

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE POUR RELEVER LE DÉFI DU VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DE L'ANACT

Marion Gilles, Anact (ECP)

La question de l'usure professionnelle est posée, dans le débat social, de très longue date (Cottereau, 1983 ; Bruno, 2015), car elle met en jeu la santé des salariés, la qualité de leur activité, voire leur emploi. Plusieurs éléments de contexte renforcent son actualité : l'ampleur persistante des contraintes et nuisances dans le travail (Mauroux, 2016), le poids croissant des quinquagénaires - voire sexagénaires - dans la population active, ou encore les négociations et les dispositifs concernant la « pénibilité » et les retraites (Jolivet, Volkoff, 2015). Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à un défi majeur. D'abord, la population active vieillit : la part des plus de 50 ans dans la population active augmente. Même si les situations démographiques sont diverses selon les secteurs et les territoires, les entreprises devront majoritairement composer avec une population active plus âgée. Ensuite, les réformes des retraites entraînent un allongement de la vie professionnelle et un recul de l'âge de départ à la retraite. Les salariés devront donc rester plus longtemps en activité. Ces évolutions ne seraient pas un problème si les conditions de travail étaient favorables. Malheureusement certaines caractéristiques du travail connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants et sources d'usure professionnelle continuent leur progression en France : les exigences physiques, le travail de nuit, l'intensification du travail, l'accélération des changements dans le travail. Pour prévenir l'usure professionnelle, trois perspectives sont à considérer : les conditions et l'organisation du travail (avec leurs enjeux en termes de santé et de compétences), la démographie de la population active, et enfin, le déroulement des parcours professionnels. Nous examinerons ces éléments dans une première partie portant sur les éléments de contexte généraux. Dans une seconde partie, nous analyserons la difficile articulation entre les politiques de l'emploi et le travail. La troisième partie sera consacrée à la manière dont les entreprises et les acteurs territoriaux appréhendent cette problématique et la prennent en charge à partir de l'expérience du réseau Anact-Aract.

Mots-clés :

usure professionnelle,
parcours, intensification,
vieillesse, expérience

— 1. CONTEXTE GÉNÉRAL

Les évolutions des caractéristiques des conditions de travail prennent une acuité particulière face aux transformations des structures d'âge de la population active. S'interroger sur les grandes évolutions du travail permet de questionner la compatibilité de ces évolutions avec la tendance démographique de la population active (Volkoff et Gaudart, 2015). Nous proposerons des éléments de synthèse de ces évolutions après avoir caractérisé celles portant sur la démographie de la population active.

1.1 Une population active vieillissante

Compte tenu de la hausse simultanée du nombre de salariés de 50 ans et plus et de leur taux d'activité, le vieillissement constitue l'un des principaux changements de la population active. Non seulement les personnes de 50 ans et plus sont plus nombreuses dans la population globale mais ils sont aussi plus souvent au travail pour la tranche 50-64 ans. La fin des dispositifs comme les pré-retraites, les réformes des retraites successives, l'entrée plus tardive dans la vie active ainsi que les problématiques de pouvoir d'achat une fois à la retraite conduisent les personnes à travailler plus longtemps. Ainsi, les effets combinés de la démographie naturelle et de l'évolution des règles de départ en retraite se traduisent par un accroissement sensible de la proportion de travailleurs de 50 ans et plus dans la population active. C'est au milieu des années 1990 que l'on observe le point de retournement de la part des plus de 50 ans dans la population active. En 20 ans, la part des 50 ans et plus parmi les actifs a doublé, pour atteindre 30% en 2019. Et ce n'est pas fini : d'après les projections de l'Insee, les actifs de plus de 55 ans seront 6 millions en 2030, soit deux fois plus que les 15-24 ans : le vieillissement de la population active est une tendance de fond de l'évolution du marché du travail. Cette évolution ne se traduit pas de manière homogène dans toutes les entreprises, elle pose néanmoins des enjeux à l'ensemble du monde du travail : des enjeux de « soutenabilité », de gestion de la santé au travail (liés par exemple à la prévalence des pathologies chroniques évolutives), des carrières professionnelles, ou encore des transmissions de savoirs.

1.2 Des conditions de travail sources d'usure professionnelle et pénalisantes pour les salariés vieillissants

Lorsque ces évolutions démographiques sont analysées, elles posent la question de l'adéquation entre les caractéristiques de la population active et celles des conditions de travail qu'occupent cette population. De nombreuses études ont montré que les horaires postés ou de nuit, les postures pénibles, une pression temporelle importante, des changements techniques ou organisationnels fréquents sont sources d'usure professionnelle et mettent les travailleurs âgés en difficulté contribuant pour certains à leur éviction – parfois précoce – du marché du travail (voir Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). L'exposition à des horaires de travail atypiques ou à des contraintes physiques, par exemple, renforcent la probabilité pour les travailleurs de 50 ans et plus d'être au chômage, en inactivité non retraités ou sortis définitivement de l'emploi avant 60 ans (Walstipberger, 2008 ; Coutrot et Rouxel, 2011). L'analyse de Coutrot et Rouxel a en effet montré, à partir de l'enquête SIP (Santé et Itinéraire Professionnel), que les personnes ayant été exposées à des pénibilités physiques au moins pendant 15 ans sont plus souvent au chômage ou inactives entre 50 et 59 ans. Or, ces situations de travail particulièrement « usantes » et « sélectives sur l'âge » s'étendent globalement dans le monde du travail (Jolivet, Mardon, Volkoff, 2012).

