Anact

L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Août | 19

Maintien en emploi des seniors. Synthèse de travaux et identification des bonnes pratiques

Contributeurs : départements Veille, Etudes, Expérimentations

Amandine Brugière, Fabienne Caser, Florence Chappert, Marion Gilles, Christine Veinhart

Sommaire

Préambule 3

1 - Taux d'emploi, taux de chômage, taux d'inactivité des seniors. Derrière les chiffres, la complexité des parcours 3

2 - Déplacer la problématique du maintien dans l'emploi des seniors vers celle de la prévention de l'usure professionnelle 4

3 - Ce qui peut faire obstacles ou constituer des freins aux démarches de prévention de l'usure professionnelle 5

4 - Comment agir pour le maintien dans l'emploi et prévenir l'usure professionnelle ? Les leviers 6

A - REALISER DES DIAGNOSTICS AFIN D'ORIENTER ET PRIORISER LES ACTIONS 7

B - AGIR SUR L'AMELIORATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL ET LA REDUCTION DES RISQUES PROFESSIONNELS POUR TOUS LES ÂGES 9

C – AGIR SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS 10

D - DEVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF ET L'ANIMATION DE DYNAMIQUES TERRITORIALES 12

5 - Bibliographie sur des expériences menées à l'étranger 13

6 - ANNEXES 17

ANNEXE 1 – Note pour le CESE et France Stratégie 17
ANNEXE 2 – Rapport de recherche pour la DARES 17
ANNEXE 3 – Note pour la DGT 17
ANNEXE 4 – Note pour le CSEP 17
ANNEXE 5 – Cas d'entreprise EPHAD 17
ANNEXE 6 – Cas d'entreprise de travaux publics 17
ANNEXE 7 – Cas d'entreprise de services à la personne 17
ANNEXE 8 – Cas d'entreprise d'imprimerie 17
ANNEXE 9 – Liste des chantiers menés par le réseau ANACT-ARACT 17

Préambule

Depuis les années 2000, et les politiques publiques de « gestion des âges et développement de l'emploi des seniors », l'ANACT a mené différents chantiers d'accompagnement d'entreprises dans le maintien en emploi des travailleurs vieillissants : évaluation des accords en faveur de l'emploi des seniors, dispositif d'accompagnement pour faciliter les négociations sur les seniors, mise en œuvre d'actions dans le cadre du PST 2 et du PST 3 relatives en particulier à la prévention de l'usure professionnelle.

Ce document a été élaboré à partir plusieurs sources d'information : des notes rédigées pour le compte d'institutions publiques (Conseil économique et social - France Stratégie, Ministère du Travail, Conseil supérieur à l'égalité professionnelle, DARES), ainsi que des documents internes à l'ANACT (magazine Travail & Changement, et divers « cas d'entreprises ») qui résultent des expérimentations menées. Ces sources sont fournies en annexe.
Le document comprend aussi en annexe une bibliographie de rapports relatifs à des analyses menées dans des pays étrangers ; et la liste des chantiers menés par le réseau ANACT-ARACT dans le cadre des actions PACT Seniors.

1 - Taux d'emploi, taux de chômage, taux d'inactivité des seniors. Derrière les chiffres, la complexité des parcours

Un ensemble de facteurs a conduit ces dernières années à faire reculer l'entrée des seniors dans l'âge de la retraite (augmentation programmée de la durée requise pour une retraite à taux plein, l'entrée plus tardive sur le marché du travail des jeunes). Le taux d'emploi des seniors (55 – 64 ans) en France est ainsi passé de **46% en 2014 à 52% en 2019**, et selon les projections du Conseil d'orientation des retraites, la tendance devrait se poursuivre et atteindre un âge moyen de départ à la retraite autour de 64 ans d'ici la fin de l'année 2030. Si la France a atteint l'objectif fixé par l'UE il y a quinze ans (dépasser les 50% de taux d'emploi des seniors), elle reste dans la fourchette basse du taux d'emploi des seniors des pays européens : **la moyenne de l'union européenne se situant à 60%** (l'Allemagne le Danemark étant à plus de 70% de taux d'emploi en 2018).

Mais le taux d'emploi ne dit pas tout. Il existe une grande diversité de situations de transition entre l'emploi et la retraite : une partie importante des personnes qui rentrent dans l'âge de la retraite ne sont plus en emploi. 44% des 55-64 ans sont inactifs, et parmi ceux-ci, seulement 4% en retraite anticipée ou pré-retraite. Ce qui veut dire qu'une partie non négligeable des seniors passent par l'inactivité ou le chômage, et dans une moindre mesure par la longue maladie ou l'invalidité. Quant aux seniors qui connaissent des périodes de chômage et retrouvent un emploi, c'est majoritairement dans une dynamique de mobilité descendante, plutôt qu'ascendante (la rémunération étant le principal élément de concession). De la même façon le taux d'accès à la formation décroît avec l'âge, pour toutes les catégories de CSP[1].

[1] P.63 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf

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 prolonger la vie au travail, les incitations à l'embauche, à la formation, à la poursuite de l'activité professionnelle ont bien sûr leur utilité, mais ne suffisent 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 seniors. 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 du travail. Ce d'autant plus que les enquêtes sur les conditions de travail montrent que certaines caractéristiques du travail connues pour être particulièrement pénalisantes pour les travailleurs vieillissants et sources d'usure professionnelle continuent leur progression en France (le travail de nuit ou en horaires décalés, les exigences physiques, le travail sous fortes contraintes de temps et les changements fréquents dans le travail). Et que la part des salariés de plus de 50 ans va continuer d'augmenter. Dans ce contexte, une proportion croissante de salariés en dernière partie de carrière vont devoir « tenir au travail » pour obtenir une retraite à taux plein, tout en ayant, pour un certain nombre d'entre eux, 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 - Déplacer la problématique du maintien dans l'emploi des seniors vers celle de la prévention de l'usure professionnelle

Le taux d'activité ou de chômage des seniors n'est pas le seul indicateur des difficultés du maintien dans l'emploi des seniors. Celles-ci s'expriment aussi à travers d'autres « symptômes » : l'accidentologie – le taux de sinistralité, les restrictions d'aptitudes, l'augmentation des inaptitudes et autres problèmes de santé, l'absentéisme, le turn-over, l'obsolescence des compétences, le désengagement, la démotivation, etc. Autant de problèmes qui peuvent pénaliser durablement l'activité d'une entreprise et sa performance globale.

