



# colloque **Santé**



28 novembre 2025

**Bien vieillir  
au travail :  
défis  
et solutions**

**8<sup>e</sup> édition**



9h30  9h40

## ↗ Ouverture du colloque

↗ **Philippe LOCATELLI**  
Président du cdg69





# ▶ Programme

- ▶ **9h30 | Ouverture du colloque** | Philippe LOCATELLI, Président du cdg69

Les défis : quand l'âge questionne la santé, la performance et les relations au travail

- ▶ **9h40 | 50 ans et plus : l'absentéisme des séniors | Chiffres clés**  
Xavier JORON, Consultant management des risques chez Relyens
- ▶ **10h10 | Les enjeux médicaux de l'âge sur la santé au travail |**  
Corinne ARNAL, médecin coordonnateur au cdg69
- ▶ **10h40 | Le management intergénérationnel : déconstruction d'une idée reçue et approche par la QVCT |**  
Grégory GAREL, chef de projet en santé au travail

Les solutions : Co-construire des trajectoires soutenables et inclusives

- ▶ **11h10 | Présentation du guide pratique « Travail des seniors, où en êtes-vous ? |**  
Jean-Charles BEYSSIER, Chargé de mission, Aract AURA
- ▶ **11h40 | Table ronde |** Anticiper pour durer : mieux travailler, plus longtemps
- 12h30 | Cocktail déjeunatoire
- ▶ **13h30 | Une après-midi interactive !**  
**Théâtre forum : seniors en scène, prévention en action »**
- ▶ **15h30 | Clôture du colloque**





9h40  10h10

↗ 50 ans et plus :  
l'absentéisme des  
séniors | Chiffres clés

↗ Xavier JORON | Consultant management  
des risques chez Relyens



# 50 ans et plus : l'absentéisme des séniors | chiffres clés

## Méthodologie

### ECHANTILLON NATIONAL :

440 000 agents territoriaux affiliés à la CNRACL répartis dans 15 5000 collectivités territoriales de toute taille en 2024

### ECHANTILLON CDG 69 :

207 collectivités et 7149 agents CNRACL en 2024

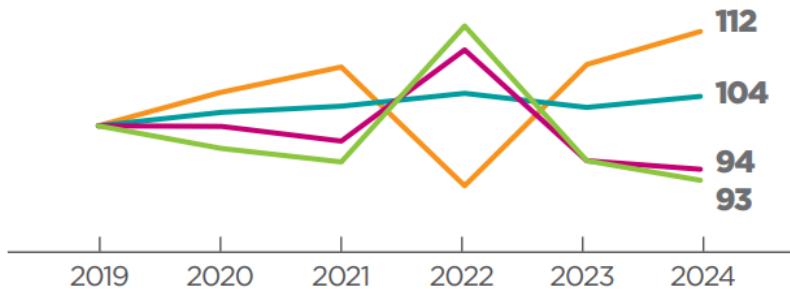
1. Un éclairage à l'échelle nationale
2. Des repères chiffrés sur le département du Rhône



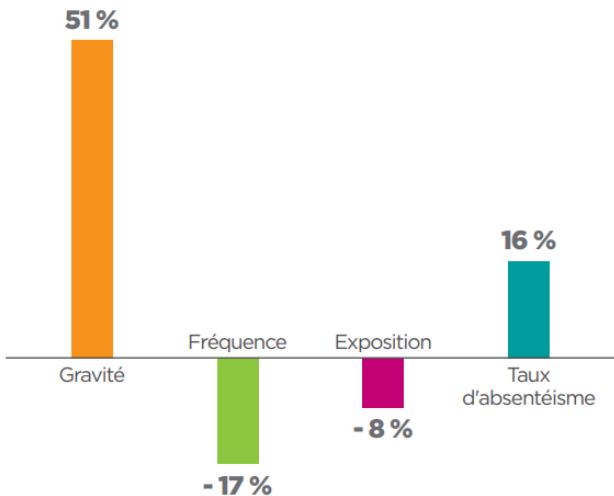
## Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux Tendances structurelles des dernières années

### Évolution des absences 2019 -> 2024

(base 100 en 2019)



### Évolution des indicateurs d'absence au travail 2014 -> 2024



Une augmentation sensible de la gravité : moins d'agents absents, moins d'arrêts de travail mais qui durent plus longtemps





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux

## Tendances structurelles des dernières années

Evolution 2019 / 2024	Maladie ordinaire	Longue maladie Longue durée	Accident du travail	Absentéisme global
Gravité	<b>17 %</b>	<b>2 %</b>	<b>20 %</b>	<b>12 %</b>
Fréquence	<b>- 6 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 5 %</b>	<b>- 7 %</b>
Exposition	<b>- 4 %</b>	<b>1 %</b>	<b>- 4 %</b>	<b>- 6 %</b>
Taux d'absentéisme	<b>8 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>	<b>4 %</b>



Maladie ordinaire : **88 %** des jours d'absence concentrés dans les arrêts de plus de 15 jours, pourtant les moins nombreux



Longue maladie/longue durée : **+ 9 %** d'arrêts de longue durée en 5 ans



Accident de service : **77 %** des jours d'absence liés aux arrêts de plus de 90 jours



Maladie professionnelle : **+ 17 %** de gravité depuis 2019

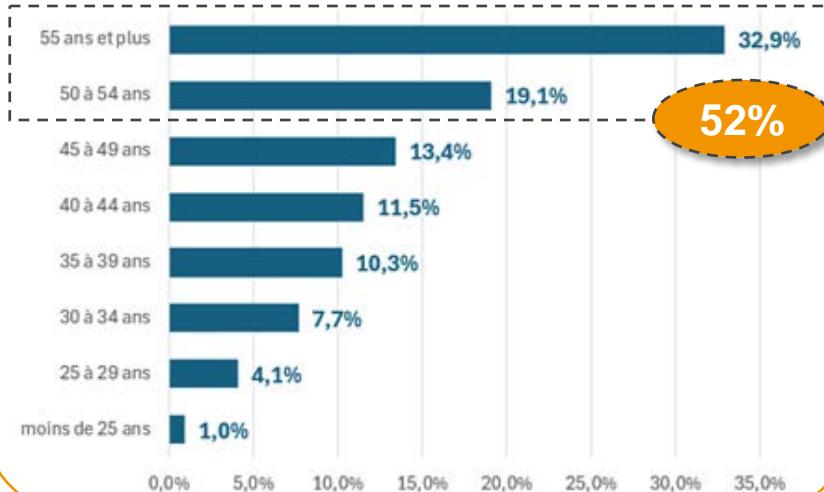
En 2024 : 9 maladies professionnelles sur 10 concernent les troubles musculosquelettiques



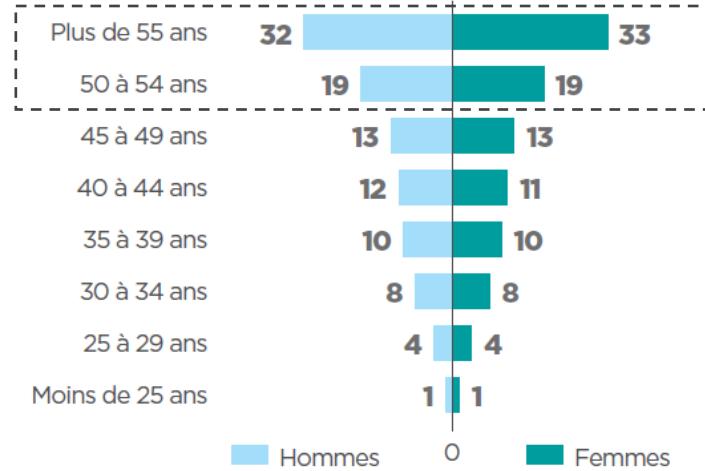


## Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux L'âge plus que jamais facteur déterminant des absences

Répartition des agents absents selon l'âge 2025 toutes natures d'absences confondues



Pyramide des âges des agents absents tous risques  
2024 (%)



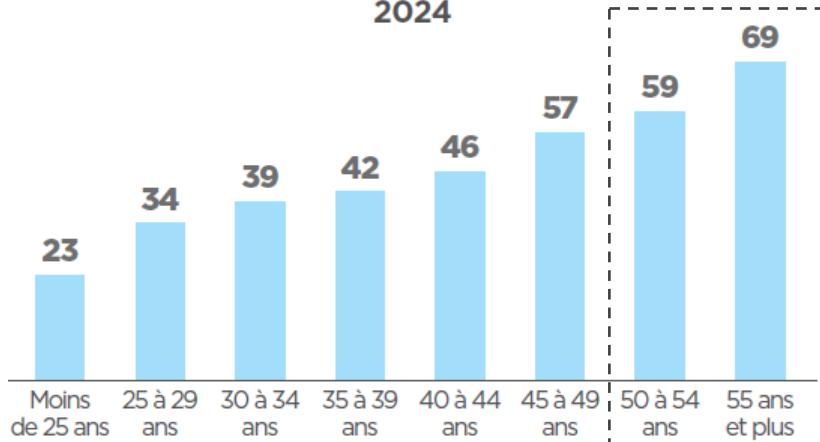
Age moyen des agents FPT : **48 ans**



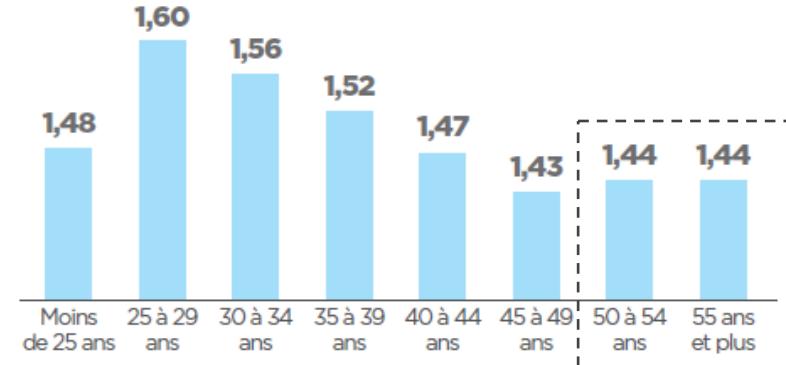


## Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux L'âge plus que jamais facteur déterminant des absences

**Durée moyenne d'arrêt selon l'âge tous risques  
2024**



**Fréquence d'arrêt selon l'âge tous risques  
2024**

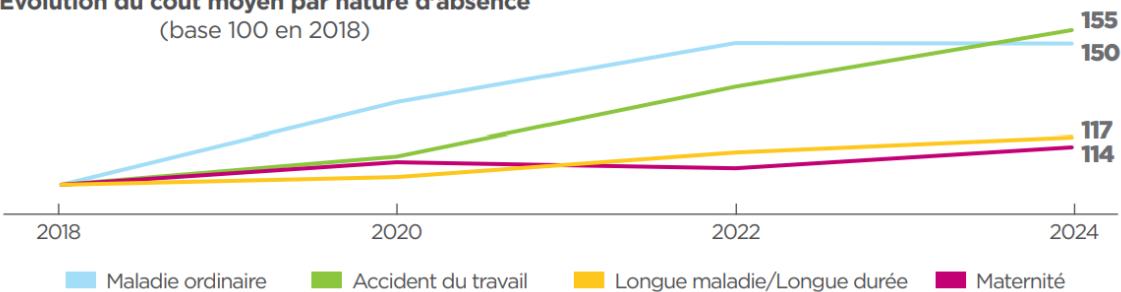




## Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux Gravité + ancienneté des agents : des arrêts plus couteux

Nature d'absence	Coût moyen d'un arrêt (en €)
Maladie ordinaire	1 643 €
Maternité	9 290 €
Longue maladie / Longue durée	52 184 €
- Longue maladie	39 043 €
- Longue durée	82 115 €
Accident du travail	6 270 €
- Accident de service	4 608 €
- Accident de trajet	5 087 €
- Maladie professionnelle	28 492 €

Évolution du coût moyen par nature d'absence  
(base 100 en 2018)

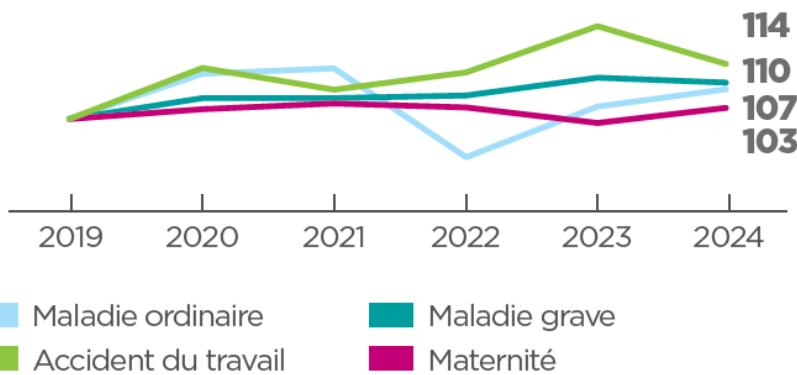




## Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux Constat identique pour les contractuels

Depuis 2019, la durée des arrêts progresse pour toutes les natures d'absence

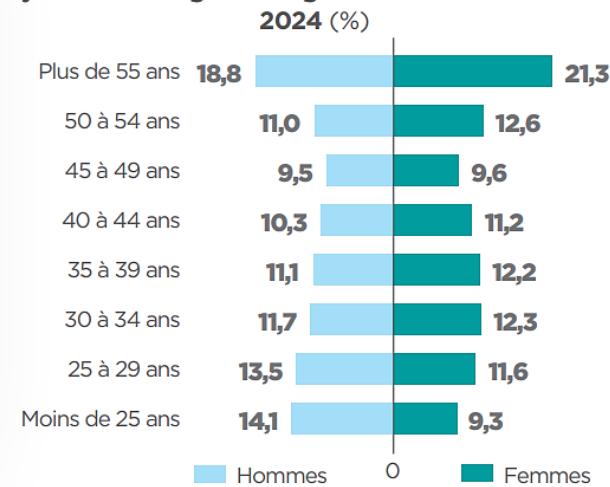
### Évolution de la gravité par nature d'absence Agents contractuels (base 100 en 2019)



En 2024, 8 arrêts sur 10 concernent la maladie ordinaire

Des agents contractuels absents plus jeunes que les fonctionnaires territoriaux

### Pyramide des âges des agents contractuels absents 2024 (%)



- 42 ans d'âge moyen (48 ans pour les fonctionnaires)
- 1 agent sur 4 a moins de 30 ans