Par ailleurs, si dans certaines situations l'automatisation a permis de réduire les efforts physiques intenses, ces progrès ont pu être contrebalancés par une intensification du travail au service d'une augmentation de la productivité horaire mais aussi d'intensification du travail. Dans ce contexte, les stratégies de préservation de soi, de coopération, d'apprentissage, se trouvent davantage limitées en

raison de marges d'action plus étroites pour les individus dans leur activité de travail. Par ailleurs, ces processus d'intensification constituent l'une des principales explications du niveau élevé de facteurs psychosociaux de risques au travail (Bodier et Wolff, 2018), marqués notamment par le mouvement simultané d'appel à la responsabilité et de rationalisation accrue (Beque et Mauroux, 2017) avec une recrudescence des formes de contrôle, d'évaluation et de prescription (Dujarier, 2015). Ce constat s'applique aux emplois salariés mais aussi, parfois plus fortement encore, aux formes d'emploi à la frontière entre salariat et travail indépendant et aux emplois non-salariés. Les effets de ces évolutions en termes de santé sont hétérogènes parmi les individus au travail (Volkoff, 2008). Les troubles éventuels n'apparaissent pas sous la même forme ni au même moment pour tous les travailleurs d'un même atelier ou service — eu égard entre autres à leurs différences d'âge et d'expérience. Du côté de la construction de l'expérience, les effets de ces évolutions sont également contrastés. La responsabilisation accrue et la variété plus grande des situations auxquelles chacun est confronté dans sa vie de travail peuvent contribuer à l'enrichissement des compétences élaborées par chacun. En revanche les temps d'anticipation dans le travail, de vérification, de délibération, de transmission de savoirs professionnels (Thébault, 2018) peuvent se trouver écourtés, et leur intérêt sous-estimé, parce qu'ils ne sont pas jugés en prise sur les performances productives. Or l'expérience repose avant tout sur ce volet « constructif » de l'activité (Samurçay et Rabardel, 2004) ; elle se trouve fragilisée quand celui-ci est déprécié. Parallèlement, les techniques, les organisations, les objectifs du travail, sont de plus en plus mouvants, ce qui reconfigure fortement les conditions de construction de l'expérience professionnelle. Or, un travail qui puisse fournir des opportunités de développement et d'apprentissage et constituer le terreau d'expériences formatrices mais aussi transformatrices, est particulièrement protecteur et source de développement pour les personnes, quels que soient leur âge, leur ancienneté, ou leur parcours antérieur.

La part croissante de travailleurs de 50 ans et plus, conjuguée au maintien d'ensemble des exigences physiques du travail et aux formes diverses d'intensification, compromet les possibilités pour ces travailleurs d'être protégés de certaines contraintes en fin de carrière (Volkoff et al., 2017) : les formes de mise à l'abri interviennent alors plus tardivement, et se concentrent sur des contraintes spécifiques, comme les horaires nocturnes. Symétriquement, ce même contexte fragilise les débuts de carrière, les conditions d'accueil et de fidélisation des nouveaux arrivés (CREAPT, 2014).

— 2. LA DIFFICILE ARTICULATION DES POLITIQUES DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL

2.1 Les politiques publiques

En France, le soutien aux cessations anticipées d'activité a longtemps constitué le mode de gestion consensuel des restructurations et des réductions d'effectifs. Sous l'impulsion de la politique communautaire et pour faire face aux évolutions démographiques et aux déséquilibres financiers des régimes de retraites, une inflexion s'amorce dans les politiques publiques à partir des années 90. Deux leviers sont alors mobilisés : le durcissement des conditions d'accès aux préretraites publiques et l'allongement de la durée de la vie active. La réforme des retraites de 2003 étend le champ de l'action publique en faveur de l'emploi des seniors. Ce processus se poursuit et s'enracine, depuis 2008, dans une large diversification des modes d'action publique. Tout d'abord, le mouvement de réduction des pré-retraites publiques perdure jusqu'à la quasi-extinction aujourd'hui de ces dispositifs. Cette volonté est également associée à des pénalités pour décourager les préretraites d'entreprise. En parallèle, les dispositifs d'indemnisation du chômage évoluent pour être de moins en moins favorables aux chômeurs âgés. L'objectif est d'éviter que le chômage prenne le relais des préretraites publiques. Du côté des réformes des retraites, c'est essentiellement l'allongement de la durée d'assurance requise

pour obtenir le taux plein qui a été privilégié avec pour premier objectif de pallier les difficultés de financement du système de retraite lié au vieillissement démographique et au niveau élevé de chômage. Et depuis 2009, ces réformes prévoient également des incitations au prolongement de la vie active : incitations financières pour les individus de plus de 60 ans qui continuent de travailler, possibilités accrues de cumuler pension et revenus d'activité, par exemple. Par ailleurs, à partir de 2008, les dispositifs en direction des employeurs prennent de plus en plus d'importance. Par la création de divers outils, un réseau d'incitations est créé pour que les employeurs réajustent leurs arbitrages et ainsi leurs pratiques. Un employeur ne peut plus mettre à la retraite un salarié s'il souhaite poursuivre son activité et ce jusqu'à ce que le salarié atteigne 70 ans. Pour réduire les inégalités d'accès à la formation avec l'âge et favoriser le maintien en emploi, les dispositifs de formation professionnelle sont modifiés pour créer des dispositifs incitatifs visant l'accès à la formation des plus de 45 ans. Ces dispositifs s'articulent avec des incitations à négocier dans plusieurs domaines : l'emploi des seniors, le contrat de génération, la prévention de la pénibilité, la qualité de vie au travail.

Où en est-on concernant l'emploi des « seniors » actuellement ? On observe tout d'abord un glissement des âges effectifs de départ à la retraite : en moyenne, c'est désormais à un peu plus de 61 ans que la proportion de retraités est majoritaire. Le taux d'emploi des 55-64 ans a sensiblement augmenté et atteint l'objectif de 50% que l'Union européenne avait fixé il y a 15 ans. Cependant, ce taux demeure inférieur à la moyenne des autres pays européens : 59% contre 52% pour la France. Cette moyenne cachant de fortes disparités : ce taux atteint 71% en Allemagne et 78% en Suède. La faiblesse relative du taux d'emploi des 55-64 ans français tient surtout au faible taux d'emploi des 60-64 ans (Prouet, Rousselon, 2017). Mais parallèlement, le nombre de chômeurs âgés a augmenté et compte désormais des chômeurs de 60 ans et plus (Bellon, Meriaux, Soussan, 2020). Une partie non négligeable des travailleurs de 55 ans et plus passent par l'inactivité (dont certains sont en invalidité) avant de liquider leur retraite. Une partie des ruptures d'emploi sont liées à des situations d'inaptitude au travail. En résumé, un nombre important de futurs retraités est, à cette période de leur vie professionnelle, sans travail.

