

Les ateliers santé au travail

Mieux travailler au fil de l'âge

Compte rendu de l'atelier n°3 • 23 novembre 2023 • Amiens • v2



En bref...

Le 3^{ème} atelier du PRST met en chantier la question de la santé au fil l'âge.

A partir de repères théoriques et de 2 exemples d'accompagnements d'entreprises, des acteurs de prévention travaillent afin d'identifier les conditions de réussite des démarches visant à prendre en compte l'âge comme objet de compréhension et d'action.

Nos travaux révèlent plusieurs conditions pour aider les entreprises à mieux prendre en compte les âges :

- **Un changement profond de focale pour regarder le travail.** Nos actions auprès des entreprises portent souvent sur des problématiques individuelles : aptitude, adaptation d'un poste, maintien en emploi... Il s'agit de prendre en compte l'ensemble de la population dans sa diversité.
- **Une approche systémique et constructiviste mettant à jour les mécanismes du vieillissement.** Les âges dans le travail ne peuvent être observés que par le filtre de la santé altérée. Compétences, savoir-faire, participation... sont à l'œuvre. Comprendre ces dynamiques puis trouver les leviers de prévention.
- **Agir sur les parcours professionnels tout au long de la vie.** C'est dès les premières années de la vie professionnelle que s'engage la prévention de l'usure et le rapport positif au travail. Agir aux côtés des entreprises sous cet angle, c'est aussi investir de nouvelles compétences en matière de facteur humain.
- **Des instruments complémentaires pour les préventeurs.** Agir auprès des entreprises implique des instruments nouveaux traitant de la relation à l'âge. Notre enjeu collectif : convenir de ces instruments, professionnaliser les équipes, programmer des actions ciblées et coordonnées.

-résumé-

Les ateliers du PRST, un travail commun pour une prévention efficace

Ce 3^{ème} atelier s'inscrit dans le cadre du Plan régional santé travail n°4 Hauts-de-France, feuille de route commune aux acteurs de la prévention. Pour réussir ce plan, 3 enjeux nous animent :

- des **priorités communes** à partir d'un diagnostic de territoire,
- une **coordination des acteurs**, quelles que soient leurs institutions,
- une **action en synergie** pour renforcer la prévention auprès des travailleurs.

Les ateliers du PRST participent, par un travail commun interinstitutionnel et interdisciplinaire, à produire des repères d'action pour renforcer et faciliter nos démarches de prévention auprès des travailleurs et des employeurs.

Nabila **AIT EL-DJOUDI** (Dreets)

-cadre-

Sommaire

Devant de scène : notre hôte PRST

1. L'âge, variable et levier d'un « mieux travailler »
 2. Age et travail : enjeux et données disponibles
 3. Comment mieux travailler au fil de l'âge ?
 4. Concrètement, sur le terrain : 2 témoignages
 5. Résultat des ateliers : repères pour agir
- Bibliographie



A partir de cas concrets, d'apports experts et de séquences participatives, cet atelier débouche sur des repères pour le PRST 4 et des recommandations utiles pour nos actions de prévention au quotidien.

Voici la trace de ces travaux.



Devant de scène : zoom sur notre hôte, acteur du PRST

L'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail en Hauts-de-France (Aract)

Auparavant association, l'agence régionale est désormais une **structure paritaire** ancrée sur les territoires des Hauts-de-France. Ses **missions** : améliorer les conditions de travail en agissant sur l'organisation du travail, les relations et le dialogue social, les parcours et la prévention des risques professionnels. L'**enjeu** : appréhender les besoins émergents, concevoir puis diffuser des outils et méthodes en particulier pour les TPE et PME.

Les **principes d'action** qui animent les intervenants de l'Aract... Agir sur l'organisation du travail et les déterminants de la qualité des conditions de travail, le dialogue social et professionnel, l'analyse du travail comme support pour agir sur les conditions de travail et la performance, le développement des personnes. Une posture facilitatrice, équidistante, et une approche paritaire, systémique et participative.

Les **thèmes de travail** sont fixés selon les enjeux sociaux contemporains et prospectifs. Aujourd'hui les démarches de qualité de vie au travail, l'accompagnement des transformations par exemple écologiques ou numériques, l'appui au dialogue social, la prévention de la désinsertion et de l'usure professionnelle, l'égalité femmes-hommes, le travail au fil de l'âge...

L'**âge justement...** un sujet d'expérimentation et de capitalisation de plus de 20 ans au sein du réseau Anact-Aract. L'enjeu de « pouvoir vieillir en travaillant » est abordé au travers des collectifs de travail, de la transmission savoirs, des compétences, des politiques RH, de la prévention de l'usure et des risques professionnels.



Laurence **THERY** (Déléguée régionale),

L'Aract Hauts-de-France, opérateur à part entière du Plan régional des Hauts de France. En animation et participation de plusieurs comités techniques.

1. L'âge, variable et levier d'un « mieux travailler »

Mieux travailler au fil de l'âge

La loi portant réforme des retraites a particulièrement mis en débat notre rapport au travail au fil des âges. Travail empêché du fait de l'usure professionnelle, travail désiré source de vitalité et de santé, travail nécessaire pour vivre dignement... Promulguée en avril 2023, la loi s'accompagne de promesses, dont celle de prendre en compte les réalités de travail pour le rendre plus soutenable au fil de la carrière professionnelle.

