

## VOTRE WEBINAIRE

***"ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE : PRÉVENIR L'USURE  
PROFESSIONNELLE, DES CLEFS POUR AGIR »***

**VA DÉBUTER DANS QUELQUES INSTANTS**

# ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE : PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE, DES CLEFS POUR AGIR

**Corinne Faivre et Virginie Penot**

**Chargées de missions Aract Nouvelle-Aquitaine**

# L'ARACT Nouvelle Aquitaine

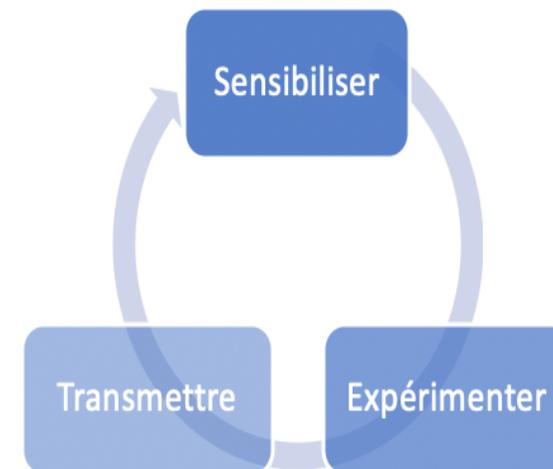
## Nos principaux financeurs



## L'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de travail en Nouvelle-Aquitaine

- Association loi 1901 avec un conseil d'administration paritaire composé des organisations syndicales et organisations patronales de la région
- Un réseau Anact-Aract national
- Une mission de service public pour accompagner les projets d'amélioration des conditions de travail, la qualité de vie au travail et les performances
- Au service des acteurs, entreprises et structures du territoire

## Nos missions



- Webinaires enregistrés pour pouvoir être regardés en replay
- Un mélange d'apports théoriques, retour d'expériences et outils
- Support et outils présentés disponibles sur la page QVT de l'ARS Nouvelle-Aquitaine
- Une série de webinaires en ligne

- Possibilité de poser des questions écrites dans le chat (réponses sur la page QVT de l'ARS Nouvelle-Aquitaine)
- Signaler dans le chat que vous souhaitez prendre la parole pour poser une question après un témoignage (2 à 3 questions maximum)
- Une question spécifique ? <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/contactez-nous>

- Usure de quoi parle t-on ?
- La moyenne d'âge, un indicateur à interroger : quelle lecture selon la distribution des âges ?
- Une démarche de prévention de l'usure professionnelle pour anticiper le risque de désinsertion professionnelle.
- Témoignage d'Isabelle BOBE Directrice de l'Association Familiale de la Charente



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

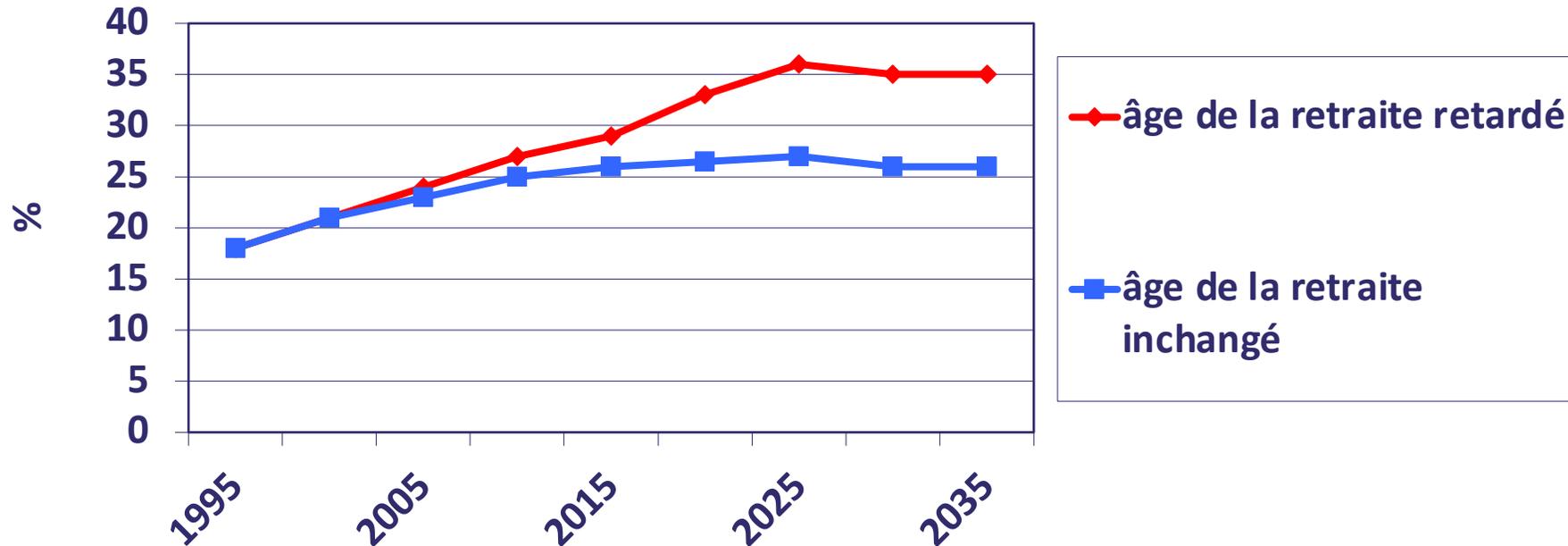


# L'USURE DE QUOI PARLE T-ON ?

- ✓ Politique, avec les orientations données par les chefs d'États lors du sommet européen de Stockholm, en mars 2001, concernant l'objectif d'augmentation significative du taux d'emploi des salariés âgés de plus de 55 ans (50 % d'ici 2010)
  
- ✓ Sociale, avec :
  - Le Plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors pour la période 2006-2010 et l'ensemble des mesures d'accompagnement
  - La réforme des retraites 2009
  - La prévention de la pénibilité du travail (loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010, portant réforme des retraites)
  - 2022 Age de départ à 64 ans

« L'allongement de la vie professionnelle dans un contexte de vieillissement de la population active »

## part des plus de 50 ans dans la population active



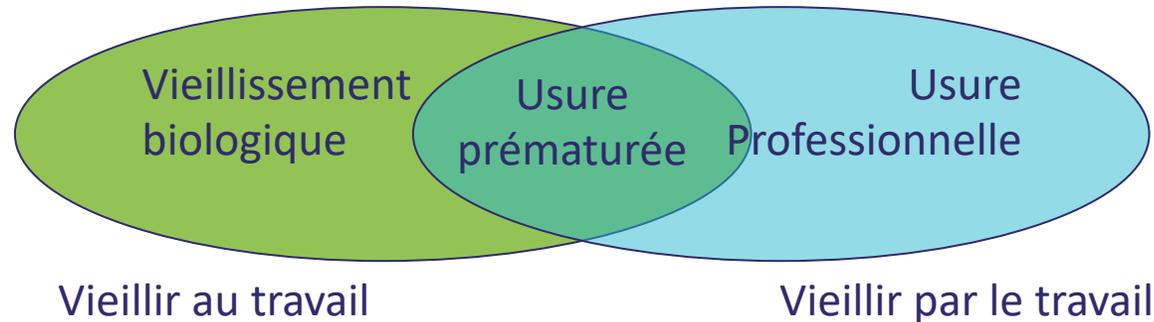
Source : Serge Volkoff - CREAPT

# Processus de vieillissement



- Age de synthèse et de maturation    - - - - ▶    20 ans
- Age de vieillissement insensible    20 à 40 ans
- Age de détection du vieillissement    40 à 45 ans
- Age de déclin faibles des possibilités    45 ans    - - - - ▶
- Age de déclin plus fort des possibilités    55 - 65 ans    - - - - ▶
- Construction de l'expérience    Toute la vie

# Processus de vieillissement



L'usure fonctionnelle ou vieillissement biologique

Déclins physiologiques correspondant aux modifications de l'organisme avec l'avancée en âge.

