




## **LA QVCT : UN REMPART FACE À L'USURE PROFESSIONNELLE ?**

---

En quoi l'usure professionnelle est-elle un enjeu global pour la sphère RH et la pérennité des organisations ?



**En tant que cabinet de conseil spécialisé en Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT), nous sommes témoins des défis sans cesse croissants auxquels sont confrontés les individus et les organisations dans un monde professionnel en évolution constante.**

Parmi ces défis, l'usure professionnelle occupe une place prépondérante, non seulement en raison de ses implications sur la préservation de l'état de santé, mais aussi en termes de qualité de vie, de performance des organisations et de durabilité des carrières.

L'usure professionnelle englobe un ensemble de facteurs touchant la santé physique, mentale et émotionnelle des individus, ainsi que leur satisfaction au travail, leur engagement et leur épanouissement professionnel - des facteurs ayant des échos positifs et négatifs sur l'organisation. De plus, chaque individu sera touché différemment selon ses déterminants physiologiques intrinsèques, sa position hiérarchique sociale et de fait, ses conditions de travail.

Dans un contexte où la pyramide des âges de la société française est en mutation, avec un vieillissement de la population active et un report progressif de l'âge à la retraite, il devient essentiel de prendre en compte les enjeux liés à l'usure professionnelle dans une perspective globale de gestion des ressources humaines. Il en va de la pérennité des salariés et des organisations. Les problématiques de santé, bien que cruciales, ne constituent qu'une facette de ce défi complexe.

Ce livre blanc s'engage à explorer l'usure professionnelle dans sa globalité, en intégrant les dimensions de santé physique et mentale, mais aussi en mettant en lumière les aspects liés à la QVCT, à la gestion des compétences et à la performance organisationnelle.

Au travers des regards croisés de plusieurs experts, nous proposons ainsi une approche globale qui vise à identifier les causes profondes de l'usure professionnelle, à anticiper ses impacts sur les individus et les organisations, et à élaborer des stratégies innovantes pour favoriser un environnement de travail durable, équilibré et propice à l'épanouissement professionnel, afin de préserver le capital santé de tous.

**Xavier Bédos, Expert Prévention et Santé au Travail**  
**Groupe JLO**

# SOMMAIRE

Édito .....	p.4
Observatoire des arrêts de travail 2024, chiffres clés.....	p.5
Usure professionnelle, de quoi parle-t'on ?.....	p.6
L'usure professionnelle, la vision expert	
» <i>Ressources humaines</i> .....	p.8
» <i>Médecin du travail</i> .....	p.10
» <i>Psychologue du travail</i> .....	p.11
» <i>Prévention &amp; ergonomie</i> .....	p.12
» <i>Maintien en emploi</i> .....	p.13
» <i>Diversité - Inclusion</i> .....	p.14
» <i>Accompagnement individuel</i> .....	p.16
L'illustration de la prévention de l'usure professionnelle	
» <i>L'exemple de la CNAIB</i> .....	p.17
» <i>La vision QVCT au travers des 5M</i> .....	p.18
A propos du Groupe JLO .....	p.20
Sources & Références .....	p.22

Dans un souci d'accessibilité et de clarté, l'écriture inclusive n'est pas utilisée dans ce document.  
Les termes employés au masculin se réfèrent aussi bien au genre féminin que masculin.

Crédits photos : GIAKOUMOPOULOS/REA (p.4) - Adobe Stock  
Création, Conception Groupe JLO - Septembre 2024 / Impression : Agg Print Villefranche-sur-Saône



**Damien Dumas**  
Directeur Général Adjoint  
Santé Prévoyance  
Groupe APICIL

# ÉDITO

**Quelles que soient les orientations politiques et sociales des gouvernements à venir sur les prochaines années et décennies, l'allongement constant de l'espérance de vie, ainsi que celle de l'espérance de vie en bonne santé va conduire à une durée d'activité plus longue.**

Que ce soit pour des raisons sociales ou économiques, et le plus souvent pour les deux, **les employeurs ont donc pour enjeu croissant de permettre aux collaborateurs d'allonger leur durée d'activité en bonne santé.** De ce fait, la prévention de l'usure professionnelle, déjà intégrée par de nombreuses entreprises, va prendre une importance stratégique dans les politiques RH.

Les chiffres de notre observatoire des arrêts de travail 2024<sup>(1)</sup> montrent que les populations les plus touchées par l'absentéisme sont les salariés disposant d'une faible qualification, les collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté, les seniors et les femmes. Si la combinaison des différents facteurs permet de cibler les risques principaux, l'âge et l'ancienneté dans le poste sont deux facteurs qui vont s'amplifier avec l'allongement de la durée d'activité.

**Ce risque est à rapprocher d'une usure professionnelle, directement corrélée à la durée d'activité, et amplifiée par l'absence d'évolution.**

Notre position de partenaire des entreprises pour la protection sociale de leurs salariés, nous permet de constater les impacts de cette usure professionnelle.

**En effet, nous constatons que l'absence ou la faiblesse de la prévention de l'usure professionnelle a des conséquences directes sur plusieurs dimensions :**

- ✔ **augmentation des arrêts de travail de longue durée**, entraînant une hausse de la sinistralité et par là-même, des cotisations d'assurance ;
- ✔ **accroissement des cas d'invalidité** partielle ou totale, pesant également sur les régimes de prévoyance ;
- ✔ **recours plus fréquent aux soins de santé**, notamment en santé mentale, impactant les budgets de couverture santé ;
- ✔ **départs anticipés à la retraite**, mettant à mal l'équilibre financier des systèmes de retraite.

Ainsi, l'allongement de la durée de travail aura un impact bénéfique sur l'équilibre des régimes de retraite, qu'ils soient obligatoires, complémentaires ou supplémentaires ; mais cela pourrait être au détriment des régimes de santé et de prévoyance, ce qui en annihilerait partiellement le bénéfice.

L'enjeu commun des employeurs et des assureurs face à ce défi est de faire évoluer les stratégies en termes de prévoyance.

Tout d'abord, en tenant compte de la spécificité de la population la plus touchée. Cela doit passer, pour l'entreprise, par le développement de programmes de prévention ciblés sur les seniors et la mise en place de dispositifs d'aménagement de fin de carrière (temps partiel, mentorat). En complément et en lien avec l'organisme assureur, il est important de renforcer les couvertures spécifiques pour les maladies chroniques et les troubles musculo-squelettiques, ainsi que d'intégrer des services d'accompagnement au retour à l'emploi après un arrêt long.

Ces dispositifs curatifs, rapidement activables, ne doivent pas dispenser d'une approche stratégique sur le temps long basée sur la prévention et l'anticipation de l'usure professionnelle.

Celle-ci peut s'appuyer notamment sur :

- ✔ **la mise en place d'outils de détection précoce** (questionnaires réguliers sur la Qualité de Vie et des Conditions de travail, entretiens individuels focalisés sur la charge de travail et le stress...),
- ✔ **la formation des managers à reconnaître les signes avant-coureurs** (changements de comportement, baisse de productivité, irritabilité accrue...),
- ✔ **les programmes de gestion du stress et de développement de la résilience** (ateliers de méditation, coaching individuel, formation à la gestion du temps...),
- ✔ **la politique de flexibilité du travail** (télétravail, flexibilité horaire, gestion du temps de travail et de repos intra-day),
- ✔ **l'évaluation régulière de la charge de travail** avec réajustement au besoin.

L'usure professionnelle va donc devenir un enjeu essentiel des politiques RH et renforcer le besoin de travailler en partenariat avec les experts de la protection sociale. Les acteurs engagés dans une protection sociale durable, comme le Groupe APICIL, ont donc un rôle essentiel pour aider les entreprises à soutenir leurs salariés.