Concrètement... comment accompagner les entreprises pour mieux travailler au fil de l'âge ?

L'enjeu est de permettre à chaque travailleur de faire carrière en bonne santé, mieux encore, de faire que sa carrière soit source de santé. Pour cela, l'atelier s'est construit autour de 4 étapes : données régionales, problématique âge-travail, exemples pratiques d'entreprises et construction collective de points de repères pour agir. L'atelier débouche sur des repères pour le PRST 4 et des recommandations utiles pour nos appuis de prévention au quotidien.

Nos questionnements :

- Que sait-on de l'articulation entre les âges, la santé et le travail ?
- Les entreprises prennent-elles en considération les trajectoires professionnelles ?
- Nouveaux arrivants, transitions, prévention de la désinsertion, action sur le travail... quels leviers ?

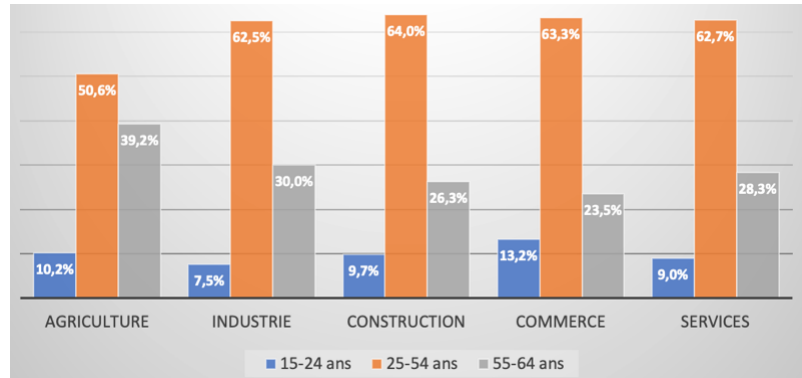
2. Enjeux et données disponibles

Démographie : structure d'âges de la population active en Hauts-de-France

En Hauts-de-France, selon l'Insee (2020) un peu moins des 2/3 de la population active a entre 25-49 ans. Une faible proportion de jeunes actifs, même si notre région est la plus jeune de France métropolitaine. Le taux de seniors est le plus faible de la France métropolitaine. Comparativement au reste du territoire, la région compte un peu plus de jeunes actifs (ayant un emploi et sans emploi).

En termes d'évolution, la part des actifs jeunes (15-24 ans) et médians (25-54 ans) tend à se tasser au profit d'une augmentation des actifs plus âgés (55-64 ans). Les 2 121 779 actifs de la région regardés au travers des classes d'âges sont inégalement répartis selon les secteurs d'activités.

Part des populations jeunes plus importante dans le commerce ; part des populations avancées en âge plus importante dans l'agriculture.
Des enjeux différents pour la gestion des âges selon les activités.



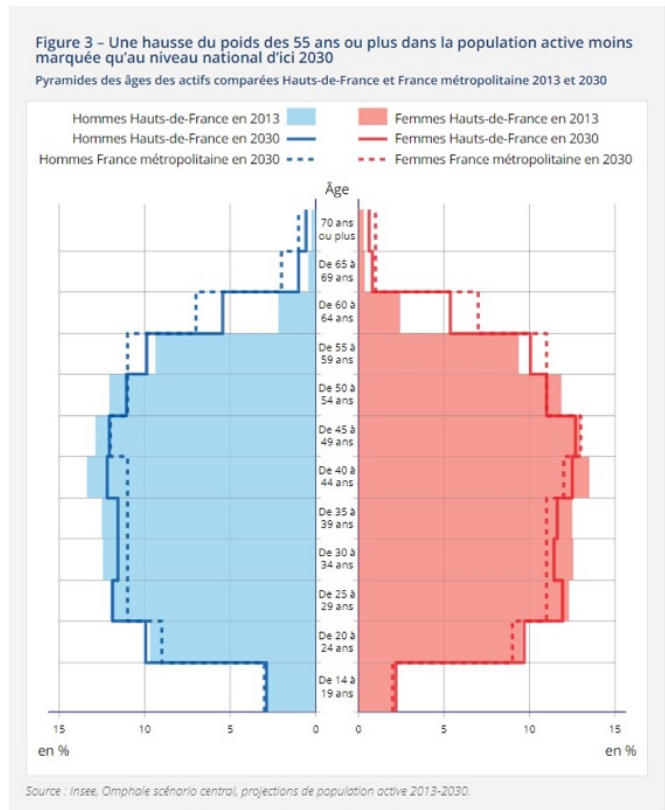
Projection 2030 : vieillissement moins marqué et impact d'une faible attractivité

Observons la simulation proposée par l'Insee (Insee Analyses Hauts-de-France n°83 – sept 2018). Celle-ci ne tient pas compte de la récente réforme des retraites (2023). Si les tendances démographiques récentes se poursuivent, la population active se stabiliserait d'ici 2030 à 2 743 500 actifs.

Alors que nous observons jusqu'à présent une croissance du nombre d'actifs, cela s'atténuerait progressivement jusqu'à devenir légèrement négatif à l'horizon 2030. Les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail ne compensent plus depuis le début des années 2000 le départ des baby-boomers.