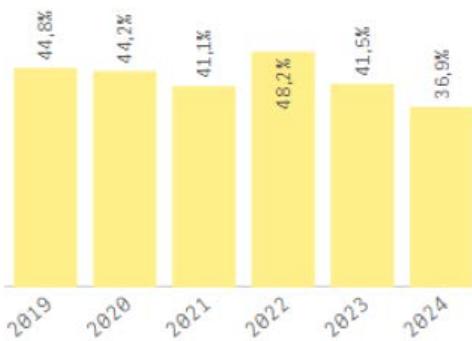


# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

## Evolution de l'absentéisme global

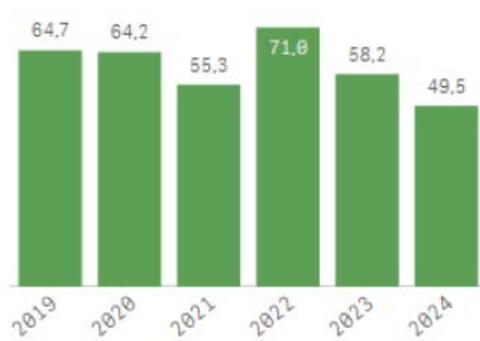
### Proportion d'agents absents

Exposition



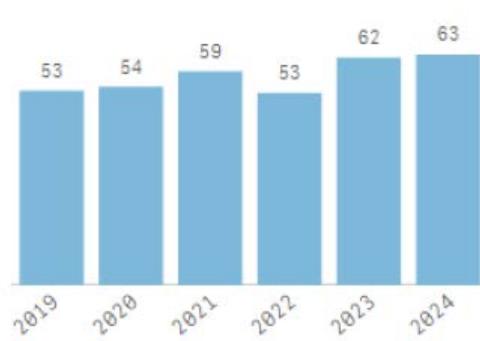
### Arrêts pour 100 agents employés

Fréquence absence



### Durée moyenne d'arrêt

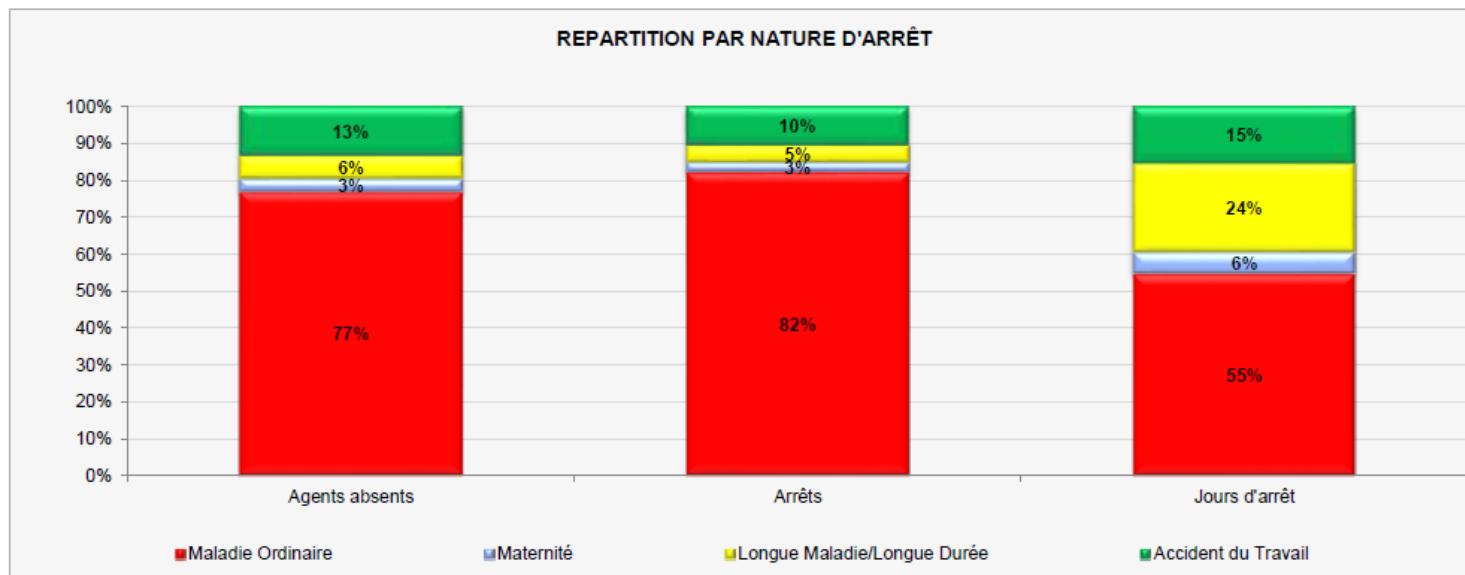
Gravité (en jours)





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

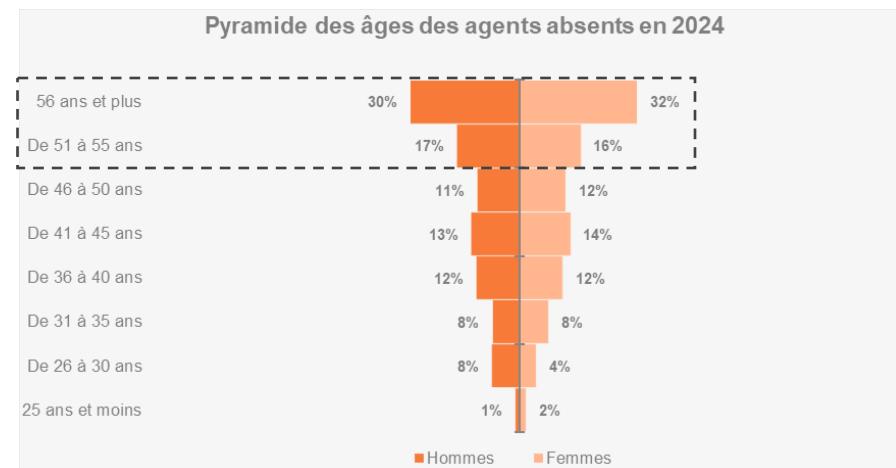
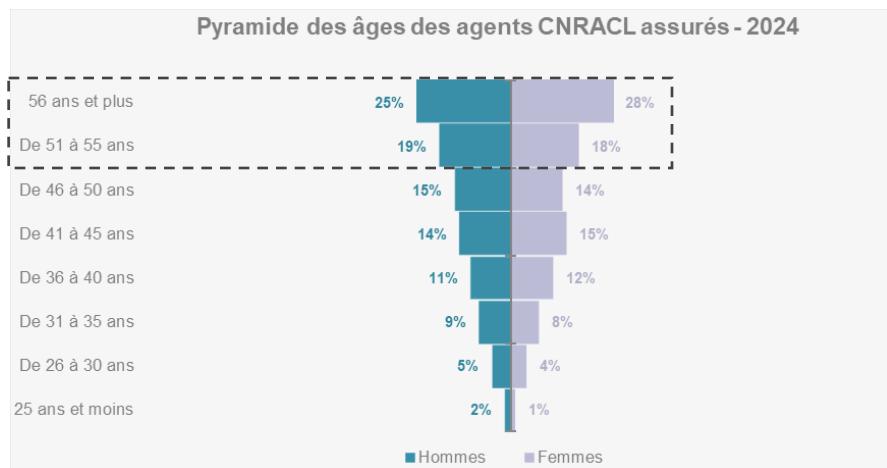
## Répartition de l'absentéisme global en 2024





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

## Répartition selon l'âge en 2024

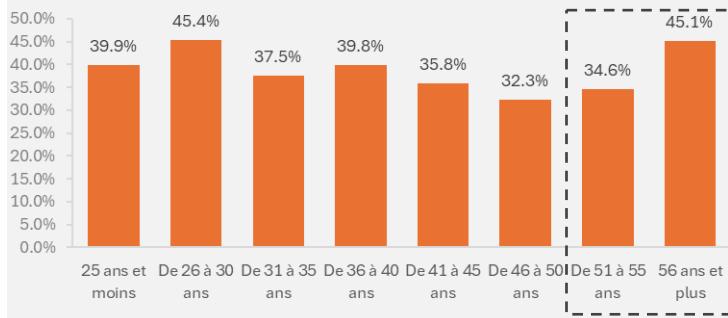




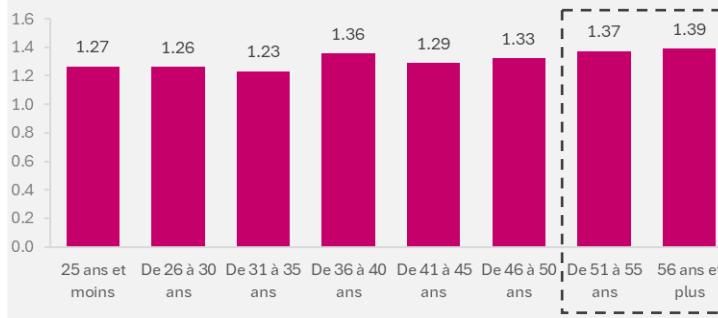
# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

## Répartition selon l'âge en 2024

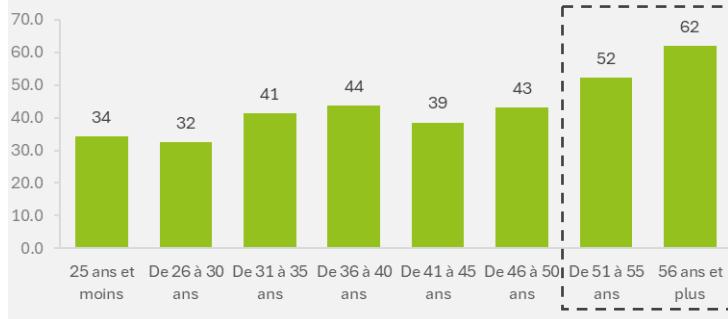
**Exposition : Proportion d'agents absents**



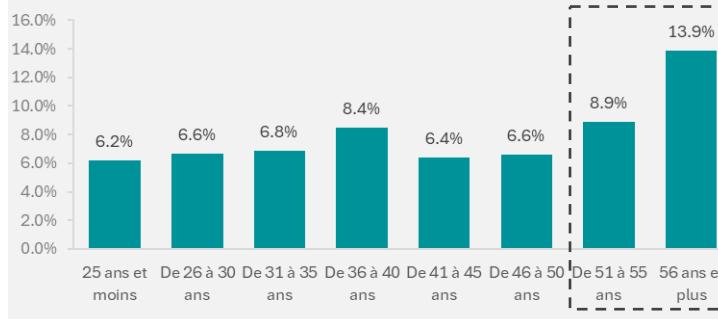
**Fréquence : Nombre d'arrêts par agents absents**



**Gravité : Durée moyenne d'arrêt**



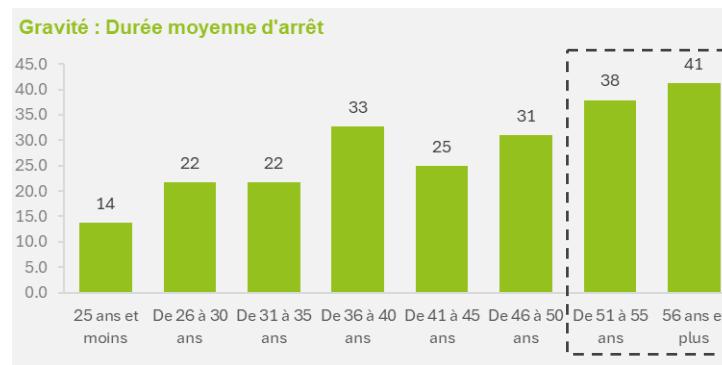
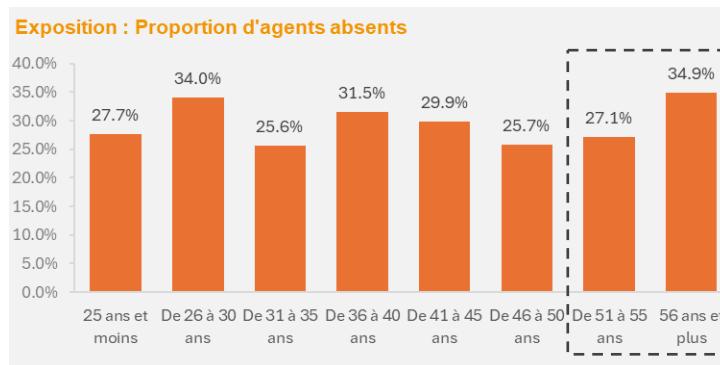
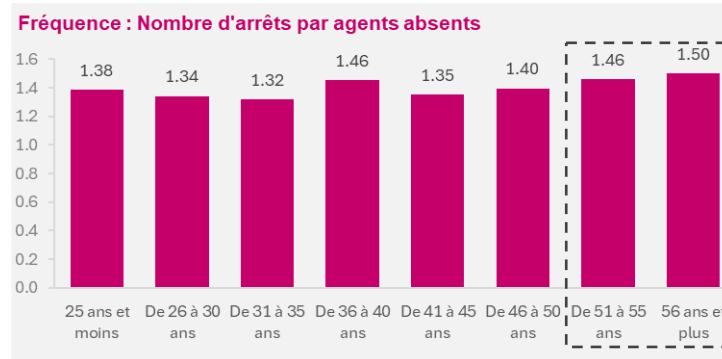
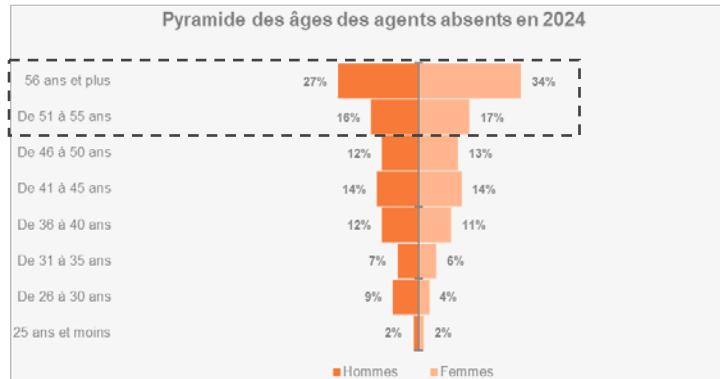
**Taux d'absentéisme théorique (TAT)**