# OBSERVATOIRE DES ARRÊTS DE TRAVAIL 2024, PUBLIÉ PAR LE GROUPE APICIL CHIFFRES CLÉS

## TAUX ABSENTÉISME



**5,17 %**

Après une hausse en 2022, le taux d'absentéisme baisse en 2023, mais à un niveau toujours élevé, et supérieur à celui de 2021.

**27,46 %**

### LA PROPORTION DES SALARIÉS

ayant connu au moins 1 arrêt de travail dans l'année, revient à son niveau d'il y a deux ans

(27,78 % en 2021)

La part des salariés âgés de 30-39 ans ayant eu au moins 1 arrêt en 2023 atteint un taux de

**30,46 %**

-8,42 points par rapport à 2022

Un chiffre en diminution mais qui demeure supérieur à toutes les autres tranches d'âge.



**89 %**

des arrêts de travail sont dûs à une maladie

La maladie professionnelle reste le motif qui engendre les arrêts les plus longs

**86,20**

jours en moyenne en 2023

## LA DURÉE DES ARRÊTS DE TRAVAIL S'ALLONGE, AVEC UNE MOYENNE DE

**23,7 jours**

contre 22,17 en 2022

## LES POPULATIONS LES + TOUCHÉES PAR L'ABSENTÉISME

Les salariés les moins qualifiés



**8,07 %**

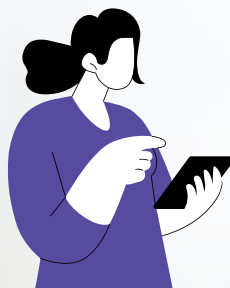


Les seniors

**6,09 %**

Les travailleurs avec + de 10 ans d'ancienneté

**6,02 %**



Les femmes

**5,95 %**

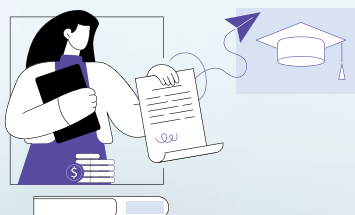
Les arrêts de plus de 30 jours sont en hausse, tout comme la proportion de micro-absentéisme

**+ 5,21 points** pour les arrêts de - de 3 jours



## LES SECTEURS LES PLUS IMPACTÉS PAR L'ABSENTÉISME SONT

La santé, l'économie sociale et l'éducation



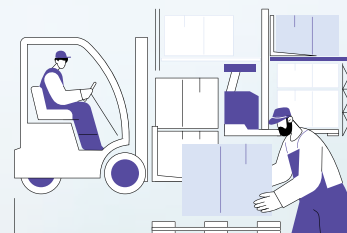
**6,79 %**

Le commerce et le transport



**5,17 %**

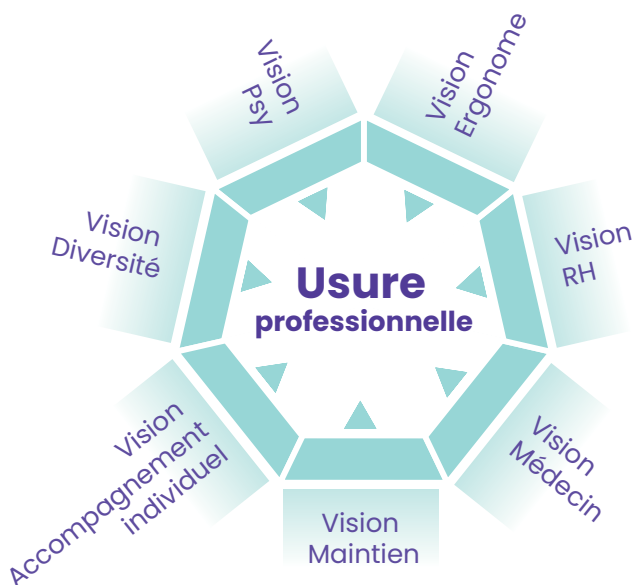
L'industrie & le BTP



**5,01 %**

# L'USURE PROFESSIONNELLE

## DE QUOI PARLE-T'ON ?



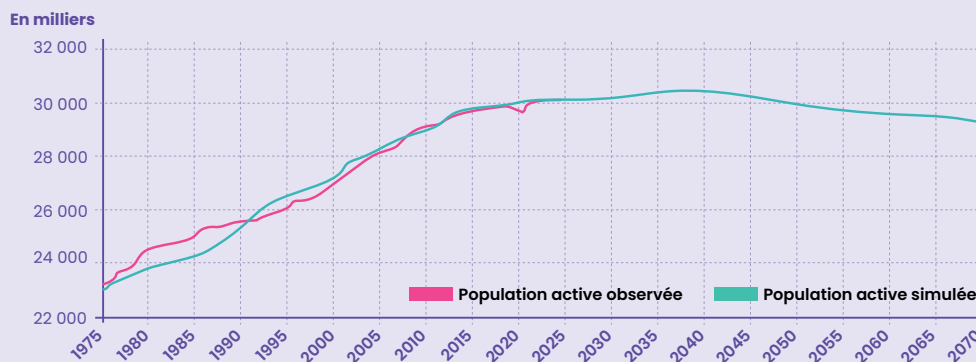
**L'usure professionnelle est un sujet complexe qui peut être abordé par plusieurs prismes en fonction du secteur d'activité et de la maturité RH de l'organisation mais la définir est essentiel pour comprendre ses ramifications.** L'usure professionnelle peut être appréhendée comme un état de fatigue physique, émotionnelle et mentale, résultant d'une exposition prolongée à des sources de stress professionnel chronique ou à des conditions de travail qui impactent la santé. Cette fatigue peut se manifester par un sentiment d'épuisement, de dépersonnalisation et une diminution de l'accomplissement personnel au travail. Elle peut également avoir des répercussions sur l'état de santé globale des professionnels avec la survenue d'accidents, de maladies, de restrictions et/ou d'inaptitudes.

Les enjeux de l'usure professionnelle sont multiples et concernent à la fois les individus et les organisations. Pour les individus, l'usure professionnelle peut entraîner des conséquences graves sur l'état de santé. Sur le plan organisationnel, elle peut conduire à une diminution de la performance, de la productivité et de la qualité du travail, ainsi qu'à une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme et du turnover. Pour y faire face, différentes parties prenantes au sein de l'entreprise peuvent jouer un rôle important :

- ✓ La direction et la direction des ressources humaines (DRH) ont un rôle majeur à jouer dans la sensibilisation à l'usure professionnelle, l'élaboration de politiques de prévention et la promotion d'une culture organisationnelle favorable à la santé des employés.
- ✓ Les managers et les encadrants jouent un rôle essentiel dans la détection précoce des signes d'usure professionnelle chez leurs collaborateurs, ainsi que dans la mise en place de mesures d'accompagnement et de soutien individuel.
- ✓ Les représentants du personnel, en tant que relais entre les employés et la direction, remontent les problématiques liées à l'usure professionnelle et contribuent à la mise en place de mesures de prévention et de soutien.
- ✓ Les services de prévention et de santé au travail qui conseillent, accompagnent et assistent l'employeur, les salariés et leurs représentants dans la prévention des risques professionnels, y compris ceux liés à l'usure professionnelle. Leur mission consiste à promouvoir la santé et la sécurité au travail, ainsi qu'à contribuer à l'amélioration des conditions de travail et à la réduction des risques professionnels.