Dans une région qui reste la plus jeune de France métropolitaine, le vieillissement de la population active serait pourtant moins marqué qu'au niveau national. Le fort déficit migratoire continuerait par ailleurs à pénaliser la croissance des actifs. Ce manque d'attractivité touche particulièrement les jeunes (20-29 ans) pour lesquels le nombre de départs est structurellement très supérieur au nombre d'arrivées. L'attractivité est également très faible pour les + 59 ans.

Seule la hausse du taux d'activité résultant des dernières réformes de retraite contribuerait à stabiliser le nombre d'actifs. A taux d'activité constant, la population active baisserait d'environ 120 000 personnes à l'horizon 2030.



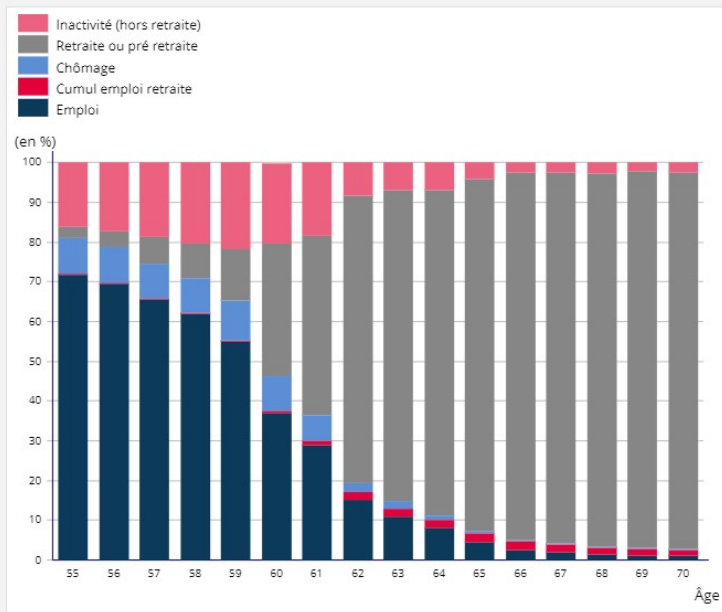
Focus sur les jeunes et les âgés

Quelles caractéristiques des actifs jeunes en Hauts-de-France ? Selon l'Insee (Analyses Hauts-de-France n°141 – octobre 2022), cette tranche d'âge est marquée par :

- un taux de chômage élevé,
- un début de carrière en CDD, des 1^{ers} emplois plus précaires, en particulier pour les moins diplômés,
- de multiples passages par le chômage pour les jeunes qui débutent en intérim ou emploi aidé,
- 4/10 sont en CDI 3 ans après leur entrée sur le marché du travail, mais 1/4 sont hors emploi salarié,
- les crises économique (2008) et sanitaire (2020) ont d'avantage affecté les jeunes.

Pour les classes d'âges avancées, il est intéressant de noter la dynamique de passage entre les différents statuts sur les dernières années de la vie professionnelle.

Figure 3 – Situation par âge face à l'emploi des seniors des Hauts-de-France en 2019



Lecture : en 2019, dans les Hauts-de-France, 71,9 % des personnes âgées de 55 ans occupent un emploi.
Source : Insee, recensement de la population 2019, exploitation complémentaire.

Santé selon l'âge et les territoires : des problématiques différentes

Les « bilans prévention » inscrits dans la loi de financement de sécurité sociale 2023 visent à initier une démarche de sensibilisation et de prévention individualisée au travers de consultations de 30 minutes avec un professionnel de santé aux âges clés de la vie de 18 à 25 ans, de 45 à 50 ans, de 60 à 65 ans et de 70 à 75 ans.

Une démarche expérimentale régionale a précédé ces dispositions. A cette occasion, une observation des structures d'âges et de la santé révèle des différences significatives selon les territoires dits de démocratie sanitaire (TDS) (*Portrait de démocratie sanitaire et Territoires de proximité, ARS et OR2S 2023*).

Par exemple, *cf. infographie suivante*, un regard comparé entre territoires de Hainaut et Métropole/Flandre révèle des problématiques de santé différentes selon l'âge, le territoire et le sexe :

- structures d'âges : une part plus importante des jeunes adultes pour la métropole régionale,
- espérance de vie : plus faible pour le TDS Hainaut (-1,9 an pour les hommes, -1,6 ans pour les femmes),
- intensités de problématiques de santé différenciées comme le montre la représentation graphique.



Hiérarchie des préoccupations selon les classes d'âge

Regardant l'âge au regard du programme pilote « Mon bilan de santé » (*ARS HdF octobre 2023*), on observe des niveaux de préoccupation qui se transforment au fil de la vie. Il existe ainsi une hiérarchie des préoccupations selon les classes d'âge. Si l'activité physique, l'alimentation et le dépistage des cancers sont partagés par toutes les classes., des différences apparaissent :

Aspirations 18-25 ans :

- améliorer bien-être mental et sommeil,
- adopter un mode de vie plus sain en mangeant de manière plus équilibrée,
- maîtriser la consommation d'alcool et de tabac,
- bouger plus pour une meilleure forme physique.

Aspirations 45-50 ans :

- plus d'activité physique,
- meilleure alimentation et sommeil,
- gestion du stress dans un environnement professionnel,
- priorité à la prévention et au dépistage des maladies cardiovasculaires et cancers.