La diversité et la nature des transitions vers la retraite sont donc préoccupantes et questionnent sur la possibilité de se maintenir en emploi et de retrouver un emploi tardivement pour beaucoup (Jolivet, Volkoff, 2016). Pour prolonger la vie au travail, les incitations à l'embauche, à la formation, à la négociation, à la poursuite de l'activité professionnelle ont bien sûr leur utilité, mais ne suffisent sans doute pas à maintenir les travailleurs âgés en activité. On ne peut retarder la fin de la vie professionnelle sans s'interroger sur les conditions de travail des futurs retraités. Un lien fort est donc à établir, dans le débat social et l'action publique, entre politique des retraites et politiques de l'emploi et d'amélioration des conditions de travail. Ce d'autant plus que les caractéristiques du travail connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants et sources d'usure professionnelle continuent leur progression en France, et que dans un certain nombre d'entreprises la part des salariés de plus de 50 ans va continuer d'augmenter (Cf. 1.). Dans ce contexte, une proportion croissante de salariés en dernière partie de carrière va devoir « tenir au travail » pour obtenir une retraite à taux plein, tout en ayant une santé fragilisée. La question des conditions dans lesquelles il est possible de mettre en place des organisations du travail soutenables pour ces salariés tout en préservant la performance des entreprises se pose clairement.

2.2 De la fixation d'objectifs en matière d'emploi au renouvellement des pratiques en entreprises

La prolongation effective de la vie professionnelle ne peut donc être réduite à l'atteinte d'objectifs en matière de taux d'emploi. Pouvoir rester en emploi résulte en grande partie des politiques et des moyens que se donnent les entreprises pour développer des conditions de travail, d'organisation et de parcours professionnels soutenables, c'est-à-dire permettant aux salariés de maintenir, voire développer leur santé, leurs compétences et leur employabilité (Guyot, Pichené-Houard, Gilles, 2020). Une analyse des plans et accords seniors de 2008 avait montré que les défis du vieillissement n'étaient pas toujours considéré comme une priorité par les entreprises (Caser, Jolivet, 2014). C'est pourquoi le bilan de ces incitations fut mitigé. Si le dispositif incitatif a eu de réels effets en terme de signature d'accords et d'élaboration de plans d'action, les effets sont nettement plus différenciés sur l'évolution des pratiques des entreprises. Le dispositif a permis l'émergence d'un dialogue social autour de la question de l'avancée en âge et du besoin de faire émerger une gestion des ressources humaines qui tienne compte de ce processus. Mais globalement ce dispositif n'a pas facilité la construction d'un lien fort entre la problématique de l'emploi des seniors et l'anticipation d'un allongement de la vie professionnelle pour tous les salariés. Les entreprises qui n'avaient pas d'antériorité de réflexion sur le sujet ont souvent eu tendance à s'orienter d'emblée vers des mesures pour les seniors sans envisager la question du processus de vieillissement à l'œuvre chez elles pour tous les salariés. D'autres n'ont mis en place que des actions ponctuelles ou relativement formelles. Celles qui avaient déjà des pratiques les ont formalisées dans les accords ou les plans d'action et parfois enrichies, ou enraciné leurs actions à l'occasion de la loi. L'analyse des accords et plans d'action a montré, en effet, que la place accordée au domaine des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité reste très en deçà de ce qui pourrait sembler nécessaire compte tenu des processus de sélection par l'âge et de l'impact des conditions de travail sur la santé et les aspirations des salariés pour obtenir leur retraite dans de bonnes conditions.

Face à ces enjeux, le Réseau Anact-Aract vise, au travers de ses actions, le développement des conditions favorables à une activité de travail qui permet de mieux « vieillir au travail ». Nous défendons l'idée que selon les options prises en matière de conditions de travail et de parcours professionnels, mais aussi de représentations sociales sur les effets du vieillissement, les difficultés des travailleurs vieillissants seront plus ou moins accentuées, leurs atouts plus ou moins valorisés. Autrement dit, l'âge à lui seul n'est pas prédictif de la manière dont on vieillit au travail. Ce n'est pas seulement la question des « seniors » qui se pose, c'est celle de la capacité à conserver en bonne santé les travailleurs, quelles que soient leurs caractéristiques (âge, sexe, statut, etc.), pour qu'ils puissent se maintenir en activité jusqu'à l'âge de la retraite. L'une des voies déterminante de cette perspective est la prévention de l'usure professionnelle.

Définition de l'usure professionnelle (Source : ANACT)

L'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé qui dépend de la répétition dans le temps d'expositions de la personne à des contraintes du travail. Interviennent aussi dans ce processus – pour le ralentir, voire l'enrayer – les régulations individuelles et collectives que les travailleurs peuvent élaborer, pour se protéger et pour développer leur santé tout au long de leur parcours. Si néanmoins, il y a finalement « usure », c'est que ces régulations ont été entravées ou n'ont pas suffi, et que l'on constate des effets négatifs sur la santé, au point d'altérer la capacité à réaliser le travail. Il y a donc, selon ce point de vue, à la fois usure « par » le travail (ses traces sur l'organisme) et « pour » réaliser celui-ci (des difficultés qui sont apparues).

Cette définition est reprise et étayée dans 3 publications :

- E. Chouikha, M. Gilles, « Prévenir l'usure professionnelle avant tout ! », in *Retraite et Société*, n° 77, 2017 (2).
- « Repérer des facteurs d'usure professionnelle », *EVREST Résultats* n° 12, décembre 2017, à télécharger http://evrest.istnf.fr/_docs/Fichier/2018/4-180110112429.pdf
- A. Leroyer, S. Volkoff, M. Gilles, « L'usure des articulations au travail : une approche statistique longitudinale », in *Connaissance de l'Emploi*, n° 140, 2018.