### Projection de population active en moyenne annuelle

Projections de population active 2022-2070 (INSEE)



- ✓ Les professionnels de la prévention (préventeur, ergonomiste, psychologue) travaillent en étroite collaboration avec les services de santé au travail, les managers, les représentants du personnel et les employés pour mettre en œuvre des mesures de prévention et d'intervention adaptées. Leur expertise multidisciplinaire permet d'aborder l'usure professionnelle de manière globale et d'identifier les solutions les plus efficaces pour préserver la santé et la performance des travailleurs.
- ✓ Les employés, salariés du privé ou agents des 3 fonctions publiques, ont un rôle actif à jouer dans la gestion de leur propre capital santé au travail en identifiant leurs besoins, en exprimant leurs préoccupations et en participant aux programmes de promotion de la santé proposés par l'entreprise.

Il est nécessaire de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour du sujet de la prévention et de la gestion de l'usure professionnelle, car chacun apporte un panel de réponses et d'expertises indispensables pour traiter du sujet. Enjeux majeurs dans les organisations mais pas toujours prioritaires, la préservation du capital humain et la prévention des atteintes liées aux conditions de travail doivent être traitées de façon pluridisciplinaire et méthodique.

La question de l'augmentation de la mobilité professionnelle – un actif va changer 4,5 fois d'employeur au cours de sa carrière<sup>(2)</sup> – questionne la manière dont est évaluée aujourd'hui la responsabilité des employeurs. Les entreprises ne pourront se désintéresser des conditions de travail et de la pénibilité en « usant » prématurément leur personnel avant de les laisser partir vers d'autres lieux professionnels. Il y a là une question fondamentale à laquelle devront répondre les pouvoirs publics.

Une première réponse a été apportée par le législateur avec la loi Santé d'août 2021<sup>(3)</sup> qui a notamment renforcé l'obligation de conservation des Documents Uniques d'évaluation des Risques Professionnels (DUERP) pendant 40 ans.

Le lien avec la fidélisation et l'attractivité d'une organisation est aussi en jeu et se trouve exacerbé entre autres par l'abandon, volontaire ou contraint, du statut de salarié vers celui de travailleurs indépendants (choix professionnel lié en partie aux conditions de travail dans les organisations, mais pas uniquement) ainsi que de la place du travail et du rapport au travail dans la société actuelle.

## L'usure professionnelle : contexte réglementaire et perspectives

Le cadre réglementaire français offre une base solide en matière de prévention des risques professionnels, y compris l'usure professionnelle, en imposant aux employeurs des obligations claires en termes de sécurité et de santé au travail<sup>(4)</sup>. Les dispositions législatives et réglementaires, telles que celles relatives à la prévention de la pénibilité au travail, visent à identifier, évaluer et prévenir les risques professionnels susceptibles de causer une usure physique ou mentale chez les travailleurs. Le cadre réglementaire est porté par les décrets du code du travail et les circulaires des ministères, et le cadre conventionnel par les Accords Nationaux Interprofessionnels ou ANI<sup>(5)</sup> et les accords d'entreprise. Même si ces textes ne traitent pas du sujet de l'usure professionnelle de manière explicite, ils traitent systématiquement des conditions de travail et/ou de la prévention des risques professionnels.

Cependant, malgré ce cadre juridique renforcé, des améliorations restent nécessaires pour relever efficacement les défis posés par l'usure professionnelle.

Au-delà des contraintes réglementaires, la capacité des organisations à innover et à expérimenter de nouvelles solutions constitue un levier majeur pour les organisations. C'est d'ailleurs un des principes posés par les partenaires sociaux lorsqu'ils ont négocié et signé l'ANI de 2020 sur la nouvelle QVCT. Ceci peut se traduire de différentes façons :

- ✓ l'introduction de technologies innovantes pour aider dans le travail ou monitorer les signaux faibles d'usure professionnelle,
- ✓ le suivi des indicateurs axés sur l'amélioration de la santé et pas uniquement sur les nuisances ou la sinistralité,
- ✓ le déploiement de nouvelles formations ou sensibilisations pour promouvoir des pratiques vertueuses concernant la gestion des risques mais aussi en matière de santé ou d'hygiène de vie, que ce soit auprès de la ligne managériale ou à destination de tous les employés.

**En conclusion, pour relever efficacement le défi de l'usure professionnelle, il est essentiel de repenser notre approche du travail pour le rendre plus soutenable à long terme.** Cela implique non seulement de prévenir les risques liés à l'usure physique et mentale, mais aussi de créer des conditions et un environnement de travail qui préservent le capital humain, l'épanouissement et la performance des travailleurs tout au long de leur carrière. En imaginant des mesures novatrices et audacieuses et en continuant à alimenter le cadre réglementaire français, nous pouvons contribuer à promouvoir un travail soutenable pour tous.

# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT

## RESSOURCES HUMAINES



*Stéphane Roose, Directeur associé,  
Pôle Conseil - Groupe JLO*

L'usure professionnelle, est une problématique de plus en plus préoccupante dans le monde du travail.

Contrairement au burn-out, qui est un état aigu d'épuisement, l'usure professionnelle est insidieuse et cumulative. Elle touche tous les types de salariés, indépendamment de leur âge ou de leur poste, et interroge en profondeur les politiques RH des entreprises et les conditions de mise en œuvre du travail. Aborder cette question est essentiel à plusieurs titres. Tout d'abord pour la santé des travailleurs, ensuite pour la durabilité et la performance de l'entreprise et enfin pour la société toute entière. Cette partie explore comment l'usure professionnelle peut être vue comme un prisme d'évaluation des impacts des politiques RH sur le long terme.

### Recrutement et Sélection

L'usure professionnelle commence souvent par une mauvaise adéquation entre les attentes et les capacités du salarié d'un côté, et les exigences du poste et les attentes du collectif de l'autre. Les politiques de recrutement doivent donc évoluer pour compléter les outils d'évaluations des compétences des candidats en intégrant une vision à moyen terme de l'adéquation entre le salarié et son environnement professionnel. Les savoir-faire (hard ou soft skills pour les anglicistes chevronnés) ne suffisent pas. Une vision partagée de la place du nouveau salarié dans l'organisation constitue un incontournable dans les processus de sélection et d'intégration. Un candidat très performant est-il le meilleur choix ou faut-il chercher celui qui sera complémentaire à l'équipe en place ? Savoir ce que l'on cherche est aussi important que les outils et méthodes de recherche.

Une approche du recrutement qui recherche davantage à renforcer un collectif qu'à recruter un talent, soutient la marque employeur et attire des profils divers et de qualité. Elle contribue à une équipe stable et performante, essentielle pour maintenir un avantage concurrentiel. Un ancrage fort dans une équipe est un facteur de prévention des RPS et prévient de facto les risques d'usure professionnelle.

### Formation et Développement

On attend des programmes de formation et de développement des compétences qu'ils facilitent l'adaptation des salariés à leur environnement de travail, mais aussi leur permettent de se projeter et se préparer aux futurs

changements. Oui à la formation sur l'évolution d'un nouveau logiciel mais oui aussi à la formation sur l'évolution des besoins des clients ! Investir dans le développement continu des compétences aide à prévenir l'usure en offrant aux employés les outils nécessaires pour faire face aux défis professionnels de manière efficace. Pouvoir changer de métier parce qu'on y a été préparé est une chance. Que ce soit dans l'organisation ou en dehors !

Par la nécessité de prévenir l'usure professionnelle, les organisations innovent et tentent de s'adapter. Et in fine elles renforcent leur capacité à croître et à se développer.

### Gestion des performances

Dans une organisation, la façon dont sont déterminés les objectifs individuels et collectifs constitue à la fois un exercice redoutable et redouté et a aussi des impacts sur la performance des individus et de l'organisation. Il faut concilier ambition et réalité opérationnelle et tenir compte de la charge de travail pour éviter l'épuisement et le désengagement des salariés. Par l'instauration et la promotion d'une culture de feedback régulier et constructif, il est plus aisé de détecter et traiter les signes précoces d'usure professionnelle. Les performances de court terme peuvent conduire à l'épuisement donc à l'usure. La capacité à gérer les performances collectivement et sur la durée doit être valorisée et encouragée. Oui à des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurable, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis) et durables !