Aspirations 60-65 ans :

- plus d'activité physique adaptée à leur condition physique et de santé,
- meilleure alimentation et sommeil,
- prévention et dépistage des maladies cardiovasculaires, cancers, voire maladies neurodégénératives.

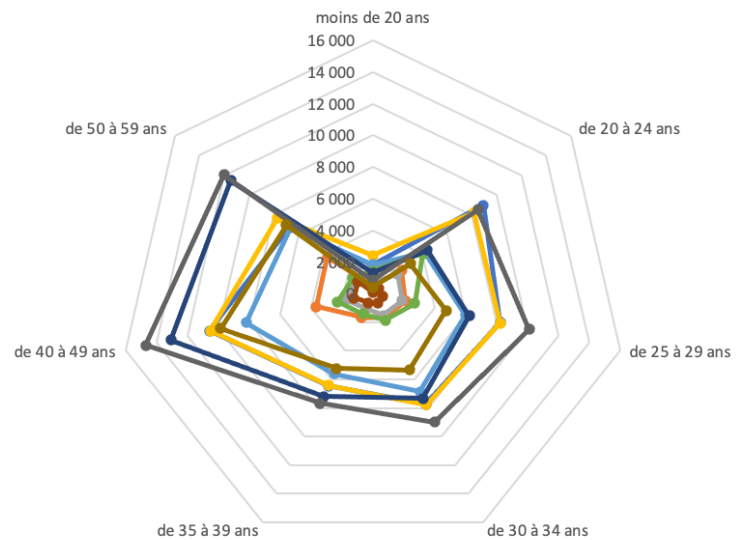
Sinistralité : une nette évolution de la gravité selon l'âge

Pour les assurés du régime général de la Sécurité sociale en Hauts-de-France, retenons que la fréquence des AT est proportionnellement plus forte jusqu'à 35 ans ; le nombre d'incapacités partielles permanentes touche toutes les catégories d'âges et plus particulièrement les + 55 ans ; le nombre de maladies professionnelles reconnues est croissant selon l'âge et affecte principalement les + 50 ans.

Une première approche de la sinistralité selon l'âge et les secteurs d'activité laisse apparaître des dynamiques différentes. Approche à approfondir avec des données redressées, et permettant à terme de problématiser la sinistralité selon l'âge.

Répartition du nombre des AT 2016-2021 cumulés, selon l'âge et le secteur d'activité (source Carsat HdF, 2023)

- Activités spécialisées, scientifiques et techniques_ Services ad
- Administration publique, enseignement
- Arts, spectacles, activités récréatives_ Associations
- Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
- Construction
- Hébergement et restauration
- Industrie manufacturière et extractive
- Information et communication_ Finance et assurance_ Immobilier
- Santé et action sociale
- Transports et entreposage



Cécile DELEMOTTE (Dreets) et Jean-Michel SCHWEITZER (pour les données Carsat et ARS)

3. Comment mieux travailler au fil de l'âge ?

Âges, travail et santé : comprendre la relation pour une qualité de vie professionnelle durable

Fabienne CASER, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

Relation âge, santé, travail : quelques points de repères

Le **vieillessement** revêt des réalités différentes :

- Démographique, au regard de la modification de la structure des âges dans une organisation.
- Naturel, comprenant l'ensemble des modifications de l'organisme au fil des âges. Avec une forte variabilité inter et intra individuelle et le lien avec l'expérience acquise.
- Prématuré : c'est la part différentielle pouvant être imputée au travail et dont la définition institutionnelle est encore en devenir.

L'**usure professionnelle**, telle que définie dans le PST 3 (action 1.8), est le résultat d'un processus d'altération de la santé lié au travail et traduit une accélération du processus de vieillissement naturel. Elle dépend du cumul et/ou de la combinaison dans le temps d'expositions à des contraintes physiques, cognitives ou psychosociales. Elle concerne tous les âges.

Ses effets sont visibles au travers de symptômes d'atteinte à la santé tels les TMS, les lombalgies, le burn-out, la dépression...), mais aussi par ses impacts négatifs sur l'efficacité productive (absence, turn-over, non qualité...). L'usure dépend des capacités de régulation en situation de travail (entraide, expérience, marges de manœuvre, soutien de l'encadrement...) et des facteurs qui contribuent au développement de la santé tout au long du parcours (reconnaissance, possibilités d'apprendre ou de bien faire son travail...).

Selon l'âge, des conditions de travail plus sélectives (Source Créapt et enquête SVP 50)

Le rapport aux conditions de travail s'éprouve de manières différentes selon l'âge puis deviennent sélectives. On note en particulier ces caractéristiques :

- La persistance des exigences physiques.
- Le développement des horaires atypiques.
- L'accumulation des contraintes de temps.
- La fréquence des changements qui invalident les savoir-faire issus de l'expérience.
- L'affaiblissement des collectifs de travail.

L'enjeu est alors d'agir sur un **continuum de prévention** : prévention primaire, prévention de l'usure professionnelle, prévention de la désinsertion professionnelle, maintien en emploi et risque d'exclusion.

En entreprise, on repère en **3 configurations** caractéristiques de problématiques d'usure professionnelle :

- Un départ précoce de salariés qualifiés.
- Une population jeune, avec des problématiques de santé ou d'aptitude.
- Un vieillissement de la population expérimentée et usée.

Quelle prise en compte par les entreprises ?