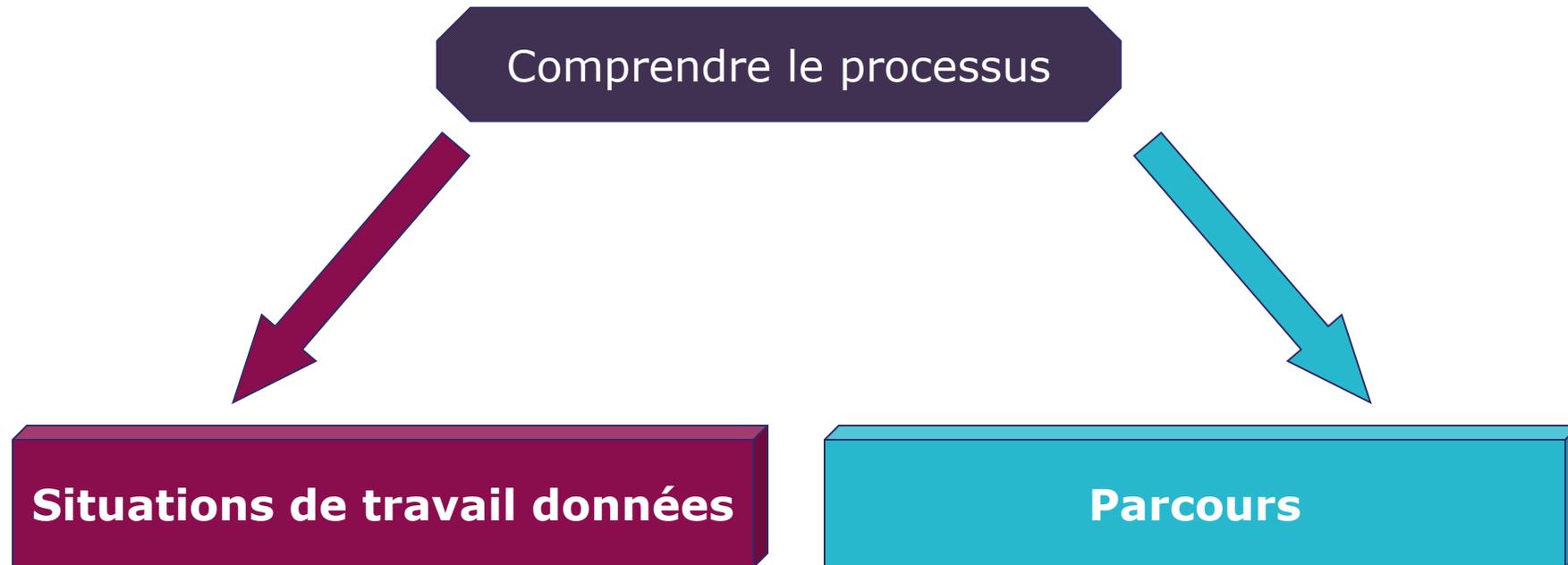
L'usure prématurée

Altération de la santé plus rapide que l'altération naturelle

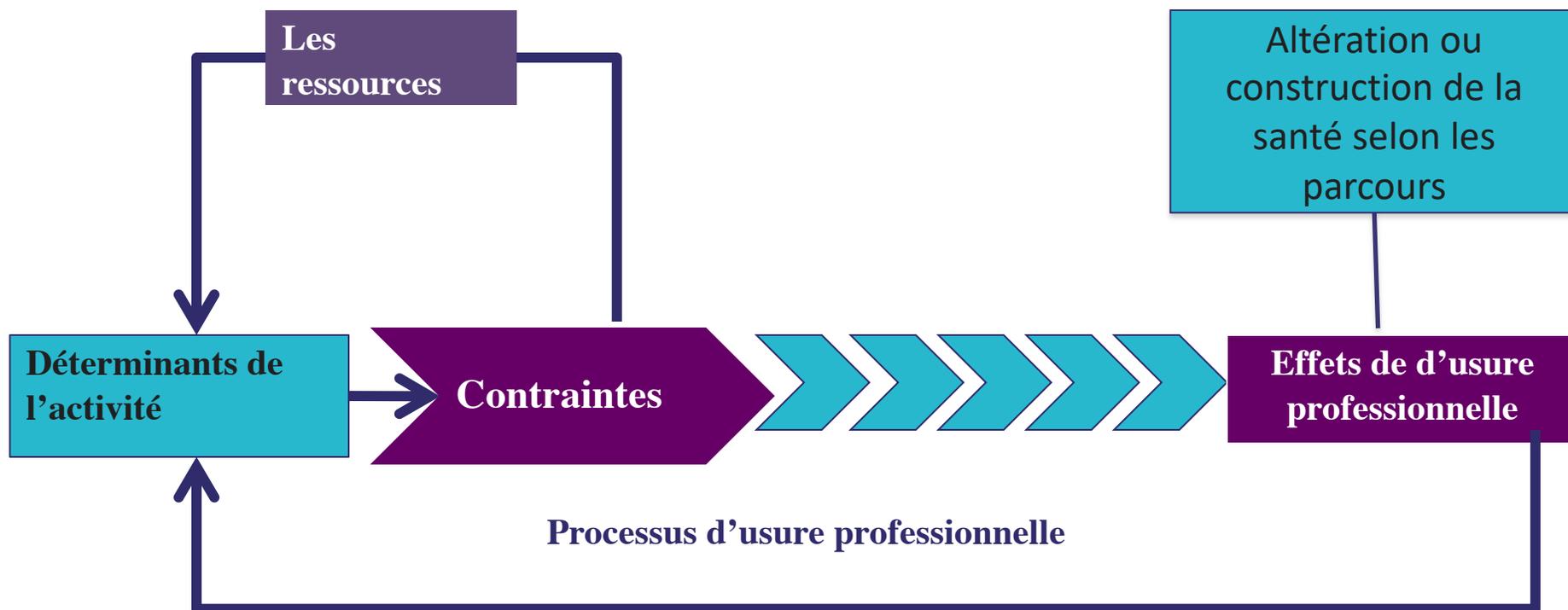
L'usure professionnelle

Altération de la santé d'origine professionnelle.

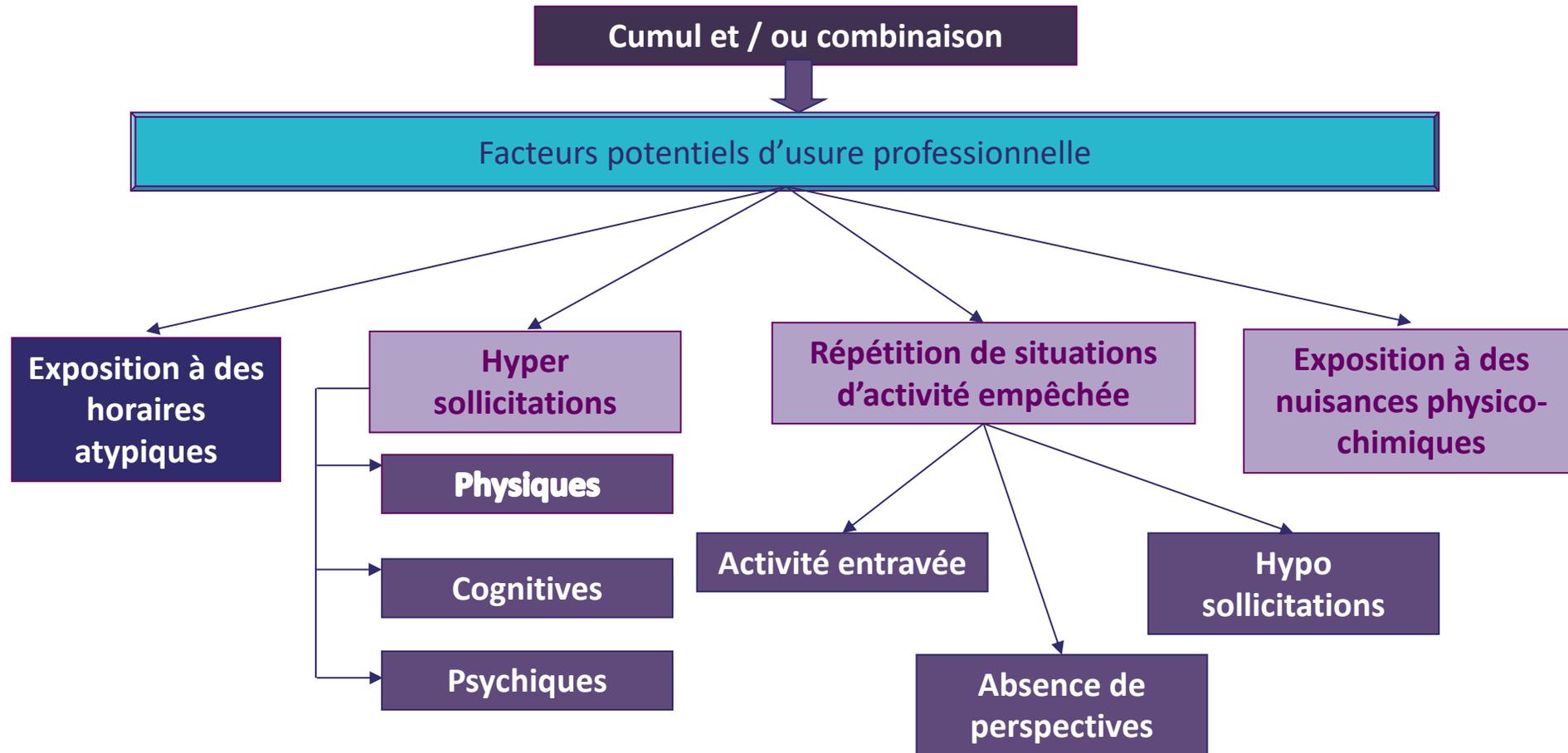
# Penser l'usure professionnelle dans ses relations à la situation de travail pénibles et aux parcours