Face à l'allongement de la durée de la vie professionnelle, comment les entreprises peuvent-elles prendre en charge le « bien vieillir au travail » ? Car selon les options prises en matière de conditions de travail, 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 et mis à profit. Autrement dit, l'âge à lui seul n'est pas prédictif de la manière dont on s'use au travail – le vieillissement étant un processus progressif mais surtout conditionnel qui se nourrit tout au long du parcours professionnel. Le véritable enjeu consiste donc à garder en bonne santé les travailleurs quelles que soient leurs caractéristiques (âge, sexe, niveau de qualification…) pour qu'ils puissent être en emploi jusqu'à l'âge de la retraite.

Depuis plus d'une dizaine d'années, l'ANACT travaille sur la problématique de la gestion des âges en entreprises et du maintien dans l'emploi des seniors, dans le cadre de l'accompagnement de différentes politiques publiques. Au fil de ses interventions et missions d'accompagnement, elle a fait le choix d'aborder la question du maintien dans l'emploi sous l'angle de la prévention de l'usure professionnelle.

Par usure professionnelle, il faut entendre un processus d'altération de la santé qui dépend de la répétition et/ou de combinaisons d'expositions de la personne à des contraintes du travail. Interviennent 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 étaient 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).

Les démarches de prévention de l'usure professionnelle ont donc l'ambition d'anticiper les processus qui conduisent à la sortie de l'emploi, dans toutes ses formes (problèmes de santé, perte de compétences, démotivation, etc.).

3 - Ce qui peut faire obstacles ou constituer des freins aux démarches de prévention de l'usure professionnelle

Si on constate une préoccupation croissante des entreprises vis-à-vis des problématiques de maintien dans l'emploi des seniors, et plus globalement d'usure professionnelle, les freins à la mise en place de démarches de prévention sont nombreux, et les pratiques effectives, peu développées.

- En rester à la gestion des situations d'urgence :
C'est une fois que des problèmes importants sont survenus, et que des situations d'urgence sont à traiter, que les entreprises prennent à bras le corps la problématique de l'usure professionnelle : par exemple suite à une augmentation des accidents du travail sur une population type ou du nombre d'inaptitude, un fort absentéisme, ou le départ non prévu de salariés expérimentés. Or d'une part face aux situations d'urgence, les marges de manœuvre sont souvent réduites, d'autre part les entreprises n'enclenchent pas toujours derrière des actions de prévention. Elles en restent à des démarches réactives plutôt que proactives.

- Ne pas prendre le temps d'un diagnostic amont :
Pour bien traiter la question du maintien en emploi des séniors, et plus globalement d'usure professionnelle, l'entreprise a besoin de relier cette problématique à ses enjeux économiques et sociaux : en quoi le vieillissement des salariés au travail impacte la stratégie et les projets de l'organisation ? En quoi cela représente-t-il une gêne ou un atout pour l'entreprise ? C'est le plus souvent par un cheminement qui articule diverses préoccupations (maintien en emploi, gestion des restrictions d'aptitude, absentéisme, turn-over, etc.) que ces questions prennent sens pour l'entreprise. Or l'expérience montre que les acteurs prennent rarement ce temps de diagnostic amont[2].

- Se focaliser sur un seul problème :
Les velléités d'actions sont souvent liées à la prise en compte d'un facteur donné : un indicateur qui explose, un signal d'alerte. Cette focalisation amène souvent les entreprises à traiter les problématiques indépendamment les unes des autres (absentéisme, RPS, TMS…), là où une approche plus systémique rendrait les démarches de prévention plus efficaces.

- **Se focaliser sur la pénibilité physique au détriment des phénomènes d'essoufflement professionnel** : si la pénibilité physique est plus facilement visible, les processus de démotivation, de perte de sens au travail, de répétition – routine et non-apprentissage, voire parfois d'épuisement psychologique, sont beaucoup moins pris en compte, et pour autant, tout autant pénalisant – pour l'individu comme pour l'entreprise.

- Se focaliser uniquement sur les populations « senior »

[2] Cf Annexe 2 ce constat a été fait à l'occasion des études réalisées par le réseau ANACT-ARACT sur les effets des accords et plans seniors de 2013

Les entreprises peuvent avoir tendance à rentrer dans le sujet du maintien dans l'emploi en focalisant sur la population des seniors (effet des lois incitatives de 2008 qui ciblaient cette tranche d'âge, fait que les plus âgés sont des « marqueurs » de difficultés que des salariés plus jeunes peuvent aussi rencontrer mais avec des effets délétères moins immédiats sur leur santé). Or la prévention de l'usure concerne tous les âges. En agissant sur une amélioration globale des conditions de travail, sans différencier les actions selon l'âge, on limite l'usure prématurée des salariés plus jeunes tout en préservant l'organisme des vieillissants.

- Cloisonner les démarches de prévention d'un côté, et les politiques RH de l'autre : Les politiques RH et les politiques de 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 l'usure professionnelle émerge quand les situations de travail laissent des traces néfastes sur la santé et en particulier quand celles-ci se répètent. Il est donc indispensable de penser les parcours en lien avec la santé.

- **Être dépendant de représentations sociales figées sur la séniorité**
Le maintien dans l'emploi à un âge plus tardif se heurte aux représentations que se fait le monde du travail des salariés les plus âgés, sur la relation entre l'âge et les performances au travail mais aussi sur les comportements attendus. Plus de 75% des managers considèrent[3] que l'âge joue en défaveur de l'embauche d'un candidat (niveau de salaire plus élevé que celui des jeunes, une productivité jugée plus faible, maîtrise des outils numériques jugée déficiente…). Il reste beaucoup à faire sur ce champ, pour faire évoluer les représentations.

- **Ne pas favoriser l'accès à la formation des plus âgés**
Que ce soit lié à l'offre de formation (inadéquation de l'offre de formation professionnelle aux besoins des seniors en France pointée par l'OCDE), aux arbitrages propres à l'entreprise (horizon temporel, période d'emploi restante), aux stéréotypes sur les capacités d'apprentissage, ou à la difficile expression des besoins de formation en entretien individuel (moins de la moitié des plus de 55 ans évoque leurs besoins[4]), l'accès à la formation pour les seniors s'avère réduit. Or elle est essentielle dans la poursuite du parcours et le maintien dans l'emploi jusqu'à la retraite.

4 - Comment agir pour le maintien dans l'emploi et prévenir l'usure professionnelle ? Les leviers

Depuis plus de dix ans, l'ANACT accompagne activement des entreprises dans le maintien des seniors dans l'emploi et la prévention de l'usure professionnelle. Ces accompagnements s'appuient sur quatre registres d'actions :
> Réaliser des diagnostics pour orienter et prioriser les actions en entreprise ;
> Agir sur l'amélioration des situations de travail et la réduction des risques professionnels pour tous les âges ;
> Agir sur les parcours professionnels ;
> Développer l'accompagnement collectif et favoriser des dynamiques partenariales et territoriales.