Une gestion des performances équilibrée et centrée sur le mieux-être au travail contribue à une productivité accrue et à une réduction des coûts associés à l'absentéisme et au turnover. Cela améliore également l'efficacité organisationnelle et le climat de travail, des éléments cruciaux pour la performance globale de l'entreprise.

### Gestion du Temps de Travail

Assurer un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle favorise l'engagement et l'implication et peut donc prévenir l'usure professionnelle. Les acteurs RH ont un rôle central quand ils viennent en appui de l'encadrement pour promouvoir des modalités de gestion du temps de travail qui favorisent la conciliation entre les contraintes opérationnelles et les besoins des salariés : horaires flexibles, télétravail, souplesse organisationnelle, marges de manœuvre dans les collectifs de travail permettent aux salariés de récupérer et de maintenir leur productivité. Une recherche d'équilibre qui se traduit souvent par une



meilleure fidélisation et une productivité soutenue, gage de performances sur le moyen et long terme.

### **Politique de santé au travail**

Ce n'est que récemment que la fonction RH s'est intéressée pleinement à la santé des salariés au-delà de ses fonctions habituelles et traditionnelles. Elle y a gagné un levier de performance probablement poussée par les coûts financiers associés. La prévention des risques, les conditions de travail et tous les dispositifs contribuant à développer les marges de manœuvre, deviennent des sujets majeurs pour la fonction RH. En cela elle s'intéresse plus directement à la santé des employés, facilitant la détection et des interventions précoces pour prévenir l'usure professionnelle.

Développer une politique en santé au travail limite les risques pour l'employeur et encourage chacun à prendre soin de soi et des autres. Les bénéfices pour l'organisation sont à la fois financiers, humains, sociaux et d'image.

### **Conclusion**

L'usure professionnelle est un défi complexe qui exige plus que jamais une attention particulière de la part des acteurs RH et une intégration cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise. En abordant ce phénomène de manière proactive et globale, les organisations peuvent non seulement améliorer la santé et contribuer au mieux-être de leurs employés, mais aussi renforcer leur compétitivité, leur attractivité et leur performance à long terme.

**La prévention de l'usure professionnelle n'est pas seulement une obligation juridique ou morale dont les acteurs RH auraient la charge, c'est aussi et surtout un impératif stratégique pour toute organisation souhaitant prospérer dans un environnement économique et social en constante évolution.**



# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT MÉDECINE DU TRAVAIL



*Docteur Karine Ferrand, Coordinatrice du département Maintien en emploi, Prev'link*

La prévention primaire est essentielle afin d'agir en amont.

L'étude approfondie des risques professionnels est notre cœur de métier : identification des facteurs de stress, des postures contraignantes, des gestes répétitifs, des environnements bruyants, des expositions à des substances dangereuses.

L'information et la sensibilisation des salariés sur les bonnes pratiques, comme l'importance de pauses régulières, l'adoption de postures adéquates et l'utilisation correcte des équipements de protection individuelle, permet de réduire significativement les risques d'usure. Les sessions de formation devraient également inclure des conseils sur la gestion du stress et la promotion du bien-être mental.

Les conseils et recommandations sur l'aménagement du temps de travail sont essentiels. Encourager une meilleure répartition des tâches, permettre des pauses suffisantes et proposer des horaires flexibles contribuent à diminuer la fatigue et à améliorer la qualité de vie au travail. La rotation des postes, par exemple, peut éviter la répétition excessive des mêmes gestes et réduire l'exposition à des tâches physiquement exigeantes. L'ergonomie de conception concernant les locaux de travail et que les services de santé au travail ont la capacité de proposer est encore trop peu sollicitée par les employeurs.

En prévention secondaire, le médecin et/ou l'infirmière de santé au travail détectent précocement les signes d'usure grâce au suivi individuel de l'état de santé des travailleurs, permettant d'intervenir rapidement. Les visites médicales périodiques, associées à des bilans de santé spécifiques, offrent une surveillance continue et adaptée à chaque travailleur. Cette approche proactive facilite la mise en place de mesures correctives avant que des problèmes graves n'apparaissent.

La prévention tertiaire permet l'accompagnement des salariés affectés par des troubles liés à l'usure, facilitant leur réadaptation et leur maintien dans l'emploi ou bien en emploi. Chaque situation individuelle devrait permettre de questionner les conditions de travail du collectif afin de prévenir l'atteinte éventuelle d'autres salariés.

## Quels sont alors les leviers pour prévenir cette usure professionnelle ?

En premier lieu, il est indispensable que les services de santé au travail priorisent la prévention primaire dans leurs différentes actions. Toute situation tertiaire devrait donc systématiquement être réfléchie et envisagée à l'échelle collective pour travailler sur la prévention primaire. Concernant le suivi individuel, toute visite de santé au travail, y compris la visite d'embauche doit questionner la Prévention de la Désinsertion Professionnelle et la projection d'un salarié sur les prochaines années dans son entreprise ou bien dans son métier.

Ensuite, les échanges entre Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprises (SPSTI) et employeurs (études de poste, CSSCT, ...) doivent être beaucoup plus fréquents et constructifs c'est-à-dire suivis d'actions. Les SPSTI doivent aussi pour cela très certainement vulgariser leur langage et rendre leurs comptes rendus plus accessibles et synthétiques. À l'issue d'une intervention en entreprise, une présentation orale du compte rendu à l'employeur permet de rendre nos propositions plus explicites et le SPSTI peut informer des aides financières qui peuvent être sollicitées par les entreprises.

Enfin, certains dispositifs sont encore malheureusement sous utilisés comme l'essai encadré ou le RDV de liaison, alors qu'ils sont des outils formidables d'échanges et de projection sur l'avenir (avec toujours la possibilité d'élargir au collectif) ...



# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL



*Valentin Lemoine, Psychologue du travail, Directeur Solutions digitales et Services QVCT- Groupe JLO*

Historiquement, les focus réalisés en matière de prévention de la santé au travail ont d'abord été dédiés à la santé physique, et donc la pénibilité associée. Quand on pense « usure professionnelle », on peut facilement penser aux métiers dits pénibles avec des situations de port de charge lourde ou répétée, des mauvaises postures, du travail posté ...

Depuis 2002 et la loi dite de "modernisation sociale"<sup>(6)</sup>, l'employeur a une obligation légale rattachée à la prévention et la prise en charge de la santé mentale, et non plus seulement la santé physique. Cette évolution a permis l'émergence des RPS, et ainsi de considérer des dimensions complémentaires rattachées à l'usure professionnelle : elle peut désormais être cognitive et/ou psychique.

Une des formes les plus répandues et étudiées de l'usure professionnelle psychique est le syndrome d'épuisement professionnel, ou burn out. On ne présente plus ce « mal du siècle », qui a fait l'objet par exemple de podcasts sur Radio France, qui sera plus à même de toucher les salariés très (voire trop) investis et en quête de perfectionnisme parfois incontrôlable.

En effet, l'usure professionnelle psychologique tient son existence dans la considération de plusieurs facteurs, dont par exemple :

- ✓ La charge de travail excessive (burn out) ou insuffisante (bore out),
- ✓ La perte de sens au travail ou encore d'utilité dans son quotidien,
- ✓ Le conflit éthique dans son activité au quotidien (brown out),
- ✓ L'absence de reconnaissance jugée à la hauteur des attentes du salarié,
- ✓ L'atteinte de résultats intenable et/ou inscrits dans une pression temporelle insoutenable,
- ✓ La tension relationnelle, qu'elle soit entre collègues ou dans la ligne hiérarchique,
- ✓ Les difficultés à concilier l'équilibre souhaité autour de ses temps de vie.

