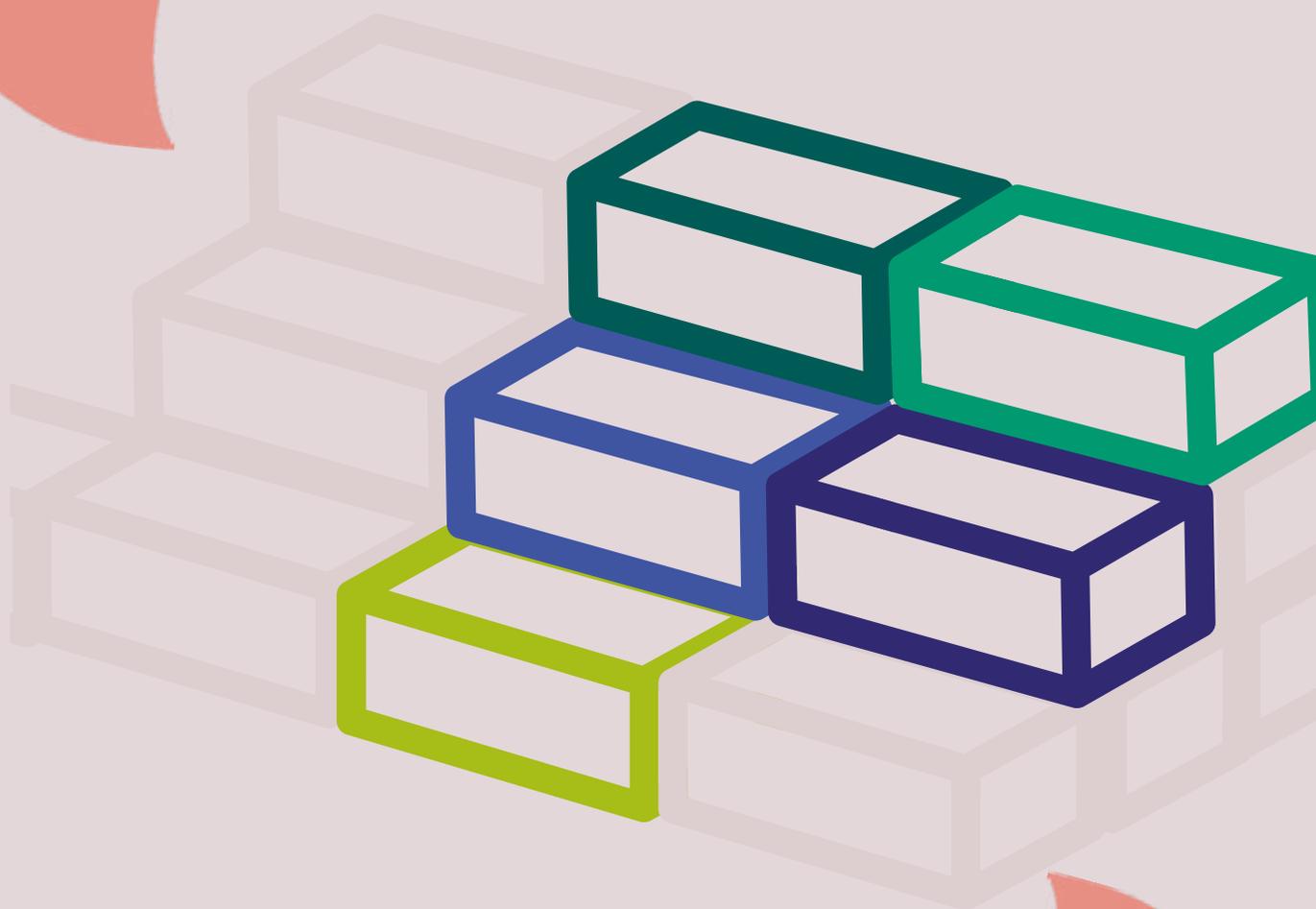
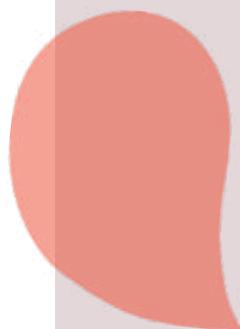




Action 1.8 : Développer une offre de services en direction des entreprises pour leur donner les moyens d'accompagner le vieillissement actif



Plan *santé*
au travail
2016-2020





Ce document est conçu prioritairement pour organiser une continuité dans les travaux du PST3 et du PST4. Il a été réalisé par les partenaires de l'action 1.8 « Développer une offre de services en direction des entreprises pour leur donner les moyens d'accompagner le vieillissement actif ». Il a pour vocation de rassembler des acquis et des ressources produits sur la prévention de l'usure professionnelle. Dans cette perspective ce document s'adresse en priorité aux partenaires sociaux et institutionnels engagés dans la production des PST/PRST4 et aux acteurs qui auront en charge de développer, porter, déployer les dispositifs et actions favorisant le « vieillissement actif ». Il peut aussi être considéré comme le document de base pour la constitution d'une plateforme de ressources sur la thématique de l'usure professionnelle.

INSTITUTIONS ET MEMBRES ASSOCIÉS À L'ACTION 1.8

Le réseau Anact-Aract est l'institution pilote de l'action 1.8.

Les institutions partenaires associées à l'action sont : la DGT, la Cnam, l'INRS, l'OPPBTBTP. Chaque institution a été représentée par : Marion GILLES et Sandrine ROUYER pour le réseau Anact-Aract, Sophia BOUZID-DUPENLOUP puis Solenne TAOALI pour la DGT, Philippe BIELEC puis Thierry BALANNEC pour la Cnam, Agnès AUBLET-CUVELIER pour l'INRS, Nicolas FROMENT puis Pascal GIRARDOT pour l'OPPBTBTP.

CRÉATION ET MAQUETTE

Anact
Février 2021

SOMMAIRE



Points de repères

4



Les essentiels de l'offre



1 Développer des actions
partenariales sur le territoire

14



2 Sensibiliser les partenaires
et les acteurs relais

19



3 Former les partenaires et
les acteurs relais

21



4 Sensibiliser les
entreprises

22



5 Accompagner les
entreprises

24



Prévention de l'usure et
maintien en emploi

27



Bibliothèques

29

1. Définir les termes

La notion de « vieillissement actif » a un ancrage et une définition bien identifiables. C'est l'OCDE, dans un rapport daté de 1998 (Maintaining Prosperity in an Ageing Society), qui propose ce concept nouveau de « vieillissement actif ». La définition du « vieillissement actif » alors proposée renvoie à « la capacité des personnes avançant en âge à mener une vie productive dans la société et l'économie au bénéfice tant de l'individu que de la collectivité ». Cette approche défend un renversement de perspective visant à faire du vieillissement et de la longévité accrue, non plus un problème mais une opportunité à saisir pour changer radicalement les manières de gérer les ressources humaines selon l'âge et concevoir les réponses politiques au vieillissement. En 1999, l'Union Européenne reprend cette notion, dans cette même acception, dans un rapport de la Commission européenne (Vers une société pour tous les âges) appelant les États à définir des politiques coordonnées dans différents domaines économiques et sociaux. Ce rapport incite notamment à combiner une réforme des systèmes de retraite favorable au maintien en emploi et une politique volontariste de l'emploi et du travail visant à préserver et entretenir les capacités de travail et les ressources des individus au fil des parcours professionnels. Envisagé comme tel, promouvoir le « vieillissement actif » au sein des entreprises est un moyen de prévenir l'usure professionnelle et de favoriser le maintien durable en emploi. Mais, en dépit de son ambition originelle, le paradigme du « vieillissement actif » a donné lieu à des mises en œuvre politiques beaucoup moins innovantes (Guillemard, 2013). Et c'est particulièrement vrai pour la France où le « vieillissement actif » s'est souvent trouvé réduit aux seules questions du maintien des salariés âgés sur le marché du travail, de l'allongement de la vie active et du report de l'entrée dans les systèmes de retraite. Or, la réforme des retraites est insuffisante à elle seule pour prolonger la vie active. La prolongation de la vie active ne peut être effective sans une politique préventive du travail et de l'emploi. En d'autres termes, il ne peut y avoir allongement de la vie active que si la soutenabilité du travail est assurée.

Prévenir l'usure professionnelle est une composante essentielle du « vieillissement actif ». L'objectif opérationnel 2 du Plan Santé travail 3, « Agir en prévention primaire pour prévenir l'usure professionnelle et la pénibilité », en intégrant l'action dédiée à la prévention des TMS, rappelle que les TMS représentent un enjeu majeur du point de vue de l'usure professionnelle. Aussi les acquis et ressources présentés dans ce bilan de l'action 1.8 sont complémentaires aux productions de l'action 1.6 : « Évaluer et diffuser les démarches et les outils développés en matière de prévention des TMS ».

Qu'est-ce que l'usure professionnelle ?

L'usure professionnelle renvoie à l'existence de « traces », des marques du passé qui relèvent moins d'évènements soudains que d'un processus. Les effets sur la santé sont progressifs et durables. Mois après mois, année après année, un certain nombre de **caractéristiques du travail** ont laissé des **traces néfastes sur l'individu**. L'usure professionnelle renvoie donc à la fois aux **conditions de travail** et aux **parcours professionnels**.

La notion d'usure professionnelle, bien que fréquemment utilisée, n'a pas de statut conceptuel, dans aucune discipline des sciences humaines. Néanmoins plusieurs éléments permettent de préciser son contenu :

- L'usure professionnelle est le résultat d'un processus (idée de temps et d'accumulation) d'altération de la santé liée au travail
- L'usure professionnelle dépend :
 1. De la répétition, **dans le temps**, d'expositions de la personne à des **contraintes du travail**, contraintes qui peuvent être de natures diverses : physiques, cognitives, psycho-sociales
 2. Des **régulations possibles** en situation de travail (coopérations, expérience, marges de

manœuvre, soutien de l'encadrement ...) et des facteurs contribuant au **développement de la santé** tout au long du **parcours** (reconnaissance, possibilités d'apprendre, de bien faire son travail, de trouver du sens...)

