cet ouvrage placé sous la direction d'Émilie Devienne, coach (auteure chez Larousse, de *Envie de changer. Pratiques et théories du Coaching et de Recomposer sa famille*, coll. L'Univers psychologique) se demande comment "vivre mieux" son entreprise. Un livre composé de 50 articles, sans langue de bois, ni complaisance.

ENTREPRISE - mode d'emploi Savoir gérer sa vie quotidienne au travail

Sous la direction d'Émilie Devienne
Editions Larousse

[Si vous souhaitez vous procurer ce livre](#)

À PROPOS D'ARTÉLIE CONSEIL

Artélie Conseil évolue dans le champ de l'expertise et du conseil aux Directions Générales, sous un double volet : conseil stratégique et mise en œuvre opérationnelle. Ses clients sont essentiellement les équipes de Direction et DRH.

Artélie Conseil aide à anticiper et résoudre les risques humains inhérents à la mise en place d'une stratégie. Ces risques s'expriment pour l'entreprise, sur le plan juridique (avec l'obligation de résultat dans la prévention des risques psychosociaux), "business" (report ou échec d'une stratégie) ou en terme d'image (médiatisation). Pragmatique, notre approche ne se limite pas au "psychologique" et prend en compte à la fois les enjeux humains, stratégiques et organisationnels de l'entreprise.

[Pour en savoir plus sur Artélie](#)

réorganisation importante de l'entreprise. Là encore, le risque pour les salariés ne vient pas de l'entreprise elle-même, mais bien de la situation particulière qu'elle rencontre, en application de sa stratégie.

ALLIER PRÉVENTION ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Faut-il en conclure que la prise en compte de la pénibilité freine les stratégies d'entreprise ? Nous ne le pensons pas. Au contraire, inversons la proposition : la prise en compte de la pénibilité rend la mise en oeuvre de la stratégie plus efficace sur le terrain.

C'est tout le sens d'une autre mission que nous menons actuellement, au sein d'une usine en pleine restructuration. Notre intervention consiste à identifier les points de fragilité que rencontrera la direction dans la mise en oeuvre de son plan. Nous avons identifié, à la fois par questionnaires, puis par des enquêtes de terrain, certaines de ces fragilités, notamment une mauvaise circulation de l'information du terrain vers la direction, ou une reconnaissance financière jugée trop basse. Un terrain propice aux incompréhensions, au moment de "mettre sous tension" une équipe. S'il souhaite réaliser ses objectifs stratégiques, le dirigeant empruntera des chemins de traverse. Dans notre exemple, cela signifie qu'il faudra envisager des actions touchant à la remontée d'informations, ainsi qu'à la reconnaissance. L'entreprise performante sera vraisemblablement...la moins pénible.

[Retrouvez nos anciennes newsletters.](#)

« Anticiper et résoudre les situations humaines difficiles en entreprise »

artelieconseil.com - 15 Rue de Madrid - 75008 - Paris - tel +33 1 45 22 53 45 - Fax +33 1 43 87 62 19

Si vous ne souhaitez plus recevoir d'emails de la part de Artélie Conseil, vous pouvez [vous désinscrire](#).

English