Certains secteurs d'activité présentent des éléments inhérents qui viennent créer un terrain propice à cette usure. On pense par exemple aux professionnels exposés à du public (les métiers du "care" par exemple) et son lot d'émotions intenses (agressivité, détresse, situation sociale particulièrement dégradée...)

L'usure professionnelle doit par ailleurs également être considérées au regard de la conjoncture dans laquelle s'inscrit chacun : éco-anxiété, contexte économique inflationniste, guerres et conflits internationaux, tensions sociales...

En effet, un salarié n'est pas qu'un salarié, et l'humain inscrit en lui peut se retrouver en difficulté lorsqu'il doit s'affranchir de ces préoccupations au moment de prendre son poste au travail.

Dans la même dynamique, la question de l'âge est également à considérer. Des études et recherches mettent en avant une corrélation entre vieillissement et augmentation de l'usure professionnelle :

- ✓ Les difficultés cognitives (concentration et fatigabilité par exemple) peuvent s'accroître avec l'âge, rendant plus difficile l'exécution de certaines tâches impliquant ces facultés.
- ✓ L'augmentation des responsabilités peuvent constituer un facteur de stress supplémentaire.
- ✓ L'amoinissement du nombre d'opportunités de carrière peut également engendrer une baisse de motivation ou de perspectives réjouissantes.
- ✓ L'appropriation des évolutions technologiques peut constituer une source de stress supplémentaire.

Ainsi, les organisations ont un intérêt considérable à participer activement (mais pas exclusivement) à l'amélioration de la santé psychologique de chacun. Pour rappel, les arrêts pour motif « psychologique » constituent la 2ème cause d'absentéisme professionnel en France<sup>(7)</sup>. Et 61% des Français se disent confrontés à une problématique de santé mentale<sup>(8)</sup>.

**Considérer l'usure professionnelle psychologique, c'est aussi agir pour un meilleur engagement des équipes, et ainsi une performance optimale tant sur le plan social qu'économique pour son organisation et la société dans son ensemble.**

# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT

## PRÉVENTION – ERGONOMIE



*Xavier Bédos, Expert en Prévention et Santé au Travail - Groupe JLO*

Du point de vue de l'ergonome, l'ergonomie, bien qu'essentielle pour les aménagements de poste, ne se limite pas uniquement à cette dimension.

Elle englobe également la conception des environnements de travail, des outils, des procédures et des politiques organisationnelles afin de favoriser un meilleur ajustement entre l'humain, son activité et son environnement de travail. Pour limiter l'usure professionnelle, il est donc nécessaire de mettre en place une approche ergonomique complète, qui prend en compte tous les aspects du travail et de l'organisation. Voici quelques exemples concrets de mesures ergonomiques et leurs bénéfices pour le salarié et son entreprise :

- ✓ **Conception des espaces de travail :** Adapter l'environnement physique de travail aux besoins des employés en termes de confort, d'ergonomie et de sécurité contribue à réduire les risques de fatigue et de stress.
- ✓ **Optimisation des processus de travail :** Analyser et optimiser les processus de travail pour réduire les tâches redondantes, les interruptions et les contraintes inutiles permet d'améliorer l'efficacité, la productivité et la qualité du travail. Par exemple, simplifier les procédures administratives, automatiser les tâches répétitives et encourager la collaboration et la communication entre les différents services favorisent la fluidité du travail et réduit les sources de stress et de frustration pour les employés.
- ✓ **Promotion d'une culture organisationnelle favorable à la santé :** Sensibiliser et impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise à la prévention de l'usure professionnelle et à la promotion de la santé au travail contribue à créer un climat de confiance, de soutien et d'engagement.

En adoptant une approche ergonomique intégrée, les entreprises peuvent ainsi prévenir l'usure professionnelle et promouvoir la santé, et la performance des employés à tous les niveaux de l'organisation. En favorisant un environnement de travail épanouissant, équilibré et adapté aux besoins des individus, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction, la fidélité et la productivité de leurs salariés, mais aussi renforcer leur attractivité en tant qu'employeur et leur compétitivité sur le marché.

Il est aussi essentiel de reconnaître que l'usure professionnelle ne concerne pas uniquement les populations âgées ou celles souffrant de pathologies préexistantes. En réalité, elle peut se manifester à tout âge et chez des individus en bonne santé apparente.

Voici quelques raisons pour lesquelles l'usure professionnelle peut se jouer tôt dans la carrière d'un individu :

- ✓ **Pression croissante dès le début de carrière :** notamment dans des secteurs compétitifs ou exigeants, les salariés sont confrontés à des niveaux élevés de pression et de stress dès le début de leur carrière. Les attentes élevées en termes de performance, les horaires de travail chargés et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent contribuer à l'usure professionnelle précoce.
- ✓ **Culture de l'hyperconnexion :** Avec l'avènement des technologies numériques et des médias sociaux, de nombreux jeunes travailleurs sont constamment connectés et accessibles, ce qui peut entraîner une difficulté à déconnecter et à se détendre en dehors des heures de travail. Cette hyperconnexion permanente peut favoriser l'épuisement et l'usure professionnelle, même chez les jeunes .
- ✓ **Manque d'expérience et de compétences en gestion du stress :** le manque d'expérience et de compétences en matière de gestion du stress et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent être sources de contraintes. Sans les outils et les ressources nécessaires pour faire face aux défis professionnels et personnels, ils peuvent rapidement se retrouver submergés et vulnérables à l'usure professionnelle.
- ✓ **Instabilité et précarité de l'emploi :** souvent confrontés à des conditions d'emploi instables et précaires, notamment dans le cadre de contrats temporaires, de stages ou de travail indépendant.

**En conclusion, il est essentiel de reconnaître que l'usure professionnelle peut toucher les travailleurs de tout âge et de tout niveau d'expérience, et qu'elle peut se manifester dès le début de la carrière. Pour prévenir efficacement l'usure professionnelle, il est important de mettre en place des mesures de soutien et de prévention dès les premières étapes de la vie professionnelle. L'anticipation des nuisances générées par le travail est un facteur essentiel et il prend entre autre racine au travers de l'ergonomie qui permet de mieux comprendre le travail et ses conditions d'exécution.**



# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT

## MAINTIEN EN EMPLOI



*Albine Gasquet, Directrice associée,  
experte Maintien en Emploi  
Groupe JLO*

Le maintien en l'emploi et l'usure professionnelle sont étroitement liés dans le sens où l'usure professionnelle a un impact sur la capacité d'un individu à rester productif et engagé dans son travail.

Le maintien dans l'emploi devient un enjeu central pour les entreprises qui, malgré les actions de prévention mises en oeuvre, enregistrent un nombre élevé de personnes en arrêt de travail ou en difficulté sur leur poste avec des restrictions médicales importantes.

L'enjeu du maintien dans l'emploi est de permettre à des personnes confrontées à des difficultés pour occuper leur poste de travail de :

- ✓ conserver leur emploi dans des conditions compatibles avec leur état de santé,
- ✓ poursuivre leur carrière professionnelle en écartant la menace de perte d'emploi.

Le maintien en emploi permet de rechercher toutes les solutions qui peuvent accompagner une personne quand elle a des difficultés au travail liées à son état de santé ou à son handicap. Ces solutions peuvent être des aménagements, adaptations ou transformations du poste de travail ou des aménagements du temps de travail, par exemple. Elles peuvent être des aides individuelles, matérielles, techniques et/ou organisationnelles, des aides humaines, des formations ou encore un reclassement interne si la personne n'est plus en mesure d'occuper son poste.