Nous faisons face à un paradoxe. D'une part un contexte général qui pousse à agir, alors qu'en 2019 37 % des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite (Dares 2023, Analyses n°17) ; d'autre part une problématique qui ne s'impose pas aux entreprises, mais qui s'exprime par d'autres symptômes tels la perte de compétences, les coûts, de désengagement...

Agir auprès des entreprises passe donc souvent par une mise à jour et une mesure des difficultés, une reformulation des enjeux. La question de l'usure prend sens lorsqu'elle est mise en débat et regardée au filtre de l'ensemble des préoccupations articulées dans l'entreprise :

- Pour les salariés : santé, compétences et identités professionnelles.
- Pour les employeurs : performance, transmissions et attractivité.

Méthodes et outils pour agir en entreprise

Notre enjeu comme tiers externe, est d'aider les acteurs de l'entreprise à mieux appréhender les mécanismes de l'âge au travail pour les aider à orienter des actions préventives.

Proposition d'une démarche de conduite du sujet au sein d'une organisation : 4 étapes pour prévenir l'usure professionnelle (Source Anact).

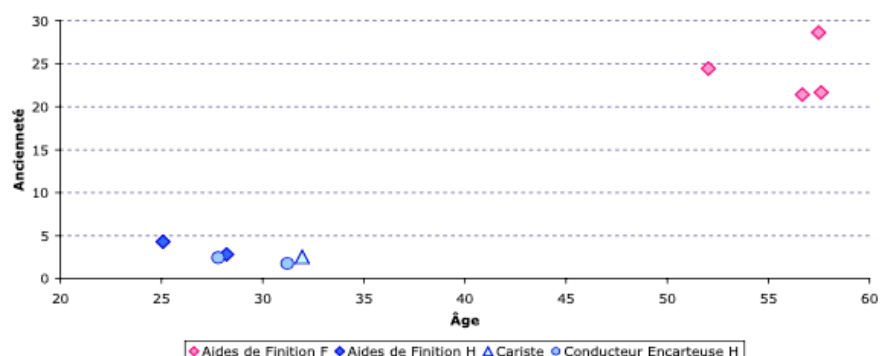


L'approche et les outils démographiques du travail, couplés à l'analyse de l'organisation et du travail, permettent de prendre concrètement conscience des mécanismes de l'âge au travail. Par exemple la simple construction d'un graphe ancienneté/âge, sur lequel sont positionnés les salariés selon les métiers, permet d'identifier les dynamiques de parcours.

Exemple tiré d'une imprimerie :

Le graphe interprété indique que les femmes réalisent une longue mono-carrière « aide-finition » puis âgées, quittent l'entreprise par la retraite ou l'invalidité. Pour le même métier, les hommes entrent « aide-finition » plus jeunes, pour un passage court sur cette activité, puis évoluent dans l'entreprise ou la quittent.

Répartition des sorties du Brochage selon l'âge, l'ancienneté, le genre et le poste occupé, depuis 2004



Les leviers au sein de l'entreprise portent potentiellement, selon la situation, sur 2 champs complémentaires :

- les facteurs techniques et organisationnels, sources de pénibilités et de risques professionnels,
- les trajectoires professionnelles, engageant la formation, l'évolution et le management des compétences.

Discussion :

On note que les entreprises et leurs conseillers sont souvent plus enclins à regarder des indicateurs de sinistralité pour orienter leurs actions prévention que des indices traduisant des mécanismes d'usure ou de vieillissement prématuré.

L'Aract signale une action traitée avec Présosa, qui s'est appuyée sur le questionnaire Evrest pour repérer des mécanismes d'usure puis dialoguer sur les mesures à mettre en oeuvre.

4. Concrètement, au plus près du terrain

2 exemples illustrant des actions en entreprises en relation avec les âges...

4.1 Bulle de linge questionne ses conditions de travail

Une blanchisserie industrielle optant pour une démarche globale de prévention

Témoignage vidéo de l'entreprise « Bulle de linge » par Pôle santé travail, Clément TEFFRI, ergonome

L'entreprise est spécialisée dans l'entretien du linge de personnes dépendantes. Le site de Bailleul est l'un des 11 sites en France. Les salariés sont à 85 % des femmes de tous les âges, de jeunes à retraités venant chercher une ressource complémentaire. Il y a quelques années, la direction est préoccupée par les accidents du travail mais aussi quelques maladies professionnelles.

S'est engagé un travail d'analyse ergonomique avec PST, le SPSTI de l'entreprise. L'analyse montre de multiples contraintes posturales et gestuelles cadencées par un flux important de linge. Les pistes d'amélioration s'inscrivent dans une démarche globale de prévention des risques mais aussi de l'usure professionnelle : organisation et espaces de travail, revue des postes de travail et polyvalence...



La démarche participative a aussi un effet positif sur la perception qu'ont les salariés de leur environnement de travail

et la respectabilité de l'entreprise. Pour la Direction, « On se dit les choses et c'est comme cela que l'on progresse le mieux. » La démarche implique le médecin du travail et l'ergonome pour leur expertise. Satisfaite de cette évolution, l'entreprise compte aller plus loin : étendre la démarche aux autres sites du groupe et profiter d'un projet d'agrandissement pour intégrer dès la conception des critères de santé au travail sur le long terme.