- L'usure professionnelle concerne **tous les âges** – et pas seulement les seniors – et peut traduire une accélération du processus de vieillissement naturel
- L'usure professionnelle se traduit par des **effets négatifs** sur la santé (maladies, douleurs, dépression) et sur la capacité à réaliser le travail (difficultés à reproduire les mêmes gestes, à faire face à la même activité). Ce processus peut alors déboucher sur une autre problématique, celle du maintien dans l'emploi.

La notion d'usure professionnelle englobe donc, indissociablement, deux aspects : les effets négatifs sur la santé et les facteurs professionnels à l'origine de ces effets.

Entendue comme telle, la notion d'usure professionnelle se distingue de celle de vieillissement et de pénibilité.

Le **vieillissement** se présente également comme un processus qui n'est ni brutal ni uniforme. Il prend des formes diversifiées selon les personnes et selon les situations de travail. Des salariés développent des mécanismes de compensation, ils font leur travail autrement, avec de nouvelles capacités. Les effets du vieillissement sont donc compensés par des stratégies. A ce processus naturel peut se superposer un vieillissement prématuré, accéléré, une usure professionnelle liée au fait que certaines fonctions ont été trop sollicitées et d'autres pas assez du fait de conditions de travail inadaptées. Par ailleurs, le vieillissement d'un individu ne se juge pas de façon absolue, mais résulte de la confrontation entre les exigences d'un emploi et les capacités d'un travailleur.

La **pénibilité au travail** ne renvoie pas à un processus d'altération de la santé mais à des contraintes de travail qui peuvent avoir des effets négatifs sur la santé. En cela, la pénibilité du travail est un des déterminants de l'usure professionnelle. Le législateur propose une définition de la pénibilité¹, définition qui résulte d'un compromis social dans un objectif de compensation et de répartition en lien avec le dispositif de départ en retraite. Mais il ne s'agit que d'une facette de la pénibilité qui, dans un objectif de prévention, doit être appréhendée de façon plus large².

3 situations de pénibilité sont à considérer en matière de prévention :

- des situations de travail qui ont un impact sur l'état de santé (notamment réduisent l'espérance de vie) sans que les salariés ne perçoivent des formes de pénibilité ;
- des situations de travail vécues comme étant pénibles et qui génèrent des atteintes possibles à la santé pour les individus ;
- des situations de travail vécues comme étant pénibles sans atteinte a priori pour la santé de l'individu

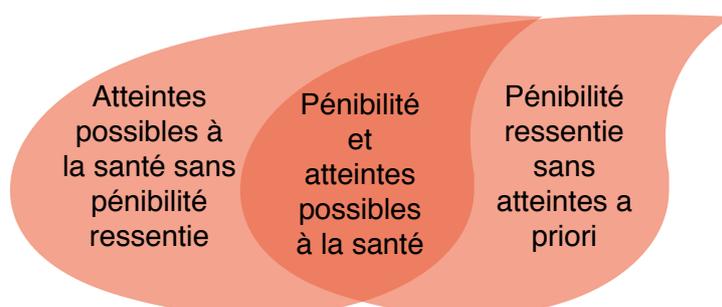


Figure 1 : Trois registres de pénibilité

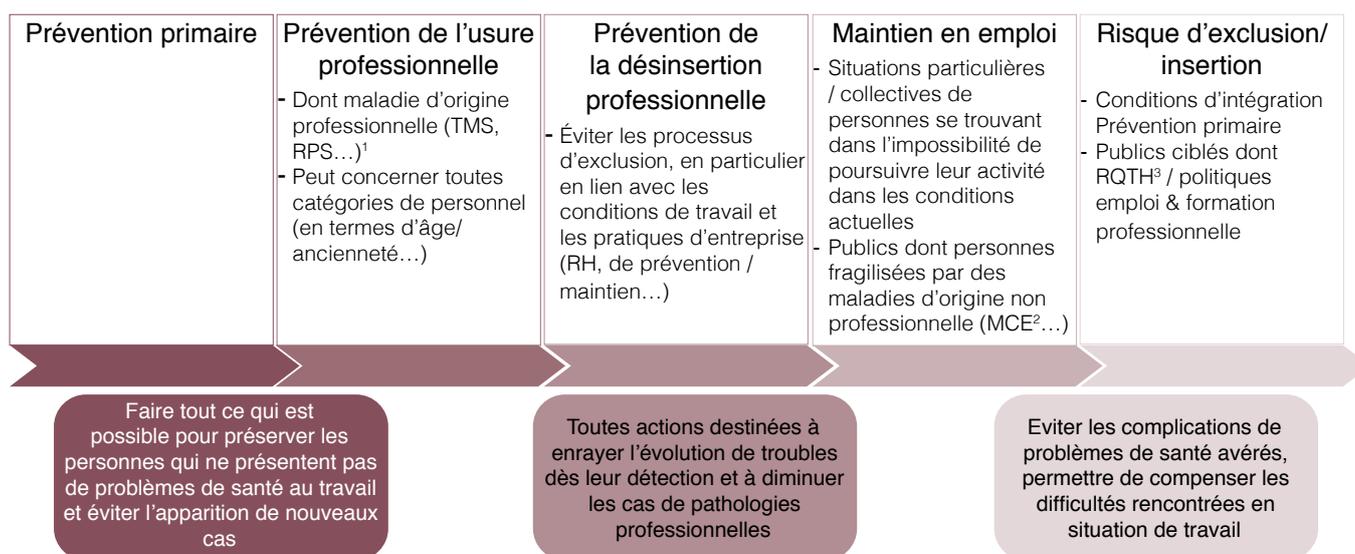
1 Du point de vue du législateur, la pénibilité se caractérise par une exposition, au-delà de certains seuils (de niveau et de durée), à un ou plusieurs facteurs de risques professionnels pouvant laisser des traces durables, identifiables et irréversibles sur la santé.

2 Sur ce point voir notamment : Volkoff S., « Les autres 'pénibilités' », Revue Retraite et Société, 2015/3, N° 72, pp. 87-101. **5**



La pénibilité est un élément explicatif du phénomène d'usure professionnelle, et prévenir l'usure professionnelle implique d'agir sur la pénibilité sous ses différentes formes sans oublier de prendre en compte les durées d'exposition et donc les parcours.

Dès lors, la prévention de l'usure professionnelle, en enrayant les processus d'altération de la santé liés au travail, constitue un levier majeur de la **prévention de la désinsertion professionnelle** et du **maintien en emploi**.



¹ Cf Action 1.6 : « Évaluer et diffuser les démarches et les outils développés en matière de prévention des TMS » et Actions 1.17 à 1.21 sur la prévention des RPS.

² MCE : Maladie Chronique Evolutive

³ RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

source Anact

Figure 2 : Spécificités des enjeux selon différents niveaux de prévention

En bref...

L'usure professionnelle est un processus d'altération de la santé lié à la répétition 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 (façons de procéder dans l'activité de travail pour atténuer le niveau d'une contrainte ou ses effets néfastes) que les travailleurs peuvent élaborer pour se protéger et « construire » leur santé tout au long de leur parcours d'actifs et au-delà (parcours post-professionnel). Si, néanmoins, il y a finalement « altération », 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'endommager 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).



2. Expressions du « problème » au sein des entreprises et leviers d'action

Le plus souvent, la prévention de l'usure professionnelle n'apparaît pas d'emblée aux acteurs des entreprises comme un enjeu, une préoccupation. Au sein des entreprises, le « problème » de l'usure s'exprime au travers de difficultés, de dysfonctionnements ou de problèmes de santé. Les problématiques les plus fréquemment citées par les entreprises qui sont confrontées à des phénomènes d'usure professionnelle sont : 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, des problématiques d'attractivité ou d'employabilité. Par ailleurs les configurations, notamment démographiques, de ces entreprises sont elles aussi diverses. Au moins trois types de configurations renvoient à une problématique d'usure professionnelle.

Ce fut le cas, par exemple, pour le départ précoce des coiffeurs salariés en région lorraine, départs 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 premier est lié au **départ précoce de salariés qualifiés**.

Une seconde configuration est caractérisée par des entreprises avec une **population relativement jeune mais aux niveaux élevés de troubles de santé ou d'inaptitude qui se manifestent très tôt dans les parcours**.

Cette entreprise de l'agroalimentaire bretonne est confrontée depuis plusieurs années à des problèmes liés à l'usure professionnelle : augmentation des TMS, absentéisme, restrictions d'aptitude et licenciements. Dans un premier temps, elle 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 cas, les entreprises font face à un **vieillessement de leur population salariée, détentrice d'une grande ancienneté et usée par des années d'expositions** répétées à des contraintes physiques et mentales importantes.

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



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.

Dès lors, concevoir une offre, accompagner les entreprises, nécessite de comprendre les enjeux tels qu'ils s'expriment dans les entreprises et les motifs qui peuvent amener les entreprises à agir en faveur de la prévention de l'usure professionnelle. Dans quel type de contexte ces enjeux émergent-ils ? Y a-t-il des contextes qui, plus que d'autres, favorisent une sensibilité des employeurs à cette question ?

3. Les leviers pour prévenir l'usure professionnelle dans les entreprises

Prévenir l'usure c'est porter la réflexion conjointement sur la réduction des risques professionnels et les parcours professionnels. 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 pensant 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 tant à l'usure physique qu'aux phénomènes d'essoufflement professionnel qui se manifestent sous la forme de démotivation ou de désengagement. Une longue ancienneté sur un même poste, sans opportunité d'apprentissages nouveaux, rend une reconversion plus problématique.

On peut alors concrètement, pour prévenir l'usure professionnelle, se pencher sur l'**aménagement des postes**, et surtout sur l'**organisation du travail**. Sur ce dernier registre, plusieurs réflexions peuvent être envisagées. Une première concerne les **rythmes de travail** ou les **horaires** pour développer des organisations et 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 : c'est penser des formes d'organisation qui laissent place aux **régulations individuelles** (anticiper, s'organiser, mobiliser les savoirs d'expérience...) et **collectives** (coopérer, s'entraider, partager des pratiques ...). Troisième piste : penser 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 la mouvance permanente des règles, des procédures et des objectifs qui ne permet plus de constituer l'expérience, ni d'élaborer des modalités d'efficience individuelle et collective. Car 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 s'avère payant, à la fois du point de vue du maintien en activité des salariés et de la performance de l'entreprise.