Au cœur de ces démarches se trouvent les principes d'action du réseau ANACT-ARACT :

[3] https://www.strategie.gouv.fr/publications/seniors-lemploi-retraite
[4] P.65 https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport-seniors-emploi-retraite_01102018_0.pdf

> Partir de l'analyse des situations concrètes de travail : il s'agit en effet d'aller au-delà de l'identification des facteurs de pénibilité ou des « risques », pour penser les conditions d'exposition en situation réelle de travail, l'identification de facteurs protecteurs ou d'organisation de l'activité faisant « ressource » (expérience, entraide du collectif, reconnaissance, soutien disponible, etc.) ;
> Développer des démarches de prévention, anticipatrices des risques : pour aider les acteurs de l'entreprise à passer de la réactivité face aux situations d'urgence, à la proactivité ;
> Développer des diagnostics prenant en compte le genre [5] : les hommes et les femmes étant inégalement et diversement touchés par l'usure professionnelle ;
> Rendre l'entreprise autonome pour analyser les causes de l'usure professionnelle ;
> Développer des actions transversales alliant les politiques RH à celles de la prévention-santé et de ce fait associer un large périmètre d'acteurs à la démarche.

Chacun des registres d'action est détaillé ci-dessous, en prenant appui sur des exemples d'entreprises accompagnées par le réseau.

A - REALISER DES DIAGNOSTICS AFIN D'ORIENTER ET PRIORISER LES ACTIONS

L'objectif est de comprendre la situation de l'entreprise (repérer les symptômes d'usure professionnelle, les situations problématiques ayant pu les engendrer, les métiers et populations les plus concernés, les apports et limites des actions déjà engagées) pour définir des plans d'action adaptés. Plutôt que de réaliser cet état des lieux en tant qu'expert externe, notre approche vise à faire monter en compétences un collectif de personnes ressource dans l'entreprise.

EHPAD
Problématique rencontrée : taux d'absentéisme élevé
Action menée : état des lieux pour aboutir à un plan d'action concerté

Confrontée à un taux d'absentéisme qui a des incidences sur la qualité des soins, la structure s'engage dans une action collective « prévention de l'usure professionnelle » proposée par l'Unifaf et l'Anfh et mise en œuvre par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, avec le soutien de la Carsat Centre-Ouest.
L'accompagnement permet à l'établissement d'acquérir une méthode de réalisation d'un diagnostic basé sur l'analyse de ses données sociales, sur l'exploitation des résultats d'un questionnaire QVT et les données issues du document unique d'évaluation des risques professionnels. Objectifs : formaliser les constats, faire un bilan de la situation et rendre plus opérationnelles toutes les réflexions menées depuis quelques années. Les journées de formation collectives et l'accompagnement individuel effectués par l'Aract ont permis d'aboutir à un plan d'actions discuté collectivement et structuré autour de 5 axes de travail : cohésion d'équipe, manutention et port de charges, gestion des parcours professionnels, implication des professionnels, communication interne / gestion des relations. L'établissement s'inscrit aussi dans une nouvelle dynamique « d'essai-réajustement » où chaque proposition passe par une phase d'essai avec validation et réajustement ou abandon si nécessaire… Un droit à l'erreur qui permet également d'aborder les changements avec plus de sérénité.

Pour plus de détails, voir l'annexe 5

[5] si les hommes sont plus exposés à la pénibilité physique, les femmes doivent faire face à une usure moins visible socialement mais tout aussi néfaste (travail morcelé et répétitif, travail dans l'urgence, manque d'autonomie, charge mentale ou émotionnelle liée aux emplois en relation avec les publics, etc.).

Entreprises : EHPAD et entreprise d'emballage
Problématique rencontrée : augmentation des TMS
Actions menées : état des lieux - identification de parcours fragilisant

Dans un EHPAD, 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 une entreprise d'emballage, les parcours des salariés ayant déclarés des TMS ont été investigués par un 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 fragilisant sont désormais connus et sont évités.

Prendre en compte le genre dans les diagnostics

Les hommes et les femmes n'occupent pas les mêmes emplois et n'exercent parfois pas les mêmes activités au sein d'un même intitulé d'emploi. Si elles sont globalement moins exposées que les hommes aux pénibilités physiques, d'autres facteurs contribuent fortement à l'usure professionnelle des femmes : en particulier celles-ci sont plus souvent exposées à des contraintes organisationnelles comme le travail morcelé, répétitif, le manque d'autonomie, la charge mentale ou émotionnelle (pour les emplois en relation avec les publics), des trajectoires moins ascendantes, etc. Ces facteurs d'usure « socialement moins visibles » nécessitent d'être repérés pour mettre en place des actions de prévention adaptées[6].

Entreprise d'impression de reliure de livres et de catalogues
Nombre de salariés : 440 salariés, répartis sur 5 établissements
Problématique rencontrée : augmentation des troubles musculo-squelettiques et absentéisme, en particulier chez les femmes
Actions menées : état des lieux, et diminution de la pénibilité

Cette imprimerie faisait face à un absentéisme important, dû à des troubles musculo-squelettiques. L'ARACT Normandie a mis en place une démarche d'ergonomie classique couplée à des entretiens-observations-entrevues. Un diagnostic, constitué à partir de l'analyse des données RH et de santé de l'entreprise, de l'observation des situations de travail et des dires des salariés et de l'encadrement a permis de montrer que les femmes étaient plus absentes car plus exposées à la pénibilité. En effet les femmes et les hommes rentraient dans l'entreprise comme aide-finition, des postes très exposés : sollicitation des poignets et des épaules, posture statique prolongée et port de charge (jusque 11 tonnes par jour correspondant à la manutention de 80 liasses de cahiers de 20 kg par heure). Mais les hommes au bout de 3 ans évoluaient vers d'autres postes qui ont été reconnus comme moins pénibles (par exemples des postes de conducteurs de machine), tandis que les femmes pour de nombreuses raisons restaient dans leurs postes d'entrée dans l'entreprise, et donc n'évoluaient pas et s'usaient professionnellement au sens physique du terme. il a été recommandé 1) de réduire la pénibilité de l'ensemble des postes et de ne pas essayer de pallier la pénibilité par le seul recrutement. 2) De travailler avec les fournisseurs pour limiter le poids des objets manipulés ainsi que de changer la hauteur et la manière de stocker les palettes. 3) De permettre aux femmes d'évoluer vers les

[6] Voir l'annexe 4

postes d'aide-conducteur ou de conducteur. Cette dernière proposition a d'abord été refusée, puis quelques mois après un poste a été ouvert, faisant reconnaître par-là les compétences détenues par les femmes et leurs capacités à évoluer vers des postes à plus forte responsabilité.