La vidéo est ici : <https://www.youtube.com/watch?v=zF7LECToCjw>

Discussion :

Dans cette entreprise, on note que les populations jeunes sont elles aussi touchées par des difficultés précoces de santé. Attentif aux signaux faibles de santé fragilisée, la démarche a été aussi soutenue du fait d'une volonté d'amélioration de la performance/attractivité par la direction et la recherche d'efforts concourants tels un investissement sur le long terme. Un élément prometteur : la revue de l'organisation et la conception intégrant la santé et les spécificités de la population.

Une des fragilités de ces démarches est la difficulté à mesurer des effets concrets et visibles sur le court terme. Outre la satisfaction du personnel qui peut être immédiate, les effets positifs sur la santé sont appréciables sur le long terme et échappent parfois aux indicateurs de gestion des entreprises.

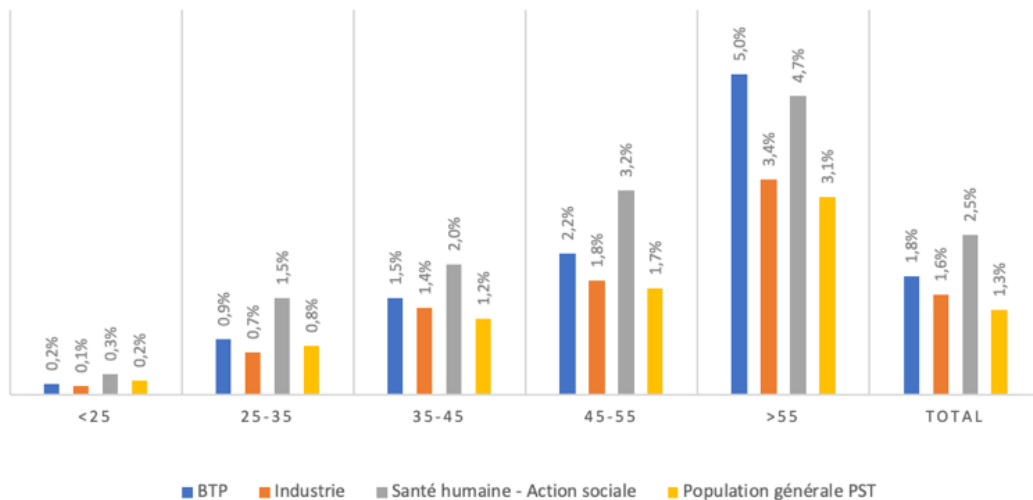
L'âge : que peut-on en dire ? Pratiques et données de santé d'un SPSTI

Tommy BUBOIS, coordinateur service prévention et ergonome à PST

L'exposé se base sur les conclusions des visites réalisées par les équipes santé travail. Elles traduisent la question de la compatibilité du travail au regard de l'état de santé des salariés. Il est possible d'observer cela selon les âges, croisés avec les CSP pour 2 ou 3 secteurs à forte sinistralité. Si ces données pourraient être regardées aussi au regard du contrat de travail, des trajectoires professionnelles, des typologies d'expositions... ce premier niveau d'analyse révèle déjà des relations entre santé, employabilité et âge.

Notons que les secteurs d'activités suivis par PST ont des structures d'âges différentes. Les salariés âgés sont par exemple moins présents dans le BTP, au profit des jeunes. Parallèlement, les **inaptitudes** touchent différemment les secteurs d'activité et les classes d'âges. C'est en particulier le cas du BTP fortement sélectif au fil de l'âge.

POURCENTAGE D'INAPTITUDES (ART. R4624-42 CT) EN FONCTION DE L'ÂGE



D'autres angles d'observation montrent des relations évidentes avec l'âge. Les **aménagements de postes croissent au fil de l'avancée en âge** et sont symétriques aux inaptitudes. Notons que les CSP sont touchées différemment :

- Les cadres sont moins concernés par des aménagements, quel que soit l'âge.
- Les ouvriers sont entre 2,3 et 3 fois plus concernés que les cadres.
- Les employés sont 2,5 fois plus concernés que les cadres.
- Les professions intermédiaires sont 2 fois plus concernés que les cadres, quel que soit l'âge.

L'expérience des équipes d'intervenants du SPSTI indique, pour les **grandes entreprises** :

- Un rapport souvent négatif à l'âge suivi comme un indicateur de gestion paramétrique.
- Un effet stéréotypé induisant un rajeunissement discriminant à l'embauche.
- La centration sur des mesures sociales de compensation (fin de carrière) et non de prévention.
- Une quasi-absence de prise en compte des caractéristiques des salariés dans les décisions stratégiques.

Pour les **TPE-PME**, le rapport à l'âge se joue différemment, l'expertise des travailleurs vieillissants est reconnue et préservée. C'est particulièrement le cas des entreprises artisanales.

Discussion :

Pour nous préventeurs, nous abordons trop souvent le sujet de l'usure par une approche individuelle, au moment où se pose la question du maintien en emploi du travailleur. Nos approches ne sont pas assez anticipatrices et trop rarement collectives.

La mission des cellules de prévention est aussi d'aborder le maintien en emploi des personnes par une approche collective, anticipatrice et pas seulement individuelle et corrective.