Dans cette entreprise industrielle, suite à l'accroissement du nombre de restrictions d'aptitude, une des améliorations a été conçue 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 plus segmentée avec des opérations partielles sur le produit qui conduisaient les opérateurs à travailler sur des cycles courts 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. Ces nouveaux modes opératoires 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 sur 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, 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 large de la **formation** incluant la 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 peut ainsi permettre de préparer les travailleurs vieillissants aux transformations des organisations notamment, mais aussi d'augmenter leur employabilité. 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.

Dans cette structure de soins de longue durée, de nombreux personnels de soin sont concernés par le phénomène d'épuisement psychologique. Il s'est avéré nécessaire de créer 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, préserver des compétences qui autrement risquaient de disparaître et améliorer la qualité du service. 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. Ainsi, des postes d' « infirmier(e)s-relais » ont été créés. Ces professionnels assurent les liens entre le médecin et le patient ou la famille, en répondant aux questions ou expliquant les diagnostics médicaux, le traitement et ses éventuels effets secondaires, en informant des prochains examens. Ces « infirmier(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 que nous avons expérimenté avec deux filières sur deux territoires : En Bretagne, dans la filière du bâtiment avec des entreprises et les acteurs de la formation pour créer des passerelles entre des métiers et permettre des parcours dans la filière. Dans la filière des soins et aide à la personne avec des structures et des organismes de santé franc-comtois pour organiser des parcours au sein des diverses structures de la filière, notamment entre les structures d'aide à domicile et les EHPAD.



Enfin, un **dialogue social actif**, centré sur les conditions effectives d'un travail soutenable dans le temps, constitue un levier majeur de l'efficacité des démarches de prévention de l'usure professionnelle. Faire de la question de la prévention de l'usure professionnelle un objet de dialogue social, dynamiser les démarches négociées de prévention en entreprise, nécessitent de réunir au moins deux conditions. Il y a tout d'abord un besoin d'outillage des acteurs du dialogue social (représentants du personnel et de la direction) afin qu'ils puissent jouer leur rôle d'alerte, d'analyse et de proposition sur les sujets liés à l'usure. Enrichir leur vision sur les liens entre travail, santé, compétences et performance, par des formations communes par exemple, constitue également un enjeu majeur.

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.

4. Une approche qui ouvre de nouvelles perspectives d'action

L'approche en termes de prévention de l'usure professionnelle provoque plusieurs déplacements qui ouvrent de nouvelles perspectives d'action au sein des entreprises. Ces ouvertures constituent des leviers pour la mise en place des actions favorables au vieillissement actif au travail. Cette approche est complémentaire aux démarches de prévention des risques professionnels. C'est une autre façon d'approcher les entreprises pour travailler sur les risques et la santé.

→ Tout d'abord, en abordant l'usure professionnelle sous l'angle des cumuls ou combinaisons de contraintes dans un parcours et des régulations possibles en situation de travail, l'approche propose non pas une entrée par risque mais par **situations de travail**. Ce premier déplacement a ouvert dans de nombreux cas de nouveaux champs pour l'action.

Dans cette entreprise de logistique, 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 l'entreprise semblait avoir fait le tour des améliorations possibles. En interrogeant les salariés sur ce qui était usant dans leur travail, le 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 parcours de manutention particulièrement fastidieux. De nouvelles perspectives sont donc apparues autour de l'organisation des équipes et de leur chevauchement, tandis qu'elles n'avaient pas émergé dans une approche par risque et facteur 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.

→ **Réinterroger les causes de la sinistralité**. Plusieurs entreprises ont élargi leur approche des accidents du travail et des maladies professionnelles en les abordant sous l'angle de l'usure. 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 victimes d'accidents, cet 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 à nouveau 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 ont pu établir des liens directs entre accidents et fragilisation et repérer des itinéraires fragilisant.

Dans cette entreprise d'emballage, ce sont les parcours des salariés ayant déclaré 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 mises 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.

→ **Décloisonner les processus RH et les approches de/en prévention.** 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 decloisonner les questions RH et les approches de/en 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 decloisonnement des fonctions des acteurs et des questions posées. Cela permet notamment de relier la question des parcours professionnels à celle de l'usure au travail. Analyser les parcours dans une perspective de prévention de l'usure professionnelle, c'est chercher à comprendre les relations entre la santé et le travail non pas seulement à un instant T, mais dans le temps, sur la durée. Une telle analyse est très souvent riche d'enseignements. Elle peut être menée par les services RH. L'interprétation des données gagne à être faite en associant d'autres acteurs de l'entreprise (encadrement, fonctions prévention, production...) ainsi que le service de santé au travail. Tout ce qui favorise les coopérations entre les fonctions RH et prévention permet de mieux traiter les questions liées à l'usure (TMS, RPS, absentéisme, maintien dans l'emploi, pénibilité...).

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 semblent notamment être davantage considérés par celles-ci. 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. La production d'outils de sensibilisation (vidéo pédagogique, cas d'entreprise, présentation animée ...) est donc un appui majeur.

Par ailleurs, les leviers d'actions pour prévenir l'usure professionnelle sont de mieux en mieux cernés et de plus en plus connus. En revanche la question du « comment faire » reste pleinement d'actualité. **Plusieurs difficultés demeurent au sein des entreprises pour actionner ces leviers.**



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. Au sein des entreprises, politiques et pratiques RH, d'une part, prévention des risques, d'autre part, restent encore trop peu articulées. Or c'est bien dans cette articulation que peuvent émerger des formes durables de prévention de l'usure.

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 encore trop souvent les entreprises à **traiter les problématiques indépendamment les unes des autres** - absentéisme, TMS, RPS, turn-over... - 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. Outiller les acteurs afin qu'ils puissent suivre et anticiper ces problèmes et agir avant que leur ampleur ne soit trop importante demeure un enjeu essentiel.

5. Pour aller plus loin

Delgoulet C, Volkoff, S. Vieillesse, pénibilité et travail. Pathologie professionnelle et de l'environnement 16-480-A-60. Issy les Moulineaux : Elsevier Masson ; 2014 : 8p.

Delgoulet C, Volkoff, S., Caron L, Caser F et al – conditions de travail et maintien en emploi des seniors : enjeux d'un « décroissement » des approches et des pratiques : quelques enseignements issus de monographie d'entreprises françaises. Relations industrielles. 2014 ; 69(4) : 687-708

Gilles M, Chouikha E, « Prévenir l'usure professionnelle avant tout ! », Retraite et société, vol. 77, no. 2, 2017, pp. 131-137.

Guyot S., Pichené-Houard A., Gilles M., Vieillesse, maintien en emploi et dans l'emploi, retour au travail : état des lieux et perspectives de prévention, Grand angle TC 170. Références en santé au travail, INRS, 2020 ; 162 : 17-39.

Jolivet A, Volkoff, S, Caron L, Caser F et al – Conditions de travail et seniors : quelques expériences. Connaissance de l'emploi. 2012 ; 92 : 1-4

Jolivet A, Mardon C, Volkoff S. Les fins de vie professionnelles : quel rôle des conditions de travail ? in Molinie AF, Gaudart C, Pueyo V (Eds) – la vie professionnelle : Age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail. Collection Travail & activité humaine. Toulouse : Octares, 2012, 395 p.



Lhuillier D, Waser AM, Travailler avec une santé altérée : comment prévenir la désinsertion professionnelle ?, RST, TF265, 2019

Guillemard AM, Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale, Retraite et société, n°65, 06/2013, pp. 17-38

Pichené-Houard, A, Lapoire-Chasset M, Martel L, Gaudart C et al – Les départs précoces des pâtisseries salariés de l'artisanat : comprendre pour agir en prévention. Vu du terrain TF 240. Références en santé au travail, INRS, 2016 ; 147 : 51-68

Poilpot-Rocaboy G, Pijoan N, Chevance A- Agir sur les conditions de travail pour maintenir les seniors en emploi. @grh ; 2013. 358° / 119-149

Santé et maintien en emploi : prévention de la désinsertion professionnelle des travailleurs. Recommandation de bonnes pratiques. HAS 2019

Salmon I - « De la « gestion des âges » à la « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail ». Le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines » thèse soutenue le 19 décembre 2019

Salmon I, Juban J.Y, Delecroix B. La gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail : analyser les pratiques de GRH pour remettre la question de la santé au cœur des débats. La revue des conditions de travail (ANACT), 2020, 12, 92-106

Vendramin P, Valenduc G. Le vieillissement au travail. Courrier Hebdomadaire. 2013 pp. 5-44



1 Développer des actions partenariales sur le territoire

Une plus grande sensibilité à l'usure professionnelle s'observe 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. Au niveau territorial, la prévention de l'usure professionnelle est un thème favorable à la coopération entre différents acteurs. En effet, elle constitue une réponse à différentes préoccupations au cœur des missions respectives de ces acteurs territoriaux : santé au travail, maintien en emploi, parcours professionnels, attractivité des entreprises, performance économique. Cette dynamique contribue à la mobilisation des partenaires territoriaux et de filière pour le développement d'une offre sur le sujet.

Relever le défi du vieillissement au travail impose de développer et consolider un écosystème de conseil et d'appui, prioritairement dédié aux employeurs et aux salariés des TPE-PME. Au regard des expériences de terrain analysées dans le cadre des travaux de l'action 1.8., les actions contribuant à cet enjeu ont pour caractéristique commune leur capacité à mobiliser conjointement les opérateurs des champs connexes de l'emploi, de la formation et de la santé au travail, en croisant une dimension territoriale de proximité (par ex. l'action sur un bassin d'emploi) et une dimension sectorielle (par ex. en mobilisant les fédérations professionnelles d'un secteur ou d'une branche donnée).

Les actions partenariales développées confirment que **l'implication des acteurs territoriaux ou des fédérations professionnelles favorisent une plus large communication et sensibilisation 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 les différents acteurs territoriaux des contextes des entreprises permet de qualifier précisément leurs enjeux spécifiques et d'offrir un dispositif de sensibilisation et d'action adapté. Une offre en termes de « prévention de l'usure professionnelle » mobilise peu les entreprises si elle n'est pas traduite ou reliée à leurs problématiques spécifiques. Ce constat est similaire s'agissant de la thématique du « maintien dans l'emploi des seniors ». 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, de la formation et de la santé au travail demeure et 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 la question de l'usure professionnelle et du maintien dans l'emploi des « seniors ». Dans ce contexte les acteurs ont suffisamment de repères communs pour que leurs missions respectives prennent sens dans ces actions territoriales. L'enjeu est donc fort que des coopérations durables s'établissent sur ce sujet afin de pérenniser les ressources locales.