Pour plus de détails, voir l'annexe 8

B - AGIR SUR L'AMELIORATION DES SITUATIONS DE TRAVAIL ET LA REDUCTION DES RISQUES PROFESSIONNELS POUR TOUS LES ÂGES

Aménager les postes de travail mais aussi réorganiser l'activité pour réduire la pénibilité, et développer des systèmes de travail plus durables

Plusieurs niveaux d'actions sont possibles comme jouer sur les rythmes, les horaires, ou encore la part d'autonomie – ou de marges de manœuvre - dans la réalisation des tâches : c'est-à-dire l'aménagement d'espaces de régulation individuelle et collective face aux aléas de l'activité.

Entreprise de logistique
Problème rencontré : augmentation des restrictions d'aptitude
Actions menées : réorganisation horaire des équipes

Dans une 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.

Entreprise industrielle
Problématiques rencontrées : augmentation des restrictions d'aptitude
Actions menées : réorganisation d'une partie du processus de fabrication, et accompagnement de la montée en compétences des opérateurs

Dans une 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 gestuelles. 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 ont 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.

L'orientation prioritaire de rechercher une amélioration globale des situations de travail pour tous n'exclut pas l'intérêt d'actions ciblées sur les salariés présentant des limitations de capacité.

Entreprise industrielle industrie chimique
Nombre de salariés : 670 salariés
Problématiques rencontrées : restrictions d'aptitude liées au travail de nuit
Actions menées : permettre de passer en horaires de jour

La possibilité de ré-internaliser des postes en journée a été étudiée par l'entreprise. Une trentaine de tâches susceptibles d'être à nouveau assurées en interne a été dressée : opérations de transformation de produits, de conditionnement, de logistique ou de maintenance, formation des cariste, habilitations, etc. Cette liste a été examinée au regard de critères de faisabilité économique et technique, mais aussi d'amélioration de la qualité de vie au travail : horaires, perspectives d'évolution, pénibilité (il ne s'agissait pas de remplacer une contrainte par une autre). Onze prestations ont ainsi été sélectionnées et certaines ont été regroupées pour constituer des postes à temps plein. Huit postes en journée ont été ouverts à candidature, avec, à compétences égales, une priorité accordée aux plus de 50 ans.

C – AGIR SUR LES PARCOURS PROFESSIONNELS

C'est l'autre levier important pour faire face à l'usure physique et mentale (se dégager relativement vite de situations pénibles si l'on est fortement exposé). Mais aussi aux phénomènes d'essoufflement professionnel qui se manifestent par des formes de démotivation et de désengagement au travail.

Accompagner le développement des compétences

Association de service à la personne
Nombre de salariés : 73 dont une part importante de seniors
Problématiques rencontrées : fidélisation et qualité de la prestation
Actions menées : accompagnement important sur la professionnalisation

La structure établit un lien direct entre le développement des compétences du personnel, la qualité des prestations et la pérennisation de l'association. Les critères d'embauche étant liés à un potentiel et une motivation plus qu'à l'expérience dans le métier, c'est une fois en poste que la structure favorise leur acquisition.
Plusieurs axes de professionnalisation sont mis en œuvre avec l'appui d'une chargée de formation à mi-temps : des formations de mise à niveau permanente des connaissances des intervenants (gestes et postures, premiers secours, relations avec les personnes atteintes de pathologies mentales type Alzheimer et leurs proches), un parcours de formation pour l'encadrement de 9 jours répartis sur 4 mois, et pour les intervenants confrontés à des bénéficiaires atteints de pathologies lourdes, la participation régulière à des groupes de paroles encadrés par des psychologues. La structure encourage également les salariés à passer un diplôme d'Auxiliaire de Vie Sociale en VAE. Ces actions de professionnalisation participent directement à la prévention de l'usure professionnelle.

Pour plus de détails, voir l'annexe 7

Promouvoir des parcours qui permettent d'éviter de rester trop longtemps dans des situations de pénibilité

Établissement de soins de longue durée
Problématique rencontrée : épuisement psychologique
Action menée : création d'une nouvelle fonction

Dans une 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 disparaitre 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' « infirmièr(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 « 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.

Accompagner les trajectoires au-delà des frontières des entreprises

Les actions sur les parcours professionnels nécessitent parfois de dépasser les frontières de l'entreprise. C'est ce qui a été 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 aides 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

Association de services à la personne
Nombre de salariés : 73
Problématiques rencontrées : fidélisation
Actions menées : une vraie réflexion sur les parcours professionnels, y compris à l'extérieur de l'entreprise

L'Association souhaite permettre aux salariés qui en expriment le souhait et qui en ont les capacités de réaliser un parcours qui peut prendre plusieurs formes :
En interne, plusieurs pistes d'évolution sont envisageables, toutes à partir d'une première expérience de terrain, jugée indispensable : après un passage par l'accueil permettant d'appréhender la réception et le traitement des demandes, certaines salariées ont accédé à des fonctions d'encadrement ; le projet de créer à moyen terme un organisme de formation ou de gérer des tutelles peut représenter de nouvelles opportunités d'évolution.
Mais la structure est également prête à laisser partir des intervenants à l'extérieur, du moment où cela correspond à une amélioration de leur situation professionnelle . Ainsi, l'entreprise a parrainé deux salariées chez qui il avait identifié des possibilités d'évolution pour créer leur propre structure de services à domicile. En s'installant, elles prennent à leur compte les principes managériaux de l'association et en deviennent partenaires de proximité, ce qui permet à l'entreprise de répondre à l'ensemble des demandes de nouveaux clients, sans surcharger son propre service. Pour l'une de ces deux salariées, l'obtention de sa VAE lui permettra d'obtenir son agrément. La structure encourage et accompagne les salariés à passer, au bout de 3 années d'expérience, un diplôme d'Auxiliaire de Vie Sociale en VAE.

D - DEVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT COLLECTIF ET L'ANIMATION DE DYNAMIQUES TERRITORIALES

L'expérience montre que faire travailler ensemble plusieurs entreprises sur l'usure professionnelle leur permet d'enrichir mutuellement leurs approches.

Construire des dynamiques partenariales territoriales entre les champs connexes de l'emploi, du travail, de la santé et du développement économique

Le déploiement et la durabilité des démarches dépend aussi de l'insertion de l'entreprise dans un réseau de ressources externes complémentaires. Nos accompagnements s'inscrivent de plus en plus systématiquement dans des logiques partenariales qui 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…), acteurs du champ de l'emploi et de la formation (OPCO, MDE, etc.) ou du développement économique (CCI, …). L'expérience montre 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.