4.2 Yséo développe son attractivité

L'entreprise, spécialiste de l'alimentation du bétail, mise sur la participation pour reconcevoir ses outils

Perrine HANICOTTE ZITOUNI, Catherine RUFFIN-BECK, Joël VANDEMOERE, chargés de mission à l'Aract

La démarche est suscitée par la volonté d'attractivité du métier et de fidélisation des salariés. Pour anticiper l'avancée en âge de la population, une démarche experte est engagée avec des partenaires externes (MSA, Aract, consultant ergonomiste) afin de poser un état des lieux à propos des pénibilités et de la population salariée.

Sur quoi agir ? L'entreprise a par exemple misé sur une re-conception complète de son camion de démonstration et de vente, véritable « vitrine » et « bureau » des commerciaux qui sillonnent le territoire.

La démarche est participative et accompagnée. Le futur camion est pensé et dessiné de manière à supprimer les éléments contraignants et être un espace de vie professionnelle agréable. Une appréciation positive par les intéressés, souhaitant d'ailleurs accélérer des acquisitions de même type pour tous.

La démarche, appuyée financièrement par la MSA et le Fact, a aussi pour impact de consolider les coopérations intergénérationnelles et la transmission des savoir-faire. L'exemple montre que cette approche a des effets positifs sur le court terme (satisfaction, accidents évités...) et sur le long terme (présentisme, attractivité, respectabilité...).

Le reportage complet est ici : https://www.youtube.com/watch?v=R_Sm8fQke-w



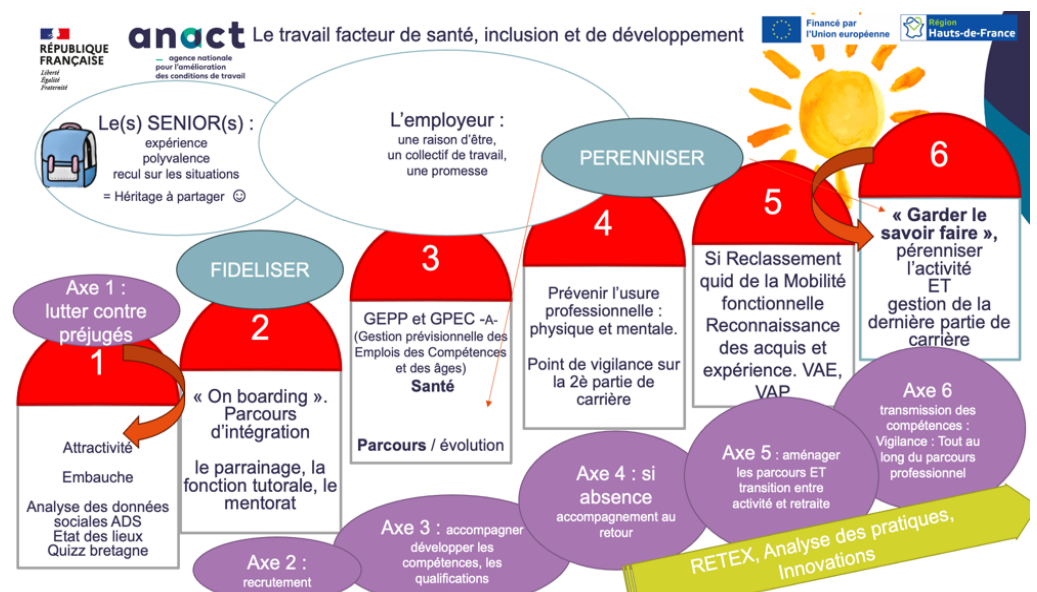
Agir sur les âges : objet polysémique et faible demande sociale

Nous sommes déjà confrontés à des difficultés sémantiques à propos de l'âge. La notion « sénior » est souvent recomposée au fil des évolutions sociales et réglementaires. La « séniorité » s'impose dans la normalisation sociale des âges. Cette approche chronométrique de l'âge, centrée exclusivement sur le dernier moment de la vie professionnelle, fait l'objet d'attentions parfois stigmatisantes et mérite déconstruction.

L'âge n'est pas seulement chronométrique, il est aussi, biologique, psychologique, social ou ressenti. L'âge doit donc être abordé dans sa relation au travail avec la diversité de ses aspects, y compris subjectifs. Le vieillissement au travail concerne tous les âges. Il se fait « par », « par rapport » et « dans » le travail. Le bilan peut être négatif (dégradation, déclassement...) mais aussi constructiviste (compétences, réalisation, santé...).

Le « parcours » est l'objet qui nous permet de travailler la relation âge-travail. Une action sur la pénibilité et les parcours de santé sont rarement déconnectés. On y repère des bifurcations, des continuités, des suspensions, des privations, des sauts... et nous éclaire ainsi sur les déterminants qui font ces parcours (dimensions individuelles, politique d'entreprise, expositions...).

L'Aract s'appuie lors de ses interventions sur 6 points de vigilance que l'on retrouve sur l'infographie ci-contre :



5. Comment mieux agir au fil de l'âge ?

3 groupes répondent à 2 questions :

- Quels sont les leviers d'une **démarche vertueuse** de santé des travailleurs au fil de l'âge ?
- Et nous préventeurs, comment pourrions-nous **mieux contribuer** à cette démarche ?