# Penser l'usure professionnelle dans ses relations à la situation de travail pénibles et aux parcours



# Usure et contraintes de travail



L'organisme humain se transforme au fil des années (vieillesse biologique)

- Premiers signes de vieillissement dès 20 ans
- Diminution d'un certain nombre de nos capacités (sensorielles, physiques, cognitives)

Vieillir au travail c'est :

Accumulation d'expériences et de connaissances tout au long de sa vie professionnelle

- Construction de réponses plus sûres
- Anticipation de dysfonctionnements
- Stratégie de contournement de la pénibilité (« stratégie de prudence », « gestes efficaces », ...)

double-intérêt pour la structure : atteinte des objectifs professionnels et préservation de la santé des salariés

Dans des organisations du travail et des modes de modes de management qui permettent aux salariés de mettre en œuvre leurs stratégies



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

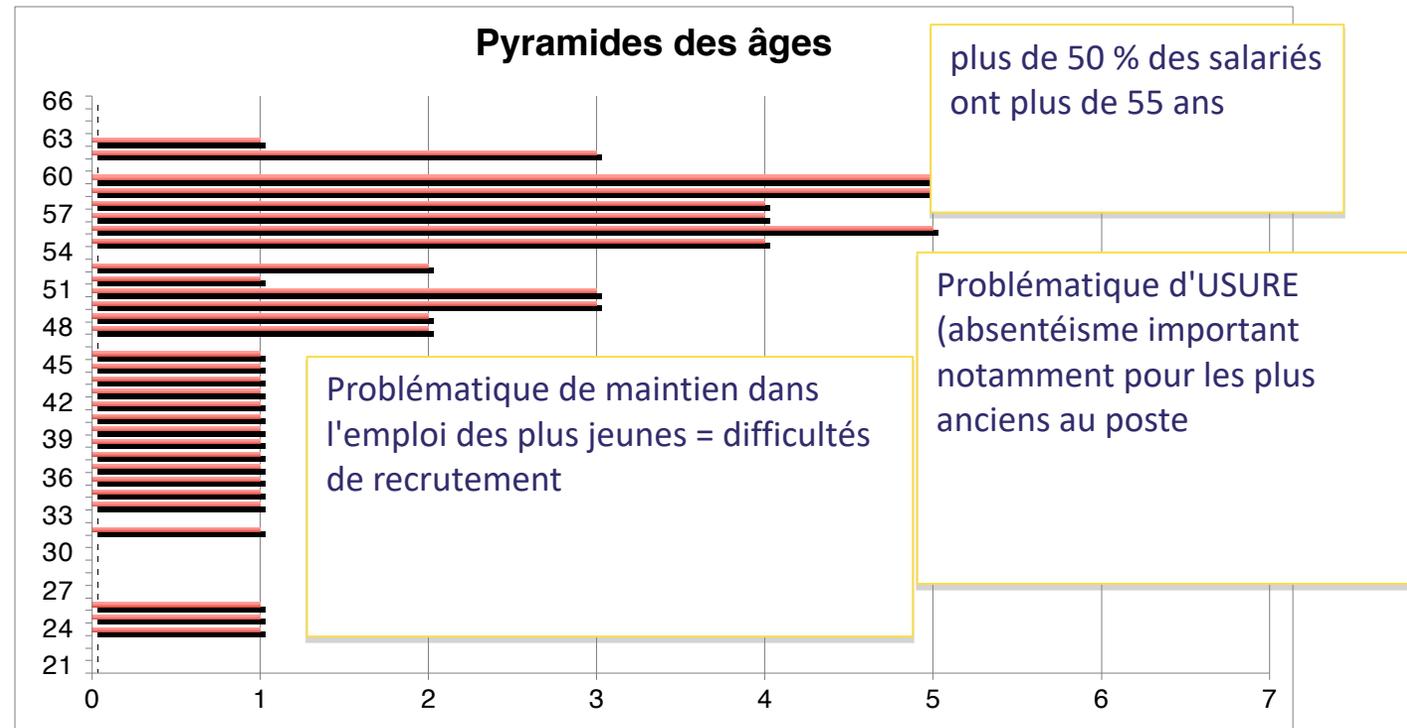


**LA MOYENNE D'ÂGE, UN INDICATEUR À  
INTERROGER : QUELLE LECTURE SELON LA  
DISTRIBUTION DES ÂGES ?**

## La moyenne d'âge, un indicateur peu fiable.

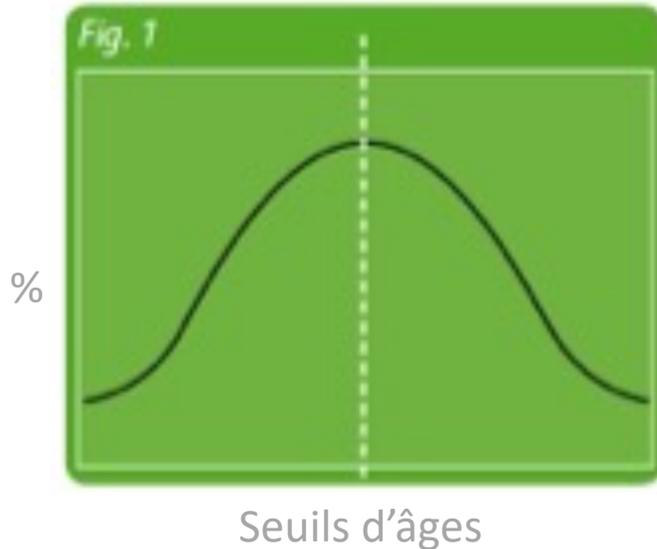


La pyramide des âges : déjà des premières hypothèses de travail



## Quelle lecture des âges ? Risques et enjeux

Âge médian 30 ans



La majorité des salariés est dans la même tranche d'âge, proche de la moyenne, avec quelques écarts répartis de part et d'autre.

Cette population est vieillissante : beaucoup de salariés dans des âges moyens, peu de départs à la retraite dans les années à venir donc peu de recrutements à prévoir pour les remplacer.

**Une fois les données recueillies des âges, rien de plus simple pour «faire parler» la pyramide des âges : il suffit de suivre la courbe !**

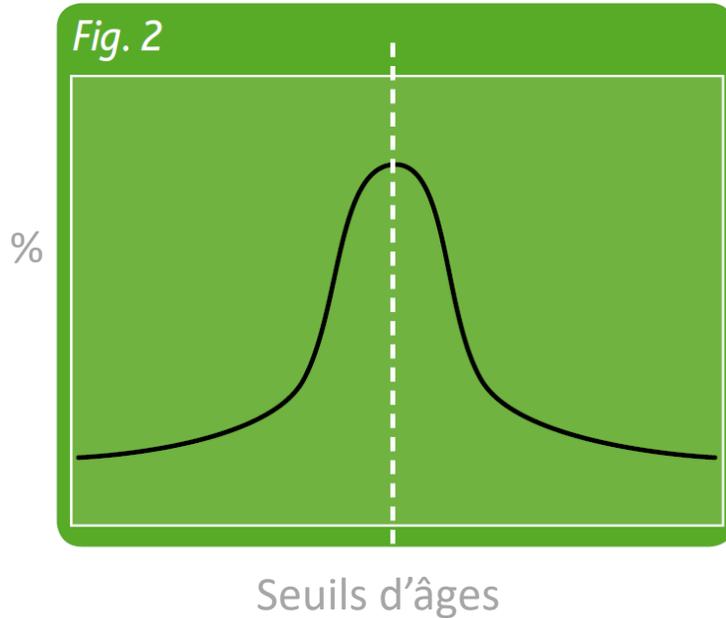
### Analyse et risques :

C'est une situation où il n'y a, à priori, pas de «problématique âge» urgente. Cependant, l'entreprise peut être confrontée à une problématique de départs à la retraite massive à moyen/long terme.