Territoire : Métropole Lilloise
Problématiques rencontrées : maintien en emploi des seniors sur le territoire de la métropole
Actions menées : actions collectives de sensibilisation des entreprises et échanges de bonnes pratiques

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. En 2017 le programme Atout'Âge a mobilisé plus d'une centaine d'entreprises dans des ateliers de sensibilisation autour de différents thèmes : la transmission des compétences, la gestion et la prévention des restrictions d'aptitudes, l'anticipation du virage numérique, les coopérations intergénérationnelles, etc. C'est l'occasion pour les entreprises de partager des bonnes pratiques en matière de conditions de travail et de gestion des parcours professionnels. C'est aussi un moyen de faire évoluer les représentations sociales vers une conception plus positive du vieillissement.
L'implication des fédérations professionnelles et des OPCO constitue un levier efficace de sensibilisation des entreprises.

Territoire : Bretagne
Fédération régionale des travaux publics
Problématiques rencontrées : restriction d'aptitudes
Actions menées : actions collectives de sensibilisation des entreprises et formation à la prévention de l'usure professionnelle

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. L'appui de la Direccte-Bretagne et l'association de divers acteurs – des services de santé au travail, des représentants d'entreprises, la Carsat Bretagne, l'ARACT, l'OPPBTP et Constructys – permettent de sensibiliser les entreprises à cette problématique et de 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 vaste programme de formation sur la prévention de l'usure professionnelle est dispensé aux responsables prévention et ressources humaines du secteur. 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.

5 - Bibliographie sur des expériences menées à l'étranger

Vieillissement de la main d'œuvre en Europe. Dossier Eurofound. 13 mai 2019, en ligne.

Le vieillissement de la population européenne vient confronter les responsables politiques à de nombreux problèmes en matière d'emploi, de conditions de travail, de niveaux de vie et de bien-être. Il suscite des inquiétudes quant à la viabilité des régimes de retraite et à l'offre de travail. La promotion des possibilités d'emploi pour une main-d'œuvre vieillissante exige une réflexion nouvelle au niveau des entreprises, de l'UE et des États membres.
Malgré l'augmentation substantielle des taux d'emploi chez les personnes âgées au cours de la dernière décennie dans de nombreux pays de l'UE, le rapport conjoint sur l'emploi de la Commission européenne (de 2017) met en évidence la possibilité d'augmenter davantage encore ces taux. En 2016, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans dans l'UE s'élevait à 55,3 %, contre 66,6 % pour la tranche d'âge des 15-64 ans dans son ensemble. C'est chez les femmes que l'augmentation a été la plus marquée.
Le socle européen des droits sociaux offre un cadre permettant d'aider les marchés du travail à s'adapter aux nouveaux défis tout en promouvant l'équité et la solidarité entre les générations. Il insiste sur le droit des travailleurs à un environnement de travail adapté à leurs besoins professionnels et qui leur permette de prolonger leur participation au marché du travail. Par ailleurs, le récent accord autonome signé par les partenaires sociaux européens sur le vieillissement actif et une approche intergénérationnelle entend aider les personnes âgées à participer activement au marché du travail et à y rester plus longtemps.

Quels sont les facilitateurs du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors dans un milieu d'éducation au Québec, NEGRINI (Alessia), CORBIERE (Marc), DUBE (Jessica), GRAGNANO (Andrea), HUPE (Julie), PERRON (Jacques), Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, 06/2018, 99 pages

Le pourcentage de travailleurs seniors âgés de 45?ans et plus augmente sans cesse sur le marché du travail au Québec. Dans le secteur de l'éducation, une large portion de la main-d'oeuvre est âgée de 45?ans et plus (41?%) et un tiers du personnel aura quitté son poste entre 2009 et 2018 (Grenier, 2009). Des statistiques récentes montrent aussi que les lésions tant de nature physique que psychologique des travailleurs québécois du secteur de l'éducation sont souvent associées à une perte de temps indemnisée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Ces lésions touchent davantage des travailleurs seniors qui occupent diverses fonctions (p. ex., enseignants, personnel administratif) (Busque, 2012). L'objectif général de cette étude est d'identifier les déterminants du maintien en emploi en santé des travailleurs seniors âgés de 45?ans et plus oeuvrant dans une commission scolaire (CS) québécoise.
Fondée sur un devis mixte à volet quantitatif (Phase?1) et qualitatif (Phase 2), l'étude est réalisée auprès de travailleurs seniors d'une CS. Lors de la Phase 1, des données longitudinales et de différentes natures ont fait l'objet d'analyses statistiques : a) données autorapportées et recueillies dans le cadre d'une

intervention offerte au personnel de la CS durant la période de 2004 à 2012 (p. ex., facteurs psychosociaux et aspects de la santé psychologique) ; b) données certifiées par l'employeur pour la période de 2002 à 2015 (p. ex., fonction, années de service, absence, retraite). Lors de la Phase 2, 28 entrevues semi-structurées ont été réalisées auprès de travailleurs employés à la CS depuis 2004 ou avant, et qui sont âgés de 45 ans et plus. Des analyses du contenu des entrevues ont ensuite été conduites.
Cette étude a permis de mieux comprendre comment les conditions de travail caractérisées par la présence de facteurs psychosociaux favorisent la santé psychologique des travailleurs seniors et les encouragent à rester en emploi à la CS plutôt que de décider à prendre une retraite hâtive. Les résultats de la Phase 1 ont mis en évidence que les travailleurs en fin de carrière montrent de plus hauts niveaux de stresseurs ressentis au travail et d'amotivation comparativement à ceux qui se trouvent dans l'étape intermédiaire de leur carrière. Pour les travailleurs retraités, l'autonomie et la flexibilité des horaires contribuaient à leur satisfaction au travail et à leur motivation introjectée. Ces aspects positifs de la santé psychologique au travail, à leur tour, ont déterminé leur choix de se maintenir en emploi à la CS, et ce, jusqu'à leur retraite régulière. Comparativement au groupe qui a opté pour une retraite hâtive avec des pénalités financières, celui des travailleurs qui ont choisi une retraite régulière se caractérise par des niveaux plus élevés de satisfaction au travail et de satisfaction envers l'établissement.
Les résultats des analyses statistiques effectuées sur les données certifiées montrent que l'absence pour invalidité physique affecte davantage de participants en mi-carrière qu'en fin de carrière. En revanche, l'absence pour invalidité psychologique affecte davantage des participants en fin de carrière et ceux qui ont opté pour une retraite hâtive. L'absence pour invalidité psychologique concerne un plus petit nombre de participants, mais sa durée excède en jours moyens par année celle pour invalidité physique. Enfin, les résultats sur le taux de présence au travail corroborent ceux sur l'absence pour les travailleurs qui sont encore en emploi à la CS?: les travailleurs en mi-carrière s'absentent moins pour des raisons d'invalidité psychologique, tandis que les participants en fin de carrière s'absentent moins pour des raisons d'invalidité physique.
Les résultats de la Phase?2 ont permis d'appuyer et de compléter les informations obtenues à la Phase?1 quant aux facteurs psychosociaux et aux aspects de la santé psychologique qui influencent le maintien en emploi des travailleurs seniors inclus dans cette étude. Les répondants mentionnent certains facteurs défavorables, comme les stresseurs ressentis au travail et la surcharge de travail. La fatigue et les insatisfactions qui découlent d'une période de changements et de compressions budgétaires sont pondérées par des facteurs favorables, comme le soutien social des collègues, du supérieur ou de la CS, la possibilité d'ajuster la charge, les tâches, ainsi que les horaires de travail. À ces facteurs, qui jouent un rôle important dans l'intention de se maintenir en emploi à la CS, s'ajoutent des pratiques de gestion des ressources humaines qui visent la rétention de la main-d'oeuvre vieillissante, comme la retraite progressive, les possibilités de promotion et de formation, ainsi que la situation financière du travailleur et de sa famille (p. ex., le revenu), son état de santé ou celui de son conjoint, d'autres facteurs liés à la vie hors travail (p. ex., la charge familiale, les activités hors travail).
Il s'agit de la première étude réalisée au Québec qui montre que le maintien en emploi en santé est influencé par des facteurs de différentes natures. Ces éléments sont considérés par le travailleur dès la mi-carrière, car il doit tenir compte de ses besoins (p. ex., valeurs, trajectoire de carrière) inscrits dans différents systèmes et régimes (p. ex., organisation, santé, assurance, retraite), tout en considérant d'autres acteurs (p. ex., la clientèle, les collègues, la famille). La rétention de travailleurs seniors peut être réalisée par des interventions qui ciblent des conditions de travail optimales à travers l'équilibre de la demande et des ressources disponibles, répondant à la fois aux besoins de la main-d'oeuvre vieillissante et de sa productivité dans l'organisation.