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

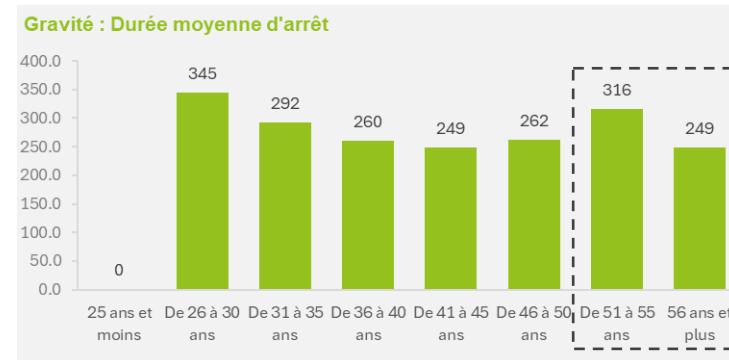
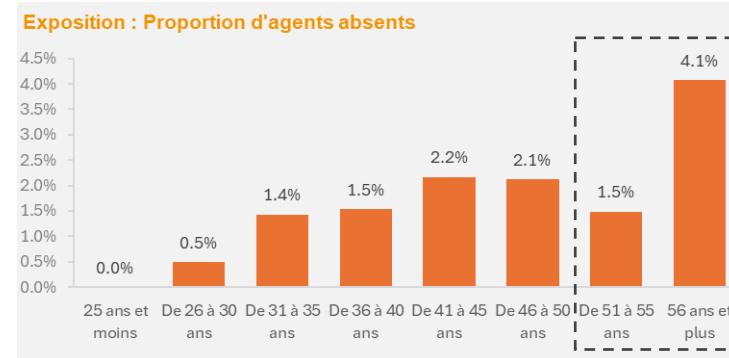
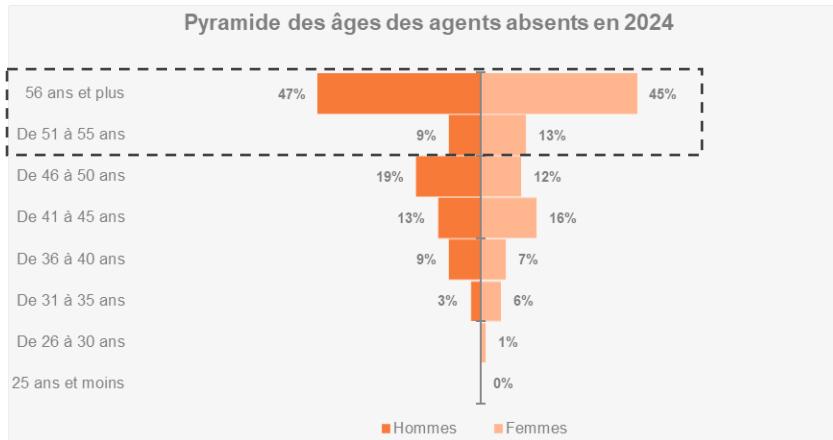
## Maladie Ordinaire - Répartition selon l'âge en 2024





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

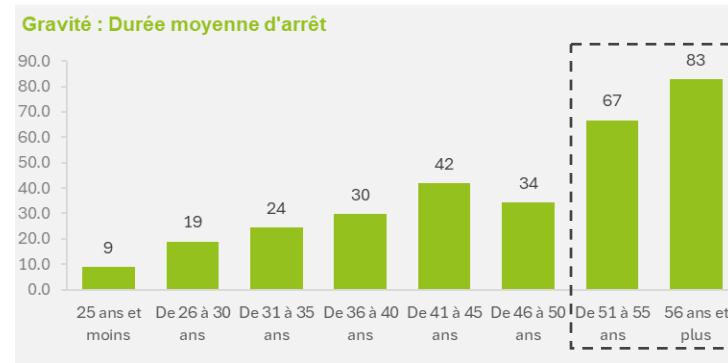
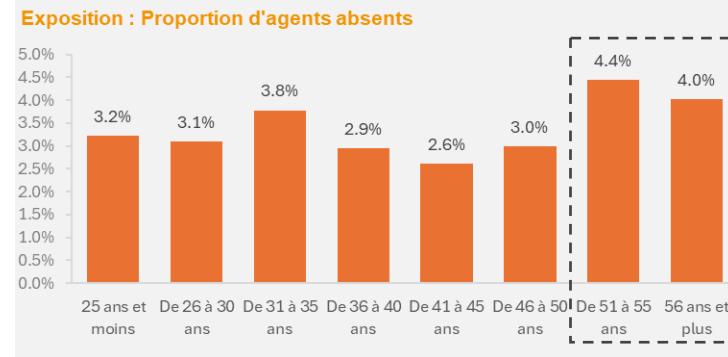
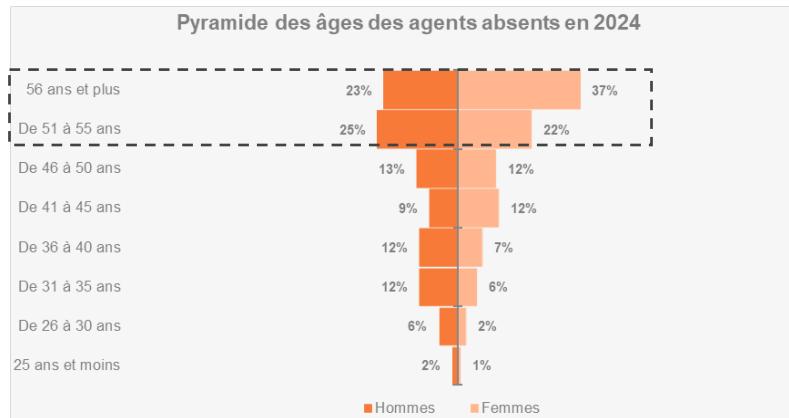
## Longue Maladie / Longue Durée - Répartition selon l'âge en 2024





# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

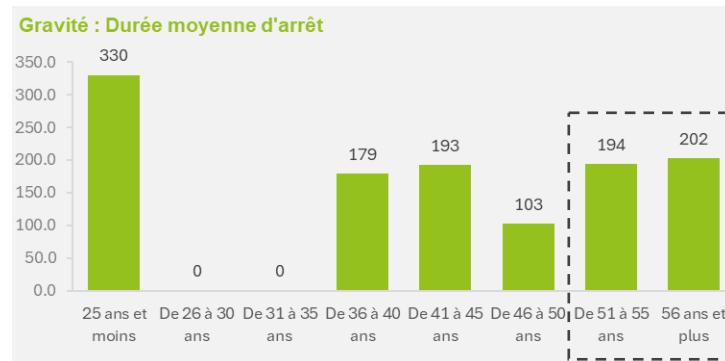
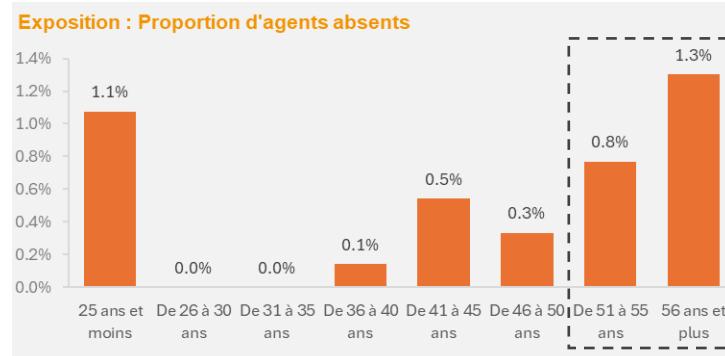
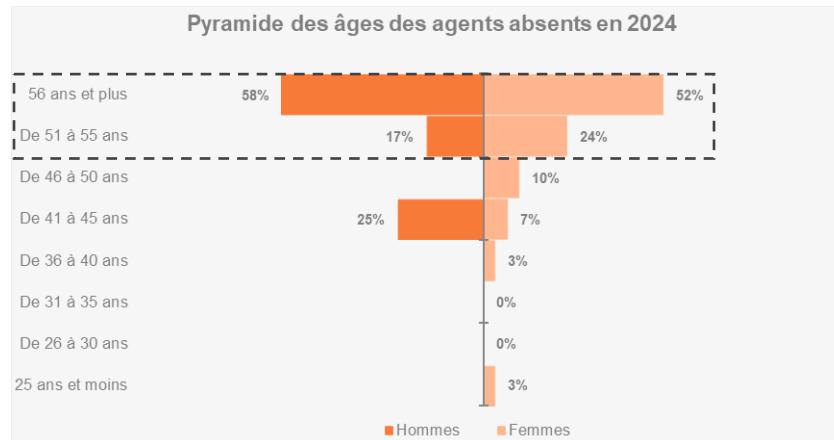
## Accident de service – Répartition selon l'âge en 2024





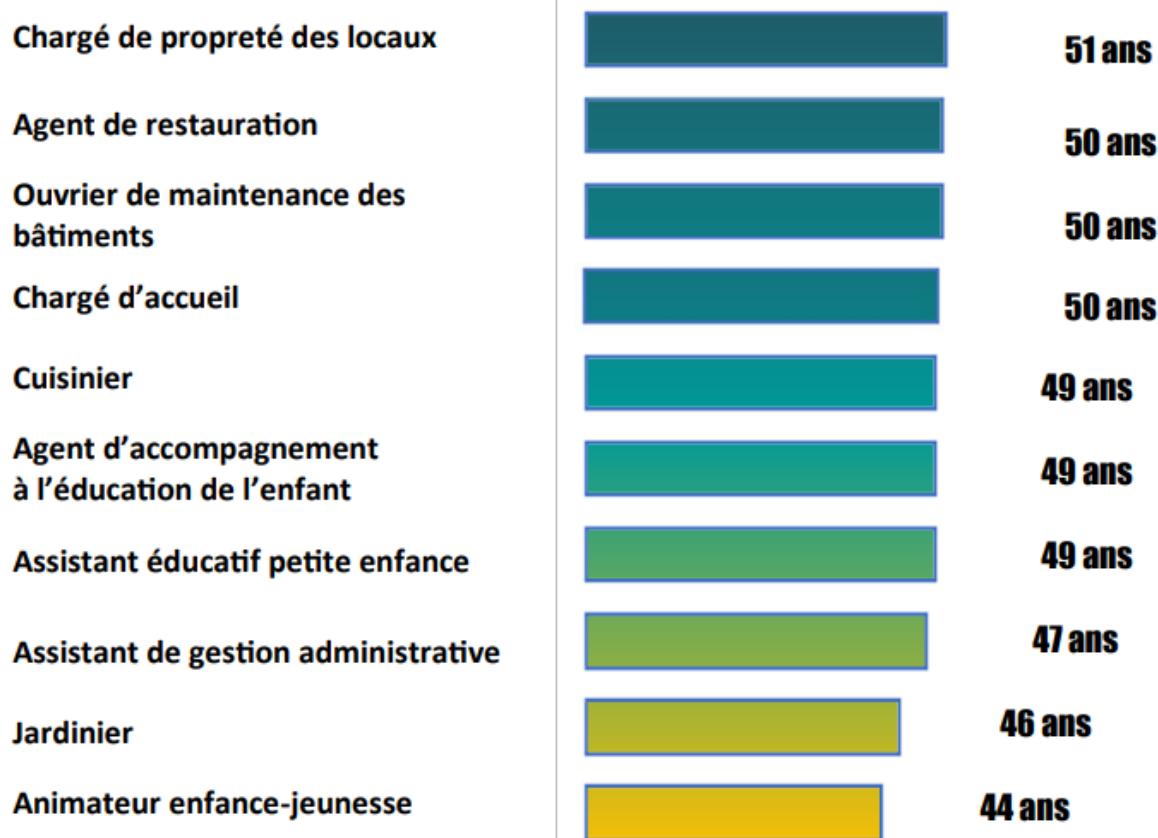
# Absentéisme pour raison de santé des agents territoriaux du Rhône

## Maladie Professionnelle – Répartition selon l'âge en 2024





## Age moyen avis défavorable sur le poste Médecine du travail (chiffres CIG GC, cdg69, cdg76...)



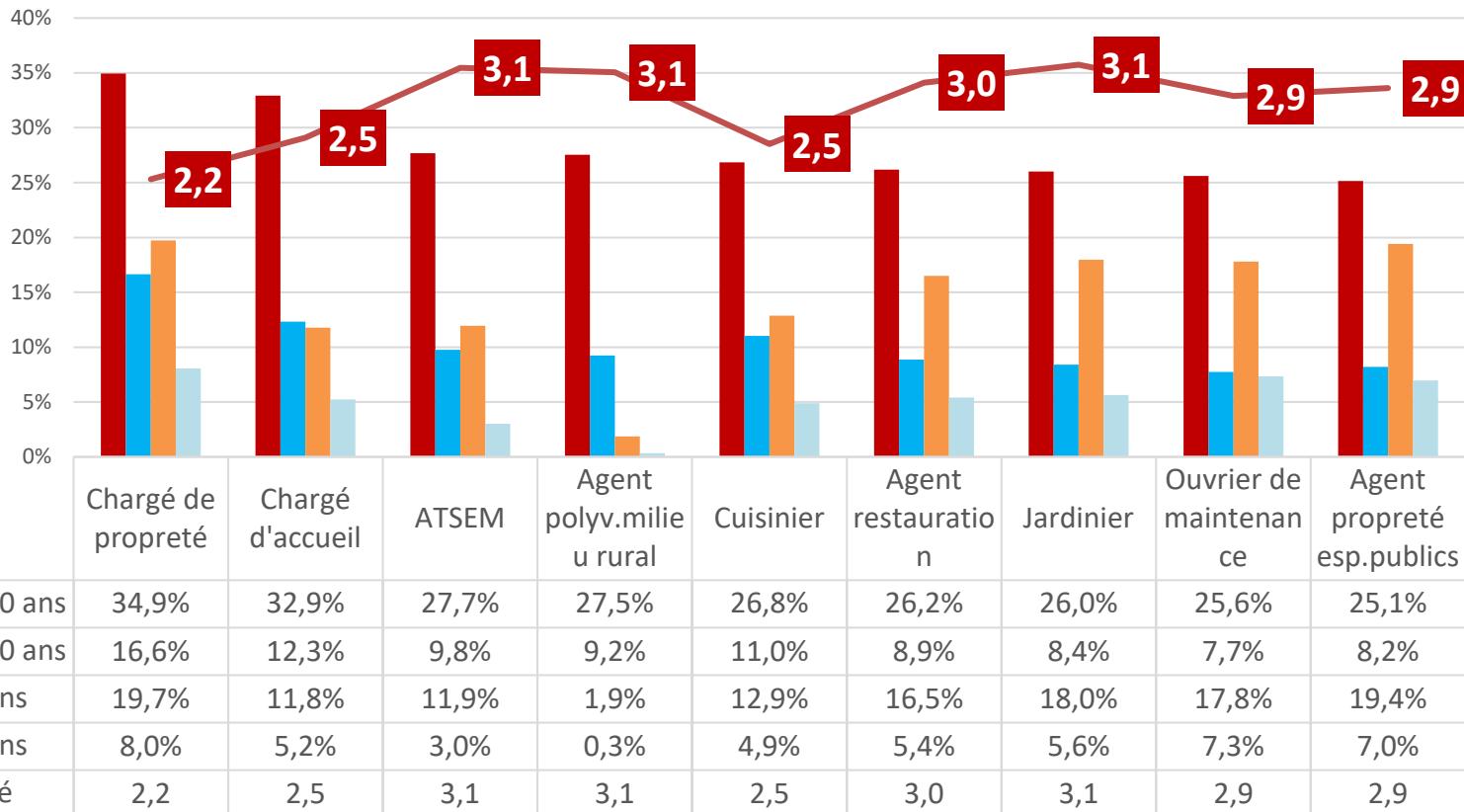
Source : CIG Grande Couronne, CDG 69, CDG 76, Données des 560 000 visites médicales de 2012 à 2022.