S'il y a peu de turn-over et si les conditions de travail sont contraignantes, peuvent apparaître : des problématiques d'usure professionnelle pour un grand nombre de salariés qui vont vieillir ensemble des symptômes de moindre motivation si l'organisation du travail ou la gestion des ressources humaines offrent peu de possibilités d'évoluer ou de valoriser l'expérience.

## Quelle lecture des âges ? Risques et enjeux

Âge médian 30 ans



Les âges sont très concentrés.  
De nombreux départs à la  
retraite auront lieu à moyen  
terme et de manière massive

Une fois les données recueillies des âges, rien de plus simple pour «faire parler» la pyramide des âges : il suffit de suivre la courbe !

### Analyse et risques :

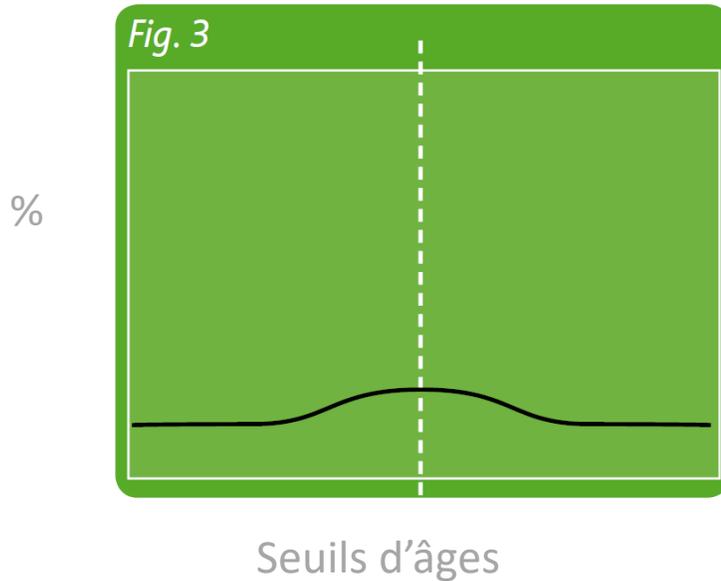
C'est une situation où il n'y a, à priori, pas de «problématique âge».

Cependant, en cas de recrutement, des problèmes intergénérationnels peuvent se poser à terme, les départs à la retraite massifs pourraient poser des problèmes de transmission de savoirs.

Le vieillissement accéléré de la pyramide des âges risque de poser, selon les conditions de travail, des problèmes de santé et de motivation.

## Quelle lecture des âges ? Risques et enjeux

Âge médian – 30 ans



La distribution des âges est très étalée : les départs et les arrivées s'effectueront de façon régulière.

**Une fois les données recueillies des âges, rien de plus simple pour «faire parler» la pyramide des âges : il suffit de suivre la courbe !**

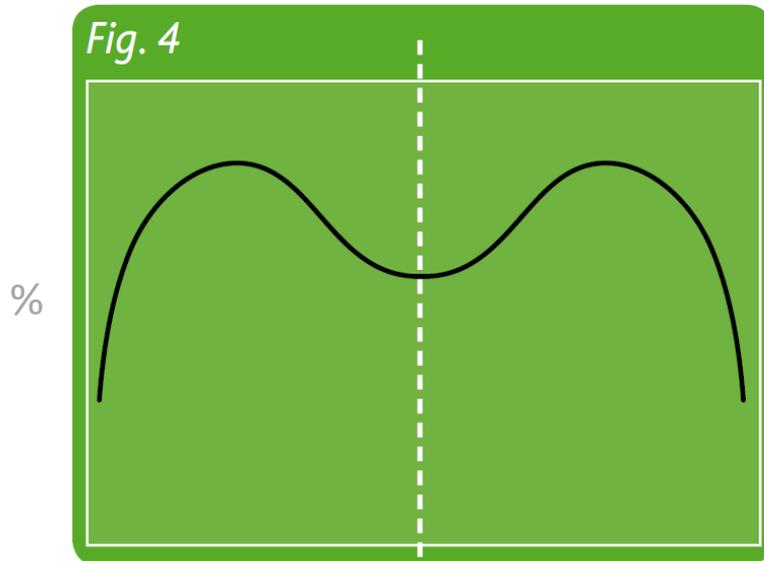
### Analyse et risques :

C'est un «cas d'école» puisque la structure des âges est très équilibrée et stationnaire. Il semble y avoir peu de problématique de gestion des âges.

Cependant, des salariés d'âges très différents se côtoient. Selon les modalités de management en place (concertation, coordination), cette diversité peut être source d'enrichissement et d'amélioration de la performance ou au contraire source de tensions, de perte de temps et d'erreurs.

## Quelle lecture des âges ? Risques et enjeux

Âge médian 30 ans



Seuils d'âges

Ici se côtoient deux générations,  
jeunes et plus anciens.

**Une fois les données recueillies des âges, rien de plus simple pour «faire parler» la pyramide des âges : il suffit de suivre la courbe !**

### Analyse et risques :

La question des relations entre jeunes et âgés se pose de façon plus aigüe. C'est une situation critique du fait de l'absence d'âges intermédiaires. L'entreprise va devoir gérer de nombreux départs en retraite et se retrouver avec une majorité d'âges intermédiaires.



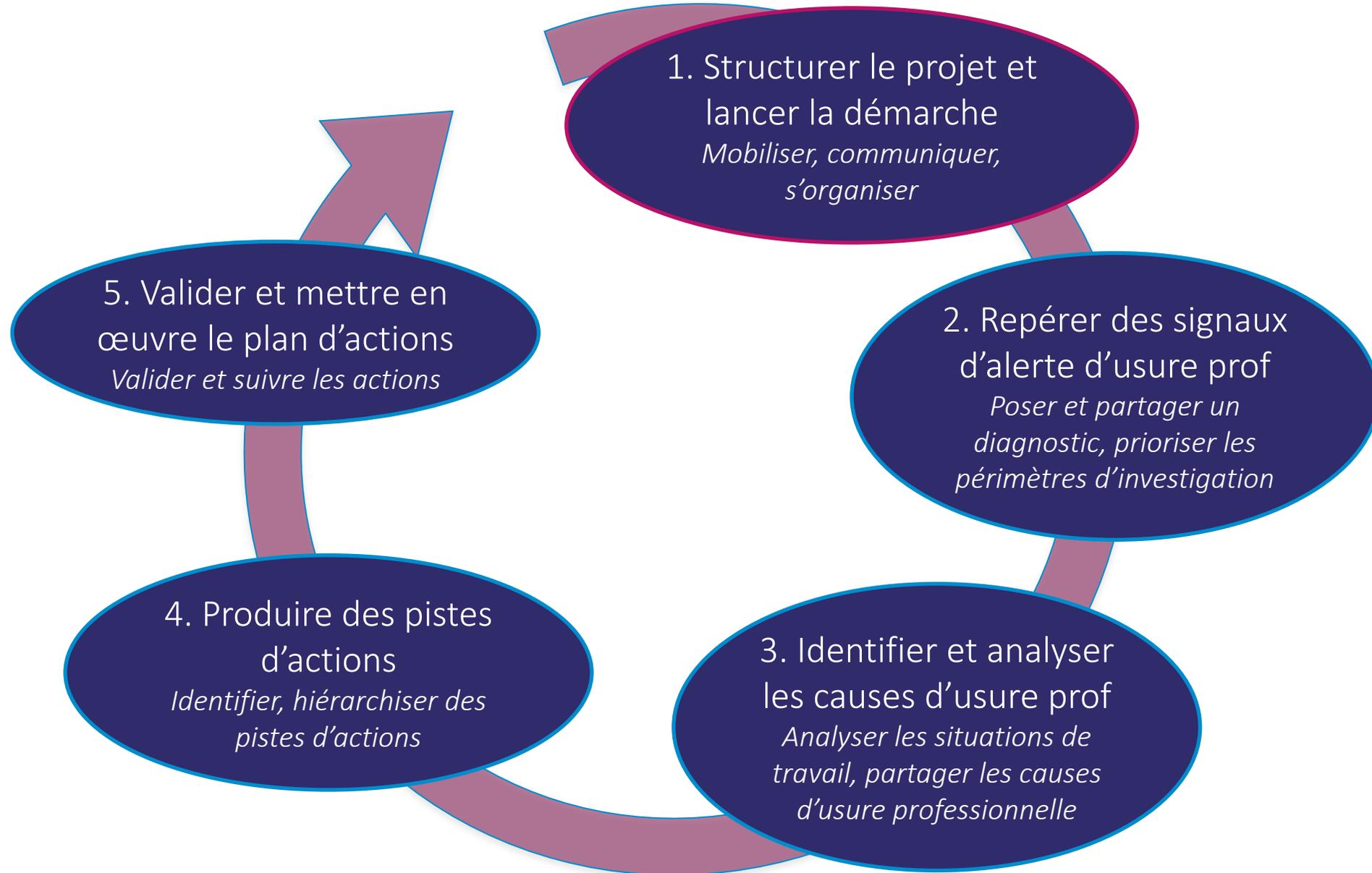
RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# L'USURE PROFESSIONNELLE : LE DÉFI DE L'ANTICIPATION . DÉMARCHE ET OUTILS