Le maintien dans l'emploi doit permettre au salarié de :

- ✓ conserver son emploi dans des conditions compatibles avec son état de santé,
- ✓ poursuivre sa carrière professionnelle en écartant le risque d'inaptitude,
- ✓ prévenir l'exclusion professionnelle grâce à la reconversion professionnelle,

et à l'employeur, d'éviter les conséquences d'une inaptitude : perte financière, perte de compétences et déséquilibre dans les collectifs de travail.

En France, 238 200 personnes ont été licenciées pour inaptitude au premier trimestre 2024<sup>(9)</sup>. Beaucoup d'employeurs agissent encore lorsque le problème de maintien survient, diagnostiqué par le médecin du travail, en réaction curative. Nombre d'entreprises ont réduit le maintien

dans l'emploi à la seule gestion des personnes en situation de handicap ou en cours d'être reconnues administrativement.

Or, les processus de désinsertion professionnelle ont des origines variées. Ils peuvent être liés :

- ✓ à des problématiques de santé ou de handicap qui réduisent la capacité de travail, ou à l'évolution défavorable d'une situation de handicap,
- ✓ aux environnements et conditions de travail, les changements organisationnels pouvant avoir une incidence sur la santé : inadéquation entre situations de travail et ressources, exposition à des situations stressantes difficiles à gérer, tensions sur le lieu de travail.

Notre pratique démontre qu'il est plus pertinent d'accompagner les personnes en risque de désinsertion professionnelle lorsqu'elles sont en activité professionnelle plutôt que d'attendre le moment de l'arrêt de travail, de l'inaptitude ou de la perte de leur emploi. Le travail de reconstruction psychologique, d'élaboration d'un nouveau projet professionnel, de montée en compétences peut alors être long et laborieux pour un demandeur d'emploi.

Notre expérience du maintien dans l'emploi a démontré également la nécessité de la mise en place d'une démarche concertée entre les acteurs (médecin du travail, employeur et collaborateur) dans un premier temps, puis de l'intervention d'autres experts selon la situation (AGEFIPH ou FIPHFP, CARSAT, MDPH, ergonome, psychologue ...).

**La prévention de l'usure professionnelle est la voie privilégiée d'un maintien durable dans l'emploi.**





# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT

## DIVERSITÉ – INCLUSION



**Cyrielle Thiébaux, Experte Diversité  
Groupe JLO**

Les données publiées par l'observatoire des inégalités dans son dernier apport de 2023<sup>(10)</sup> montrent un lien direct entre des conditions de travail dégradées et le

fait d'appartenir à certaines catégories de salariés en France. Quand on est immigré, en situation de handicap, âgé ou une femme par exemple, on évolue dans des conditions de travail plus dégradées que la moyenne. Cet environnement accentue les risques d'usure professionnelle.

En matière de diversité, la gestion des âges et des seniors en particulier, répond à un enjeu triple au sein des organisations de travail :

- ✓ accompagner de façon individualisée les besoins des collaborateurs expérimentés jusqu'au bout de leur parcours professionnel et permettre à chacun de bénéficier de l'égalité des chances et d'arriver en fin de carrière en santé,
- ✓ valoriser et pérenniser l'apport professionnel des personnes dites « seniors » au sein du collectif en anticipant au mieux le transfert de compétence,
- ✓ favoriser le mieux vivre ensemble et la coopération en fluidifiant les relations intergénérationnelles.

En effet, les entreprises doivent faire face à des situations diverses et variées de collaborateurs qui selon leur état de santé, leur situation de famille, leur situation potentielle d'aïdant, leur environnement social... auront des besoins économiques et sociaux différents qui conduiront à des possibilités et des conditions de poursuite d'activité professionnelle variées.

Autant une personne sur deux rencontrera au cours de sa vie une situation de handicap permanente ou temporaire, autant 100% des personnes avancent en âge. Devenir senior est une situation qui s'impose à tous, de fait !

Une des situations de plus en plus fréquentes, en lien entre autres avec l'âge et les modes de vie contemporaine, est la survenue de pathologies chroniques. Malgré la protection juridique offerte aux personnes en situation de handicap et malgré l'obligation des employeurs en termes de sécurité et de suivi des préconisations du médecin du travail et de non-discrimination, la maladie chronique se traduit trop souvent par une mise en retrait ou une exclusion du marché du travail. Cela est du fait de la méconnaissance par les salariés de leurs droits et/ou du non-respect des préconisations et obligations par les employeurs.

Compte tenu des prédominances statistiques de ralentissement de l'activité professionnelle à partir de 59-60 ans et malgré la fin des dispositifs généraux de retraite anticipée, il est clé de porter une attention particulière à l'émergence et la persistance de stéréotypes liés à l'âge qui pourraient conduire à des risques de discrimination.

Les biais de perception et craintes majoritairement évoqués en 2023 qui freinent les recrutements des seniors sont les suivants :

- ✓ mauvaise compréhension par les seniors des attentes des jeunes recrues
- ✓ adaptabilité limitée aux processus de travail,
- ✓ résistance aux nouvelles technologies,
- ✓ prétentions salariales élevées.

Il est à noter qu'en 2023, l'âge arrive en sixième position des critères de réclamation auprès du Défenseur des Droits<sup>(11)</sup> et que 56% de ces réclamations au regard de l'âge interviennent dans l'emploi (38% dans le privé et 18% dans le public).



## Favoriser l'inclusion pour ancrer une dynamique positive et le rôle social des organisations privées et publiques.

La sémantique a un rôle dans le regard que l'on pose sur l'emploi des seniors en France. Ne faudrait-il d'ailleurs pas revoir ce terme de « senior » employé dans certaines entreprises dès l'âge de 45 ans ? Certains parlent d'ailleurs de salariés expérimentés comme cela se fait au sein de l'ANDRH, par exemple.

Quelques pistes d'actions concrètes sont déjà proposées et mises en place par des entreprises pour valoriser les professionnels expérimentés et passer à une dynamique positive en faveur de l'emploi des seniors :

- ✓ pousser des dispositifs de formation de façon permanente pour maintenir l'équilibre entre compétences déjà présentes et nouvelles compétences,
- ✓ mettre en place un réseau de passeurs et de formateurs, ce qui favorise le regard croisé jeune / senior qui est essentiel et le transfert de compétences,
- ✓ offrir des opportunités tout au long de la vie professionnelle pour permettre à chacun de travailler dans un environnement inclusif jusqu'au départ à la retraite,
- ✓ valoriser les collaborateurs expérimentés,
- ✓ accompagner et soutenir les collaborateurs aidants,
- ✓ anticiper la préparation et l'accompagnement vers la retraite,
- ✓ après le départ à la retraite proposer de conserver le lien.

**Permettre aux salariés expérimentés de continuer à être performant en adaptant l'environnement favorise le maintien dans l'emploi dans les organisations.**

**Idem pour une politique handicap ou de promotion de l'égalité professionnelle. Les politiques d'inclusion et de promotion des diversités, par la réduction des inégalités qu'elles permettent, constituent un puissant levier pour freiner l'usure professionnelle.**

**Ne l'oublions pas.**



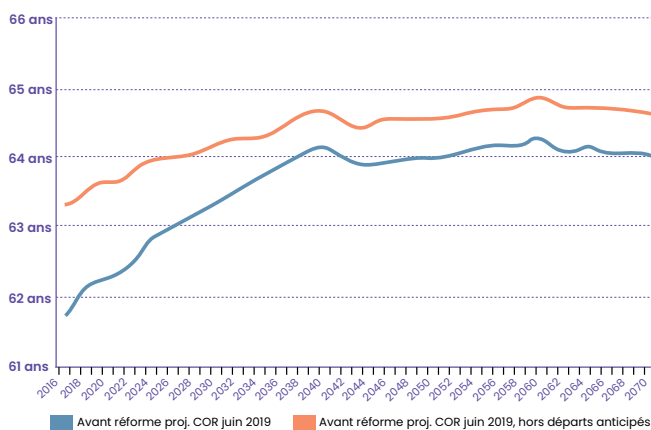
# L'USURE PROFESSIONNELLE, LA VISION EXPERT ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL



**Aline Jasawant, Experte**  
**Accompagnement et Coaching**  
**Groupe JLO**

L'allongement de la vie professionnelle que l'on peut anticiper dans un contexte de vieillissement de la population active, rend la question de la prévention de l'usure professionnelle d'autant plus prégnante aujourd'hui.