# Évolution des aménagements et restrictions

## Médecine du travail (chiffres CIG GC, cdg69, cdg76...)





10h10  10h40

## ↗ Les enjeux médicaux de l'âge sur la santé au travail

↗ **Corinne ARNAL |**  
**Médecin coordonnateur du cdg69**

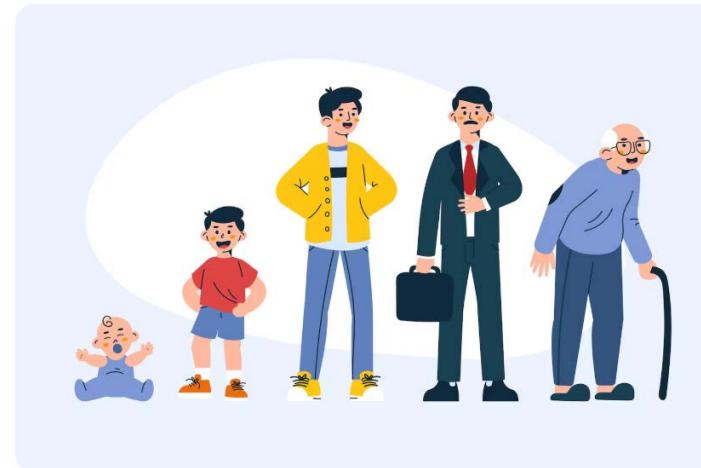




## ► Quels sont les effets du vieillissement ?

### ➔ Vieillir

- ▶ Est un processus **lent, continu et progressif**
- ▶ Modifie la **structure et les fonctions** de l'organisme
- ▶ Commence dès 25 ans et devient visible à partir **40-45 ans**

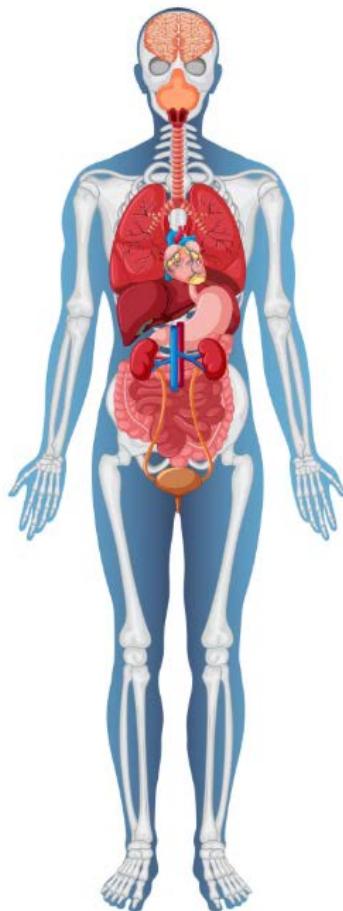


### ➔ Quelles sont les **composantes** du vieillissement ?

- ▶ Les facteurs **personnels**
- ▶ **L'environnement**, au sens large, et notamment les **conditions de travail**

## ► Quels sont les effets du vieillissement ?

### ↳ Altération des fonctions



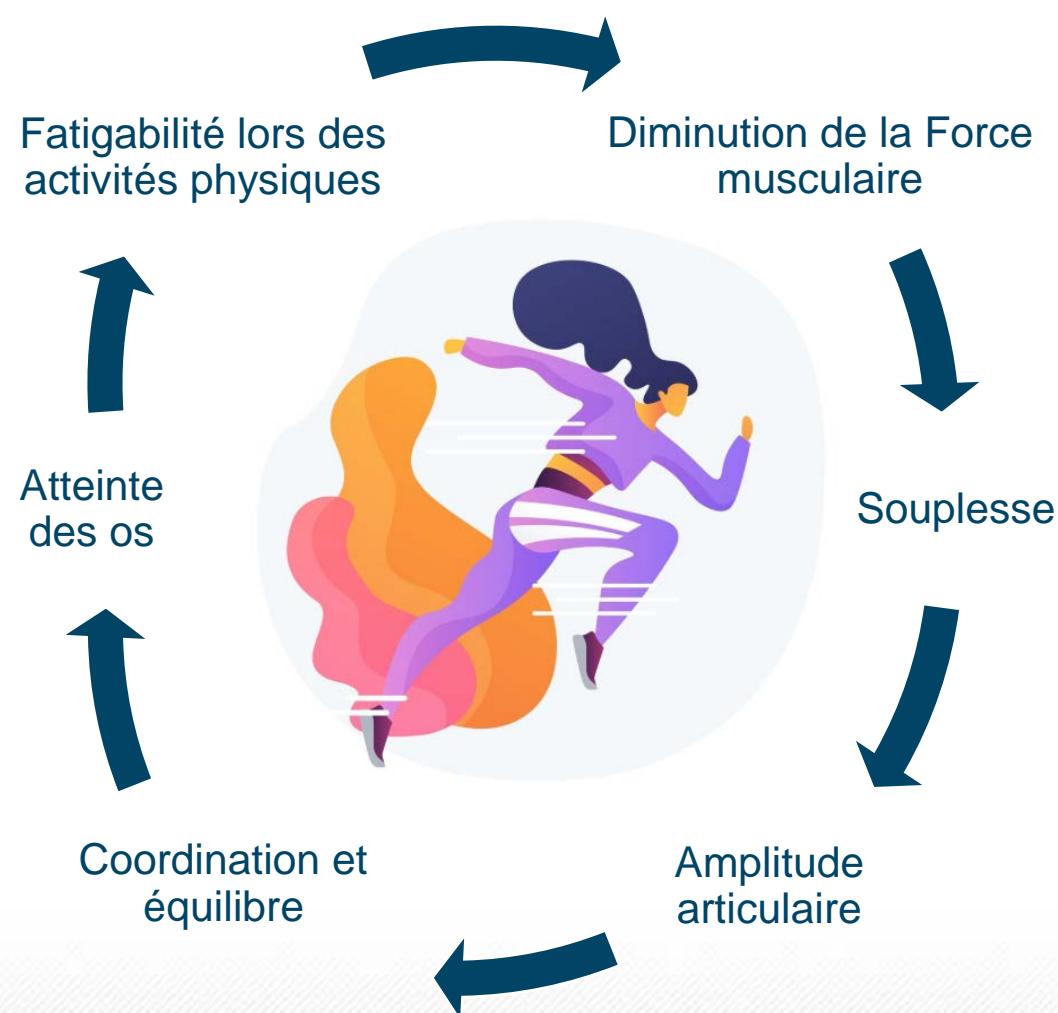
- Du mouvement
- Sensorielles
- Cognitives
- Immunitaires



## ► Quels sont les effets du vieillissement ?



### ► Fonction du mouvement

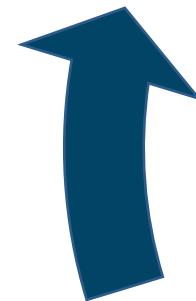




## ► Quels sont les effets du vieillissement ?



### ➔ Fonctions cognitives

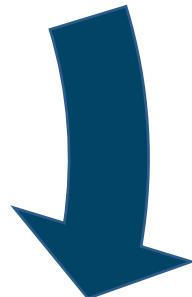


Réduction de  
l'attention et de la  
concentration



Diminution de la  
fluidité verbale

Atteinte de la  
mémoire



Ralentissement de la  
vitesse de traitement  
de l'information



## ► Quels sont les effets du vieillissement ?



### ► Fonctions sensorielles



Odorat



Goût

Vision



Audition



Toucher





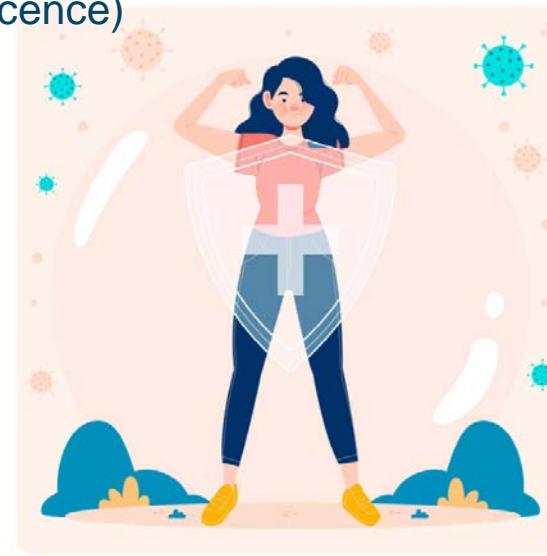
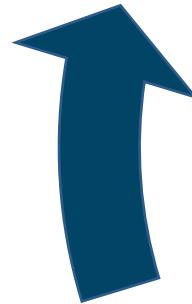
## ► Quels sont les effets du vieillissement ?



### ► Fonctions immunitaires

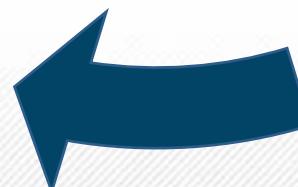


Diminution des capacités à répondre à de nouvelles infections (immunosénescence)



Affaiblissement de la réponse immunitaire

Réduction de l'activité des lymphocytes T

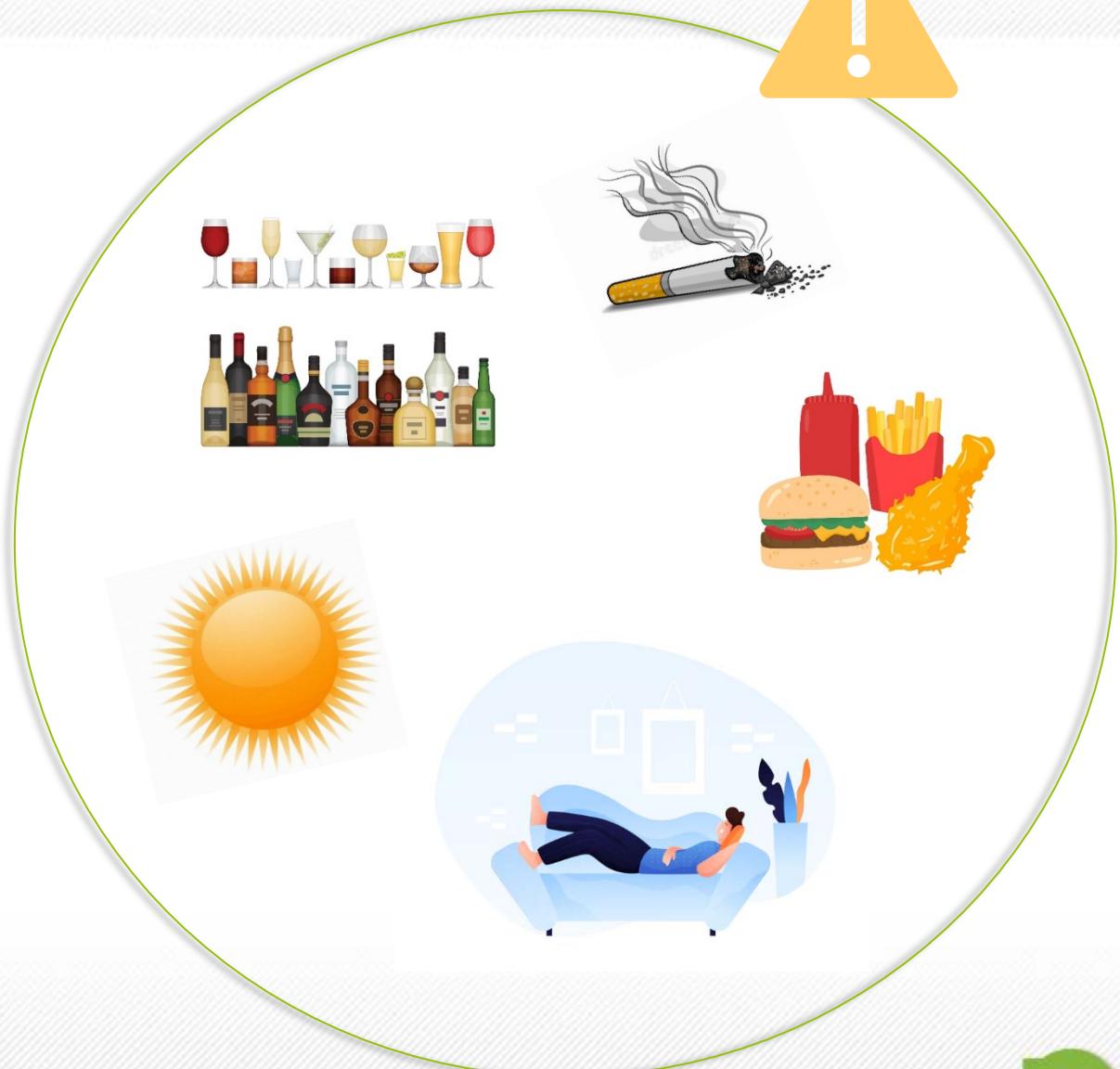


Affaiblissement de la production des cellules immunitaires



## ► Quels sont les effets du vieillissement ?

Si les effets du vieillissement apparaissent naturellement avec l'âge, il existe aussi des **facteurs d'accélération** par le développement de maladies





## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

D'un point de vue professionnel, le vieillissement peut avoir des impacts importants tant sur les **individus** que sur les **organisations**, ce qui signifie qu'il concerne autant les **agents** que les **employeurs**.



Les impacts du vieillissement sur le travail varient en fonction :

- **des métiers**
- **des conditions de travail**
- **des adaptations mises en place**



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

Dans le milieu professionnel, métier, conditions de travail et adaptations mises en place jouent un rôle notoire sur le processus de vieillissement.

Les contraintes **physiques** et **organisationnelles** peuvent l'accentuer.



### Contraintes physiques :

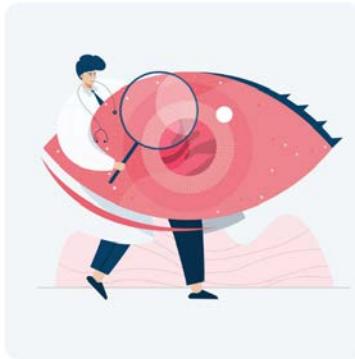
Port de charges, gestes répétitifs, postures contraignantes, vibrations, bruit, produits chimiques ...