# Démarche de prévention de l'usure professionnelle



• Structurer la  
projet et lancer  
la démarche

PILOTER

## Mobiliser les acteurs et s'organiser

→ Fonction et rôle des différents acteurs

Fonction	Rôle	Qui ?
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir le projet, engager et suivre la démarche</li> <li>Mobiliser les acteurs et nommer le chef de projet</li> <li>Prendre les décisions en validant le diagnostic et le plan d'actions</li> <li>Piloter la mise en œuvre des actions</li> <li>Evaluer la démarche</li> <li>Donner les moyens au(x) groupe(s) de travail</li> <li>Communiquer sur la démarche</li> <li>Etre garant de la réussite de la démarche</li> </ul>	Représentant(s) de la direction : directeur, membres du comité de direction... + Représentant(s) du personnel + Chef(s) de projet + Personnes compétentes spécifiques : médecin du travail, infirmière, encadrement...
Chef de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animer et mettre en œuvre toutes les étapes de la démarche par délégation de la direction</li> <li>Etre garant de la méthode</li> <li>Animer le(s) groupe(s) de travail</li> <li>Être l'interlocuteur des différents acteurs</li> <li>S'assurer de la mise en œuvre des décisions</li> <li>Animer les actions d'information et de formation</li> <li>Assurer la logistique et la coordination de la démarche</li> </ul>	Personne en charge des ressources humaines (DRH ou RRH par exemple) et/ou Personne en charge du document unique (animateur santé/sécurité par exemple)
Groupe(s) de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le diagnostic</li> <li>Analyser le travail : questionner le travail et aller voir le travail</li> <li>Proposer et hiérarchiser les actions de prévention</li> </ul>	Salariés de différents métiers et niveaux hiérarchiques + Chef(s) de projet + Représentants du personnel, médecin du travail...

