

# LA PRÉVENTION DE LA DÉINSERTION ET DE L'USURE PROFESSIONNELLE : COMMENT AGIR ?

## LA PRISE EN COMPTE DE L'ÂGE ET DU BIEN-ÊTRE DANS LE TRAVAIL DE DEMAIN

Ce document détaillé vise à sensibiliser les acteurs relais sur les enjeux liés à l'usure professionnelle et à les outiller pour accompagner les entreprises dans la transformation nécessaire. En mettant en avant les opportunités offertes par une gestion proactive des conditions de travail, il s'agit de conjuguer bien-être et performance pour relever les défis du travail de demain.

### LE TRAVAIL DE DEMAIN, SANS PRENDRE EN COMPTE LES CONDITIONS DE TRAVAIL... UN MAUVAIS PARI

**Les constats actuels :** des difficultés de maintenir en emploi les salariés vieillissants, des organisations qui peuvent exclure et des problématiques d'attractivité pour les entreprises.

#### Les données :

- **Un taux d'emploi des 55-64 ans d'environ 57% en France en 2022 qui progresse mais qui reste en deçà de celui des 25-49 ans (82,5%)** (DARES - <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2022>).
- Selon une estimation de l'IGAS en 2017, **1 à 2 millions de salariés, soit 5 à 10% d'entre eux**, sont à court ou moyen terme exposés à un risque de désinsertion professionnelle en raison de leur état de santé ou d'un handicap.
- **25 % des salariés actifs seraient concernés par une MCE (maladie chronique évolutive) en 2025** contre 15% en 2019 (« concilier Maladies Chroniques et travail : un enjeu d'égalité – 16e baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi – Dec 2023 » \* Défenseur des droits).
- **83% des PME (petites et moyennes entreprises) - ETI (entreprises de taille intermédiaires) rencontrent des difficultés de recrutement** selon une étude de BPI France réalisée en 2020.
- **En 2025, la population active atteindra son pic de vieillissement (INSEE).**
- **Les réformes successives vont progressivement augmenter l'âge de départ à la retraite à 64 ans.**

#### Des raisons multiples pour expliquer ces difficultés de maintien :

- **Exclusion du travail** liée aux processus d'usure professionnelle résultant de l'exposition à des contraintes professionnelles tout au long de la vie.
- **Activités professionnelles plus difficilement tenables** du fait de l'avancée en âge (difficultés de reclassement, d'adaptation, de performance).
- **Stéréotypes toujours présents** sur les questions d'âge.
- **Absence fréquente de possibilité de reconversion.**

#### Comment en conséquence organiser le travail de demain avec les seniors ?

Penser le travail de demain, c'est travailler sur l'idée d'un travail soutenable et de qualité à tous les âges. L'enjeu n'est donc pas seulement une question d'emploi mais aussi de conditions de travail et de la qualité de service/de production. Une démarche d'amélioration des conditions de travail ou de la Qualité de Vie et des Conditions de travail, c'est pour l'entreprise une garantie d' :

- **Une performance sociale** (une bonne ambiance de travail, des compétences utiles au bon fonctionnement de l'organisation, une belle image (une belle marque employeur) pour mieux fidéliser et attirer de nouveaux collaborateurs).
- **une performance économique** (maintien de la production, de la qualité, moins de dépenses liés à l'absentéisme...).
- **une performance juridique** (garantie de la préservation de la santé physique et morale des collaborateurs...)

#### Le senior, un acteur-sentinelle des conditions de travail.

Le senior peut jouer un rôle important pour la prévention, un rôle de détecteurs de difficultés du travail et de facteurs usants du travail.

#### La démarche de prévention des Risques professionnels (DUERP), le premier rempart contre la désinsertion et l'usure professionnelle

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et ses actions prévention peuvent constituer une belle opportunité pour échanger, discuter et améliorer des situations de travail jugées comme préoccupantes pour les salariés.