### Contraintes organisationnelles :

Trop ou pas assez d'autonomie, objectifs imprécis ou inatteignables, pression temporelle, tâches répétitives, les changements dans le travail, rythme et temps de travail...



# ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



## ► Troubles de la vision



### Impacts

Provoquer des maux de tête, une tension accrue et du stress

Entraîner des **erreurs** de manipulation d'outils, de machines ou de véhicules

Rendre difficiles **l'appréhension et l'exécution** de certaines tâches : lecture, manipulation de documents ou utilisation d'écrans d'ordinateur

### Adaptations

Logiciels de lecture d'écran

Police de caractères plus grandes

Éclairages adaptés



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



### ► Diminution de la performance physique



#### Impacts

##### ► Avec l'âge, **force et endurance** diminuent :

- certains travaux s'avèrent plus difficiles (notamment ceux qui demandent un effort physique intense)
- le risque de blessures ou d'accidents augmente (manutentions ou soins à la personne)

##### ► **La mobilité est réduite :**

- problèmes articulaires
- diminution de la souplesse
- douleur chronique (comme l'arthrose)  
⇒ certaines tâches deviennent alors plus compliquées à réaliser, voire impossibles



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



### Adaptations

- ▶ **Avec Exercice physique adapté :**
  - Pratiquer une activité douce comme la marche, la natation, le yoga...

### ↓ Diminution de la performance physique



- ▶ **Équilibre et coordination :**
  - Effectuer des exercices de stabilité pour améliorer l'équilibre et réduire les risques de chutes



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



### Impacts

#### ➔ Diminution des capacités cognitives



- ▶ **Mémoire et concentration** sont affectées avec l'âge, ce qui peut nuire à la capacité de :
    - Mémoriser des informations complexes
    - Gérer plusieurs tâches en même temps
    - S'adapter rapidement aux changements
  - ▶ Face à des **problèmes complexes**, la rapidité de décision ou la capacité de résolution peuvent être altérées
- ⇒ **l'expérience** peut compenser le déclin cognitif



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



### ► Diminution des capacités cognitives



#### Impacts

- D'un point de vue cognitif, nous pouvons constater moins d'aisance face aux **nouvelles technologies** et outils numériques
  - Difficultés possibles de se familiariser avec les nouvelles plateformes, logiciels ou méthodes de travail
  - Cela peut créer une barrière dans des secteurs de plus en plus digitaux (gestion de données, l'informatique ou la communication virtuelle)



# ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?



## ► Diminution des capacités cognitives



### Facteurs protecteurs et stratégies d'adaptation

#### Socialisation

- Rester socialement actif et interagir avec d'autres personnes

#### Stimulation du cerveau

- Par la lecture, les jeux...

#### Alimentation équilibrée

- Alimentation saine, riche en antioxydants, en acides gras oméga-3 et en vitamines

#### Sommeil de qualité

- Permet de consolider la mémoire et de maintenir les fonctions cognitives



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

### ► Plus de risque d'absentéisme



- **Problèmes de santé chroniques** : les séniors sont davantage susceptibles de développer des maladies chroniques (diabète, maladies cardiovasculaires, hypertension...)



Ce qui peut entraîner davantage d'absences

- **Gestion de la fatigue** : le vieillissement peut se traduire par plus de fatigue ou des temps de récupération plus long après une journée de travail



Cela peut impacter la **productivité**, surtout dans des emplois physiquement exigeants



# ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

## ↳ Une baisse de la motivation au travail



« Toujours au travail mais déjà en route pour la retraite, cet entre-deux »

- Le vieillissement peut affecter la **motivation** ou l'engagement
- Peut aussi entraîner du **stress** ou des **préoccupations** concernant l'avenir en termes financiers par exemple

Certains agents optent pour :

- Une **réduction du temps de travail**
- Un **aménagement** de leur poste avant de prendre leur retraite complète



## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

### ► Représentation négative liée à l'âge, stéréotypes et préjugés

- **Discriminations** en raison d'idées préconçues selon lesquelles les séniors encore actifs seraient **moins** :
  - Productifs
  - Flexibles
  - Capables d'adopter de nouvelles technologies
- **Discriminations** dans les processus de recrutement, de promotion ou de gestion des carrières
- Employeurs moins enclins à investir dans la **formation**

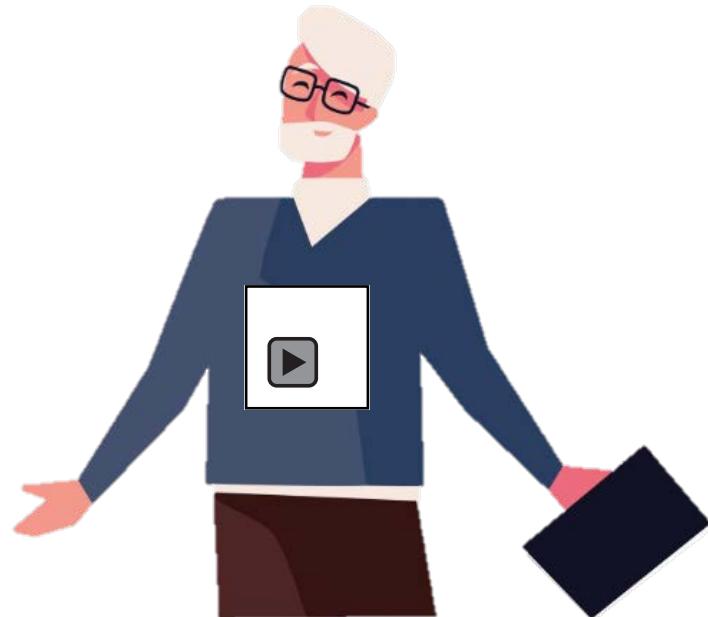




## ► Quels impacts du vieillissement sur le travail ?

### ➤ Avantages de l'expérience

- ▶ Si l'âge amoindrit les capacités, il est aussi une **ressource non négligeable** pour l'organisation et les jeunes générations
- ▶ **Savoir-faire et expertise** : les agents plus âgés apportent souvent une grande expérience et un savoir-faire précieux
- ▶ **Mentorat** : les séniors peuvent jouer un rôle essentiel dans le mentorat des jeunes générations, en transmettant des compétences et des connaissances pratiques





10h40  11h10

## ↗ Le management intergénérationnel : déconstruction d'une idée reçue, approche par la QVCT

↗ Grégory GAREL |  
Chef de projet en santé au travail





# VOTRE INTERVENANT

CONSULTANT SENIOR – PILOTE PROJET

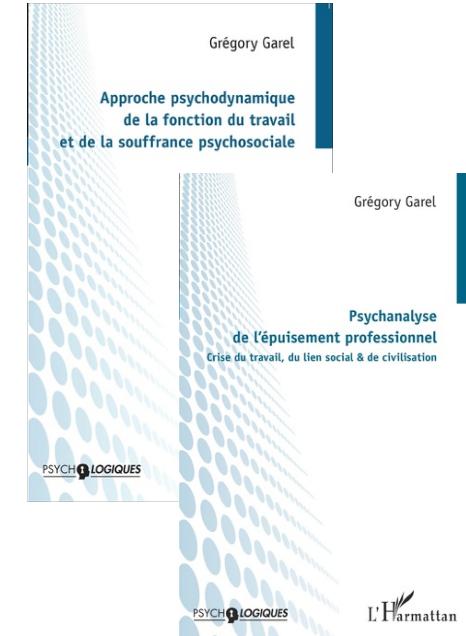
RESSOURCES HUMAINES & QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL



### Grégory GAREL

Après 10 ans d'expérience au sein de cabinets de conseil spécialisés dans les ressources humaines, Grégory a choisi d'axer sa carrière, depuis près de 10 ans, sur le management des organisations au travail et la prévention des risques psychosociaux.

- **CU de clinique du travail** (Université de Liège)
- **DU d'ergonomie** (Université Lyon-2)
- **Master de psychanalyse** (Université Montpellier-3)
- Habilité IPRP DREETS Auvergne-Rhône-Alpes
- Conventionné « consultant RPS » CARSAT Auvergne-Rhône-Alpes
- **Chargé d'enseignement** en ergonomie et santé-sécurité au travail (Université Catholique de Lyon)
- **Clinicien du travail**, consultation individuelle « souffrance au travail » (Villefranche-sur-Saône, 69)



01

## **Générations & rapport au travail : déconstruction d'un mythe**





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

Génération X, Y, Z... : un « concept » à la mode souvent mobilisé par les médias

- Un modèle qui a pour force d'être facile à comprendre... (**modèle intuitif**, ferait appel au « bon sens »)
- ... Car il « catégorise » les individus (**logique de simplification**) et permet de rassurer par une explication causaliste unique

En fait : un piège !

- **Prophétie autoréalisatrice** : comme je pense qu'il y aurait un « conflit de génération », alors j'attribue tout « écart de comportement » par rapport à un référentiel donné comme un trait attribué à l'âge ou l'appartenance générationnelle (biais cognitif)
- ... Avec un **risque d'essentialiser** les comportements

Les sciences sociales ont plutôt tendance à nous indiquer qu'on « voit ce qu'on croit » et non l'inverse...

Biais cognitif en perspective donc !





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### PROBLÈME DU CONCEPT DE « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » : SON CARACTÈRE « INFALSIFIABLE » ?

« *La jeunesse d'aujourd'hui est pourrie jusqu'aux tréfonds, mauvaise, irréligieuse et paresseuse. Elle ne sera jamais comme la jeunesse du passé et sera incapable de préserver notre civilisation.* »

Trouvé sur une tablette d'argile babylonienne dont l'âge est estimé à plus de 3000 ans

« *Les jeunes d'aujourd'hui aiment le luxe, méprisent l'autorité et bavardent au lieu de travailler. Ils ne se lèvent plus lorsqu'un adulte pénètre dans la pièce où ils se trouvent. Ils contredisent leurs parents, plastronnent en société, se hâtent à table d'engloutir les desserts, croisent les jambes et tyrannisent leurs maîtres. Nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les enfants sont des tyrans.* »

Socrate, 470-399 av. J.C.

« *Les jeunes d'aujourd'hui aiment le confort, l'argent et la paresse par-dessus le marché. Ils ne veulent plus se marier ou, s'ils sont mariés, élever une famille. C'est tout au plus s'ils consentent à avoir un ou deux enfants, afin de mieux savourer le moment présent.* »

Polybe, vers 200-120 av. J.C.

Plus près de nous : « l'allergie au travail », ouvrage de Jean Rousselet dans les années 70

**Le « jeune », une catégorie sociale qui traverse donc les époques**





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### COMPRENDRE LA SITUATION DE LA JEUNESSE AU TRAVAIL : REVENIR AUX DÉTERMINANTS SOCIAUX

« *La jeunesse n'est qu'un mot* », Pierre Bourdieu

**La jeunesse ne se présente pas comme un « corps homogène », le contexte social détermine son comportement**

#### Taux de chômage des jeunes actifs en 2025 : 20%

- En 2019, 50% des jeunes de moins de 25 ans sont en CDD, en intérim ou en contrat d'apprentissage,
- Au début des années 80, ils n'étaient que 20%,
- 42% des autoentrepreneurs ont entre 20 et 34 ans,

#### Une insertion professionnelle qui s'accomplit au terme d'un parcours de plus en plus sinueux

- Construire son « employabilité » c'est d'abord cumuler diverses expériences, y compris parfois en travaillant gratuitement (stages à rallonge...),
- Autant de paramètres qui reproduisent souvent les inégalités préexistantes au marché du travail,

#### Un fait indiscutable : des inégalités intergénérationnelles

- Difficultés d'accès à un emploi stable, au logement, à la sécurité financière...





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### UNE NOUVELLE RELATION AU TRAVAIL ? PAS SI SÛR...

#### En fait, le rapport au travail a assez peu changé depuis plusieurs générations

- 29% des jeunes de 18-24 ans espèrent rester dans la même entreprise toute leur carrière,
- Parmi les jeunes actifs, 41% de ceux qui travaillent et 73% de ceux qui sont au chômage jugent prioritaire la stabilité de l'emploi (CEREQ, 2017),
- Les questions de salaire et de sécurité de l'emploi demeurent centrales pour les 18-24 ans (Fondation Jean Jaurès, 2023),
- Le travail demeure central dans la vie des jeunes générations (*Les valeurs des jeunes français depuis 30 ans*, La Documentation Française, 2012).

#### Une opposition des générations au détriment de certains...

- L'attachement au travail comme « valeur » va en déclinant à mesure que le niveau de diplôme s'élève,
- La revendication d'un « nouveau rapport au travail », plus émancipateur ou acceptable idéologiquement que sa critique directe, concerne plutôt la jeunesse des catégories dites « dominantes »,
- Par conséquent, les discours de suspicion prennent surtout le risque d'atteindre en particulier les jeunes des classes populaires.

#### On a plutôt affaire à une fracture de classe qui se superpose à celle, éventuelle, de générations

- 73% des jeunes issus des familles de cadres accèdent durablement à l'emploi 3 ans après leur sortie du système éducatif,
- Contre 56% ayant des parents ouvriers ou employés, et 49% de ceux issus de l'immigration (chiffres CEREQ).

Bref, « *c'est plutôt l'emploi qui ne veut plus de la jeunesse que l'inverse* ».

(Florence Ihaddadene, Le Monde Diplomatique, octobre 2025)





### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

**Le management dit « intergénérationnel » simplifie et catégorise, visant à proposer des recettes toutes faites :**

- Les « millenials » aimeraient le coworking
- La « génération X » aurait des attentes plus fortes en termes d'équilibre des temps de vie »
- Les Z chercheraient une vie équilibrée entre épanouissement personnel et professionnel, un environnement de travail positif et des managers « inspirants »

**Autant de stéréotypes générationnels !**

- Il est rassurant, lorsqu'on est porteur d'une culture organisationnelle, de désigner les attentes relatives aux conditions de travail comme les désirs prétendument exagérés d'une génération donnée que de remettre en question, par exemple, la charge de travail et ses conséquences

**Autre problème : se préoccuper de management intergénérationnel laisse entendre en creux l'existence de tensions ou de conflits entre des travailleurs d'âges différents**

- On induit ainsi l'idée qu'il y aurait une **difficulté structurelle** à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération
- Il semble que ce soient plutôt des **règles organisationnelles** mettant en concurrence les collaborateurs sur le critère de leur âge, qui génèrent des oppositions difficiles à surmonter.





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

#### Génération X, Y, Z... : un mythe marketing sans robustesse scientifique !

- Se concentrer uniquement sur l'**année de naissance** en tant que facteur déterminant des attitudes, des valeurs et des comportements est **totalement inadéquat** (utilisation d'étiquettes pour catégoriser les individus).