— 3. LES ENTREPRISES ET LA PRÉVENTION DE L'USURE PROFESSIONNELLE

3.1 L'action des entreprises accompagnées par le réseau Anact-Aract pour prévenir l'usure professionnelle et favoriser le maintien dans et en emploi.

Le plus souvent, la prévention de l'usure professionnelle n'apparaît pas d'emblée aux acteurs des entreprises comme un enjeu et une préoccupation essentiels. Lorsque les entreprises font appel au réseau Anact-Aract, c'est très souvent au moment où elles se trouvent confrontées à des situations problématiques qui ne sont pas directement exprimées en termes d'usure : l'augmentation des restrictions d'aptitude et des inaptitudes, l'absentéisme, les problèmes de santé, le turn-over, l'obsolescence des compétences, les difficultés de recrutement, la démotivation, etc.

Par ailleurs, les configurations, notamment démographiques, de ces entreprises sont elles aussi diverses. Parmi les entreprises que nous avons accompagnées dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle, nous avons repéré au moins trois types de configurations.

Le **premier** est lié au départ précoce de salariés qualifiés. Ce fut le cas, par exemple, pour le départ précoce des coiffeurs salariés en région lorraine survenant bien avant l'âge légal de la retraite. Dès 35 ans, les salariés du secteur quittent massivement la profession. Ces départs précoces s'accompagnent d'une perte de compétences et menacent l'avenir de ces petites entreprises dans un contexte de pénurie de personnels qualifiés.

Le **deuxième** est caractérisé par des entreprises avec une population relativement jeune mais avec des troubles de santé et/ou d'inaptitude qui se manifestent très tôt dans les parcours. Par exemple, une entreprise de l'agroalimentaire bretonne est confrontée depuis plusieurs années à des problèmes liés à l'usure professionnelle : augmentation des TMS, absentéisme, restrictions d'aptitudes et licenciements, etc. Dans un premier temps, l'entreprise gère cette situation en faisant appel à des intérimaires. Mais progressivement, des signes d'usure professionnelle sont constatés sur cette population, empêchant le système de production de fonctionner normalement. Les coûts liés à la dégradation de la santé des salariés, les dysfonctionnements en production, le turn-over associé aux difficultés de recrutement deviennent des enjeux vitaux pour l'entreprise.

Dans le **troisième**, les entreprises font face à un vieillissement de la population salariée, détentrice d'une grande ancienneté et usée par des années d'expositions répétées à des contraintes physiques et mentales importantes. Par exemple, un EHPAD de Poitou-Charentes vit au quotidien les multiples évolutions du secteur : un cadre budgétaire plus limité, une recherche de productivité, la prise en charge de pathologies plus lourdes, des besoins différents en termes d'accompagnement et de soins, mais aussi une proportion importante de salariés de plus de 45 ans ayant une forte ancienneté dans le secteur. Ces évolutions ont des impacts sur les conditions de travail et les salariés : les exigences se renforcent notamment avec des temps plus limités pour réaliser les tâches et des relations différentes avec les résidents. Des signes d'usure apparaissent : troubles de santé, inaptitudes, maladies professionnelles. Et les effets se font sentir au quotidien dans l'organisation avec une gestion

plus complexe des plannings, une surcharge de travail, l'augmentation des plaintes des familles, des salariés épuisés physiquement et moralement.

Les questions d'usure se posent, par définition, en termes d'enjeux de long terme ; elles ne sont pas toujours perçues comme un objet de travail pertinent, dans l'immédiat, pour les acteurs de l'entreprise. Aussi, il est souvent nécessaire de passer par une démarche de mise en lien et en visibilité, — de « construction sociale » du problème — pour en faire une question qui mérite d'être traitée. C'est donc souvent par un cheminement qui articule diverses préoccupations (des situations problématiques, des caractéristiques démographiques, des enjeux de performance) que la question de l'usure professionnelle prend sens pour les acteurs.

3.2 Les leviers pour prévenir l'usure professionnelle dans les entreprises

Prévenir l'usure professionnelle, c'est associer une réflexion sur la réduction des risques avec l'amélioration des parcours. En effet, ce sont à la fois les caractéristiques du travail qui laissent des traces néfastes sur la santé mais aussi la répétition des expositions dans le temps. Il faut donc abaisser le niveau de contrainte, tout en élaborant des parcours qui permettent de se dégager relativement vite de ces situations « pénibles » si l'on est fortement exposé. Cette réflexion sur les parcours est tout aussi importante pour faire face à l'usure physique qu'aux phénomènes d'essoufflement professionnel qui se manifestent sous la forme de démotivation ou de désengagement. Une longue ancienneté dans un même poste, sans opportunité d'apprentissages nouveaux, rend une reconversion plus problématique.

On peut alors, pour réduire les risques professionnels, se pencher sur l'aménagement des postes et surtout viser à transformer l'organisation du travail. Pour ce dernier registre, plusieurs réflexions peuvent être envisagées. Une première concerne les rythmes de travail ou les horaires pour développer des organisations et des systèmes de travail plus soutenables. Une seconde réflexion intéressante à mener a trait aux formes d'organisation du travail qui redonnent aux individus et aux collectifs la capacité d'agir en situation pour mieux faire face à ce qui n'est pas résolu par avance : il faut alors penser à des formes d'organisation qui laissent place aux régulations individuelles (anticiper, s'organiser, mobiliser les savoirs d'expérience, etc.) et collectives (coopérer, s'entraider, partager des pratiques, etc.). Troisième piste : examiner des modes d'organisation qui permettent d'apprendre, de constituer et de mobiliser l'expérience, en particulier en période de changement. Pour cela, il est notamment important de limiter autant que possible le bousculement permanent des règles, des procédures et des objectifs qui ne permet plus de constituer l'expérience, ni d'élaborer des modalités d'efficacité individuelle et collective. Les moments de stabilité et de réflexion sont essentiels pour « faire expérience » des situations vécues. Les entreprises s'attaquent rarement d'emblée aux réflexions sur l'organisation du travail, mais lorsqu'elles le font, souvent après avoir « épuisé » les approches plus spontanées comme l'aménagement individuel de postes, cela constitue un véritable gisement de progrès, à la fois du point de vue du maintien en activité des salariés et de la performance de l'entreprise. Une expérience de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise industrielle