Depuis plusieurs années les acteurs locaux et institutionnels (Comité de bassin d'emploi, Maison de l'emploi, Services de santé au travail, Partenaires sociaux, Carsat et Aract) se mobilisent sur la métropole lilloise pour l'emploi des seniors. Cette dynamique a permis en 2018 au programme Atout'âge 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 « bonnes pratiques » 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.



Par ailleurs, les approches sectorielles ou de filières dans lesquelles sont associés aux acteurs institutionnels, des fédérations professionnelles et des Opco, par exemple, sont des dispositifs d'action pertinents pour **mobiliser les entreprises et construire des dispositifs adaptés à leurs spécificités**. Lorsque les fédérations professionnelles envisagent la prévention de l'usure professionnelle comme un enjeu stratégique, ces configurations permettent un déploiement à grande échelle.

Enfin, la mobilisation d'une diversité de partenaires sur ce thème de l'usure professionnelle 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.

Exemples :



En Bretagne : Prévenir l'usure professionnelle dans les Travaux Publics

Préoccupée par le nombre important et croissant de restrictions d'aptitude et d'inaptitudes, d'arrêts de travail, de départs de personnels expérimentés liés en partie aux conditions de travail, la Fédération Régionale des Travaux Publics (FRTP) de Bretagne a posé comme prioritaire la prévention de l'usure professionnelle. L'usure professionnelle affecte en effet l'organisation des chantiers et la performance des entreprises du secteur. Dans le cadre du Plan Régional Santé Travail 2016-2020, la FRTP s'est engagée dans une démarche collective avec les acteurs de la prévention – l'OPPBTP, l'Aract, la Carsat, les services de santé au travail et la Direccte – pour sensibiliser les entreprises à cette problématique et diffuser dans la filière des pratiques de prévention. Ce sont d'abord des actions de sensibilisation, animées par ces différents acteurs, qui ont permis de toucher des dizaines d'entreprises. L'accompagnement de quelques entreprises volontaires du secteur vise l'expérimentation de démarches et actions de prévention pour les rendre transposables à l'ensemble des entreprises du secteur. Les actions de sensibilisation s'appuient ainsi sur des expériences et témoignages d'entreprises qui montrent qu'il est possible d'agir dans ce secteur et ainsi de faire reculer les postures fatalistes. Grâce à la mobilisation de la Fédération et la collaboration avec Constructys, un programme de formation sur la prévention de l'usure professionnelle est dispensé aux responsables prévention et ressources humaines du secteur. Des consultants retenus par Constructys ont également été formés pour accompagner les entreprises qui en font la demande. Le dispositif est animé par l'Aract et les contenus développés avec les acteurs partenaires. Ce travail collectif favorise la mobilisation et l'engagement des entreprises, interpellées par des problématiques qui font échos à leur quotidien et à leurs enjeux.

http://bretagne.direccte.gouv.fr/sites/bretagne.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/la_lettre_di_rbenn_no18.pdf

Au cours de la démarche, les enjeux de formation des acteurs au sein des entreprises (fonction RH, sécurité, organisation des chantiers) ont été identifiés. Un acteur clé dans le champ de la formation – Constructys (l'Opco de la construction) – s'est associé à l'action en développant un réseau de consultants formés pour accompagner les entreprises dans la prévention de l'usure professionnelle et en intégrant dans son offre de formation la thématique. <https://www.constructys.fr/constructys-bretagne/formation-a-la-prevention-de-lusure-professionnelle/>



L'offre Prev'Up en Nouvelle Aquitaine

Dans le cadre du Plan Régional Santé Travail 2016-2020, l'Aract Nouvelle-Aquitaine et les Carsat Centre-Ouest et Aquitaine se sont associés pour piloter une action visant le développement d'une offre de service régionale. Cette offre propose des actions de sensibilisation auprès des partenaires régionaux pour en faire des relais de communication et de sensibilisation et des actions de formation auprès des entreprises.

Vidéo de présentation de l'offre Prev'up : <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/ressources/videos/723-offre-de-service-prev-up-enjeux-de-performance-pour-les-entreprises>

<https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/thematiques/sante-et-travail/usure-professionnelle-penibilite/640-prevenir-l-usure-professionnelle-decouvrez-notre-offre-de-services>

Parmi les démarches de déploiement de cette offre, un partenariat avec l'Opco Santé et l'ANFH permet d'accompagner les établissements médico-sociaux avec une offre de formation adaptée.

<http://formationscollectives.opco-sante.fr/nouvelle-aquitaine/822/actions-collectives-2020-nouvelle-aquitaine-cycle-prevention-et-promotion-de-la-sante-au-travail/prevenir-et-gerer-lusure-professionnelle-module-1-comprendre-lusure-professionnelle-et-ses-determinants-15/>

En Occitanie, dans le cadre du Plan Régional Santé Travail 2016-2020, les acteurs de la prévention – Aract, Carsat, Direccte, MSA, Services de santé au travail, Partenaires sociaux – ont produit une série d'outils de sensibilisation et de diagnostic.

L'objectif est de favoriser la prise de conscience des entreprises sur l'importance de la problématique et de les aider à développer des démarches proactives (qui favorisent la soutenabilité du travail et la prévention de l'usure professionnelle) et pérennes sur le vieillissement actif.

<http://www.prst-occitanie.fr/r/46/accompagner-le-vieillessement-actif/>

Cette production commune permet de mieux coordonner les messages et actions des acteurs institutionnels, des acteurs locaux en travaillant les complémentarités de compétences autour de visées et d'outils partagés.

Dans le Cantal, une démarche de GPEC territoriale pour le secteur des services à la personne, à l'initiative du pôle 3E de la Direccte, a notamment mis en lumière les liens entre les enjeux d'attractivité et la qualité des conditions de travail. L'Aract, sollicitée par la Direccte, a accompagné plusieurs structures du secteur avec l'objectif de les aider à concevoir des parcours professionnels plus aptes à enrayer les processus d'usure professionnelle. Avec la constitution d'un groupe de travail pluridisciplinaire par structure, ont par exemple été travaillées des actions visant à : mieux identifier les situations de travail générant de l'usure et favoriser une approche globale de la prévention, consolider des actions de formation en lien avec les conditions de réalisation du travail, favoriser la diversification des missions des intervenantes, améliorer les parcours d'intégration.

L'un des objectifs de l'Aract à moyen terme était aussi de favoriser les échanges entre 3 cercles d'acteurs - Prévention, Emploi-Formation, Maintien en emploi - pour contribuer au développement sur le territoire d'une culture de pluridisciplinarité en matière de prévention de l'usure professionnelle. A cette fin, Carsat et SST ont été associés à la construction de l'action.



À ce stade, des liens sont à poursuivre pour favoriser les complémentarités entre les acteurs afin de construire les coopérations durables dont ont besoin les structures du secteur. La perspective de création d'un GEIQ (groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification) pour les associations de SAP du territoire (action également issue de l'étude GPECT), interroge en particulier ces besoins de complémentarités. Il s'agira pour les structures de chercher à intégrer l'objectif de prévention de l'usure professionnelle tout au long du parcours professionnel, avec l'appui des différents acteurs en présence.



En Bretagne, dans les Pays de Fougères et de Vitré, de nombreuses entreprises font part de deux types de difficultés concernant l'emploi : des difficultés de recrutement et de fidélisation des jeunes salariés et des difficultés de maintien en emploi de salariés âgés. La maison de l'emploi du pays de Vitré, le Pays de Fougères - Marches de Bretagne - et deux services de santé au travail ont souhaité se mobiliser ensemble pour sensibiliser les entreprises aux enjeux de performance et d'attractivité et au levier que pouvait constituer la prévention de l'usure professionnelle. L'Aract Bretagne a conçu une action à l'échelon de ce territoire avec les objectifs suivants :

- Accompagner des entreprises volontaires dans la mise en œuvre d'une démarche de prévention de l'usure professionnelle,
- Réaliser une formation-action de consultants pour développer une offre de conseil et d'accompagnement des entreprises en matière de prévention primaire de l'usure professionnelle sur le territoire,
- Sensibiliser l'ensemble des entreprises du territoire en s'appuyant sur le retour d'expérience des entreprises accompagnées,
- Animer un groupe d'acteurs du développement territorial pour mobiliser les entreprises, dégager des enseignements au fil de l'action à intégrer dans d'autres actions portées par chaque acteur.

Un groupe de projet territorial a été mis en place, il est composé de représentants de l'Observatoire emploi/formation du Pays de Fougères, de la Maison de l'emploi du Pays de Vitré, de deux services de santé au travail, de l'antenne de la CCI, de la Carsat et de l'Aract.

Six entreprises de différents secteurs (IAA, métallurgie, produits pharmaceutiques, BTP) et différentes tailles d'effectifs (de 20 à 250) ont participé à la phase expérimentale. Quatre consultants ont été formés et sont en capacité d'accompagner les entreprises du territoire. Trois réunions d'échanges d'expériences ont été organisées entre les représentants d'entreprises accompagnées et les acteurs du développement territorial. Un guide illustré par les témoignages des six entreprises a été produit et diffusé à 1000 exemplaires pour sensibiliser et orienter les entreprises vers des ressources existantes.

https://bretagne.aract.fr/sites/default/files/import_xml/assets/19638433.PDF

Cette action a favorisé un partenariat de projet entre des acteurs d'un territoire qui se connaissent mais qui ont peu d'occasions de mener des actions communes. Il s'est notamment montré performant dans le ciblage et la mobilisation des entreprises. Les réunions en cours d'action ont permis de partager les problématiques et les pistes d'actions des entreprises pour faire du lien avec des initiatives propres à chaque acteur territorial. Cela a ouvert aussi des pistes de travail à poursuivre sur le territoire. Les échanges inter-entreprises ont en effet fait émerger des thèmes sur lesquels elles sont en demande d'appui et/ou de réflexion collective (par exemple, l'intégration des nouveaux, le développement de la polyvalence, la coordination et les relations inter services, les remontées et le traitement des difficultés



rencontrées dans l'activité de travail). Cette approche territoriale a permis d'initier un écosystème favorable pour enclencher une initiative innovante sur la relation emploi et travail et créer localement des ressources éprouvées pour sensibiliser et accompagner les entreprises. Elle soulève également des interrogations pour passer d'une action innovante à son déploiement dans le territoire : Comment passer d'un partenariat technique entre professionnels de différentes institutions sur une action déterminée à un partenariat interinstitutionnel sur un dispositif organisé sur la durée ? Comment passer d'une logique de mobilisation de quelques entreprises volontaires pour bénéficier d'un accompagnement financé dans le cadre d'une action pilote à une logique de demande d'accompagnement à financer ?