#### Quels leviers possibles pour attirer et fidéliser ?

- Favoriser l'accompagnement aux changements.
- Alléger des contraintes professionnelles pour favoriser la soutenabilité du travail.
- Penser des dispositifs d'accompagnement des fins de carrière.
- Innover en intégrant la notion de « salariés-aidants » dans les organisations.



# DE L'AMÉNAGEMENT DE POSTE VERS UNE VÉRITABLE POLITIQUE D'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, UN PROCESSUS GAGNANT...

## L'aménagement de poste, un tremplin pour travailler sur les conditions de travail.

L'aménagement du poste de travail est l'obligation faite à l'employeur dans certaines situations d'adapter le poste de travail d'un salarié à son état de santé : femmes enceintes, après un accident du travail, une maladie d'origine professionnelle ou non.

L'aménagement du poste de travail peut revêtir diverses formes : activité à temps partiel, allègement du rythme ou de la charge de travail, nouveau poste de travail, etc. Si l'aménagement du poste de travail est utile et nécessaire pour prévenir la désinsertion de personnes en fragilité (dans une étude en région Centre Val de Loire, seulement 13% des salariés déclarés aptes avec restriction ou aménagement de poste sortent de l'entreprise<sup>2</sup>), il n'agit pas toujours sur les conditions de travail des autres travailleurs soumis aux mêmes contraintes.

Il ne prévient pas la détérioration possible de l'état de santé de l'ensemble des travailleurs



*Les inaptitudes se traduisent dans la grande majorité des cas par une sortie de l'emploi<sup>1</sup>*

causés par le travail.

Les salariés usés sont plus sensibles aux facteurs d'usure, ils peuvent être des « **sentinelles d'alerte** » pour informer l'employeur de l'impact des conditions de travail sur la santé des autres travailleurs.

L'enjeu dès lors est d'agir non plus sur le seul poste de travail mais de mener une véritable politique de prévention des risques professionnels.

## L'approche individuelle du maintien pour alimenter la réflexion collective : un gain de temps et une logique anticipatrice.

L'absence d'une politique visant l'amélioration globale des conditions de travail peut créer des situations de tension avec à la clé le risque de désinsertion pour les salariés les plus fragilisés.

**La réactivation continue du dispositif de maintien en emploi** revient à investir régulièrement du temps pour aménager un poste de travail sans pour autant

agir sur les autres postes qui peuvent créer de l'usure professionnelle.

La mise en place d'une politique globale d'amélioration des conditions de travail à partir de la réflexion sur les aménagements de poste vise à « **casser ce processus** » continu d'aménagements de poste.

Il s'agit pour l'entreprise de mobiliser du temps pour avoir une réflexion globale d'amélioration des conditions de travail... **c'est un pari pour elle sur l'avenir.**

## La prévention : un investissement qui coûte ou qui rapporte pour l'entreprise.

Les effets négatifs du travail (blessures, maladies, incapacités...) engendrent des coûts économiques élevés pour l'entreprise et pour les individus. Parmi les effets négatifs d'une mauvaise politique de sécurité et santé au travail figurent la

perte de personnel qualifiée, l'absentéisme avec à la clé des impacts sur la performance de production/ de service.

Dès lors, pour les structures, l'enjeu est double :

- **Anticiper les difficultés au travail** pour proposer le plus tôt possible des mesures favorisant l'amélioration des conditions de travail et des parcours professionnels avec la prise en compte des premiers signaux faibles (plaintes ; douleurs dans le travail).
- **Associer les salariés pour mieux comprendre les caractéristiques du travail** (« rendre visible le travail invisible »), afin de proposer des améliorations adaptées aux difficultés rencontrées afin de favoriser le « bien vieillir ».

*Chaque euro investi dans la SST rapporte 2,2 euros !*

*(La sécurité et la santé au travail : un atout pour l'entreprise)<sup>3</sup>*



<sup>1-2</sup> Sources : L'effet des arrêts maladie sur les trajectoires professionnelles, T. Barnay, J. Favot et C. Pollak, 2015, Igas, 2017

<sup>3</sup> <https://osha.europa.eu/fr/themes/good-osh-is-good-for-business>