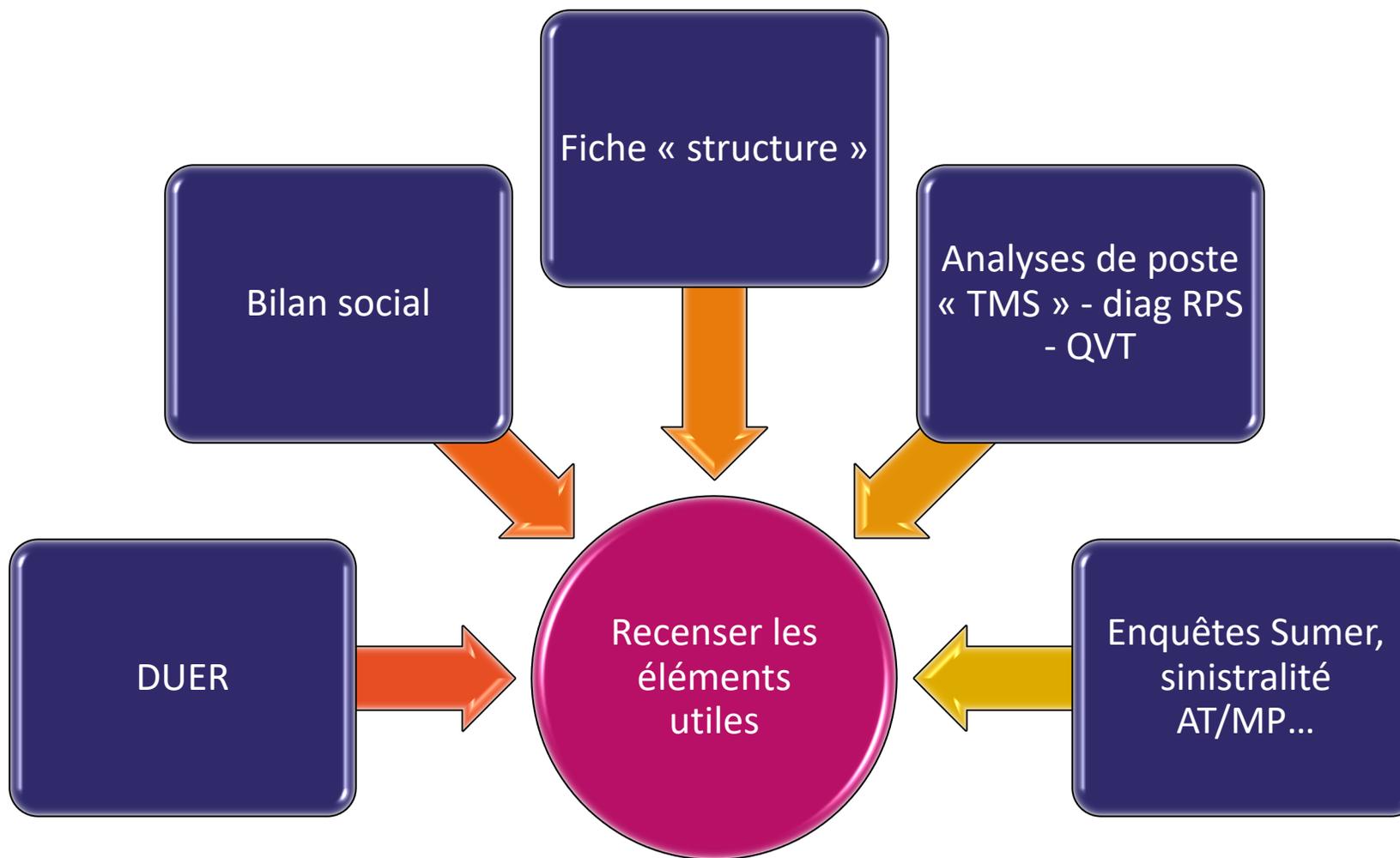
# Etape 2. Repérer des signaux d'alerte

## Identifier les enjeux : 5 catégories de questions à se poser



## Etape 2. Repérer des signaux d'alerte

Aspects objectifs : *Mesurables* *Observables* *Constats*

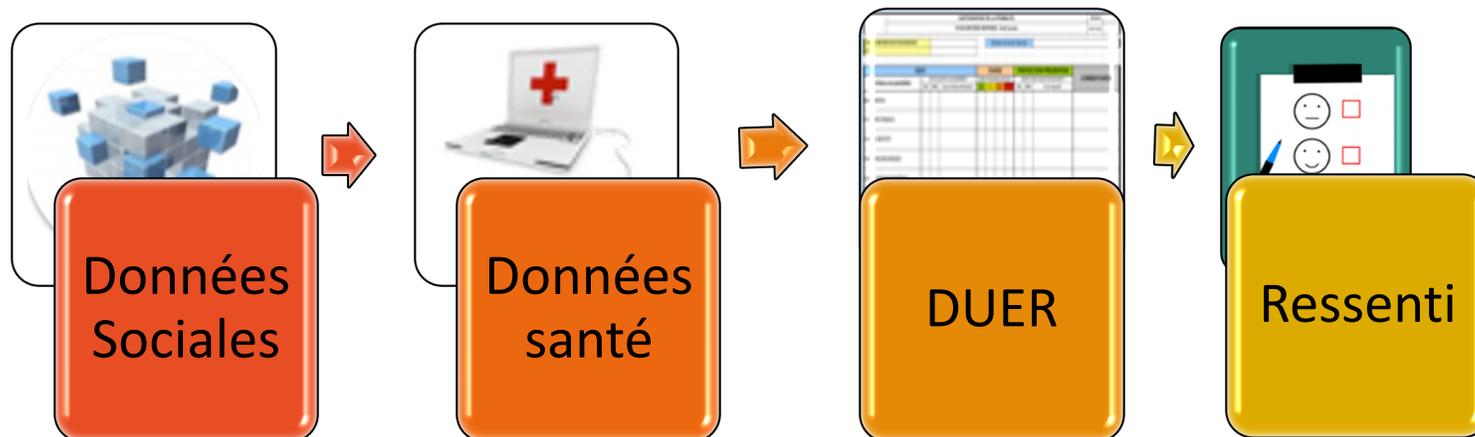


## Aspects subjectifs

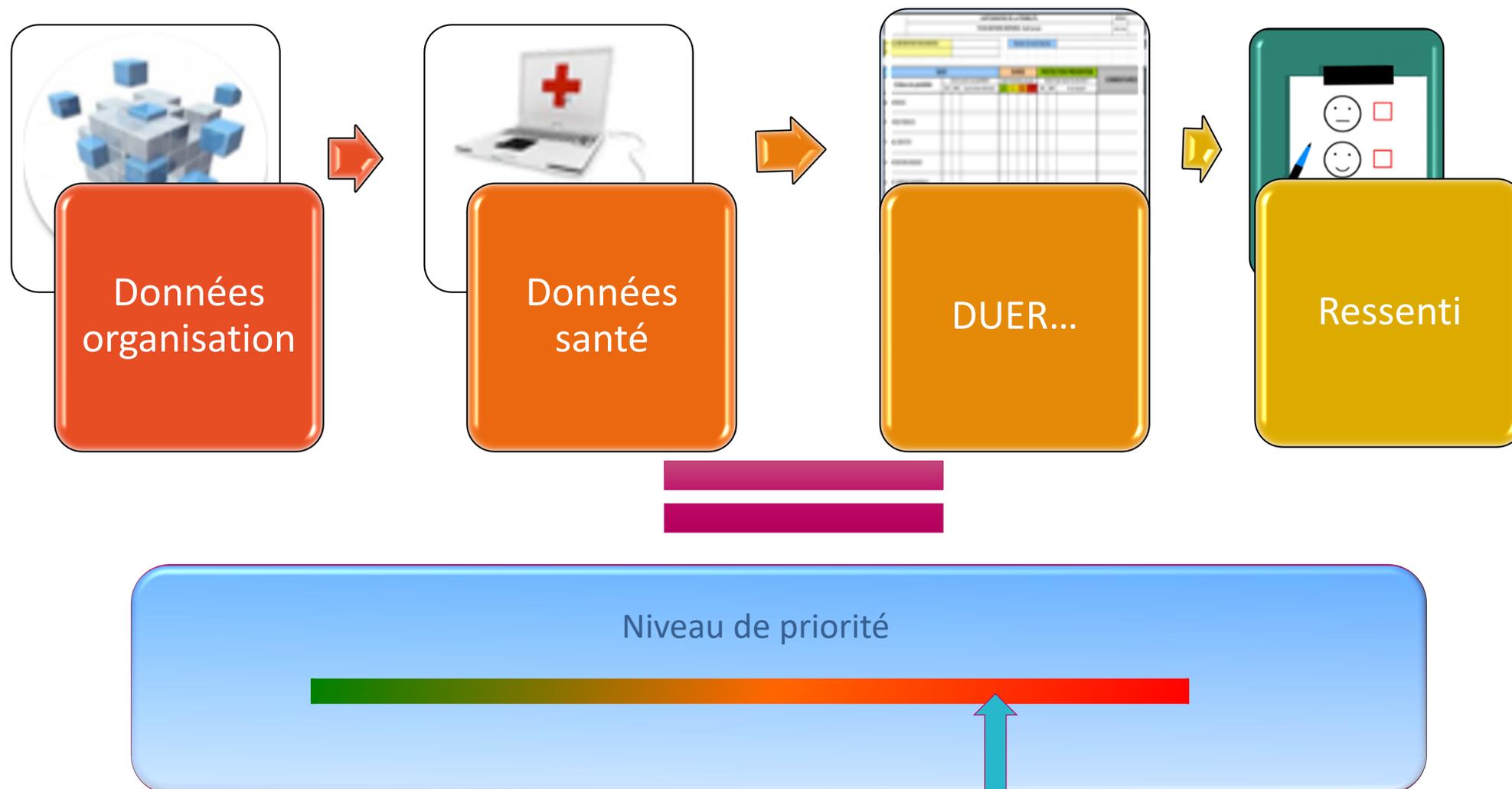
*La notion de relativité des situations*

*La notion de vécu*

*L'inégalité des aptitudes inter et intra individuelles*



# Identifier et analyser les causes



## Les différents registres pour agir



Conditions de  
Travail



Organisation du  
Travail



Gestion des  
parcours et des  
ressources  
humaines

Communication

## Organisation du travail :

- Répartition des tâches,
- Répartition de la charge de travail
- Planification du travail...

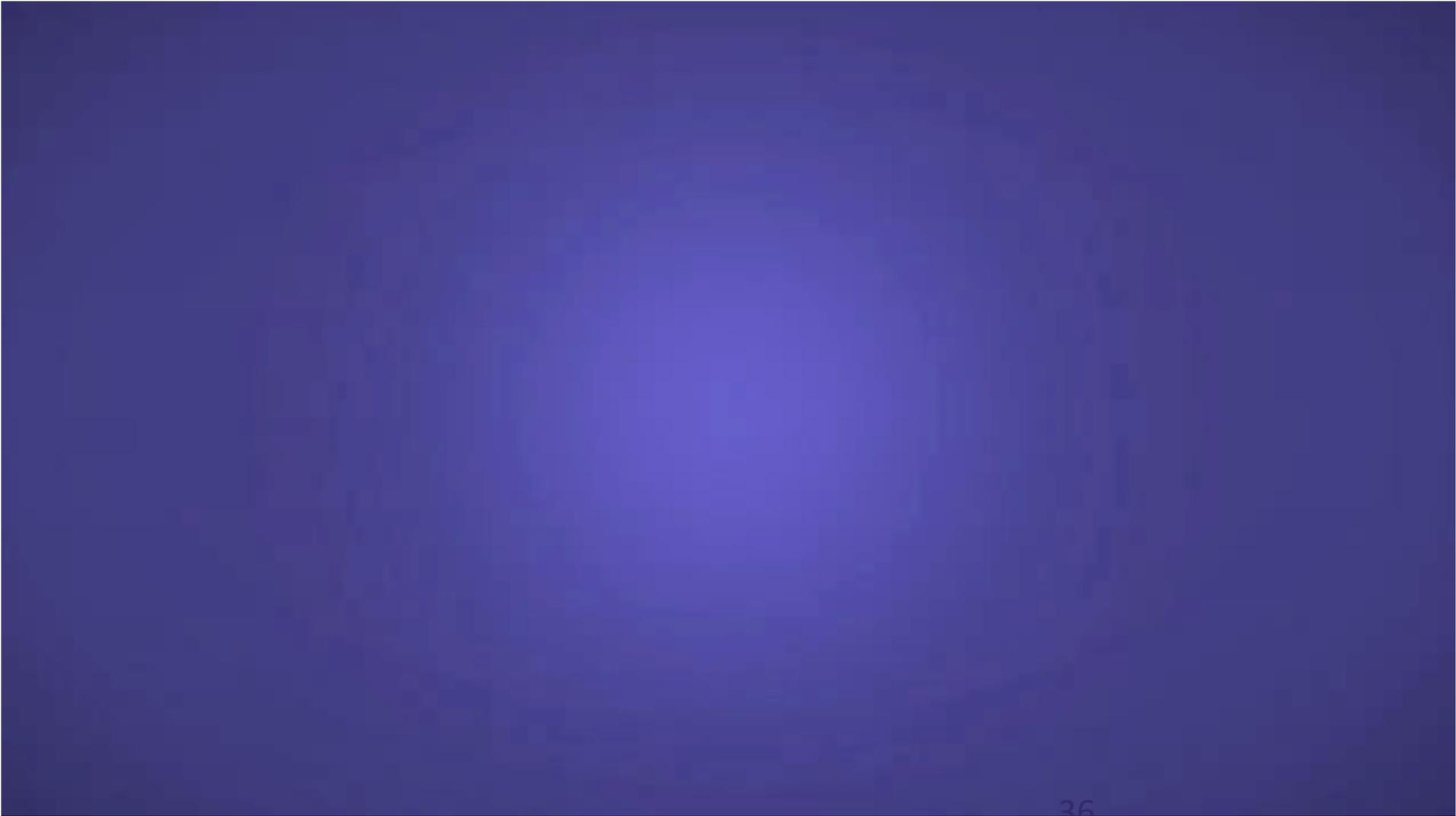
## Mesures techniques :