2 Sensibiliser les partenaires et les acteurs relais

Mobiliser les acteurs locaux nécessite souvent de développer un premier niveau de sensibilisation au thème de l'usure professionnelle. Des outils pour aider à comprendre les enjeux et l'importance de se lancer le plus tôt possible dans une démarche de prévention de l'usure professionnelle ont été créés pour soutenir des actions de sensibilisation des acteurs territoriaux.

Vidéo de sensibilisation Anact :
<https://youtu.be/AQcBzuVWyG8>



Sensibiliser les partenaires au sein d'une filière sur un territoire

Plaquette TP Bretagne :
http://bretagne.direccte.gouv.fr/sites/bretagne.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/demarche_prevention_usure_pro_btp_-_fev_2016.pdf



Sensibilisation OPCO santé en Nouvelle Aquitaine

Programme

Une première partie pour comprendre la prévention de l'usure professionnelle

- 1- Les enjeux de la prévention de l'usure professionnelle
- 2- La notion d'usure professionnelle
- 3- La démarche de prévention d'usure professionnelle

Une deuxième partie pour être capable de présenter la démarche et d'identifier des établissements cibles

- 1- La formation-action prév'up
- 2- Les outils de pré-diagnostic (choix des établissements)
- 3- Le kit de communication
- 4- La stratégie d'action pour mobiliser les entreprises





Aract Nouvelle Aquitaine et Carsat



LES ENJEUX DU MAINTIEN EN EMPLOI

Avec l'allongement de la vie professionnelle, la prévention de l'usure professionnelle devient un enjeu majeur pour les entreprises : comment faire pour que les salariés travaillent tout au long de leur vie professionnelle en bonne santé tout en restant compétent et motivé ?

➤ **Agir sur l'organisation et les conditions de travail est la clé du maintien durable en emploi.**

Prévenir l'usure professionnelle c'est :

- agir pour tous les salariés quelque soit leur âge afin de leur permettre une activité professionnelle durable
- rendre l'entreprise encore plus performante.

VOUS ÊTES CONFRONTÉS À DES DIFFICULTÉS DE :



CETTE ACTION PEUT VOUS AIDER !

- Mettre en place une démarche de prévention de l'usure professionnelle.
- Vous approprier des outils de diagnostic, d'analyse du travail, de conduite de projet.
- Développer un plan d'actions.

L'Aract Nouvelle-Aquitaine et la Carsat Centre-Ouest vous proposent un accompagnement pour prévenir l'usure professionnelle avec :

- 2 journées de formation
- 1 journée de formation complémentaire sur l'analyse du travail
- 1 suivi dans la mise en œuvre de vos actions

Plus de 20 entreprises ont déjà expérimenté ce dispositif. Elles ont ainsi amélioré leur performance, leur gestion des ressources humaines et la santé au travail de leurs salariés.

Acteurs d'entreprise, vous voulez agir, contactez-nous :
 Aract Nouvelle-Aquitaine - 05 49 52 25 78 - aractna.site-poitiers@anact.fr

Action soutenue et financée par :





3

Former les partenaires et les acteurs relais

Pour accompagner le vieillissement actif, c'est tout un écosystème de conseil et d'appui, prioritairement dédié aux employeurs et aux salariés des TPE-PME qu'il faut consolider. Dans cette perspective, la montée en compétences des acteurs territoriaux et professionnels sur la thématique de l'usure professionnelle est une action incontournable.



Formation à destination des acteurs relais du territoire sur la prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi - Aract Nouvelle Aquitaine, Carsat Centre Ouest.

Public

Partenaires socioéconomiques du territoire : OPCA – Partenaires sociaux (Organisations syndicales et patronales) – fédérations professionnelles – Comités de bassin d'emploi (CBE) – maisons de l'emploi – associations relais de services aux entreprises (exemple CIR-SP) – tout autres acteurs territoriaux emploi/ formation.

Objectifs

- Comprendre les enjeux et la démarche de prévention de l'usure professionnelle
- Comprendre l'offre de service régionale
- S'approprier des outils de communication sur ce sujet
- S'approprier des outils de pré-diagnostic
- Développer une stratégie d'action pour mobiliser les entreprises.

Méthodes pédagogiques

15 participants maximum, apports théoriques, cas video, exercices de réflexion en groupe.

Formateurs

Aract Nouvelle-Aquitaine
Carsat Centre Ouest – Retraite
Carsat Centre Ouest – ARP

Durée

1 jour + 1 jour complémentaire

Programme : Jour 1

1- Comprendre les enjeux de la prévention de l'usure professionnelle

- Contexte socio-économique national et territorial (absentéisme, vieillissement, retraite, sinistralité, évolutions sociétales, statistiques...)
- Enjeux pour les entreprises et pour les salariés : sociaux, économiques, réglementaires... du maintien durable en emploi (stéréotypes sur emploi seniors)

2- Comprendre la démarche de prévention de l'usure professionnelle

- Définitions autour de l'usure professionnelle (et ses liens avec d'autres notions : pénibilité, maintien en emploi, vieillissement)
- Facteurs d'usure professionnelle et les champs d'actions (illustrations cas vidéo)
- Étapes de la démarche de prévention (video)
- Cartographie des principaux acteurs internes aux entreprises (RH, prévention, production, ...) et externes (acteurs territoriaux et institutionnels : Carsat, Aract, SST, Direccte...)

3- Comprendre l'offre de service régionale sur la prévention de l'usure professionnelle

- Présentation de l'offre de service régionale à destination des acteurs relais de communication et des entreprises

Programme : Jour 2

1- S'approprier des outils de pré-diagnostic

- Pré-diagnostic

2- S'approprier des outils de communication

- Présentation et échanges autour du kit de communication

3- Développer une stratégie d'action à destination des entreprises

- Définition d'une stratégie d'actions pour promouvoir l'offre de service et identification des besoins d'accompagnement personnalisé



4 Sensibiliser les entreprises

La sensibilisation est une étape clé dans l'engagement des entreprises dans des démarches de prévention de l'usure professionnelle. Les actions et outils de sensibilisation permettent d'aider les entreprises à :

- Appréhender l'usure professionnelle, repérer les signaux d'alerte,
- Comprendre les enjeux et l'importance de se lancer le plus tôt possible dans une démarche d'amélioration des conditions de travail,
- Repérer les acteurs et les ressources sur lesquelles peuvent s'appuyer les entreprises pour progresser et mieux travailler sur cette question.

RH, préventeurs, dirigeants... Où en êtes-vous avec l'usure professionnelle dans votre entreprise ?

Quiz Anact : <https://www.anact.fr/quiz-rh-preventeurs-dirigeants-ou-en-etes-vous-avec-lusure-professionnelle-dans-votre-entreprise>



Passer par une démarche d'auto-diagnostic pour sensibiliser les entreprises :

Fiche auto-diag Occitanie : Quelques questions pour faire le point dans votre entreprise ! http://www.prst-occitanie.fr/_depot_arko/articles/419/vieillessement-actif-fiche-d-autodiagnostic_doc.pdf



Sensibilisation à la prévention de l'usure professionnelle dans les travaux publics:

Projet TP en Bretagne, vidéo : <https://youtu.be/ICJIBP37YU8>





La fiche «Repérer les ressources externes pour vous aider» présente les acteurs et les ressources possibles sur lesquelles peuvent s'appuyer les entreprises pour progresser et mieux travailler sur cette question.

http://www.prst-occitanie.fr/_depot_arko/articles/430/vieillessement-actif-fiche-ressources_doc.pdf

Acteurs	Possibilités d'aide				Aides financières possibles	Missions
	Lancer la démarche	Analyser	Identifier acteurs et plans d'action	Réaliser la démarche		
Services de santé au travail (SST)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Fonds des SST	<p>Pour toutes les entreprises de la santé des professionnels de la santé, les missions sont définies par les SST pour opérationnaliser une stratégie globale de prévention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - surveillance de l'état de santé, - les actions en entreprise, - la prévention et la veille sanitaire. <p>La santé et les ressources personnelles à mettre en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévenir et gérer l'absentéisme par acquisition - Accompagner les salariés fragilisés par un problème de santé.



5 Accompagner les entreprises

Démarche de prévention de l'usure professionnelle en entreprises

Le réseau Anact-Aract, le réseau prévention de l'Assurance maladie risques professionnels et celui de la Caisse nationale de l'assurance vieillesse proposent une démarche en 4 étapes :



Retours d'expérience suite à la mise en œuvre de cette démarche :



Coordonner les actions de prévention

Pour engager cette démarche en 4 étapes, il peut être nécessaire en amont ou au cours de la démarche de faire un point sur les pratiques de prévention afin d'articuler les différentes actions et travailler leur cohérence. L'action [Prev'up](#) développée en Nouvelle-Aquitaine propose une offre globale aux entreprises et articule les différents outils proposés par les acteurs de la prévention sur le territoire en fonction de la situation et des besoins des entreprises. [La grille de positionnement en santé et sécurité au travail \(GPSST\)](#) a été mobilisée dans ce sens. Développée par l'INRS et utilisée par les Carsat, GPSST permet d'évaluer l'organisation de la prévention des risques de l'entreprise de manière détaillée et collective. C'est un outil de diagnostic partagé des pratiques de prévention adapté à la plupart des entreprises.



Accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de la démarche par la formation

Dans le cadre du projet Bretagne TP PRST

Partenariat Aract (ingénierie, animation, contenu) et Constructys Bretagne pour la conception, la promotion, l'organisation et le financement du module.



Formation : Prévenir l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi et l'attractivité des entreprises TP

Public

Personnes en charge de la GRH, de la sécurité, de la prévention des risques dans une entreprise de travaux publics.

Objectifs

- Comprendre les enjeux de la prévention de l'usure professionnelle pour les salariés et pour l'entreprise.
- Acquérir et expérimenter des outils et des méthodes pour initier une démarche dans son entreprise.
- Définir des actions contribuant à prévenir l'usure professionnelle

Durée

3 jours



Organisation général du module



Un fil conducteur : une étude de cas

Cette entreprise de 84 salariés (au 31/12/2016) est spécialisée dans les travaux de pose et d'entretien de voies ferrées. 73 personnes travaillent sur les chantiers. Il y a 6 emplois de chantiers principaux : poseurs, soudeurs, conducteurs engins ou PL, chefs d'équipes. La moyenne d'âge du personnel de chantier est de 39 ans et l'ancienneté moyenne de 8 ans.

Les conditions de travail se caractérisent notamment par du travail de nuit fréquent, de la manutention de matériels lourds, des exigences fortes du donneur d'ordre, des chantiers parfois éloignés. Les échanges en réunions du CHSCT et les remontées des conducteurs de travaux et chefs de chantier mettent en exergue diverses préoccupations qui perturbent la réalisation des chantiers : inaptitudes, départs, absences.

Cela incite la RRH et la RQSE à mobiliser le dirigeant pour porter une attention à la prévention de l'usure professionnelle. Pour cela, elles proposent de :

1. Animer une réunion pour définir une démarche afin de prendre en compte ces préoccupations :
 - qui mobiliser pour cette réunion?, quelles questions poser?
2. Réaliser une 1er niveau d'état des lieux sur la base d'une analyse de données afin de mieux caractériser ces préoccupations et repérer des signaux d'alerte en lien avec l'usure professionnelle :
 - À quelles questions souhaitez vous apporter des éléments de réponse ? Pour cela quelles données souhaitez vous analyser ?

Programme jour 1

- Partager des repères sur la notion d'usure professionnelle
- Organiser une démarche de prévention primaire de l'usure professionnelle
- Recueillir, traiter, et analyser des données sur l'effectif
- Repérer des symptômes d'usure professionnelle

Programme jour 2

- Identifier des situations sources d'usure professionnelle
- Analyser ces situations
- Identifier des pistes d'actions
- Définir un plan d'action
- Envisager un mini projet à engager en entreprise en prévision du J3



Mise en pratique - intersession

Mini-projets engagés par les participants pendant l'intersession

- Une analyse de données sur les sorties et les restrictions médicales sur 3 ans (âge, ancienneté, poste, nature restriction).
- Identification de situations de travail sources d'usure professionnelle sur chantier VRD par un binôme RRH/ RQSE par la méthode du reportage photo pour analyse en groupe de travail.
- Utilisation de l'outil d'analyse de données (ADS*) pour présentation à la direction et cibler une suite de démarche.
- Sensibilisation PUP du CHSCT et implication de chefs de chantiers pour expérimenter la méthode du reportage photos.
- Utilisation de l'outil d'analyse de données (ADS*) sur les absences.
(* *Applicatif sous excel développé par le réseau Anact-Aract*)
- Sensibilisation PUP des RRH et RQSE région Ouest.

Programme jour 3

- Retours d'expériences sur les mini-projets
- Comment favoriser les évolutions de compétences ?
- Comment passer d'une situation spécifique à une situation source d'usure professionnelle ?
- Quels conseils pour animer un groupe de travail

Des outils pour présenter et diffuser les offres :



Plaquette Nouvelle-Aquitaine et Carsat

Prév'up **Aract** **Carsat**

PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE : ENTREPRISES, PASSEZ À L'ACTION !

LES ENJEUX DU MAINTIEN EN EMPLOI

Avec l'allongement de la vie professionnelle, la prévention de l'usure professionnelle devient un enjeu majeur pour les entreprises : comment faire pour que les salariés travaillent tout au long de leur vie professionnelle en bonne santé tout en restant compétent et motivé ?

➤ **Agir sur l'organisation et les conditions de travail est la clé du maintien durable en emploi.**

Prévenir l'usure professionnelle c'est :

- agir pour tous les salariés quelque soit leur âge afin de leur permettre une activité professionnelle durable
- rendre l'entreprise encore plus performante.

VOUS ÊTES CONFRONTÉS À DES DIFFICULTÉS DE :

- Absentéisme
- Perte de repères
- Maladies professionnelles
- Reclassement
- Aménagement des fins de carrière
- Demotivation
- Perte de sens
- Maintien en emploi
- Inaptitude
- Parcours professionnels
- Vieillessement

CETTE ACTION PEUT VOUS AIDER !

- Mettre en place une démarche de prévention de l'usure professionnelle.
- Vous approprier des outils de diagnostic, d'analyse du travail, de conduite de projet.
- Développer un plan d'actions

L'Aract Nouvelle-Aquitaine et la Carsat Centre-Ouest vous proposent un accompagnement pour prévenir l'usure professionnelle avec :

- 2 journées de formation
- 1 journée de formation complémentaire sur l'analyse du travail
- 1 suivi dans la mise en œuvre de vos actions

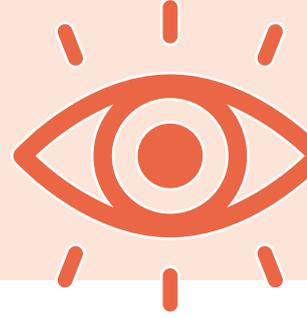
Plus de 20 entreprises ont déjà expérimenté ce dispositif. Elles ont ainsi amélioré leur performance, leur gestion des ressources humaines et la santé au travail de leurs salariés.

Acteurs d'entreprise, vous voulez agir, contactez-nous :
Aract Nouvelle-Aquitaine - 05 49 52 25 78 - aractna.site-poitiers@anact.fr

Action soutenue et financée par :

Anact **Union Nationale** **Aract** **ARS Nouvelle-Aquitaine** **ARS Centre-Ouest**

Prévention de l'usure et maintien en emploi : Quelles complémentarités d'actions, quelles coopérations institutionnelles ?



Les actions de prévention de l'usure professionnelle et celles de maintien dans l'emploi obéissent à des logiques et des temporalités d'action différentes :

- Du côté de la prévention de l'usure professionnelle, à l'instar des démarches de prévention des risques professionnels, les actions visent à supprimer ou à réduire l'exposition aux risques professionnels en agissant sur les facteurs de risques (facteurs techniques, organisationnels ou encore liés aux parcours). Ces actions s'adressent à l'ensemble des salariés qui se trouvent dans une même situation de travail et qui sont, de ce fait, exposés aux mêmes risques.
- Du côté du maintien dans l'emploi, les actions portent sur les conséquences des problèmes de santé, que ces problèmes soient d'origine professionnelle ou non (restriction d'aptitude, situation de handicap, maladie professionnelle, maladie chronique évolutive, licenciement pour inaptitude...). Ces actions visent à permettre le maintien dans l'emploi des personnes vivant ou ayant vécu ces problèmes de santé en traitant de situations individuelles et singulières.

D'un point de vue théorique, les complémentarités et les passerelles entre les actions de prévention de l'usure professionnelle et les actions en faveur du maintien dans l'emploi apparaissent évidentes. Le maintien en emploi dépend non seulement des actions qui peuvent être menées lors des premiers symptômes de désinsertion professionnelle mais est aussi la résultante de la prévention de l'usure professionnelle menée tout au long de la carrière.

Un aménagement individuel réalisé pour permettre le maintien à son poste d'un ou d'une salarié.e peut s'avérer utile à tous ou venir questionner l'organisation du travail de toute une équipe. Inversement, une démarche de prévention de l'usure professionnelle peut permettre d'anticiper des problématiques de maintien dans l'emploi, de mettre en place des systèmes d'alerte.

Pour autant ces approches et actions sont, sur le terrain, souvent pas assez reliées. Sur les territoires, les acteurs porteurs des démarches de prévention de l'usure professionnelle et plus globalement de prévention des risques professionnels et ceux porteurs des actions de maintien dans l'emploi n'ont pas toujours l'occasion de se croiser et d'avoir connaissance des actions qu'ils mènent chacun de leur côté, y compris dans une même entreprise.

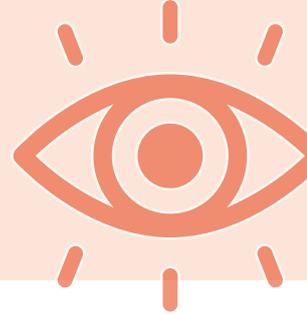
Comment dès lors rendre cette complémentarité plus effective ? Quel intérêt cela aurait-il pour l'ensemble des parties prenantes, à commencer par les entreprises et les salariés ? Quelles sont ou quelles seraient les conditions de faisabilité pour les acteurs des deux champs ? Quelles sont les conditions nécessaires pour que les acteurs des deux champs puissent collaborer et mener des actions coordonnées ?

Les exemples ci-dessous illustrent comment cette logique partenariale se crée et quels en sont les premiers résultats.

Prévention des risques professionnels et maintien en emploi : des ateliers pour repérer les complémentarités, imaginer des coopérations en AURA

Dans le cadre de l'action « Prévention de l'usure au travail par la gestion des parcours professionnels » intégrée au PRST3 de la région Aura, les partenaires font le constat de la nécessité d'articuler les démarches de prévention des risques professionnels (PRP) et de prévention de la désinsertion professionnelle. Cette action, pilotée par l'Aract, est alors l'occasion d'initier un échange entre les acteurs porteurs de ces deux types d'actions. La finalité est immédiatement partagée : disposer d'un cadre d'échange qui pourrait déboucher sur des projets communs pour le futur PRST4.