Rapport de synthèse sur la sixième enquête européenne relative aux conditions de travail, Eurofound, 2016, 162 pages .

La sixième enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) s'appuie sur les enseignements tirés des cinq enquêtes précédentes, afin de présenter une large vue d'ensemble de l'Europe au travail, englobant les divers pays, professions, secteurs et groupes d'âge.

Emploi des seniors et vieillissement actif en Europe, 30 novembre 2017, Maison de la Chimie. Dossier du participant . Conseil d'orientation des retraites, 30/11/2017, 40 pages.
Comme le rappelle régulièrement le Conseil, le relèvement du taux d'emploi des seniors constitue un enjeu

essentiel pour les systèmes de retraite. Selon une perspective internationale centrée sur les pays européens, le colloque apportera des éclairages sur les évolutions récentes et la situation actuelle de l'emploi des seniors, en lien notamment avec les politiques conduites en matière d'emploi et de retraite. La situation française sera examinée dans ce cadre et un focus particulier sera fait sur l'Allemagne et l'Italie. Mais la question de l'emploi des seniors s'inscrit plus globalement dans le cadre du vieillissement au travail, que recouvre la notion de « vieillissement actif » par nature plus protéiforme. Le colloque ouvrira ainsi dans un second temps sur une réflexion plus large concernant la définition du vieillissement actif, qui renvoie à des questions de condition de travail, mais aussi de santé, de bien-être, etc. Les enseignements susceptibles d'être tirés de la promotion du vieillissement actif seront dégagés au terme du colloque.

Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies, FLINTROP (Julia) et al., European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA), 11/2017, 84 pages

Ce rapport met en évidence les divers défis liés au vieillissement de la population active et envisage des solutions innovantes. La coordination a été assurée par l'EU-OSHA en collaboration avec Cedefop, EIGE et Eurofound, et chacune de ces agences européenne met l'accent sur un aspect différent de l'évolution démographique et de son incidence sur l'emploi, les conditions de travail, ainsi que sur la santé et l'éducation des travailleurs.

Ce rapport se penche sur les conditions de travail, donne des exemples de politiques assurant la sécurité et la santé d'une population active vieillissante, inclut la dimension de genre et examine la manière dont la formation professionnelle et l'apprentissage.

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. Synthèse, Agence pour la sécurité et la santé au travail, 2017, 2 pages

Cette synthèse présente des informations clés au sujet du rapport d'analyse de l'EU-OSHA sur les politiques et les actions mises en place au niveau de l'UE et au niveau national pour répondre aux défis posés par le vieillissement de la population européenne. Cette synthèse rend brièvement compte des facteurs qui influencent l'élaboration des politiques et des défis auxquels sont confrontés les décideurs politiques en ce qui concerne l'allongement de la vie active et le renforcement de l'employabilité des travailleurs âgés. Elle examine également les éléments nationaux et supranationaux qui ont une influence sur l'élaboration des politiques, résume la situation dans chaque pays et se penche sur l'actuel cadre juridique et stratégique de l'UE. Elle présente en outre des considérations pour l'élaboration future des politiques.

Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale, GUILLEMARD (Anne-Marie), Retraite et société, n°65, 06/2013, pp. 17-38

L'auteur constate de grandes disparités entre pays européens quant à la prolongation de la vie active. L'article s'efforce de les expliquer, à partir d'une typologie des configurations de politiques publiques d'emploi et de protection sociale qui, pour chacune, correspondent à l'élaboration d'une culture de l'âge spécifique. Ces cultures de l'âge différenciées favorisent à leur tour le développement de trajectoires contrastées de fin de carrière, en ce qu'elles créent des dynamiques entre acteurs du marché du travail susceptibles d'encourager la prolongation de l'activité ou de conduire à la mise à l'écart des seniors. L'analyse comparative des stratégies politiques et des mesures mises en oeuvre en matière de vieillissement actif en emploi en Europe permet de repérer les leviers d'action les plus efficaces en ce domaine et de discerner des manières distinctes de mettre en oeuvre le vieillissement actif en emploi, lesquelles ont des conséquences opposées pour les individus concernés. Certains peuvent choisir et aménager leur fin de carrière, d'autres sont dans une situation de contrainte forte : obligés de se maintenir sur le marché du travail dans des emplois souvent inadaptés, transformés en travailleurs précaires ou pauvres, contraints de vivre de minima sociaux... Ce constat met en évidence l'ambivalence du vieillissement actif comme nouveau paradigme de l'action publique.