#### Les chercheurs mettent en cause la simplification, la généralisation et les présupposés liés à l'utilisation de ce concept

- Une méta-analyse de 2012, ayant comparé les résultats de 20 études portant sur quatre générations, concluait « *qu'il n'existe probablement pas de différences significatives entre les générations pour les variables liées au travail que nous avons examinées, et que les différences qui semblent exister sont probablement attribuables à des facteurs autres que l'appartenance générationnelle* »

« *Les jeunes ont des attentes à l'égard du travail identiques à celles des autres tranches d'âge mais leurs attentes sont plus intenses : ils sont beaucoup plus nombreux à dire que c'est ça qu'ils veulent. [...] Dans la mesure où leur niveau d'éducation s'est élevé, leurs exigences à l'égard du travail se sont aussi élevées et ils ne veulent plus faire n'importe quoi. Si on prend tout ça, il n'est pas impossible qu'ils aient des exigences un peu plus accentuées qu'auparavant vis-à-vis du travail et peut-être un peu plus fortes que celles de leurs aînés mais tout ceci s'explique parfaitement* » (Guénard, F. (2023). « Entretien avec Dominique Méda : “Le travail est devenu insoutenable” », *La Vie des idées*, 16 juin 2023)

#### Sources :

- Costanza, David & Badger, Jessica & Fraser, Rebecca & Severt, Jamie & Gade, Paul. (2012). « Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis ». *Journal of Business and Psychology*. 27.
- Pichault, F., Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 108(2), 39-54.





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

Se concentrer uniquement sur **l'année de naissance** en tant que facteur déterminant des attitudes, des valeurs et des comportements est **totalelement inadéquat** (utilisation d'étiquettes pour catégoriser les individus).

- Les **expériences des personnes** (donc le développement de leurs attitudes et valeurs) dépendent :
  - De l'époque à laquelle ils ont grandi,
  - De la « manière » dont ils vivent ce contexte,
  - Des caractéristiques telles que le sexe, la classe sociale, l'éducation, l'appartenance ethnique, la géographie...
- La **formation d'une génération** est donc basée sur la combinaison :
  - D'une période de naissance,
  - D'expériences partagées (événements historiques et politiques), de culture et de compétition pour les ressources.

#### Les plus jeunes accordent autant d'importance au travail (Enquête Européenne sur les Valeurs, Davoine, 2007)

- En 1999, 61% des Européens de moins de 30 ans déclaraient que le travail était très important dans leur vie, les 30 à 50 ans étant 67 % et les plus de 50 ans 53,2 % ; en 1990, ils étaient respectivement 53, 54 et 55%
- Sur les trois vagues de l'enquête, en 1987, 1995 et 2005, les moins de 30 ans sont plus nombreux que les deux autres tranches d'âge à accorder de l'importance à l'intérêt intrinsèque du travail

**Source :** Parry, E., & Urwin, P. (2021). "Generational categories: A broken basis for human resource management research and practice". *Human Resource Management Journal*, 31(4), p. 857–869.





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

#### Quelle réalité pour la catégorie « jeunes » dans le milieu de travail ?

- Faire des « **jeunes** » une seule et même **catégorie**, comporte un risque de :
  - Décorrérer une population donnée de son contexte social, avec une **variabilité de déterminants** (diplôme, qualification, territoire, parcours de vie, genre, origine sociale),
  - Nier le poids du **contexte socioéconomique** (cf. travaux de Julie Couronné, INJEP).
- Des **réalités très contrastées** : jeunes faiblement qualifiées (précarité contractuelle, horaires décalés, conditions de travail difficiles...) vs jeunes diplômés (longueur du « sas » de sortie des études, massification scolaire, illusion promotionnelle)
- Une **socialisation des jeunes adultes** qui s'opère dans un contexte où on leur fait endosser la responsabilité des difficultés du marché de l'emploi (à eux de s'adapter...)

#### Le rapport au travail, d'abord le produit complexe du parcours personnel et du contexte professionnel

- **Construction sociale du « conflit des générations »** en entreprise (une invention de gestionnaires RH pour mettre les personnes dans des cases, pouvoir appliquer des recettes standardisées et les rendre ensuite responsables de leurs difficultés)
- Imbrication entre « effet de parcours », « effet de période » et « effet de génération » (peu de différences entre la génération Y et les précédentes, cf. travaux de Méda et Vendramin, 2010)





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUID DE LA QUESTION DES « GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL » ?

#### Générations et travail : une hypothèse jamais vérifiée par la recherche

- « Les hypothèses théoriques sur lesquelles se fonde la recherche générationnelle ont été remises en question et il existe peu de preuves empiriques que les générations existent, que les gens peuvent être classés de manière fiable en groupes générationnels et, surtout, qu'il existe des différences démontrables entre ces groupes qui se manifestent et affectent divers processus liés au travail (...). En effet, une récente étude de consensus publiée par les National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (NASEM) a conclu que « catégoriser les travailleurs avec des étiquettes générationnelles telles que « baby boomer » ou « millenials » pour définir leurs besoins et leurs comportements n'est pas étayé par la recherche et ne peut pas éclairer de manière adéquate les décisions de gestion de la main d'œuvre... »

#### Risque de faire du « générationnalisme » :

- « Tout changement que les individus subissent à mesure qu'ils vieillissent et se développent au tout différences qui existe entre les cohortes d'années de naissance, est beaucoup plus susceptible d'être attribuable à d'autres causes qui sont à leur tour plus fondées théoriquement et étayées empiriquement. »

#### En réalité c'est la position contraire qu'il faut adopter : partir des « invariants » identifiés par les modèles robustes des sciences de gestion ou du travail

- Théorie de l'autodétermination : favoriser l'autonomie, la compétence et l'affiliation (appartenance)
- Modèle SLAC : favoriser le sens, le lien, l'activité et le confort





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

### QUE DIT LA SCIENCE ? 3 MÉTA-ANALYSES ET REVUES DE LITTÉRATURE

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012), « Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis », *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Les différences "générationnelles" sur des variables telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel ou l'intention de départ sont "modérées à petites, essentiellement proches de zéro dans de nombreux cas".

Lyons, S., & Kuron, L. (2014), « Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research », *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

La littérature descriptive sur les générations est abondante, mais que les différences significatives entre cohortes sont minimes voire inexistantes

Ravid, D. M., Costanza, D. P., & Romero, M. R. (2025), « Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation », *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 43-65.

"Peu de différences systématiques, significatives entre générations" ont été relevées, et qu'une large part de la littérature perpétue les stéréotypes générationnels sans fondement solide.

**L'idée que « les générations » se comporteraient fondamentalement différemment au travail ressort donc comme largement surestimée.**





## 01. Générations & travail : déconstruction d'un mythe

**VOS QUESTIONS ?**



**02**

## **Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous**





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### QUELLE DÉFINITION DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Il n'existe pas de consensus à propos de la notion de bien-être au travail, mais des approches distinctes et complémentaires

L'enjeu est d'avoir un modèle intégratif, qui permette d'aborder la notion de bien-être au travail de la manière la plus satisfaisante.

C'est dans cette optique que le **modèle SLAC** a été développé, **dans une volonté d'articuler approches « eudémoniste » et « hédoniste »**, en se référant non pas à d'éventuelles dimensions potentielles issues d'une optique ou de l'autre, mais au partant du ressenti des acteurs au travail et des conditions de leur bien-être.

- Le bien-être au travail consiste à vivre plus d'affects agréables que désagréables,
- Le bien-être au travail implique la réalisation de soi dans une activité qui soit porteuse de sens et en cohérence avec ses valeurs.

Construire un outil de mesure du bien-être au travail revient alors non pas à évaluer les dimensions de la santé psychique et psychologique des acteurs, mais à **relever les éléments susceptibles de favoriser un état de bien-être chez les personnes**.

Il est un modèle valable pour tous, quelque soit le métier, le lieu du travail... et l'âge.





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### QUESTION DE DÉPART : COMMENT COMPRENDRE LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Le modèle SLAC se centre sur l'identification et le renforcement des **ressources organisationnelles** pour allier santé et performance (Abord de Chatillon et Richard, 2015). Il s'appuie sur les développements les plus récents en matière de compréhension des liens entre travail et santé mentale.

**Les 4 dimensions du SLAC sont :**

- Positivement associées à l'**engagement au travail** et à la **performance perçue**,
- Négativement associées aux trois composantes de l'**épuisement professionnel** (fatigue, lassitude cognitive et épuisement émotionnel).

**Le SLAC a une capacité prédictive significative sur des phénomènes dépendants du bien-être au travail, comme le burnout ou l'engagement.**

Elle permet d'opérationnaliser et de mesurer le concept de **bien-être au travail** en intégrant une perspective salutogénique (Neveu, 2012) de construction des conditions du bien-être au travail.





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### LE MODÈLE « SLAC », LES CONDITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL POUR TOUS

#### Sens

- *Je suis bien au travail, si ce que je fais a du sens pour moi*

#### Lien

- *Je suis bien au travail quand je travaille avec les autres et pour les autres*

#### Activité

- *Je suis bien au travail, si je parviens à faire du bon travail*

#### Confort

- *Je suis bien au travail quand les conditions matérielles de mon travail sont bonnes*





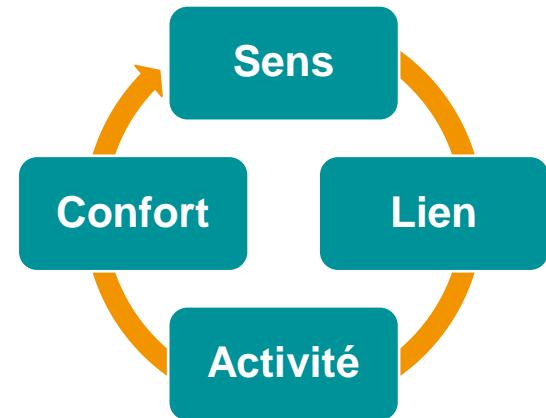
## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### LE MODÈLE « SLAC », LES CONDITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL POUR TOUS

#### Le sens

« Je suis bien au travail, si ce que je fais a du sens pour moi »

- Cette première dimension comprend :
  - La **signification subjective** du travail,
  - La **direction et les grands desseins** qui guident la personne et l'équipe dans son activité productive (grand sens/sensemaking vs grand sens/logiques idéologiques)
  - La **cohérence entre la personne, ses besoins, ses valeurs et le travail** qu'elle accomplit au jour le jour dans son milieu de travail.



#### Le lien

« Je suis bien au travail quand je travaille avec les autres et pour les autres »

- Cette deuxième dimension comprend :
  - Le **soutien social et la reconnaissance** des collègues, des supérieurs hiérarchiques,
  - La **qualité des relations** au sein du collectif de travail.





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### LE MODÈLE « SLAC », LES CONDITIONS DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL POUR TOUS

#### L'activité

« Je suis bien au travail, si je parviens à faire du bon travail »

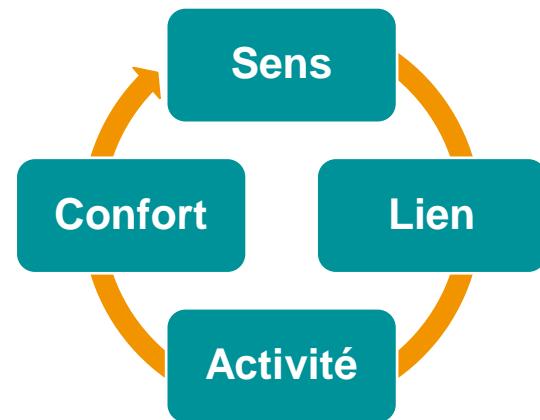
Cette troisième dimension décrit :

- o La **qualité de l'activité** de production
- o La capacité pour l'individu à **bien effectuer son travail** en mobilisant les ressources du collectif de travail et en déployant son pouvoir d'agir,
- o Ce qui est important pour le bien-être de l'individu au travail, c'est à la fois de mobiliser ses **compétences** en autonomie, mais aussi de pouvoir apprendre des situations de travail.

#### Le confort

« Je suis bien au travail quand les conditions matérielles de mon travail sont bonnes »

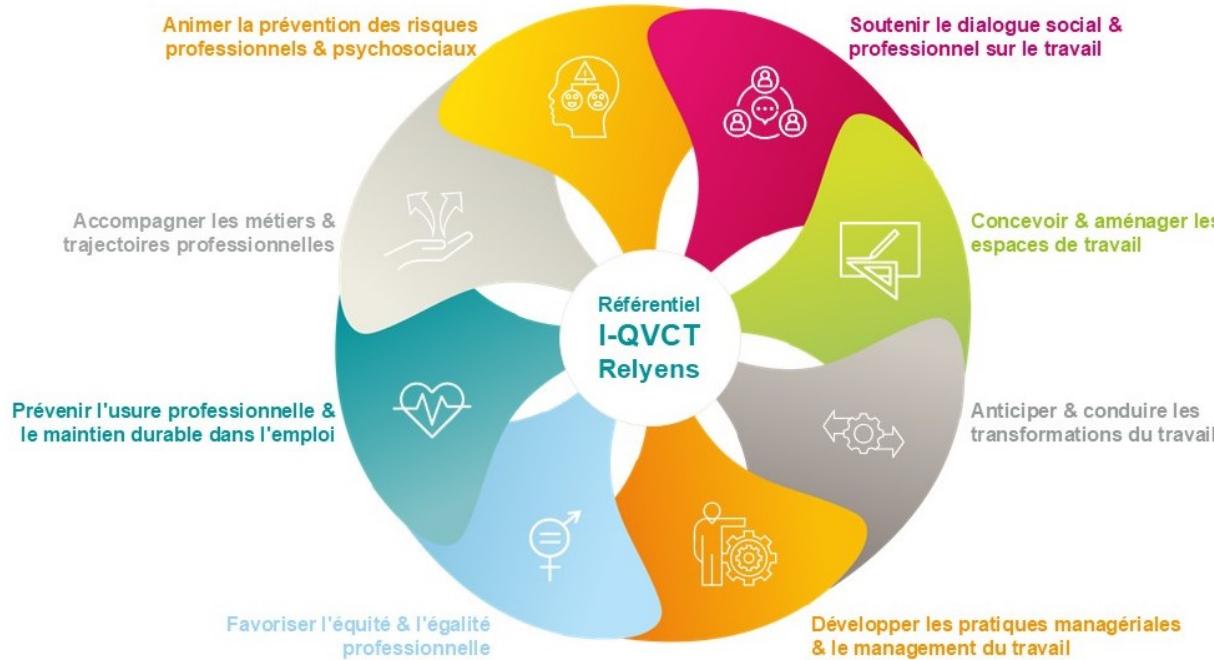
- Cette quatrième dimension comprend :
  - o Les **conditions matérielles** de travail, celles permettant la sécurité et un bien-être physique et fonctionnel,
  - o Cette dimension concerne ce qui permet de réaliser l'activité dans le temps long, sans épuisement des ressources humaines ni multiplication des pathologies physiques et psychosociales





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

### REFORCER LA QVCT PAR LA QUALITÉ DE VOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES





## 02. Vers un modèle robuste du bien-être au travail... pour tous

**VOS QUESTIONS ?**



***MERCI DE VOTRE ÉCOUTE !***



Relyens, Groupe mutualiste européen en Assurance et Management des risques, agit au quotidien auprès des acteurs de la Santé et des Territoires pour sécuriser leur activité et garantir la continuité et la qualité de leur mission d'intérêt général, au bénéfice des patients et des citoyens.