**Projections des âges moyens de départ en retraite**  
(CNAV pour données COR, 2019)



Si l'on observe les projections des âges moyens de départ à la retraite, nous comprenons que l'âge de départ à la retraite ne cessera d'augmenter. Ainsi les acteurs de l'entreprise doivent dès à présent mettre en place des mesures de prévention spécifique pour le public des seniors en entreprise, afin de favoriser leur maintien en emploi tout en gardant ces ressources précieuses pour l'employeur.

Les différents facteurs de l'usure professionnelle : exposition à des horaires atypiques, hyper sollicitations, exposition à des nuisances chimiques ou encore charge de travail peuvent être susceptibles de mettre à mal le public des seniors en entreprise.

En parallèle, les « seniors », de par leur expérience avérée et de leur maîtrise de leur métier sont de formidables ressources pour l'employeur. Ils sont de véritables vecteurs de la transmission des valeurs et de la culture de l'entreprise.

C'est par conséquent aujourd'hui un réel enjeu et notamment pour les fonctions RH, de développer un parcours de maintien des seniors en emploi. Ce type de parcours et d'accompagnement individuel se veut être adapté à chaque situation et a l'ambition d'être porté en interne par les acteurs clés (RH, référent en santé au travail / QVCT, référent maintien...).

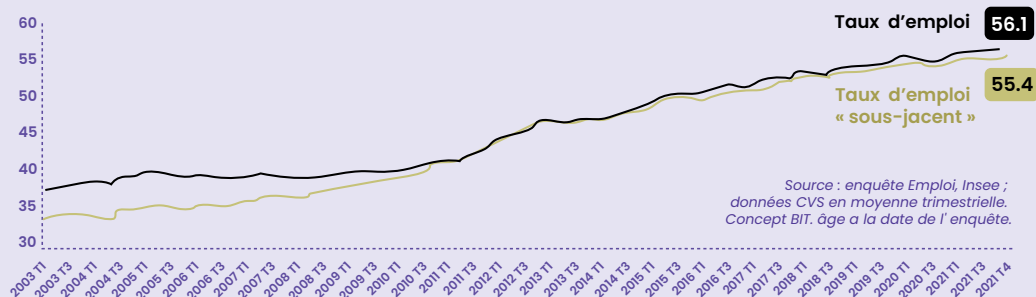
Il peut prendre la forme d'une démarche de prévention de l'usure professionnelle en plusieurs étapes :

- ✓ établir une démarche de prévention, avec les acteurs clés, communiquer, définir les objectifs, faire valider cette démarche par un Comité de pilotage,
- ✓ réaliser un diagnostic d'une situation d'un salarié rentrant dans ce cadre en mettant en avant les causes et les conséquences de son usure professionnelle,
- ✓ analyser ces causes en lien avec la situation de travail du salarié,
- ✓ proposer un plan d'action et identifier les acteurs à mobiliser, aussi bien en interne qu'à l'externe (médecin du travail, assistantes sociales, service du Cap emploi, ergonomes...),
- ✓ mettre en place et suivre le plan d'action défini au préalable,
- ✓ réaliser un suivi à 3 mois.

**En complément des politiques d'accompagnement collectif des salariés, il est nécessaire de prendre en compte les besoins individuels et d'adapter les actions aux spécificités de chaque parcours professionnel. L'accompagnement individuel structuré qui s'appuie sur des méthodes et des intervenants formés constitue un atout majeur pour faire face aux défis à venir du vieillissement de la population active.**

## Évolution trimestrielle des taux d'emploi des 55-64 ans\* (en %)

\*population des ménages de France hors Mayotte



Source : enquête Emploi, Insee ; données CVS en moyenne trimestrielle. Concept BIT. âge à la date de l'enquête.

# PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE L'EXEMPLE DE LA CNAIB-SPA



**Martine Berenguel**  
**Présidente**  
**CNAIB - SPA**

## Présentation de la CNAIB-SPA

Cette confédération représente les instituts de beauté et de bien-être, les professionnels de l'esthétique à domicile, et les spas, soient plus de 56 000 entreprises et 45 000 salariés.

Les instituts de beauté en France, sont majoritairement des petites structures indépendantes : 80 % des sociétés répertoriées n'emploient aucun salarié. Pour autant le marché est dynamique après le coup dur qu'a représenté la crise du Covid-19.

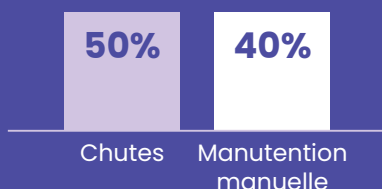
## L'état des lieux dans le secteur des soins esthétiques (source CNAM)



**40 000**  
journées perdues par an



### Accidents du travail



Pour les instituts de beauté, en moyenne 182 jours pour maladie professionnelle et 57 jours d'arrêts par accidents de travail (la moitié constituée de chutes et la moitié par manutention manuelle). Les TMS et les risques chimiques affectent tout particulièrement l'activité soins et prothèse ongulaire.

C'est l'organisation et la performance de la structure qui peuvent potentiellement être mises à mal par la survenue de ces incidents.

## Les solutions d'actions identifiées

Convaincue que la santé des entreprises passe par la santé des salariés, la CNAIB a initié plusieurs chantiers en lien avec des acteurs de la prévention. A savoir :

- ✓ la mise en ligne d'un outil adapté au métier pour évaluer les risques professionnels, créer et mettre à jour le DUERP,
- ✓ la création et diffusion d'un guide des bonnes pratiques et postures sur les TMS (cous, bras et dos sont particulièrement sollicités),
- ✓ la mise en place d'un label RSE (ex : utilisation de produits cosmétiques moins nocifs pour les clients et les salariés de la branche)
- ✓ la mise en action d'une campagne sur le dépistage de l'endométriose.