La perspective est présentée en CPR-CROCT et deux séquences de travail en format atelier sont mises en place dans la foulée. Objectif : faire se rencontrer des acteurs du maintien et de la prévention et partager des expériences pour construire ensemble un projet de collaboration. L'atelier est animé par l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes en association avec la Direccte Auvergne-Rhône-Alpes, la Carsat



Rhône-Alpes (services social et prévention des risques professionnels) et l'Agefiph Auvergne-Rhône-Alpes. L'atelier est conçu comme un espace de travail, de débroussaillage entre acteurs de terrain du champ de la PRP et du maintien dans l'emploi (ME) qui souhaitent échanger sur la complémentarité de leurs actions. À partir d'actions ou de cas concrets, les participants partagent des expériences où cette complémentarité a pu ou non se réaliser avec l'objectif de mettre en évidence l'intérêt que la complémentarité a eu ou pourrait avoir, d'interroger les conditions qui ont rendu ou non possible le travail mené et réfléchir aux opportunités. Les séances de travail en atelier ont eu lieu sur le dernier trimestre 2020 et ont réuni une douzaine de personnes représentant la diversité des profils d'acteurs (Services de santé au travail, Agefiph, Carsat, Direccte, structures d'insertion).

La synthèse des ateliers est en cours et constituera le socle de l'élaboration d'une action partenariale intégrée dans le PRST4. Objectifs : poursuivre la connaissance respective des approches et modalités d'action entre acteurs de la PRP et du ME, travailler sur les conditions pour favoriser les passerelles PRP et ME, expérimenter des actions communes, produire des outils partagés.

Expérimentation sur une offre de service de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP) au sein des services inter-entreprises de santé au travail (SSTI)

En novembre 2019, la Ministre du travail et la Secrétaire d'État aux personnes handicapées ont annoncé le lancement d'une expérimentation sur la prise en charge de la prévention de la désinsertion professionnelle au sein des services de santé au travail interentreprises (SSTI).

Cette expérimentation a pour objectif d'alimenter la réflexion autour de l'**offre de services des SSTI en matière de prévention de la désinsertion professionnelle**. Les SSTI devront proposer des interventions **le plus en amont possible** pour éviter la dégradation des situations de vulnérabilité de salariés et leur sortie de l'emploi, au travers d'un accompagnement :

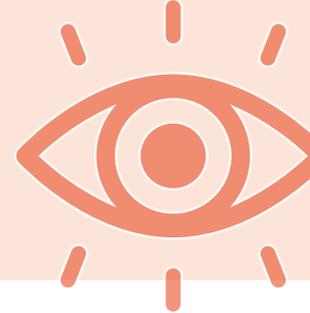
- axé d'une part sur les **parcours des salariés vulnérables en risque de désinsertion professionnelle** ;
- et d'autre part sur les **collectifs de travail touchés par des enjeux de maintien dans l'emploi**.

L'expérimentation sera menée au sein de **cinq SSTI** répartis dans des territoires variés (Seine-et-Marne, Landes, Bouches-du-Rhône, Franche-Comté, Guadeloupe).

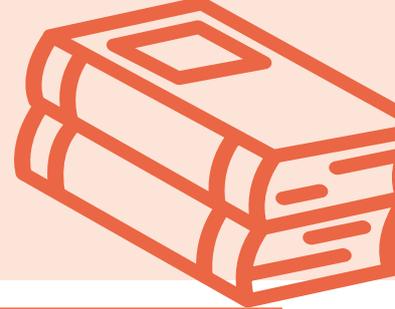
Elle sera réalisée à droit constant et sur une durée de 12 mois. Dans ces conditions, le choix a été fait de **retenir des services ayant déjà mis en place une offre de services dédiée au maintien dans l'emploi**, avec un **travail partenarial** abouti et ayant mené une réflexion sur l'utilisation de **critères de repérage des situations de vulnérabilité** dans l'entreprise.

L'originalité de cette démarche réside dans le fait qu'elle permettra de **valoriser la place centrale des services de santé au travail** dans la prévention de la désinsertion professionnelle, dans la mesure où leurs équipes sont capables d'agir de manière pertinente dès l'apparition des premiers signaux de vulnérabilité. Cette valorisation s'appuiera sur la mise en place d'**indicateurs chiffrés** et sur une analyse qualitative de la mise en place des critères de repérage et de l'utilisation des outils de maintien en emploi par les cinq services.

Initialement prévu pour le mois de mars 2020, le **lancement officiel** de l'expérimentation a été repoussé à septembre 2020, du fait de la crise sanitaire.



La prévention de l'usure professionnelle est sans conteste un des sujets à retenir dans le cadre du PST4 compte tenu des enjeux de santé pour les travailleurs et de performance pour les entreprises, dans un contexte de vieillissement démographique et d'allongement de la durée de vie professionnelle. Les expériences locales font ressortir les liens entre l'usure professionnelle et la désinsertion professionnelle. Il y a donc un fort enjeu que soient traités ensemble ces sujets dans le cadre du prochain plan afin de gagner en efficacité. Par ailleurs, les logiques partenariales favorisent l'action conjointe de plusieurs acteurs sur un même territoire : à la fois acteurs publics territoriaux (Direccte, Région, Métropole...), fédérations professionnelles et acteurs du champ de la prévention et de la santé au travail (Carsat, Aract, SST...), acteurs du champ de l'emploi et de la formation (Opco, MDE...) ou du développement économique (CCI...). Les expériences montrent que ce type de partenariat contribue fortement à aider les entreprises à anticiper les problématiques de vieillissement de leurs salariés et de prévention de l'usure professionnelle. Le déploiement puis la durabilité des démarches dépendent de l'insertion des entreprises dans un réseau de ressources externes complémentaires.



Articles

BOULET Anne-Marie, **Comment (bien) vieillir au boulot**, Santé & Travail, 01/2018,, n° 101, p. 18-20
<https://www.sante-et-travail.fr/comment-bien-vieillir-boulot>

Bugand Ludovic, Chevance Alain, Granier Damien, Liaroutzos Olivier, Martin-Cocher Christine, Tribbia Micheline. **Usure professionnelle : le défi de l'anticipation**, Travail et Changement, n° 357, 11-12/2014, p.16. <https://www.anact.fr/usure-professionnelle-le-defi-de-lanticipation>

Caser F., Jolivet A., **L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ?**, Revue de l'IRES, 11/, 2014, n° 80, p. 29-48. <http://www.ires.fr/index.php/publications-de-l-ires/item/2413-l-incitation-a-negocier-en-faveur-de-l-emploi-des-seniors-un-instrument-efficace>

Caser F., Jolivet A., Parlier M., **Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre**, Revue de l'IRES, n° 80, 11/2014, p. 79-104. <http://www.ires.fr/index.php/publications-de-l-ires/item/2415-les-accords-et-plans-seniors-a-l-epreuve-de-la-mise-en-oeuvre>

Dassens A., Spitz J., **Prévenir durablement l'usure professionnelle : l'exemple de deux services dans une collectivité territoriale**, Revue des conditions de travail, n° 8, 12/2018, pp. 160-169, ill., bibliogr.
<https://fr.calameo.com/anact/read/0000881555653ee73653e>

Drais, E et al., **Le management de la santé et sécurité au travail : levier essentiel d'une culture de prévention**. Savoirs et actualités DO23. Hygiène et Sécurité au travail, INRS, 2018 ; 253 : 22-51
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=DO%2023>

Gaudart, C., Lhuillier, D. Molinié, A.-F., Waser, A.-M., **Santé fragilisée et construction d'un travail soutenable** (dossier), Psychologie du travail et des organisations, 2019, n°1, p. 1-5
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S142025301830058X>

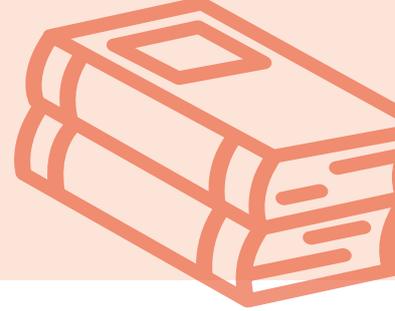
Lhuillier D., Waser A.M., **Travailler avec une santé altérée : comment prévenir la désinsertion professionnelle ?**, Références en santé au travail, n° 157, 03/2019, p.63-76
<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20265>

Jolivet A., Volkoff S., **Pénibilité : un compte à rendre ?**, Retraite et Société, 12/2015, n°72, 168 p.
<https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2015-3.htm>

Jolivet A., Zara-Meylan V., Cescosse M., Chevance A., **Maintien en emploi des seniors et expérimentations partenariales de cinq Aract : quels apports pour la conception et la mise en œuvre de la politique publique ?**, La Revue des conditions de travail, n° 11, 10/2020, p. 43-60
<https://www.anact.fr/maintien-en-emploi-des-seniors-et-experimentations-partenariales-de-cinq-aract-quels-apports-pour-la>

Leroyer A., Volkoff S., Gilles M., Nicot A.-M., Rahou N., **Repérer des facteurs d'usure professionnelle : une exploration à partir des données 2008-2016 du dispositif Evrest**. Evrest Résultats, 12/2017, n°12, p.4
http://evrest.istnf.fr/_docs/Fichier/2017/4-171221074202.pdf

Pichené-Houard A., Lapoire-Chasset M., Martel L., Gaudart C., Volkoff S., Ciaudon L., **Les départs précoces des pâtisseries salariés de l'artisanat : comprendre pour agir en prévention**, Vu du terrain TF 240. Références en Santé au Travail, INRS, 2016 ; 147 : 51-68
<http://www.rst-sante-travail.fr/rst/dms/rst/PDF/2016/rst-147.pdf/rst-147.pdf>



Gaudart C., Lhuillier D., Molinié A.-F., Waser A.-M., **Santé fragilisée et construction d'un travail soutenable**, Psychologie du Travail et des Organisations, 2019, vol. 25, n°1, p. 1-5.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S142025301830058X>

Gilles M., **Prévenir l'usure professionnelle pour relever le défi du vieillissement au travail. L'expérience du Réseau Anact-Aract**, La Revue des conditions de travail, n° 11, 10/2020, p. 15-28.