Dans l'entreprise, une démarche vertueuse de santé des travailleurs au fil de l'âge	Nous préventeurs, pour mieux contribuer à cette démarche
<p>Identifier les enjeux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquérir une culture de prévention primaire prenant en compte les populations. • Porte d'entrée à renforcer : performance et santé des salariés sur le long terme. • Repérer précocement les signaux faibles : population et dysfonctionnements. • Casser les préjugés et les stéréotypes, tant au niveau des âges que des inégalités. • Acculturer l'entreprise : langage commun, ressource documentaire et cas exemplaires. <p>Agir de manière systémique sur le temps long</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les parcours et la relation âge-santé dans tous les projets de l'entreprise. • Démarche inscrite durablement, robuste face aux turn-over des managers. • Dialogue social centré sur la conciliation des enjeux de performance et sociaux. <p>Adopter une méthode éclairée et concertée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démarche collaborative de regards croisés, pluridisciplinaires, différents de l'institutionnel. • S'appuyer à la fois sur l'analyse du travail et les outils démographiques. • Adopter un indice pronostic de désinsertion professionnelle à tous les âges. <p>Agir concomitamment sur les parcours et les expositions professionnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et prévenir la pénibilité à tous les postes de travail, monter les seuils d'exigence. • Favoriser les transitions et la formation tout au long de la vie. • Miser sur la mixité des âges et la mixité des sexes à tous les postes. 	<p>Déployer une pédagogie adaptée aux entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communiquer sur les démarches réussies ; démontrer que c'est possible. • Messages clefs et campagne pour déconstruire les préjugés sur les représentations sociales. • Argumenter sur le lien santé- population- âges - performance. • Activer l'entretien mi-parcours et visites à la demande : sensibiliser et identifier les besoins d'accompagnement. <p>Éclairer par des diagnostics experts ciblés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer un diagnostic collectif, simple et commun aux opérateurs de prévention. • Instruments pour un repérage précoce du risque de désinsertion professionnelle. • Sortir de l'action seulement individuelle : action collective et anticipatrice du maintien en emploi. <p>Capitaliser et s'outiller collectivement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outils et méthodes des préventeurs pour une conduite prédictive : indicateurs et outils mutualisés. • Cellule de veille pour rassembler et analyser les diagnostics et identifier des tendances. • Montée en compétences et outillage des préventeurs en matière de gestion des âges. <p>Agir collectivement sur les territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner et sensibiliser les branches professionnelles sur les territoires. • Poser des projets territoriaux sur un ensemble d'entreprises. Anticipation, déculpabilisation et construction d'outils communs.



6. Un second jalon sur le chantier du PRST

Fabienne CASER, Anact et Jean-Michel SCHWEITZER, Pact.

Prendre un peu de recul sur les travaux de cet atelier peut déboucher sur cette carte mentale :

passer d'un suivi individuel correctif à une approche collective anticipatrice



Nabila AIT-ELDJOUDI, Directrice adjointe au pôle Travail de la Dreets Hauts-de-France.

Des remerciements à notre hôte, l'Aract, et à l'ensemble des participants pour cette atelier riche d'échanges et d'enseignements.

L'occasion de rappeler que plusieurs comités techniques abordent de manière indirecte la gestion des âges : usure professionnelle et prévention de la désinsertion. Cet atelier renforce ce besoin de poursuivre des actions de recherche et développement, par exemple au travers de ces comités.

Participants

Ahmed ADAHLALI (AST), Nabila AIT-ELDJOUDI (Dreets), Sophie AUBRIN (Astil 62), Fabienne CASER (Anact), Cyril DELAAGE (Carsat), Cécile DELEMOTTE (Dreets), Tommy DUBOIS (PST), Philippe DUGAUTIER (CFE CGC), Justine FASKA (AISTV), Alban FELISSE (Présoa BTP), Elodie FONTAINE (Smin), Anabelle GRAVEL (Dreets), Céline LAMY-ZALUSKI (Présoa), Aurélie LEFEBVRE (Asmis), Alain MONIEZ (PST), Jean-Marie PAILLOUS (FO Laon), Catherine RUFFIN-BECK (Aract), Mireille SURQUIN (ISTNF), Ivan TALPAERT (Agefiph), Joël VANDEMOERE (Aract)

Préparation et animation

Jean-Michel SCHWEITZER (cabinet Pact), Delphine LEGRAND (Aract).



Bibliographie

CASER Fabienne, JOLIVET Annie, PARLIER Michel (2014), Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre. IRES, La revue de l'Ires, n°80, p 79-104.

DELGOULET Catherine, VOLKOFF Serge, CARON Laurent, CASER Fabienne Caser, JOLIVET Annie, THERY Laurence (2014), Conditions de travail et maintien en emploi des seniors : enjeux d'un « décroisement » des approches et des pratiques. Quelques enseignements issus de monographies d'entreprises françaises. Relations industrielles, vol. 69, n°4, p. 687- 708.

FAURIE Isabelle, FRACCAROLI Franco, LE BLANC Alexis (2008). Age et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. Le travail humain, vol. 71 pages 137 à 172.

GILLES Marion, LOISIL Florence (2005), La gestion des âges, pouvoir vieillir en travaillant. Éditions Anact, collection Agir sur...

JOLIVET Annie (2023), Le travail et les conditions de travail en dernière partie de vie professionnelles. Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques.

MAKHZOOM Sonia (2023), Les seniors sur le marché du travail en 2022. Dares résultats n°47.

MOLINIE Anne-Françoise, VOLKOFF Serge (2002), La démographie du travail pour anticiper le vieillissement. Éditions Anact collection Outils et méthodes.