Depuis presque 100 ans, nous créons et tissons le lien qui nous unit avec nos parties prenantes pour avancer, ensemble, dans un monde où la confiance se nourrit, se partage, se transmet et se mutualise.

Maîtriser les risques,  
mutualiser la confiance.®

**Siège social**  
20, rue Édouard Rochet  
69372 Lyon Cedex 08 – France  
Tél : +33 (0)4 72 75 50 25

**–relyens  
.eu**



GROUPE MUTUALISTE EUROPÉEN  
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



11h10  11h40

↗ Présentation du guide  
pratique « *Travail des  
seniors, où en êtes-vous ?* »

↗ Jean-Charles BEYSSIER | Chargé  
de mission, Aract AURA



## Sommaire

# Co-construire des trajectoires soutenables et inclusives

- 1. Le réseau Anact et les questions Age - Santé - Travail**
- 2. Le travail des seniors : enjeux d'emploi, de santé, de parcours, d'égalité**



**#1**

# Le réseau Anact et les questions Age - Santé - Travail

## L'allongement de la vie professionnelle en lien avec la santé au travail

- **Une préoccupation ancienne** qui au gré des différentes réformes et contextes socio- économiques revient dans l'actualité, voire se renforce
- **Des entrées différentes à l'Anact** pour répondre à cette préoccupation : gestion des âges, prévention de la pénibilité et de l'usure professionnelle, parcours professionnels...
- **Des problématiques** croissantes de maintien dans l'emploi des salariés, seniors ou non
- **Des enjeux de santé publique** qui s'invitent aussi au travail : les maladie chroniques évolutives, les situations d'aidance par exemple . Ces situations participent des conditions dans lesquelles la vie professionnelle se déroule et s'allonge

## De la Prévention de l'Usure Professionnelle (PUP) à la Prévention de l'Usure et de la Désinsertion Professionnelle (PUDP)

### Quelques repères

*Historiquement, senior est utilisé pour reconnaître et valoriser l'expérience (vs junior)  
Peu à peu, désigne la transition vers la fin de carrière*

2006	Plan seniors
2005	ANI Promouvoir le maintien et le retour à l'emploi des seniors <i>Les seniors sont les travailleurs de plus de 45 ans</i>
2010	Réforme des retraites et obligation de prévention de la pénibilité
2022	Réforme de la santé au travail et place de la Prévention de la Désinsertion Professionnelle
2023	Réforme des retraites
2024	ANI en faveur de l'emploi des salariés expérimentés Campagne de mobilisation visant les 50 et + <i>Les seniors deviennent travailleurs expérimentés</i>





RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

aract

Auvergne-Rhône-Alpes



anact

— agence nationale  
pour l'amélioration  
des conditions de travail

GUIDE PRATIQUE



## Emploi des seniors

- En 2023, 58,4 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont un emploi, contre 82,6 % de celles âgées de 25 à 49 ans
- 1,4 million de personnes âgées de 53 à 69 ans ne sont **ni en emploi, ni en retraite**, majoritairement des **ouvriers et employés**
- On compte **une majorité de femmes** parmi les 53-69 ans qui ne sont ni en emploi, ni en retraite.
- La part des femmes** qui ont quitté le marché du travail avant 50 ans est **3 fois plus élevée** que la part des hommes.

## Taux de retour à l'emploi après une absence prolongée

- 1 personne sur 2 en arrêt de travail de plus de 6 mois ne reprend pas son activité professionnelle (L'Assurance Maladie – 2008)
- 50 % des salariés absents depuis plus de 6 mois parviennent à reprendre un emploi, ce chiffre tombant à **20 %** **après deux ans**.

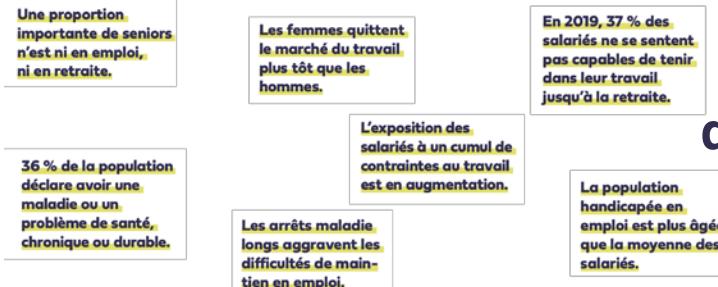
## Contraintes et perception

- En 2019, 37% des salariés ne se sentent **pas capables de tenir** dans leur travail jusqu'à la retraite
- La part de salariés en cumul de contraintes physique est passée de 12% en 1984 à 34% aujourd'hui / 6% à 35% pour les contraintes psychiques

### Sources :

- Dares, Analyses n°17.03-2023
- Dares, Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017.09 – 2019
- Dares, Résultats n°47. 09 – 2023
- Drees, Études et résultats n°1079. 09 - 2018

# Des enjeux de différentes natures

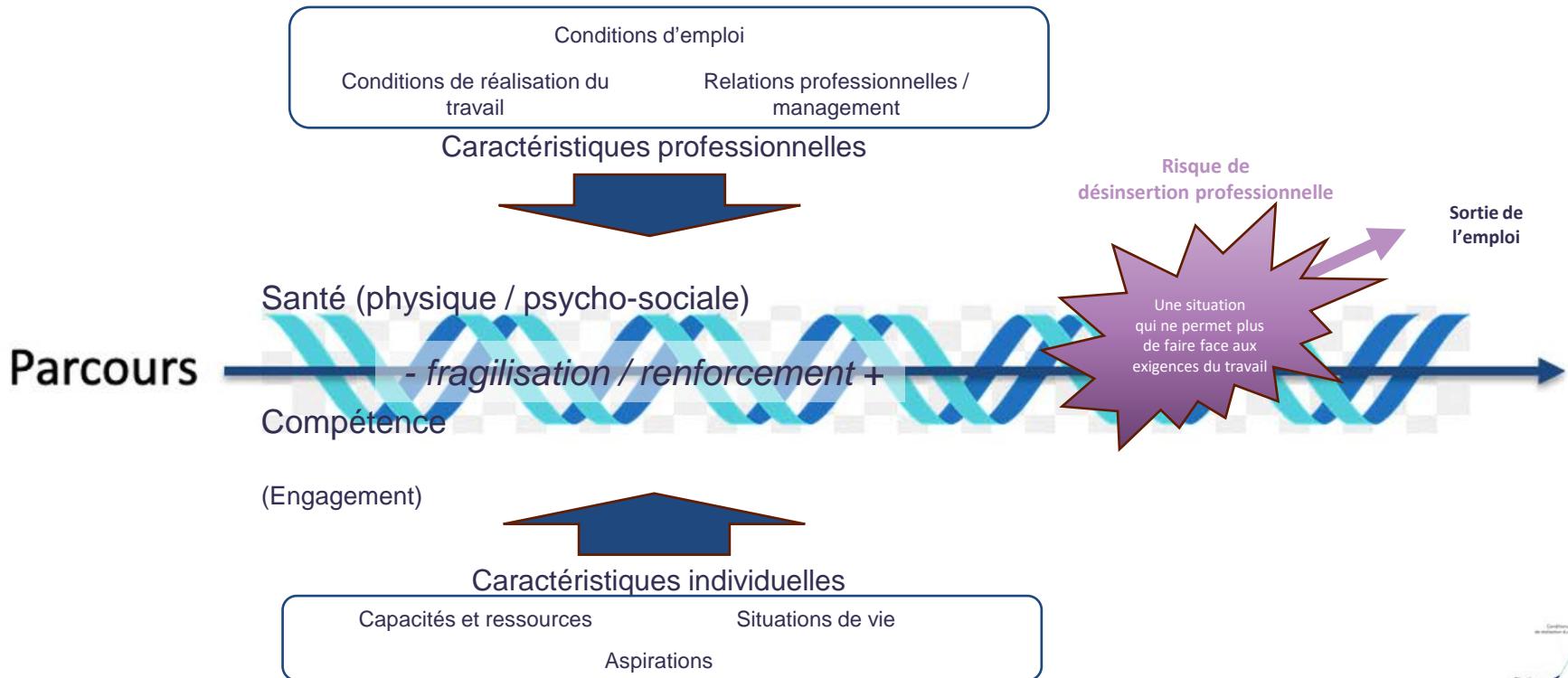


### Un processus de fragilisation progressif qui s'inscrit dans le parcours de vie du travailleur

- ➔ Des causes organisationnelles, liées aux exigences professionnelles
- ➔ Des causes individuelles, liées au parcours de vie
- ➔ Des 'événements' personnels et/ou professionnels

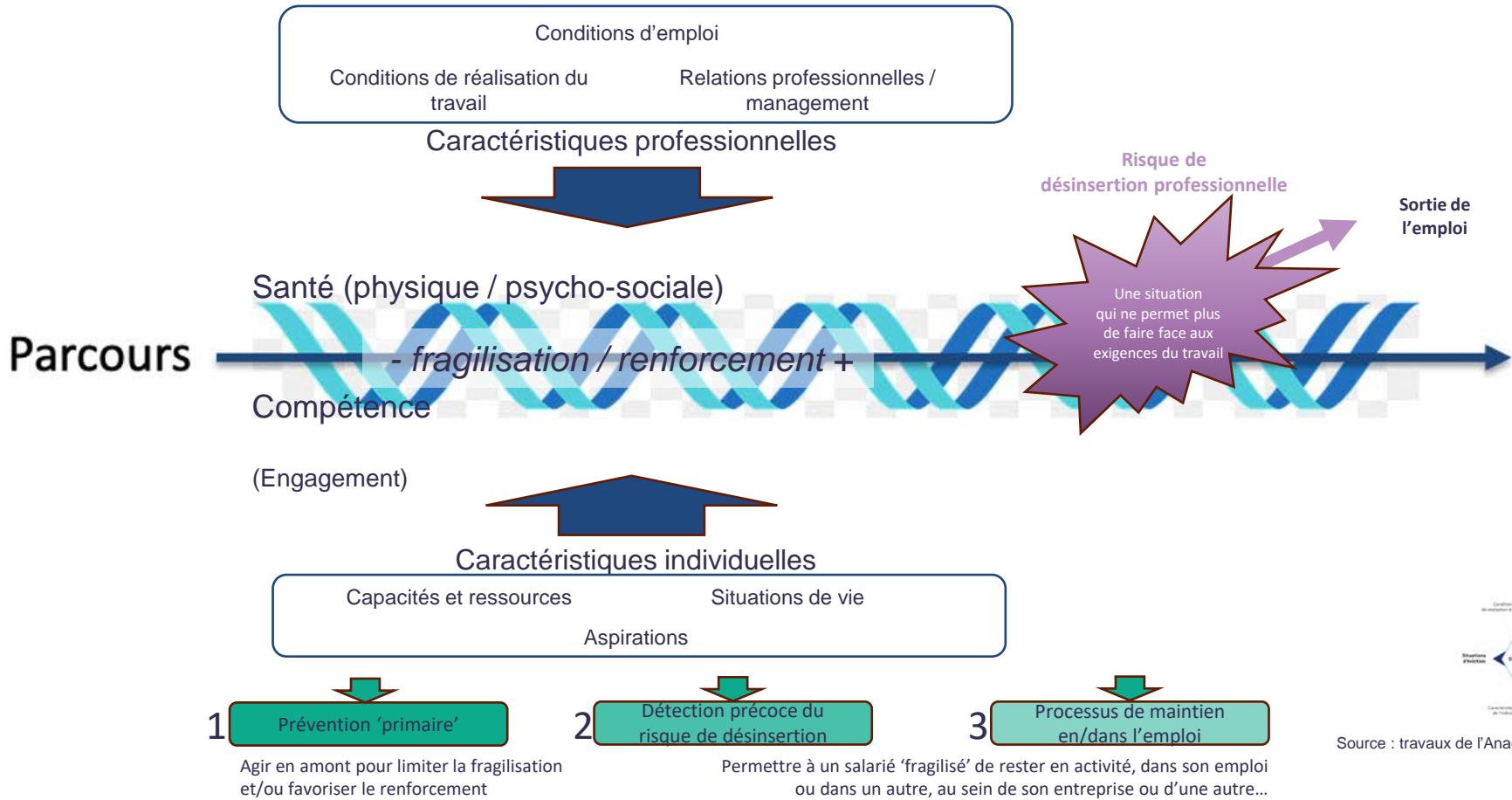
qui créent des déséquilibres entre 'capacité' du travailleur et exigences du travail

## Trajectoire et risque de désinsertion professionnelle



Source : travaux de l'Anact / revisité en 2025

## Vers une trajectoire soutenable et inclusive (développementale)



Source : travaux de l'Anact / revisité en 2025

## Quelques idées clés

1

**La catégorie seniors n'est pas homogène.**

2

**Les salariés seniors font l'objet d'idées reçues.**

3

**Le fait de devenir un « senior au travail » n'entraîne pas une altération des capacités.**

4

**Le travail peut accentuer les situations de fragilité et les processus de vieillissement pour les seniors comme pour tous les salariés.**

5

**Le travail peut être facteur de santé pour les seniors comme pour tous les salariés.**

6

**Il est possible de prévenir les phénomènes d'usure professionnelle et de désinsertion.**

#2

## Le travail des seniors : enjeux d'emploi, de santé, de parcours, d'égalité



## 4 axes de travail

1. Accompagner les **fins de carrières**
2. Développer les compétences et accompagner les **parcours professionnels**
3. Améliorer la **santé au travail**, favoriser le maintien en emploi
4. Développer le **dialogue** sur la prévention de l'usure et le maintien en emploi des seniors

## 1 - Accompagner les fins de carrières



- ➔ Sentiment de stagnation, de défaut de compétences, de mise à l'écart des nouveaux projets
- ➔ Comment tenir jusqu'à la retraite ?