- Conception et aménagement des postes de travail
- Equipements et outils de travail
- Conception des produits et matières premières....

## Parcours professionnels et ressources humaines

- Mobiliser les outils GRH (bilan de compétences, VAE...),
- Entretien de fins de carrières
- Développement des compétences et qualifications
- Départs à la retraite et aménagement des fins de carrière
- Suivi des indicateurs (processus de veille sur les restrictions, absentéisme....)
- Organiser le suivi des salariés reclassés,
- Repérer les signaux d'alerte (plaintes, absentéisme...)
- Faciliter les mobilités (passerelles d'un service à l'autre...)
- Détachement sur des missions transverses...
- Favoriser le dialogue social
- Mobiliser les acteurs de la prévention,
- Groupes de travail pluridisciplinaires...

## Agir pour prévenir



• Co-construire et partager le diagnostic de l'existant

Etablir un état des lieux partagé

## Faire un état des lieux partagé

→ Un outil au service de l'analyse de ses données socio-démographiques

- Outil ADS de l'Anact



*Pour l'utiliser, nous vous invitons à utiliser le manuel d'utilisation qui l'accompagne.*

12		
13		
14	<b>CARACTERISTIQUES POPULATION</b> Qui sont les salariés de l'entreprise ?	EFFECTIFS PAR SEXE EFFECTIFS PAR AGE EFFECTIFS PAR ANCIENNETE AGE/ANCIENNETE ANALYSES COMPLEMENTAIRES CONSTATS
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21	<b>REPARTITION ACTIVITES</b> Qui travaille où ?	EFFECTIFS PAR CATEGORIES EFFECTIFS PAR SERVICES EFFECTIFS PAR EMPLOI ANALYSES COMPLEMENTAIRES CONSTATS
22		
23		
24		
25	<b>CONDITIONS EMPLOI</b> Qui travaille comment ?	TYPES DE CONTRAT TYPE D'HORAIRES DUREE DU TRAVAIL ANALYSES COMPLEMENTAIRES CONSTATS
26		
27		
28		
29		
30		
31		
32	<b>SANTE</b> Qui est exposé à quoi ? Quel est l'état de santé des salariés ?	ABSENCES NOMBRE ARRETS SANTE DUREE ARRETS SANTE NOMBRE ARRETS AT DUREE ARRETS AT RESTRICTIONS/MP ANALYSES COMPLEMENTAIRES CONSTATS
33		
34		
35		
36		
37		
38		
39		
40	<b>PARCOURS</b> Qui évolue comment ?	ANCIENNETE POSTE PROMOTIONS NOMBRE FORMATION DUREE FORMATIONS ENTREES-SORTIES ANALYSES COMPLEMENTAIRES CONSTATS
41		
42		
43		
44		
45		
46		
47		

**SYNTHESE DES CONSTATS**

*Avertissement technicien : utilisation sans dysfonctionnement des différentes variables utilisées par le dysfonctionnement de graphiques.*

*Il est compatible avec :*  
- Sur windows  
Excel 2010 (version :  
Excel 2013 (version :  
Excel 2016 (version :  
- Sur Mac  
Excel 2013 : (version  
Excel 2016 : (version

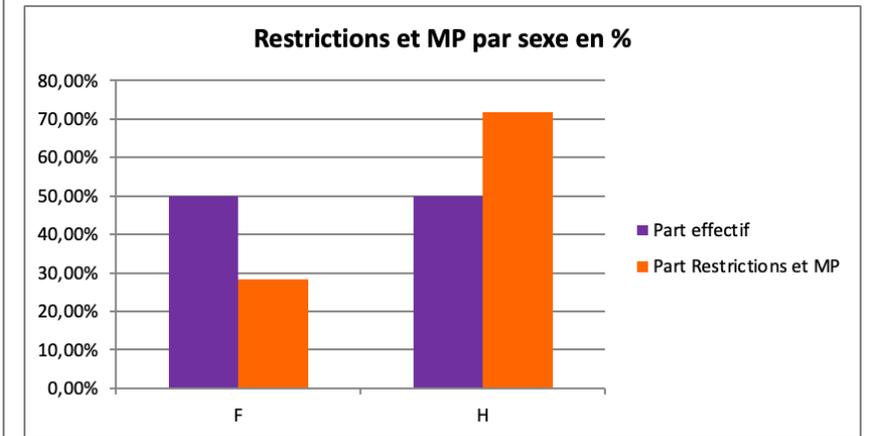
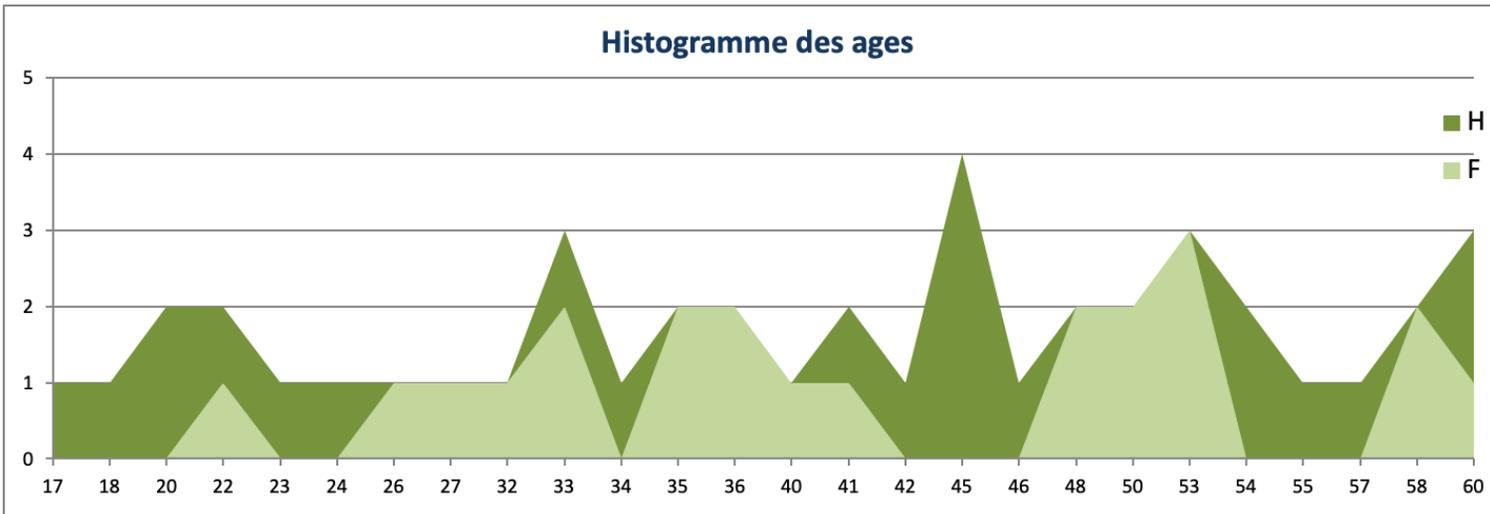
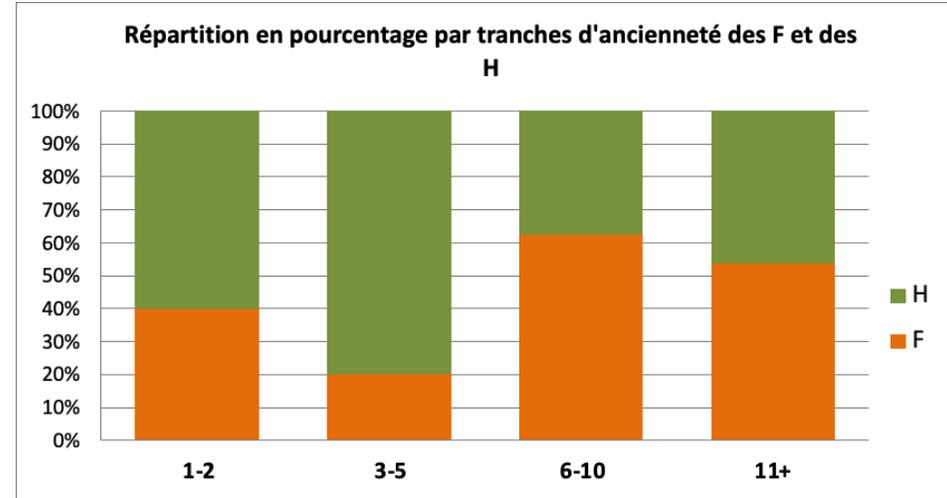
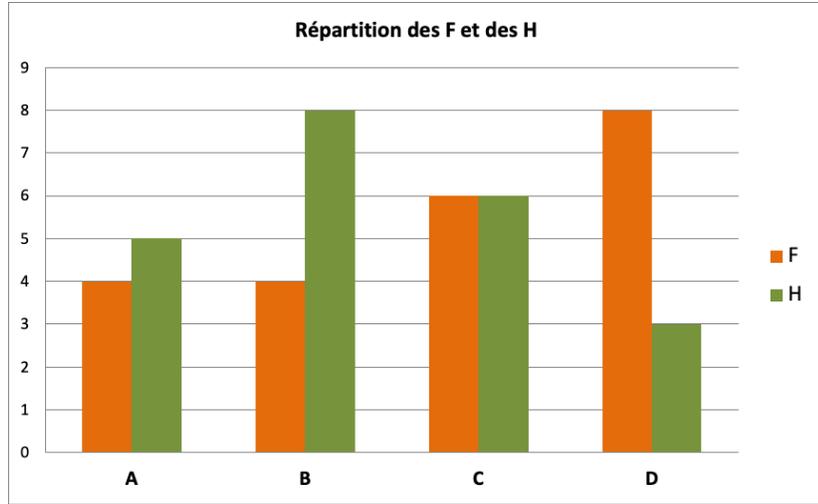
*L'utilisateur devra télécharger les tableaux ou graphiques.*