Recueil de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie. Expériences des secteurs publics et privés en France et à l'international, MURIS (Clément), DGAFP, 09/2012, 63 pages

La présente étude propose une synthèse de bonnes pratiques en matière de gestion des âges de la vie (GDAV), recueillies auprès de nos homologues étrangers ou identifiées au travers d'un travail de recherche documentaire.. Si elle n'a pas pour objectif de formuler des recommandations, elle propose d'élargir la perspective en exposant des pratiques qui existent en dehors de la Fonction publique française, afin d'apporter un éclairage différent aux gestionnaires publics. Les bonnes pratiques exposées ici sont issues aussi bien du secteur public que du secteur privé, en France et dans les pays suivants : Allemagne, Australie, Belgique, Canada (Province du Québec), Danemark, Etats-Unis, Finlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, Suède, Suisse et Royaume-Uni. En ce qui concerne les administrations publiques à l'étranger, les sources principales de cette étude ont été le rapport de l'Institut Européen d'Administration Publique (IEAP) sur « l'évolution démographique et son incidence sur la gestion des ressources humaines dans les secteurs publics européens »1 et le rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), « Vieillissement et service public: le défi des ressources humaines »2. Pour ce qui est des bonnes pratiques observées dans le secteur privé, elles ont pour l'essentiel été puisées dans les études et rapports suivants : « Gérer les seniors : de l'âge à l'expérience »3 et « Managing Extending Working Life »4d'Entreprise et Personnel; « Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors »5 et « Plan emploi seniors : des PME en action »6 de Vigeo ; «15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors » de l'Institut Montaigne7 et enfin le guide du cabinet d'expertise ARETE « Pouvoir travailler à tout âge ».

6 - ANNEXES

ANNEXE 1 – Note pour le CESE et France Stratégie

Rapport "Les seniors, l'emploi et la retraite" – octobre 2018 : "Prévenir l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi" 2018

ANNEXE 2 – Rapport de recherche pour la DARES

Réalisé avec l'IRES sur la construction et la mise en oeuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors - 2013

ANNEXE 3 – Note pour la DGT

"Conditions favorables à la mise en oeuvre de pratiques pour l'emploi des seniors" 2014

ANNEXE 4 – Note pour le CSEP

Contribution au rapport sur la situation des femmes seniors dans l'emploi – 2019

ANNEXE 5 – Cas d'entreprise EPHAD ATASH Domaine du grand Pré - 2018

ANNEXE 6 – Cas d'entreprise de travaux publics : Di@rbenne – 2019

ANNEXE 7 – Cas d'entreprise de services à la personne : AIDOM SERVICES – 2009

(voir le Travail&Changement 2009, à partir de la page 10).

ANNEXE 8 – Cas d'entreprise d'imprimerie : article de recherche pour la revue REMEST

"Conditions de travail et parcours dans l'entreprise : vers une transformation qui integer l'ergonomie et le genre ?" – 2014

ANNEXE 9 – Liste des chantiers menés par le réseau ANACT-ARACT dans le cadre du projet PACT-Seniors 2016-2018

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
ANACT	P1 - PST3	P-ANACT-01001 - COP2 - Mise en oeuvre des actions du PST3 (OO1)	C-ANACT4272 - Action 1 - Pact Seniors - Etat des lieux des pratiques & ingénierie	Ingénierie de projet	31/12/2015	29/09/2018	en-cours	Finalité du projet : • Comprendre les leviers et les freins spécifiques au maintien dans l'emploi des séniors • Recenser les pratiques et expérimenter de nouvelles formes d'actions territoriales et en entreprises • Outiller différentes catégories d'acteurs : branches professionnelles et commissions paritaires interprofessionnelles, comités de pilotage territoriaux, acteurs d'entreprises, formateurs ou consultants • Capitaliser, ajuster et déployer les ingénieries testées. L'Anact et les Aract proposeront des modalités d'actions qui doivent permettre de problématiser la situation actuelle et de cibler les actions prioritaires : • au niveau territorial • au niveau de Branches professionnelles ou de secteurs d'activité (ex : Métiers de l'Artisanat) • au niveau de l'entreprise
ANACT	P1 - PST3	P-ANACT-01001 - COP2 - Mise en oeuvre des actions du PST3 (OO1)	C-ANACT4363 - Action 4 - Pact Seniors -	Elaboration, diffusion d'outils et de supports (article, note, guide,	31/12/2015	30/12/2018	fermé	dont 64 jours en 2016 et 176 en 2017 Cette 4ème phase comprend 4 sous-actions : 4-1 - évaluation de l'action - synthèse nationale transv. et régionales - portraits téléchargeables.

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
			Production et transfert de méthodologie et d'outils	plaquette)				4-2 - transfert : formalisation des outils - ingénierie de formation (pour consultants) 4-3 - production d'outils pour -ises, dirigeants, RH, encadrants, IRP). 4-4 - impacts stratégie et ingénierie d'actions - séminaire final.
ARACT Bretagne	COP1 - Pénibilité - Maintien dans l'emploi	P-BRETA-10002 - PREVENIR L'USURE, FAVORISER MAINTIEN EN EMPLOI ET QUALITE DES PARCOURS	C-BRETA2853 - PACT SENIORS : Action 3 (temps hors appui en entreprise)	Intervention dans le cadre d'une action collective	01/01/2017	30/07/2018	fermé	Cette fiche comprend : - les 1er contacts téléphoniques avec les entreprises identifiées par les partenaires. - la préparation, animation et comptes rendus des échanges interentreprises. - la production des livrables des fiches spécifiques à chaque entreprises participantes seront créées.
ARACT Bretagne	COP1 - Pénibilité - Maintien dans l'emploi	P-BRETA-10002 - PREVENIR L'USURE, FAVORISER MAINTIEN EN EMPLOI ET QUALITE DES PARCOURS	C-BRETA2938 - GELDELIS : PACT Seniors Action 3	Intervention dans le cadre d'une action collective	31/01/2017	30/07/2018	fermé	contacts avec l'entreprise pour sensibiliser, présenter l'action Intervention dans l'entreprise
ARACT Bretagne	P1 - PST3	P-BRETA-10203 - AGIR POUR LA SANTE AU TRAVAIL	C-BRETA2812 - PACT SENIORS : Action 1	Ingénierie de projet	31/12/2015	30/07/2018	fermé	L'Aract Bretagne est l'une des 5 Aracts participant au programme d'actions visant à promouvoir le vieillissement actif via le maintien et le retour en emploi des seniors dans le cadre d'un appel à projet du FSE. En Bretagne cela permet la réalisation