Une expérience de transformation de l'organisation du travail dans une entreprise industrielle

Dans cette entreprise industrielle, à la suite de l'accroissement du nombre de restrictions d'aptitude, une amélioration a été développée sur les postes d'assemblage de pièces constituées

d'un corps en métal de plusieurs kilos destiné à recevoir des composants électriques et leurs câblages. Le processus de montage a été réorganisé pour aboutir à des lignes sur lesquelles l'ensemble des étapes de montage du produit dédié est réalisé. Auparavant, l'organisation était segmentée avec des opérations partielles sur le produit qui conduisaient les opérateurs à travailler sur des cycles courts en réalisant toujours les mêmes gestes. La prise en charge de l'ensemble des séquences de montage a permis d'enrichir et de diversifier cette gestuelle et d'apporter plus de sens à l'activité déployée par chacun. Ce nouveau mode opératoire plus complexes a nécessité des apprentissages spécifiques. Ainsi, le processus de formation, attentif aux ressources de l'expérience, a été pensé différemment selon le niveau d'expérience des opérateurs. Quelques mois après cette transformation, la production enregistre une baisse du nombre de non-conformités

En agissant sur une amélioration globale des conditions de travail, sans différencier les actions selon l'âge, il est possible d'éviter l'usure liée au travail et les contraintes extrêmes. On limite ainsi l'usure prématurée des salariés plus jeunes et on préserve l'organisme des vieillissants. Les actions ayant des effets sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants ne sont donc pas nécessairement d'emblée ciblées pour cette catégorie de salariés. Cela ne signifie pas que des actions « ciblées » ne peuvent pas être menées. Au contraire, elles permettent de protéger ou réaffecter ceux, plus nombreux à mesure que l'âge avance, qui sont fragilisés par une santé dégradée. Cela permet de disposer d'un volant de situations de travail susceptibles d'être occupées par des personnels présentant des séquelles d'accident, ou des pathologies plus ou moins invalidantes. D'ailleurs, les entreprises qui développent ce type d'actions voient souvent assez rapidement leur absentéisme diminuer.

Du côté des parcours, les actions peuvent concerner le champ de la formation incluant une réflexion sur les modes d'organisation qui permettent d'apprendre mais aussi de reconnaître les atouts de l'expérience. Le levier de la formation tout au long du parcours favorise le développement continu des compétences et peut permettre de préparer les travailleurs vieillissants aux transformations des organisations notamment, mais aussi d'augmenter leur employabilité. D'une manière générale, l'effort de formation des entreprises vis-à-vis des salariés décroît très vite avec l'âge, à partir de 35 ans pour les employés et ouvriers, de 50 ans pour les cadres (Dares, 2016). Cependant pour que les processus de formation soient attractifs et sources d'apprentissage, ils doivent être adaptés aux savoirs et expériences des personnes et ancrés dans leur réalité de travail. Une autre piste d'action consiste à adapter les itinéraires professionnels de façon à limiter les expositions longues à des contraintes pénalisantes. Les politiques de formation et la réflexion sur les parcours de travail sont ici essentielles. Pour ce dernier aspect, les actions mises en place par une structure de soins de longue durée sont assez emblématiques.

Améliorer les parcours du personnel soignants

Dans cette institution prodiguant des soins, de nombreux salariés, et notamment les infirmier.e.s, sont concernés par un phénomène d'épuisement physique et psychologique. Il s'est avéré nécessaire de créer pour ces personnels soignants, de nouvelles fonctions afin de proposer des postes qui puissent les préserver de cette usure. Ces nouvelles fonctions devaient à la fois favoriser le maintien en emploi de ces salariés et préserver des savoir-faire professionnels qui autrement risquaient de disparaître. Il était aussi question d'améliorer la qualité du service

en répondant à des attentes plus fortes d'information des patients. Ainsi, des postes « d'infirmièr(e)s-relais » ont été créés. Dans ces nouvelles fonctions, les contraintes physiques (liées notamment à la manipulation des patients) et psychiques (exigences temporelles et gravité des pathologies prises en charge) sont réduites et les compétences relationnelles acquises avec l'expérience valorisées. Ces professionnels assurent les liens entre le médecin et le patient ou la famille, en répondant aux questions ou en expliquant les diagnostics médicaux, le traitement et ses éventuels effets secondaires, en informant des prochains examens. Ces « infirmièr(e)s-relais » ont également un rôle de formation auprès de leurs collègues, concernant particulièrement les tâches de manutention, ou encore l'accueil des nouveaux. Ces postes sont occupés soit à temps plein, notamment en fin de carrière, soit quelques jours par semaine, en temps partagé avec une activité de soins.

Les actions sur les parcours professionnels nécessitent parfois de dépasser les frontières de l'entreprise. C'est ce qui a été expérimenté dans la filière des soins et aides à la personne avec des structures et des organismes de la Creuse pour organiser des parcours au sein des diverses structures de la filière, notamment entre les structures d'aide à domicile et les EHPAD. Les leviers sont nombreux. Amener les entreprises à les actionner nécessite de montrer les liens entre leur positionnement stratégique, leur capacité de développement et les ressources (santé et compétences) de leurs salariés.

3.3 Quel intérêt pour les entreprises de développer une approche en termes de « prévention de l'usure professionnelle » ?

Une approche en termes de prévention de l'usure professionnelle provoque plusieurs déplacements qui ouvrent potentiellement de nouvelles perspectives d'action au sein des entreprises. Ces ouvertures constituent des leviers pour la mise en place d'actions favorables à la prévention de l'usure professionnelle.