*Des compétences de base (construire et modifier un tableau ou graphique) sont requises.*

*Nous vous invitons à utiliser vos propres données.*

SOMMAIRE OUTIL | PARAMETRAGE | DONNEES | SEXE | AGE | AN

# ... des représentations graphiques





**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



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

# RETOUR D'EXPERIENCE

## ASSOCIATION FAMILIALE DE LA CHARENTE

Direction BOBE Isabelle

Une démarche pour prendre soin des salariés pour prendre soin des bénéficiaires

Objectif Maintenir durablement sa population au travail

Combien de salariés dans votre association ?

Etes vous exposé à une usure professionnelle ?

Quelle démarche avez-vous mis en place pour améliorer les conditions de travail et préserver vos salariés ?

## Témoignage d'Isabelle BOBE, directrice de la Maison Familiale de la Charente

- Une démarche pour prendre soin des salariés pour prendre soin des bénéficiaires
- Objectif : Maintenir durablement sa population au travail
  - Combien de salariés dans votre association ?
  - Sont-ils exposés à une usure professionnelle ?
  - Quelle démarche avez-vous mis en place pour améliorer les conditions de travail et préserver vos salariés ?

**Des ressources pour agir**

### ADS : un kit pour aider les entreprises à analyser leurs données sociales



#### Un KIT : plusieurs ressources

- **La méthode** "Comment analyser ses données sociales" accompagnée de questions-réponses
- **L'outil d'analyse** au format Microsoft® Excel (compatible PC et Mac) pour importer vos données, réaliser les croisements nécessaires et produire vos supports d'analyse.
- **Un guide d'utilisation**
- **Des exemples d'utilisation** de la méthode dans différents projets
- **Un bulletin d'inscription à la formation** "Analyser les données sociales pour améliorer les conditions de travail de votre entreprise"

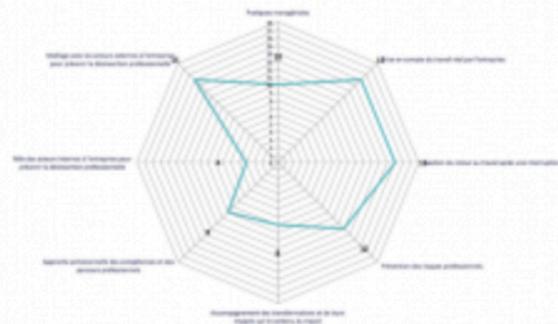
Télécharger le KIT « « Analyser ses données sociales » (ADS) : <https://www.anact.fr/ads-un-kit-pour-aider-les-entreprises-analyser-leurs-donnees-sociales>

## Des ressources pour agir

### Autodiagnostic



Aract  
Méthode  
Aract



Aract



LES PARCOURS PROFESSIONNELS  
au service de la  
PRÉVENTION DE LA  
DÉSINSERTION PROFESSIONNELLE

Points de repères et outils

Aract  
NORMANDIE

<https://www.anact.fr/prevention-de-la-desinsertion-professionnelle-ou-en-etes-vous>

COUP D'ŒIL

## BIEN VIEILLIR AU TRAVAIL

### AGIR SUR LA SANTÉ ET LES PARCOURS

Carrières irrégulières et plus longues, seniors en activité plus longtemps...  
Quelles pistes pour faciliter le maintien en emploi tout au long de la vie professionnelle ?

**ETAT DES LIEUX**

En 5 ans, le taux d'emploi des 55 ans - 64 ans est passé de 46 à **52%** en France\*.  
Mais près d'un salarié sur deux n'est plus en activité au moment de partir en retraite (chômage, invalidité, inactivité, arrêt maladie...).

\*Sources : Conseil d'orientation des retraites et France Stratégie.

**DEUX MESSAGES CLÉS**

● La santé au travail et les parcours professionnels sont les deux leviers à combiner pour favoriser le maintien en emploi.

**POUR PASSER À L'ACTION**

**1- PRENDRE LE TEMPS D'UN DIAGNOSTIC :**

- Comment le vieillissement des salariés impacte-t-il les projets de l'entreprise ?
- Y'a-t-il des signaux d'usure ?
- Qu'est-ce qui a pu les engendrer ?
- Qui est concerné ?

**2- SORTIR DES SOLUTIONS CURATIVES EN URGENCE - EN CAS D'ARRÊT MALADIE, D'INAPTITUDE - ET DÉVELOPPER DES ACTIONS PRÉVENTIVES :**

Pour les populations et métiers particulièrement concernés par l'usure mentale ou physique :

- aménager les situations de travail difficiles, alléger les contraintes horaires (jour et nuit), faciliter les coopérations, encourager les rotations entre les postes, etc.

Pour toutes et tous :

- mettre en place des organisations du travail « soutenables » (rythme, horaires, marges de manœuvre...);
- s'assurer que chacun a accès aux mesures de prévention, de formation et aux évolutions professionnelles.

**EN SAVOIR PLUS**

- 10 questions sur les maladies chroniques évolutives au travail ••
- Prévention de l'usure professionnelle : la méthode Anact •• dossier Anact, www.anact.fr

15 N° 374 - décembre 2019/janvier 2020

# Capitaliser

Cahier de l'Anact n°1

## Prévenir la désinsertion professionnelle

fact  
Fonds pour l'amélioration  
des conditions de travail

aract Haute-Normandie  
Amélioration des conditions de travail

Bien gérer le vieillissement au travail

Outils pour l'action

Guide pratique

<https://www.anact.fr/prevenir-la-desinsertion-professionnelle>

<https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/bien-gerer-le-veillissement-au-travail.html>



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



**MERCI POUR VOTRE ATTENTION !**