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
								d'un projet d'action collective pour la prévention de l'usure professionnelle (PUP)pour un maintien durable en emploi sur les zone d'emploi de Fougères et de Vitré. Il s'agit d'organiser l'accompagnement de démarches de 6 entreprises par des consultants formés par l'Aract Bretagne pour produire des compétences, des supports de sensibilisation sur la PUP et de l'ingéniérie d'action transférables sur d'autres territoires. Cette action est portée par la MEEF de Vitré et l'observatoire Emploi du Pays de Fougères. Elle implique également les services de santé au travail, la carsat, la CCI pour la mobilisation des entreprises L'action 1 concerne les temps consacrés par l'Aract Bretagne : - élaboration et formalisation du projet - préparation et participation aux temps de coordination du projet au niveau national
ARACT Bretagne	P1 - PST3	P-BRETA-10203 - AGIR POUR LA SANTE AU TRAVAIL	C-BRETA2813 - PACT SENIORS : Action 2	Animation réseaux (opérationnel)	31/12/2015	30/07/2018	fermé	L'Aract Bretagne est l'une des 5 Aracts participant au programme d'actions visant à promouvoir le vieillissement actif via le maintien et le retour en emploi des seniors dans le cadre d'un appel à projet du FSE. En Bretagne cela permet la réalisation d'un projet d'action collective pour la prévention de l'usure professionnelle

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
								(PUP)pour un maintien durable en emploi sur les zone d'emploi de Fougères et de Vitré. Il s'agit d'organiser l'accompagnement de démarches de 6 entreprises par des consultants formés par l'Aract Bretagne pour produire des compétences, des supports de sensibilisation sur la PUP et de l'ingéniérie d'action transférables sur d'autres territoires. Cette action est portée par la MEEF de Vitré et l'observatoire Emploi du Pays de Fougères. Elle implique également les services de santé au travail, la carsat, la CCI pour la mobilisation des entreprises L'action 2 concerne les temps consacrés par l'Aract Bretagne : - Préparation, participation, compte rendus des réunions entre acteurs de l'action sur le territoire Fougères Vitré - argumentaires et messages élaborés à destination des cibles
ARACT Bretagne	P1 - PST3	P-BRETA-10203 - AGIR POUR LA SANTE AU TRAVAIL	C-BRETA2854 - PACT SENIORS : Action 4	Animation réseaux (opérationnel)	01/01/2017	30/07/2018	fermé	Cette fiche comprend : - les temps de sélection, formation et REX consultants - les temps de REX partenaires territoriaux - les temps de production de livrables
ARACT Bretagne	P1 - PST3	P-BRETA-10203 - AGIR POUR LA SANTE AU	C-BRETA2927 - TAB : PACT	Intervention en entreprise	31/12/2016	30/07/2018	fermé	TAB est une entreprise de production d'armatures pour béton. Une des 6 entreprises participantes à l'action sur Fougères Vitré.

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
		TRAVAIL	Seniors action 3					Accompagnement réalisé par l'Aract
ARACT Grand Est	COP1 - Pénibilité - Maintien dans l'emploi	P-GDEST-01007 - SOUTENIR L'ATTRACTIVITE ET LA FIDELISATION DANS LES METIERS DE L'ARTISANAT	C-GDEST382 - PACT SENIOR Phase 1 - Etat des lieux des pratiques et construction de l'ingénierie du projet réseau	Capitalisation réseau Anact (séminaires, groupes projet,...)	31/12/2016	30/12/2017	fermé	Descriptif : Organiser le pilotage du projet, la coordination des actions du réseau et d'autre part de produire un état des lieux des offres de services actuelles et des expérimentations en cours. L'état-des-lieux permettra de faire un point général situant les entreprises par rapport à leur prise en compte de la problématique du maintien dans l'emploi des séniors. Modalités opérationnelles : Rédaction appel à projet. Participation aux séminaires. Réunion de suivi.
ARACT Grand Est	COP1 - Pénibilité - Maintien dans l'emploi	P-GDEST-01007 - SOUTENIR L'ATTRACTIVITE ET LA FIDELISATION DANS LES METIERS DE L'ARTISANAT	C-GDEST383 - PACT SENIOR Phase 2 - Mise en place expérimentale par l'Anact et les Aract de dynamiques partenariales	Ingénierie de projet	31/12/2016	30/12/2017	fermé	Descriptif : Expérimenter des formes de mobilisation des acteurs économiques et de santé sur un territoire donné et en ciblant éventuellement des secteurs d'activité. Le travail de réalisation d'un diagnostic qualitatif et/ou quantitatif partagé permet d'enrichir les connaissances (état des lieux, besoins, leviers) et d'orienter les actions. Modalités opérationnelles : réunions de pilotage, réunion de travail, compte-rendus, réalisation d'enquêtes auprès des entreprises, analyses partagées, argumentaire co-construit à destination des cibles,

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
								capitalisation sur la méthodologique d'enquête et de partenariat, rapports.
ARACT Grand Est	COP1 - Pénibilité - Maintien dans l'emploi	P-GDEST-01007 - SOUTENIR L'ATTRACTIVITE ET LA FIDELISATION DANS LES METIERS DE L'ARTISANAT	C-GDEST385 - PACT SENIOR Phase 4 - Production et transfert de méthodologie et d'outils	Elaboration, diffusion d'outils et de supports (article, note, guide, plaquette)	31/12/2016	30/12/2017	fermé	Descriptif : Stabilisation et diffusion large des outils et méthodes éprouvés. Evaluation de l'action. Produire des recommandations sur les meilleures ingénieries d'action publique pour maximiser les impacts. Informer les entreprises et différents acteurs de l'emploi et de la santé au travail en région Alsace. Produire et diffuser des outils et méthodes permettant d'accompagner les partenaires et les artisans de la région quant à l'employabilité senior. Modalités opérationnelles : co-construction d'outils. Formalisation de méthodes d'accompagnement. Méthodes de diffusion. Capitalisation via rapport final. Participation au séminaire de clôture.
ARACT Grand Est	P1 - PST3	P-GDEST-10005 - Promouvoir la santé et prévenir les risques	C-GDEST503 - PACT SENIOR Phase 4 - Méthodologie et outils	Elaboration, diffusion d'outils et de supports (article, note, guide, plaquette)	31/12/2017	30/12/2018	fermé	Descriptif : Stabilisation et diffusion large des outils et méthodes éprouvés. Evaluation de l'action. Produire des recommandations sur les meilleures ingénieries d'action publique pour maximiser les impacts. Informer les entreprises et différents acteurs de l'emploi et de la santé au travail en région Alsace. Produire et diffuser des outils et méthodes permettant d'accompagner les partenaires et les artisans de la région quant à l'employabilité senior.

Structure	Sujet	Projet	Chantier	Type chantier	Date début	Date fin	Statut du chantier	Résumé du chantier
								Modalités opérationnelles : co-construction d'outils. Formalisation de méthodes d'accompagnement.