<https://www.anact.fr/travail-parcours-et-prevention-de-lusure-professionnelle>

Guyot S., Pichené-Houard A., Gilles M., **Vieillesse, maintien en emploi et dans l'emploi, retour au travail : état des lieux et perspectives de prévention**, Grand angle TC 170. Références en Santé au Travail, INRS, 2020 ; 162 : 17-39. <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%20170>

Molinié A.-F., Gaudart C., **La santé à l'épreuve de la mobilité : les débuts de parcours de compagnons de l'aéronautique**, Psychologie du Travail et des Organisations, 2019, vol. 25, n° 1, p. 16-27

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1420253018300785>

Gilles M., Rousseau T., **Travail, parcours et prévention de l'usure professionnelle**, La Revue des conditions de travail, n° 11, 10/2020, 150 p., ill., bibliogr.

<https://www.anact.fr/travail-parcours-et-prevention-de-lusure-professionnelle>

Volkoff S., & Delgoulet C., **L'intensification du travail et l'intensification des changements dans le travail : quels enjeux pour les travailleurs expérimentés ?** Psychologie du Travail et des Organisations, 2019, vol. 25, n° 1, p. 28-39

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1420253018300566>

Rapports et Études

Bellon S., Mériaux O., Soussan J.M. **Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés**. - Premier ministre, 01/2020, p. 107. <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/272722.pdf>

Creapt, Cee, **Travailler et se former au fil du parcours professionnel. Actes du séminaire « Âges et Travail »**. - Centre d'études de l'emploi, 05/2016, p. 161 (collection Rapport de recherche, n° 9)

https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/communiqu-rapport-96_1507709414827-pdf?ID_FICHE=1049596&INLINE=FALSE

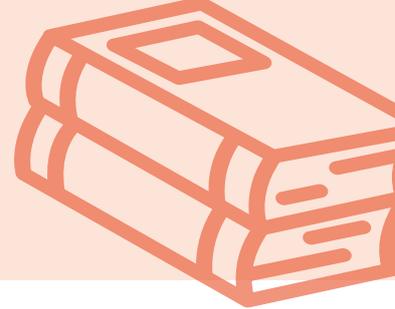
Gaudart C., Molinié A.-F., Volkoff S., Zara-Meylan V. **Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels**. Actes du séminaire «Âges et Travail». - Cnam, Creapt, Ceet, 03/2020, 179 p. (collection Rapport de recherche, n° 108)

<https://hal-cnam.archives-ouvertes.fr/CDFT-CNAM/halshs-02517110v1>

Jolivet A., Molinié A.-F., Volkoff S. (coord.). **Le travail avant la retraite. Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors**. - Éditions Liaisons, 2014 , 225 p. (collection Liaisons sociales) <https://www.wkf.fr/fiche-produit/liaisons-sociales/social/1243-le-travail-avant-la-retraite.html>

Prouet E, Rousselon J., **Les seniors, l'emploi et la retraite**. - France Stratégie, 10/2018, 161 p.

https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf



Secrétariat général du Conseil d'orientation des retraites. **L'exposition à la pénibilité et les conditions de travail**. Séance plénière du 23 mai 2019 « Âges et comportements de départ à la retraite: santé et conditions de maintien dans l'emploi ». - Conseil d'orientation des retraites, 2019, 10 p.
<https://www.cor-retraites.fr/sites/default/files/2019-06/doc-4554.pdf> 🖱️

Volkoff S., Gaudart C., **Conditions de travail et « soutenabilité » : des connaissances à l'action** - Creapt ; Centre d'études de l'emploi, 2015, 179 p. (collection Rapport de recherche n° 91)
https://ceet.cnam.fr/medias/fichier/91-conditions-travail-soutenabilite-connaissances-action_1510320320066-pdf?ID_FICHE=1051254&INLINE=FALSE 🖱️

Guides, outils et plaquettes

Guide PREV'UP. « **Prévenir l'usure professionnelle. Guide pour l'action** ». - Editions Aract Aravis, 11/2014, 44 p. https://auvergnerhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/ressources/aract-aura_guideusure_2014.pdf 🖱️

Guide PREV'UP. **Prévenir l'usure professionnelle. Guide pour le diagnostic** – Editions Aract Aravis, 2014. 62 pages https://auvergnerhonealpes.aract.fr/sites/default/files/upload/ressources/prevup-pap3web_0.pdf 🖱️

Maline Joël, Peltier Eric, Thierry Hélène. **Processus de désinsertion professionnelle : des outils et des exemples pour situer son entreprise** - Editions Aract Basse Normandie, 12/2013, 28 p.
<http://www.normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/processus-de-desinsertion-professionnelle---des-outils-et-des-exemples-pour-situer-son-entreprise.html> 🖱️

Prévention de l'usure professionnelle et maintien dans l'emploi : l'expérience de 6 entreprises adaptées en Bretagne. – Aract Bretagne ; Unea, 2018, 16 pages
<https://bretagne.aract.fr/prevention-de-lusure-professionnelle-et-maintien-dans-lemploi> 🖱️

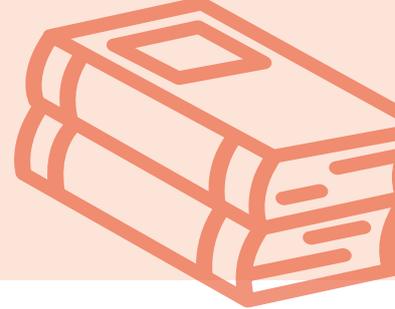
Repères sur la pénibilité pour améliorer la qualité de vie au travail. - Aract Guadeloupe, 2016, 32 pages
<https://www.anact.fr/reperes-sur-la-penibilite-pour-ameliorer-la-qualite-de-vie-au-travail> 🖱️

Réseau Anact-Aract. **L'usure professionnelle. Comment agir pour l'éviter**. - Editions de l'Anact, 2018, p. 4 <https://www.anact.fr/lusure-professionnelle-comment-agir-pour-leviter> 🖱️

Prévention de l'usure professionnelle : la méthode Anact, 23/10/2019
<https://www.anact.fr/prevention-de-lusure-professionnelle-la-methode-anact> 🖱️

L'usure professionnelle : comment la prévenir. – Aract Ile-de-France, 2018, 4 p.
<https://www.aractidf.org/seniors/ressources/lusure-professionnelle-comment-la-prevenir> 🖱️

Usure et inaptitudes professionnelles dans les EHPAD : comprendre et agir. - Aract Franche-Comté, 2015, 6 pages <https://bourgognefranche-comte.aract.fr/sites/default/files/2019-04/Cotrame.pdf> 🖱️



Cas

Fidéliser les nouveaux embauchés et pérenniser l'emploi des seniors, 2018

<http://hautsdefrance-aract.fr/blog/2018/11/15/video-fideliser-nouveaux-embauches-perenniser-lemploi-seniors/> ➡

La mise en œuvre d'une démarche participative dans une TPE, un pari gagnant, 08/10/2019

<https://www.anact.fr/cas/la-mise-en-oeuvre-dune-demarche-participative-dans-une-tpe-un-pari-gagant/> ➡

L'ehpad Théodore Arnault prévient l'usure professionnelle de ses salariés, 13/11/2019

<https://www.anact.fr/cas/lehpads-theodore-arnault-previent-lusure-professionnelle-de-ses-salaries/> ➡

La Ville de Parthenay met en place une démarche de prévention de l'usure professionnelle, 05/11/2019

<https://www.anact.fr/cas/laville-de-parthenay-met-en-place-une-demarche-de-prevention-de-lusure-professionnelle/> ➡

À nouveau dirigeant, nouveau plan pour renforcer la prévention de l'usure professionnelle, 10/07/2019

<https://www.anact.fr/cas/nouveau-dirigeant-nouveau-plan-pour-renforcer-la-prevention-de-lusure-professionnelle/> ➡

S'appuyer sur l'analyse de ses données sociales pour construire sa démarche de prévention de l'usure professionnelle, 12/07/2017

<https://www.anact.fr/sappuyer-sur-lanalyse-de-ses-donnees-sociales-pour-construire-sa-demarche-de-prevention-de-lusure/> ➡

Prévention de l'usure professionnelle : se former aux méthodes d'analyse du travail et s'enrichir de l'expérience des autres, 25/01/2017

<https://www.anact.fr/cas/prevention-de-lusure-professionnelle-se-former-aux-methodes-danalyse-du-travail-et-senrichir-de/> ➡

À l'étranger

Articles et rapports

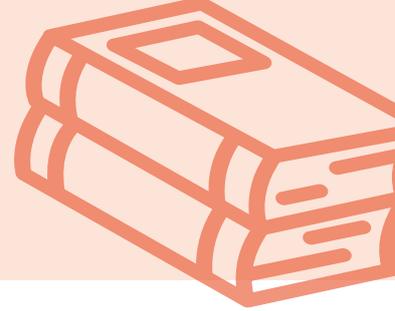
COR, 2017. *Emploi des seniors et vieillissement actif en Europe*, 30 novembre 2017, Maison de la Chimie. Dossier du participant . Conseil d'orientation des retraites, p. 40

<https://www.cor-retraites.fr/documents/actes-de-colloque/emploi-des-seniors-et-vieillissement-actif-en-europe/> ➡

Guillemard A-M, *Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale*, Retraite et société , n° 65, 06/2013, p. 17-38 <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm> ➡

Loriol M., Oulès L., Fries-Tersch E., *Travailler dans des conditions plus sûres et plus saines à tout âge. Inventaire national : France*. - Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2015, p. 56

<https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/FR-Country%20inventory.pdf> ➡



Negrini A, Corbiere M, Dube J, Gragnano A, Hupe J, Perron J,. [Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec](http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1018.pdf?v=2018-09-20) - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, 06/2018, p.99
<http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-1018.pdf?v=2018-09-20>

[Rapport d'analyse sur les politiques, les stratégies et les programmes de l'UE et des États membres en matière de population et de vieillissement de la main-d'œuvre](https://osha.europa.eu/fr/publications/analysis-report-eu-and-member-states-policies-strategies-and-programmes-population-an-1/view). Synthèse, Agence pour la sécurité et la santé au travail, 2017, p. 55
<https://osha.europa.eu/fr/publications/analysis-report-eu-and-member-states-policies-strategies-and-programmes-population-an-1/view>

Site

[eurofound.europa.eu/fr](https://www.eurofound.europa.eu/fr)
[Vieillesse de la main d'œuvre en Europe](https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/ageing-workforce), 01/02/2021, en ligne
<https://www.eurofound.europa.eu/fr/topic/ageing-workforce>