Tout d'abord, en abordant l'usure professionnelle sous l'angle des cumuls ou combinaisons de contraintes vécues de manière répétée dans le temps dans une situation de travail, l'approche propose non pas de se focaliser sur la seule prévention du risque mais prend en compte l'ensemble des déterminants des situations de travail (notamment l'organisation du travail). Ce déplacement a ouvert dans de nombreux cas de nouveaux champs pour l'action.

Ce fut le cas pour une entreprise de logistique dans laquelle l'entrepôt a été identifié comme la cible prioritaire de la démarche de prévention du fait de problèmes quotidiens de gestion liés aux restrictions d'aptitudes. Jusqu'à présent les actions portaient sur les manutentions perçues comme le principal risque dans l'entrepôt. Mais, dans ce domaine, l'entreprise semblait avoir fait le tour des améliorations possibles. En interrogeant les salariés sur ce qui était usant dans leur travail, un groupe de travail a identifié d'autres causes parmi lesquelles la circulation dans un entrepôt en permanence encombré. Ce ressenti renvoyait aux situations multiples de co-activité de plusieurs équipes qui rendaient les tâches de manutention particulièrement fastidieuses du fait d'une vigilance nécessaire dans les déplacements. De nouvelles perspectives sont donc apparues autour de l'organisation des équipes et de leur chevauchement, alors qu'elles n'avaient pas émergé dans une approche par risque et facteurs de pénibilité. Par exemple, les horaires des caristes et des préparateurs de commandes ont été revus afin qu'ils n'interviennent pas toujours au même moment dans l'entrepôt.

Ensuite, en travaillant sur la prévention de l'usure professionnelles, les entreprises élargissent souvent leur approche des accidents du travail et des maladies professionnelles. L'analyse sur le long terme des accidents permet par ailleurs de dépasser l'appréhension d'événements soudains en anticipant les questions liées aux séquelles.

En retraçant le passé de plusieurs agents ayant été victimes d'accidents, un EHPAD a identifié des facteurs d'usure spécifiques. Des accidents ont pu fragiliser des personnes, abimer certaines fonctionnalités, conduire les personnes à solliciter davantage d'autres parties du corps jusqu'à se blesser de nouveaux à un autre endroit. Dès lors, les accidents analysés en termes de causes directes ont été également replacés dans une histoire de la personne (les postes et les accidents précédents) permettant de tirer des enseignements sur des « parcours accidentés ». La réflexion sur les parcours a alors pris, au sein de l'EHPAD, une autre dimension. Les responsables sécurité et ressources humaines ont pu établir des liens directs entre accidents et fragilisation et repérer des itinéraires fragilisants.

Dans cette entreprise d'emballage, ce sont les parcours des salariés ayant déclarés des TMS qui ont été investigués par le groupe de travail, la démarche de prévention de l'usure professionnelle les incitant à regarder d'où venaient ces salariés. En abordant les TMS sous l'angle de l'usure, ce sont des formes de fragilité, d'accumulation de sollicitations dans des parcours de travail identifiés qui ont été mis en lumière. Du point de vue de la prévention, de nouvelles dispositions ont été prises, complémentaires aux aménagements de postes déjà réalisés. Des parcours de travail vertueux du point de vue de la santé ont été identifiés et tentent d'être systématisés alors que d'autres parcours apparaissant fragilisants sont désormais connus et sont évités.

Enfin, parce qu'une réflexion sur la prévention de l'usure nécessite, tant dans la phase de compréhension des problèmes que dans celle de leur résolution, de réfléchir aux caractéristiques du travail et aux parcours, elle incite à associer les processus RH et les approches prévention. Selon les cas, des coopérations nouvelles sont expérimentées, des fonctions de coordination sont créées, des périmètres de projet redéfinis pour dépasser ce cloisonnement, des DRH circulent quotidiennement dans les ateliers. Finalement, aborder les dimensions de long terme oblige et permet un décroisement des fonctions des acteurs et des questions posées.

3.4 Les difficultés et obstacles à la prévention de l'usure professionnelle

Tout d'abord nous constatons une progression de la préoccupation dans les entreprises. Sur les cinq dernières années, les actions de communication et de sensibilisation ont mobilisé un nombre croissant d'entreprises. Les enjeux liés à l'allongement de la vie professionnelle et au vieillissement de la population active semblent être davantage considérés par les acteurs. Signalons tout l'intérêt des actions de sensibilisation reposant sur des témoignages d'entreprises pour montrer, par l'exemple, qu'il est possible et indispensable d'agir et de sortir des stéréotypes sur l'âge ou le travail. C'est pour soutenir ces actions de sensibilisation que le réseau Anact-Aract a développé à partir de ses expérimentations des outils spécifiques (vidéo pédagogique, cas d'entreprise, présentation animée). Ces actions méritent d'être soutenues pour poursuivre cette effort de sensibilisation.

Et par ailleurs, des difficultés demeurent au sein des entreprises pour agir en faveur de la prévention de l'usure professionnelle. Trois de ces difficultés sont développées ci-après.

La **première** réside dans le fait que bien des leviers d'action en matière de prévention de l'usure nécessitent de remettre en cause les fonctionnements habituels et notamment de décroiser les politiques, les actions RH et les politiques de prévention, d'une part, de repenser les modes d'organisation à partir du travail réel, d'autre part. Si ce cloisonnement tend à s'estomper dans les conduites de projet, il reste très présent d'un point de vue stratégique et politique. Politique RH et politique santé sont peu articulées et les réflexions sur la gestion prévisionnelle des compétences, lorsqu'elles existent,

sont déconnectées des problématiques de santé et de conditions de travail. Or, c'est bien de ce découplage que peuvent émerger des formes durables de prévention de l'usure. Elles émergeront également dans le développement d'organisations apprenantes (Benhamou et Lorenz, 2020).