## Quelques pistes...

**Transformer cette période - souvent vécue comme difficile - en opportunité de contribution**

### **1 - Soutenable => aménagements, si besoins spécifiques**

- ➔ Physiques (limitations de certaines contraintes, aménagements de poste...)
- ➔ Organisationnels (horaires, temps de travail, collaborations, marges de manœuvre...)

### **2 - Dynamisante => des perspectives professionnelles valorisantes et stimulantes**

- ➔ Rôle spécifique permettant de mobiliser l'expérience (projet, fonction...)

### **Et préparer le départ**

- ➔ Pour le collaborateur
- ➔ Pour l'entreprise : anticiper le remplacement, la continuité de service, pérennisation des savoir-faire...

## 2 - Développer les compétences et accompagner les parcours professionnels



- ▶ Difficultés de projection
- ▶ Sentiment de ne pas pouvoir évoluer et/ou avoir des compétences inadaptées
- ▶ Les seniors accèdent moins aux formations

Mais au delà

- ▶ Hétérogénéité des situations
- ▶ Difficultés des transitions professionnelles, surtout subies

## Quelques pistes...

### Développer les compétences, proposer des formations adaptées = ne pas laisser les seniors de côté

- ➔ L'âge n'est pas une contre-indication à la formation
- ➔ Mais plus facile si formation tout au long du parcours
- ➔ Et parfois besoin d'adapter les modalités de formation

### Anticiper les besoins en compétences et les évolutions des métiers

- ➔ GPEC intégrant la question des seniors
- ➔ Transitions numériques / IA...

### Ne pas oublier la transmission...

- ➔ Senior = expérience
- ➔ Mentorat / tutorat / formation des nouveaux...

### Favoriser et accompagner les transitions professionnelles

## Du – au + : le pouvoir d'agir sur son propre parcours

les éléments déterminants des parcours professionnels.

- l'histoire de la personne et ses aspirations,
- les évolutions d'emplois de la personne,
- les caractéristiques du travail des emplois passés et de l'emploi actuel,
- les caractéristiques de l'entreprise,
- les acteurs internes à l'entreprise,
- les acteurs externes à l'entreprise.

(Aract Normandie 2018)

### Le parcours choisi

**Logique « gagnant-gagnant ».** Le salarié saisit des opportunités, se mobilise et mobilise son réseau professionnel ou personnel. L'entreprise gère au cas par cas.



Dans ce type de parcours, l'entreprise gère les situations individuelles dans l'objectif de continuité de la « production ». Il n'y a **pas de véritable politique de prévention** en son sein mais elle **s'adapte aux conséquences de l'usure professionnelle**

**Bien qu'il présente un aspect positif, ce type de parcours professionnel ne saurait être un objectif satisfaisant.** En effet, il **ne permet pas d'avoir une démarche préventive et prospective des métiers de l'entreprise** en lien avec l'évolution des activités de l'entreprise et les enjeux santé-travail favorables à la fois à l'entreprise et au salarié.

### Le parcours subi

**Cumul de conditions défavorables** du côté de la personne et de l'entreprise (actuelle et passée)



Dans ce type de parcours, **la faible prise en compte voire l'absence d'anticipation de l'usure professionnelle dans l'entreprise renforcent les problèmes de santé du salarié.**

La situation n'évolue pas favorablement d'elle même et les salariés s'engagent alors dans un **processus de désinsertion professionnelle**.

### Le parcours soutenu

L'entreprise considère le **salarié comme une ressource**, elle l'accompagne en cas de difficultés et propose des solutions, **l'ensemble des acteurs est mobilisé**



Dans ce type de parcours, les **enjeux de santé au travail sont intégrés dans l'entreprise grâce à l'existence d'une politique de prévention de la désinsertion professionnelle**. Celle-ci participe à la **Qualité de Vie au Travail** et favorise la **performance d'entreprise** grâce à la reconnaissance, le soutien au quotidien et la mise en place de pratiques et d'outils partagés par tous : du dirigeant à l'encadrement de proximité en passant par l'équipe concernée et parfois avec le soutien des Instance Représentatives du Personnel.

## Un réel besoin d'anticipation

- ➔ Pas seulement 'maintien en emploi'

## Un besoin hétérogène selon les situations

- ➔ Catégories professionnelles / métiers / qualifications
- ➔ Des freins variés
- ➔ Une culture de mobilité à travailler

## Des priorités

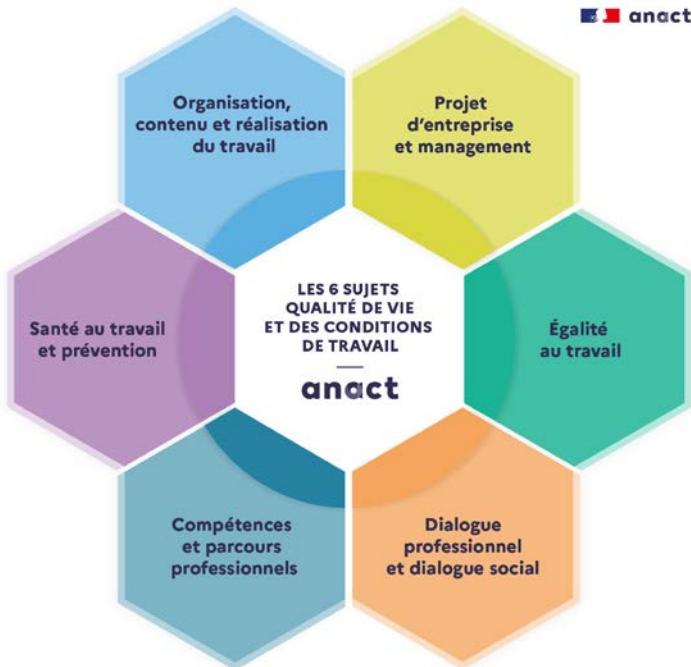
- ➔ Les situations 'à fort risque de désinsertion' => réflexion collective sur des parcours intégrant la fragilisation
- ➔ Pas uniquement sur la santé 'physique'
- ➔ Et peut-être pas uniquement sur la 'santé au travail' (MCE, pair-aidance...)

### 3 - Améliorer la santé au travail, favoriser le maintien en emploi



- ➔ Les conditions de travail jouent un rôle dans le maintien et le développement ou l'altération de la santé
- ➔ Quand les difficultés apparaissent...

## Développer la QVCT



Il s'agit de permettre à tout le monde de faire du « bon travail » et de construire progressivement une organisation de travail favorable à la fois à la santé des personnes et à la performance globale de l'entreprise.

- ➔ améliorer les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail en donnant à chacune et chacun la possibilité de s'exprimer et d'agir sur son travail,
- ➔ apprendre à mieux fonctionner ensemble,
- ➔ permettre à chacun de participer aux évolutions de l'organisation pour améliorer le travail d'aujourd'hui et de demain,



Vers un modèle de développement acceptable et soutenable.

## Quand les difficultés se font jour...

**Une progression caractéristique : Premières difficultés (exprimées ou non), arrêts courts, arrêts récurrents, arrêts longs, restrictions...**

- ➔ Des signaux faibles aux signaux forts : des indicateurs à recueillir?
- ➔ Des collaborateurs-sentinelles : forme d'alerte sur des conditions de travail fragilisantes
- ➔ Importance de l'écoute et de l'observation => le management de proximité

### Les pistes

- ➔ Combinaison d'actions individuelles / actions collectives
- ➔ Identifier précocement les nécessités de transition professionnelle

**Arrêts longs (rappel : 50% de retour après 6 mois / 20% au-delà)**

- ➔ Conserver le contact durant l'arrêt
- ➔ Anticiper le retour (aspect médico-professionnel et professionnel) : pré-reprise
- ➔ Accueil (ré-accueil) par le manager / par l'équipe

## 4 - Développer le dialogue sur la prévention de l'usure et le maintien en emploi des seniors



### ➔ Les questions de vieillissement au travail sont liées à d'autres sujets stratégiques pour l'organisation

- L'emploi et les conditions d'emploi,
- La santé au travail et les conditions de travail,
- La politique de gestion des RH et des compétences,
- L'accompagnement des projets de changement et des démarches visant la performance

## Dialogue social

- ➔ Les seniors, l'usure professionnelle, le maintien en emploi => carrefour des thématiques du dialogue social : santé, emploi, changements

## Dialogue professionnel : la place des managers

- ➔ Le manager, le premier qui détecte les difficultés (et qui les gère)
- ➔ Besoins d'outils et de repères
  - Age, santé, travail
  - Ecouter et animer les discussions
  - Des outils : les entretiens professionnels
  - Des marges de manœuvre pour adapter, sans créer de sentiment d'iniquité
  - Favoriser les apprentissages tout au long du parcours

## Synergie des acteurs (internes et externes)

- ➔ Les acteurs de santé et de prévention
- ➔ Les acteurs de la gestion des ressources humaines
- ➔ Les acteurs de la formation, du handicap...

## Quelques ressources pour aller plus loin

### Le guide senior Anact et questionnaire

<https://www.anact.fr/travail-des-seniors-points-cles-et-ressources-decouvrir>

### Les parcours professionnels au service de la prévention de la désinsertion professionnelle

[https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/les\\_parcours\\_professionnels\\_au\\_service\\_de\\_la\\_prevention\\_de\\_la\\_desinsertion\\_professionnelle.pdf](https://www.anact.fr/sites/default/files/2023-12/les_parcours_professionnels_au_service_de_la_prevention_de_la_desinsertion_professionnelle.pdf)

### Engager son entreprise pour l'emploi des 50 ans et plus / Guide pratique

<https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2025-07/Engager%20son%20entreprise%20pour%20l%27emploi%20des%2050%20ans%20et%20plus.pdf>



11h40  12h30

↗ **Table ronde : anticiper  
pour durer, mieux  
travailler, plus longtemps**

↗ **Animateur : Guillaume GONON  
Directeur du pôle Santé**





## ▶ Promouvoir la santé publique, quel rôle pour l'employeur ?

### ➤ Les intervenants



↓ **Montaine PILLET**  
↓ Directrice de l'innovation  
et de la qualité de service  
Conseil départemental du Loir et Cher



↓ **Laurent BERNIER**  
↓ Directeur de la Responsabilité  
Sociétale de l'Employeur  
et Préventions  
Métropole de Lyon



↓ **Jean-Charles BEYSSIER**  
↓ Chargé de mission  
ARACT Auvergne-Rhône-Alpes





## ▶ Promouvoir la santé publique, quel rôle pour l'employeur ?

### ↳ Les questions clés



- 1 ➔ Comment les organisations construisent-elles des parcours professionnels adaptés à l'avancée en âge ?
- 2 ➔ Quelles pratiques concrètes permettent de prévenir l'usure professionnelle et d'adapter les conditions de travail des seniors ?
- 3 ➔ Comment renforcer l'engagement des seniors et favoriser le lien intergénérationnel au sein des équipes ?



## ▶ Promouvoir la santé publique, quel rôle pour l'employeur ?

1

- ↳ Comment les organisations construisent-elles des parcours professionnels adaptés à l'avancée en âge ?
- ↳ Faut-il aborder les seniors spécifiquement ou les englober dans une politique de gestion des âges ?
- ↳ Comment avez-vous intégré les enjeux liés à l'avancée en âge dans votre démarche GPEC / GEPP ?
- ↳ Quelles formes de formation continue ou reconversion avez-vous mises en place spécifiquement pour les salariés seniors ?
- ↳ Avez-vous développé des trajectoires ou parcours professionnels "fléchés" pour les plus de 50 ans ? Quels résultats ?
- ↳ Quels outils statutaires utilisez-vous pour accompagner les fins de carrière (reclassement médical, PPR, retraite progressive...) ?
- ↳ Quels freins internes avez-vous dû lever pour favoriser la mobilité ou la reconversion des seniors ?





## ▶ Promouvoir la santé publique, quel rôle pour l'employeur ?

2

- ↳ Quelles pratiques concrètes permettent de prévenir l'usure professionnelle et d'adapter les conditions de travail des seniors ?
- ↳ Comment déplacer la problématique du maintien dans l'emploi des seniors vers celle de la prévention de l'usure professionnelle ?
- ↳ Comment avez-vous identifié les postes à forte usure professionnelle dans votre organisation ?
- ↳ Quelles adaptations concrètes (poste, organisation, process) avez-vous déployées ?
- ↳ Avez-vous expérimenté des démarches de “job crafting” ? Quels bénéfices observés ?
- ↳ Quelles actions de santé publique (APA, dépistages, prévention) ont été les plus efficaces pour vos effectifs seniors ?





## ▶ Promouvoir la santé publique, quel rôle pour l'employeur ?

3

- ↳ Comment renforcer l'engagement des seniors et favoriser le lien intergénérationnel au sein des équipes ? 
- ↳ Comment maintenez-vous l'engagement et la motivation des salariés en fin de carrière ?
- ↳ Avez-vous mis en place des dispositifs de mentorat ou de transmission intergénérationnelle ? Comment sont-ils perçus ?
- ↳ Comment accompagnez-vous vos salariés dans l'anticipation de la retraite (formations, ateliers, entretiens...) ?
- ↳ Quelles actions ont permis de lever les craintes liées à la fin d'activité ou à la perte de rôle ?



# ▶ Programme de l'après-midi

## ➤ Théâtre forum : Seniors en scène, prévention en action !

### ➤ Saynète 1 / « *Encore 2 ans à tirer* »

**1** *Sonia, ATSEM de 63 ans, s'épuise à tenir son rythme tandis que son manager, malgré sa bienveillance maladroite, minimise sa fatigue réelle. Elle évoque ses douleurs et ses limites, mais refuse toute adaptation, persuadée qu'elle doit « tenir » jusqu'à la retraite. Derrière leur échange banal se révèle une usure invisible et un besoin urgent de reconnaissance et d'aménagement.*

### ➤ Saynète 2 / « *Ergono-quoi ?* »

**2** *Jean, agent des espaces verts, est convoqué par la prévention après une analyse de ses gestes de travail. Sophie tente de lui proposer des solutions ergonomiques et de la formation, mais Jean refuse, enfermé dans ses habitudes et le manque d'effectifs. La scène montre le décalage entre prévention et réalité de terrain, où la fatigue s'installe en silence.*

### ➤ Saynète 3 / « *C'est bien d'être jeune et d'avoir réponse à tout !* »

**3** *Claire, agent d'accueil expérimentée, se sent dépassée par les outils numériques que Thomas, jeune collègue, manie avec aisance. Leur échange révèle ses craintes de ne plus être à la hauteur et son hésitation à se réorienter ou demander de l'aide. Grâce à la bienveillance de Thomas, Claire retrouve un instant confiance en transmettant son expertise.*



## ▶ Bon appétit !



➔ Pause déjeuner 12h30  13h30