La **seconde** est liée à des pratiques qui tendent à se focaliser sur un indicateur ou un signal d'alerte, l'absentéisme, par exemple. Cette focalisation amène souvent les entreprises à traiter les problématiques indépendamment les unes des autres — absentéisme, TMS, RPS, ... — alors qu'une réflexion articulée peut réduire le temps de gestion des projets et surtout apporter davantage de cohérence dans les actions de prévention.

La **troisième** est liée au fait que c'est le plus souvent face à une situation urgente (un nombre élevé d'inaptitudes, un fort absentéisme, une démotivation d'un groupe conséquent de personnes, le départ non prévu de salariés expérimentés) que les entreprises tentent d'agir. Or, c'est bien dans cette situation d'urgence qu'il est le plus difficile d'agir parce que les marges de manœuvre sont très réduites. En l'absence d'anticipation de ces problèmes, ils deviennent de véritables casse-tête pour les entreprises. Le manque d'outils permettant d'anticiper les évolutions d'âge et d'ancienneté, de suivre les parcours des individus, de caractériser les évolutions du travail et les besoins en compétences associés, explique en grande partie ces difficultés d'anticipation. C'est pourquoi la démarche outillée proposée par le réseau Anact-Aract (ADS : analyse des données sociodémographiques¹) vise en premier lieu à pallier cette carence en outillant les acteurs afin qu'ils puissent suivre et anticiper ces problèmes et agir avant que leur ampleur ne soit trop importante.

3.5 La valeur ajoutée des actions partenariales pour prévenir l'usure professionnelle

Une plus grande sensibilité au sujet s'observe aussi au niveau des acteurs territoriaux et professionnels. Des partenariats d'action associant les Direccte, les Carsat, les ARACT et des OPCA, des CBE, MDE, des CCI ou CMA, des fédérations professionnelles, ont ainsi été développés, ces dernières années, sur les territoires. Cette dynamique contribue à la mobilisation des partenaires territoriaux et dans les filières professionnelles pour le développement d'une offre sur le sujet.

Les actions partenariales développées confirment que l'implication des acteurs territoriaux ou des fédérations professionnelles favorisent une plus large communication auprès des entreprises. Cela renforce également, et c'est essentiel, les chances de cibler rapidement des entreprises pour lesquelles une démarche de prévention de l'usure professionnelle est cohérente avec leur contexte et leurs problématiques. En effet, la connaissance par ces acteurs des contextes des entreprises permet de qualifier précisément leurs enjeux et d'offrir un dispositif de sensibilisation et d'action adapté. Nous l'avons dit, une entrée en termes de prévention de l'usure professionnelle (et ce constat est encore plus fort s'agissant de la thématique du « maintien dans l'emploi des seniors ») mobilise peu les entreprises si elle n'est pas traduite ou reliée à leurs problématiques spécifiques. Le travail collectif réunissant des acteurs territoriaux ou fédérations professionnelles et des acteurs du champ de la prévention et de la santé au travail s'avère particulièrement pertinent pour opérer ces relations et proposer aux entreprises des dispositifs attractifs.

Toutefois, le cloisonnement des acteurs des champs connexes de l'emploi et de la santé au travail constitue un obstacle à la mise en place de dynamique partenariale associant cette diversité d'acteurs. Le développement d'actions territoriales s'est avéré particulièrement performant lorsque les acteurs et le territoire étaient déjà sensibilisés à cette question du maintien dans l'emploi des seniors. Dans ce contexte, les acteurs ont suffisamment de repères communs pour que leur mission respective prenne sens dans ces actions territoriales. Par exemple, depuis plusieurs années les acteurs locaux

¹ Voir : <https://www.anact.fr/outil/analyser-ses-donnees-sociales>

et institutionnels (Comité de bassin d'emploi, Maison de l'emploi, Services de santé au travail, Partenaires sociaux, Carsat et Aract) se mobilisent dans la métropole lilloise pour l'emploi des seniors. Cette dynamique a permis en 2017 au programme Atout'âge (voir le lien suivant : <https://atout-age.com/>) de mobiliser plus d'une centaine d'entreprises dans des ateliers de sensibilisation et de travail sur différents thèmes : la transmission des compétences, la gestion et la prévention des restrictions d'aptitudes, l'anticipation du « virage numérique », les coopérations intergénérationnelles. Inscrites dans cette dynamique, les entreprises se questionnent sur leurs pratiques grâce aux échanges animés par les acteurs du territoire et aux témoignages d'entreprises qui ont réussi à innover sur ces thèmes. Dynamique territoriale et échanges de « pratiques intéressantes » en matière de conditions de travail et de parcours professionnels contribuent à faire évoluer les représentations sociales vers une conception plus positive du vieillissement et de l'expérience et promouvoir des systèmes de travail plus soutenables.

Enfin, la mobilisation d'une diversité de partenaires sur ce thème contribue à élargir le nombre d'entreprises sensibilisées mais renforce aussi la nécessité de coordonner les messages et actions des acteurs institutionnels, des acteurs locaux en travaillant les complémentarités de compétences dans les trois domaines de la prévention et de la santé, de l'emploi et de la formation, de la performance et du développement des entreprises.

— CONCLUSION

Relever le défi du vieillissement au travail implique le développement d'une approche globale et anticipatrice qui rompt avec les modes de gestion et d'organisation habituels au sein des entreprises. La complexité réside dans le fait que les facteurs d'usure au travail sont multiples et en interaction. Ils renvoient aussi bien à la santé et aux risques professionnels qu'aux parcours suivis par les travailleurs et aux pratiques de management qui peuvent encourager ou décourager l'engagement et la reconnaissance de l'expérience. Ils questionnent également les modes d'organisation dominants basés sur l'intensité élevée des rythmes de travail et de changement. Les efforts de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises doivent être poursuivis pour faire face aux enjeux du vieillissement actif. Ils méritent toutefois d'être soutenus par un écosystème spécifique qui reste à construire. L'accompagnement des actions en matière de prévention de l'usure professionnelle met en lumière la nécessaire articulation entre plusieurs acteurs institutionnels, territoriaux et sectoriels situés dans des périmètres habituellement cloisonnés. Nous avons évoqué les champs connexes de l'emploi et de la santé au travail. Mais ce sont également les questions de maintien en emploi et de retour au travail qui doivent être articulées. C'est d'ailleurs une perspective du quatrième plan santé au travail en préparation que de soutenir cette approche globale. La perspective qu'il s'agit de travailler est celle du développement de conditions de travail, d'organisation du travail et des parcours professionnels soutenables, pour tous les âges, les sexes, et quel que soit l'état de santé. Le défi d'une approche coordonnée mobilisant tous les acteurs impliqués autour de ces enjeux est de taille. Mais seule une approche coordonnée et globale peut soutenir un tel projet.

Par ailleurs, une meilleure prise en compte des défis liés au vieillissement de la population active et aux enjeux d'allongement de la vie professionnelle par les entreprises passe par une dynamisation des démarches négociées de prévention. Un dialogue social et managérial actif, centré sur les conditions effectives d'un travail soutenable dans le temps est à la base de toutes les méthodes efficaces de prévention de l'usure professionnelle. À ce titre des négociations aux différents niveaux (entreprises, branches, interprofessionnel), à l'instar de celle conduite par les partenaires sociaux européens qui ont signé en mars 2017 un accord-cadre « sur le vieillissement actif et l'approche

intergénérationnelle », seraient de nature à soutenir une dynamique visant une meilleure prise en compte des enjeux de travail et de parcours dans le débat social et les politiques publiques portant sur la réforme des retraites.

— BIBLIOGRAPHIE

- Bellon, S., Meriaux, O., Soussan, JM. (2020), Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés. Mission sur le maintien en emploi des seniors. Rapport au Premier ministre, (https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_des_seniors_janv2020.pdf)
- Benhamou, S., Lorenz, E. (2020), Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France, Rapport France stratégie, (<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2020-dt-organisations-du-travail-avril.pdf>)
- Beque, M., Mauroux, A. (2017), « Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ? », in *Dares Analyses*, n° 082.
- Bodier, M., Wolff, L. (2018), *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*, Toulouse, Octarès.
- Bruno, A.-S. (2015), « Les racines de la retraite pour pénibilité. Les dispositifs de compensation de l'usure au travail en France (de la fin du XIXe siècle aux années 1980) », in *Retraite et Société*, n° 72, p. 35-54.
- Caser F., Jolivet A. (2014), « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », in *Revue de l'IREs*, n° 80, novembre, p. 29-48. <http://www.ires-fr.org/publications/la-revue-de-lires/595-la-revue-de-lires-n-80-2014-1>
- Cottureau A. (dir.) (1983), « L'usure au travail : interrogations et refoulements », in *Le Mouvement social*, n° 124.
- Coutrot, T., Rouxel, C. (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête « Santé et itinéraire professionnel », in *Dares Analyses*, 20, p. 1-7.
- CREAPT (2014). Les arrivants en milieu de travail : accueil, fidélisation, échanges de savoirs, Rapport de recherche n° 86, Centre d'études de l'emploi, <http://ceet.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/>
- DARES Analyses (2016), « Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ? », juin, n° 31.
- Dujarier, M.-A. (2015), *Le management désincarné*, Paris, La Découverte.
- Guyot, S., Pichené-Houard, A., Gilles, M. (2020), « Vieillesse, maintien en emploi et dans l'emploi, retour au travail : état des lieux et perspectives de prévention », in *Références en santé au travail*, n°162.
- Jolivet, A., Mardon, C., Volkoff, S. (2012), « Les fins de vie professionnelles : quel rôle des conditions de travail ? », in Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, 395 p.
- Jolivet A., Volkoff S. (numéro coordonné par), (2015), « Pénibilité : un compte à rendre ? », in *Retraite et société*, 2015/3, n° 72 ; <http://www.statistiques-recherches.cnnav.fr/retraite-et-societe-n-72-decembre-2015.html>
- Jolivet, A., Volkoff, S. (2016), « Vieillir (mais) Travailler ? », in *Vie Sociale* n° 15 (3), p. 85-100.
- Mauroux, A. (Ed.) (2016), « Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail », in *Synthèse.Stat'*, Dares, n° 22.

- Molinié, A.-F., Gaudart, C., Pueyo, V. (coord.), (2012), *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*, Toulouse, Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », janvier, 395 p. <https://www.octares.com/travail-et-activite-humaine/84-la-vie-professionnelle-age-experience-et-santea-l-epreuve-des-conditions-de-travail.html>
- Prouet, E., Rousselon J. (2018), Les seniors, l'emploi et la retraite, Rapport France Stratégie (https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf)
- Samurçay, R., Rabardel, P. (2004), « Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions », in R. Samurçay, P. Pastré (dir.), *Recherches en didactique professionnelle*, Toulouse, Octarès, p. 163-180.
- Thébault, J. (2018), « La transmission professionnelle en situation de travail : une approche ergonomique », in *Formation emploi*, 141, p. 67-87. <https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2018-1.htm>
- Volkoff S. (2008), « L'intensification du travail « disperse » les problèmes de santé », in G. de Terssac, C. Saint-Martin, C. Thébault (Eds), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octarès, p. 29-40.
- Volkoff et Gaudart, 2015 Volkoff, S., Gaudart, C. (2015), Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi (CEE), Rapports de recherche du CEE, n° 91, 47 p, <http://ceef.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/>
- 2017 Volkoff, S., Wolff, L., Molinié, A.-F. (2017), « Quelles conditions de travail au fil de l'âge dans un contexte d'allongement de la vie de travail ? » in A.-M. Guillemard, E. Mascova (Eds). *Allongement de la vie : quels défis, quelles politiques ?*, Paris, La Découverte, p. 153-169.
- Walstipерger, D. (2008), « Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi », Premières Informations Premières Synthèses, 03.1.