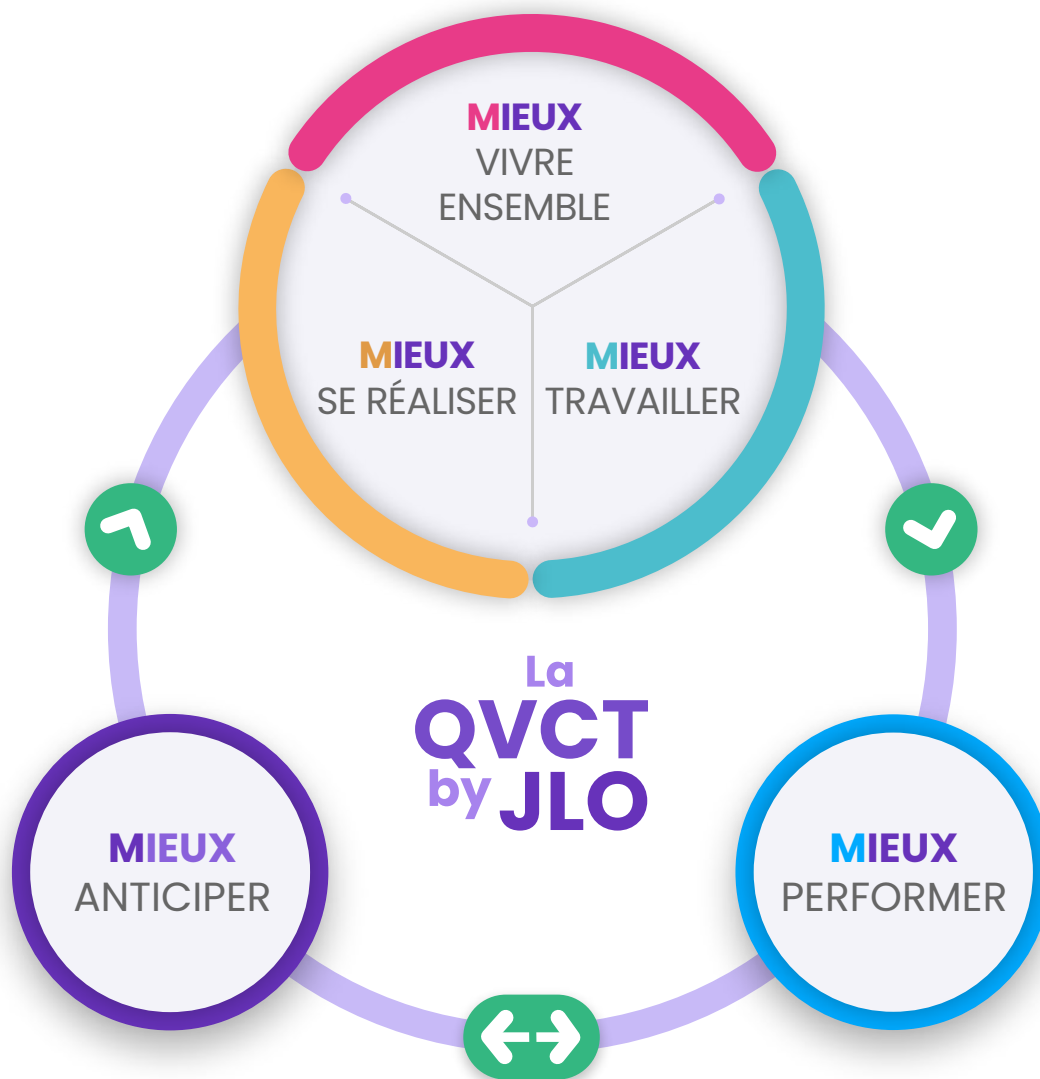
Au-delà de la conformité réglementaire, l'objectif à atteindre est bien la réduction de l'absentéisme et de ses conséquences et l'amélioration de la QVCT et du service rendu.





# PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

## LES 5M DU GROUPE JLO



La QVCTbyJLO répond à trois objectifs qui forment le socle de la QVCT : **Mieux vivre ensemble (au travail)**, **Mieux travailler** et **Mieux se réaliser (par le travail)**.

Le socle de la QVCT permet non seulement à l'employeur de ne pas dégrader la santé physique et mentale de ses collaborateurs (obligation légale), mais de créer un espace propice à l'expression des compétences, des performances et des talents.

L'atteinte de ces trois objectifs doit permettre aux organisations de **Mieux performer** dans la durée, ce qui permet en retour de **Mieux anticiper** grâce aux marges de manœuvre créées et de renforcer le socle de la QVCT. Ainsi se crée le cercle vertueux de la QVCTbyJLO et #lavieautravailenmieux qui est en définitive, une démarche d'amélioration continue.



## PRÉVENIR L'USURE PROFESSIONNELLE

# QUELS CHAMPS DES 5M SONT CONCERNÉS ?

**La dimension Mieux vivre ensemble est composée de ce qui fait la qualité des relations au travail. Ses sous-dimensions dans le modèle des 5M sont :**

- La prévention du harcèlement moral, du harcèlement sexuel et des violences internes et externes
- La prévention des discriminations
- L'équité et la justice organisationnelle
- Le climat éthique de l'organisation
- La promotion des diversités (égalité professionnelle f/h, handicap, jeune, senior, LGBT+, etc.)
- Le respect et la confiance
- La qualité des relations interpersonnelles et le soutien du collectif et des collègues

**La dimension Mieux travailler est constituée des conditions et caractéristiques d'un travail de qualité. Ses sous-dimensions dans le modèle des 5M sont :**

- La prévention des risques professionnels (risques physiques et risques psychosociaux)
- Des postes et environnements de travail aménagés en fonction des contraintes physiques, cognitives et émotionnelles
- Un travail soutenable et intéressant
- Des journées de travail équilibrées entre travail et pauses
- Des marges de manœuvre suffisantes pour réguler l'écart entre travail prescrit et travail réel
- La qualité du management (attention portée à la sécurité et à la santé au travail, reconnaissance des problèmes rencontrés, feedback constructif)
- Une organisation soutenant, facilitant et apprenant (participation aux décisions, autonomie et partage des bonnes pratiques)
- Le droit d'expression
- L'accompagnement des personnes en difficulté (absentéisme, maintien dans l'emploi) et maintien du lien avec le collaborateur en arrêt de travail de longue durée

**La dimension Mieux se réaliser est composée de ce qui contribue à l'épanouissement dans son travail. Ses sous-dimensions dans le modèle des 5M sont :**

- La sécurité de l'emploi et le recours limité aux emplois précaires
- La rémunération et les avantages sociaux cohérents et justes
- L'équilibre vie privée / vie professionnelle
- La prise en considération des situations spécifiques individuelles par l'organisation (maladies chroniques évolutives, handicap, monoparentalité, situation d'aidants familiaux, etc.)
- L'utilité et le sens du travail
- Le développement des compétences et de l'expertise (formation, coaching ...)
- L'évolution professionnelle
- La reconnaissance au travail
- La satisfaction au travail

**La dimension Mieux performer est composée de ce qui constitue la performance globale d'une organisation. Ses sous-dimensions dans le modèle des 5M sont :**

- La marque employeur
- La performance individuelle et collective
- L'engagement collaborateur
- La qualité de la relation client
- La performance économique de l'organisation et le partage de la valeur
- L'engagement RSE impactant et la société à mission

**La dimension Mieux anticiper est constituée de l'intégration en amont des sujets pouvant profondément transformer le travail ainsi que des capacités culturelles de l'organisation à prendre en considération ces changements.**

**Les sous-dimensions du mieux anticiper dans le modèle des 5M sont :**

- L'écologisation du travail
- L'adaptation aux changements technologiques
- L'anticipation des évolutions d'organisation
- Un dialogue social constructif
- Une culture de la conduite du changement
- Une communication interne ajustée aux besoins des collaborateurs
- L'élaboration d'une politique de santé globale

# La QVCT au cœur de notre raison d'être

Depuis sa création en 2005, le Groupe JLO s'est imposé comme un acteur français de référence dans l'accompagnement et l'implémentation de solutions opérationnelles RH, tant pour les entreprises privées que publiques, et ceci sur le champ global de la QVCT.

Après avoir réalisé sa révolution digitale marquée par le déploiement d'outils d'e-learning et de solutions digitales avancées (Piméo - plateforme QVCT, Léa - absentéisme longue durée et SpeakUP - baromètre social),

et par la constitution de sa propre équipe de développeurs, le Groupe JLO devient Société à mission et franchit une nouvelle étape en rejoignant aujourd'hui le Groupe APICIL. Cette alliance vise à accroître le développement du cabinet de conseil en créant des synergies d'offres de services entre les deux entités et à dynamiser la QVCT auprès d'un plus grand nombre d'organisations.

**2005**

Jean-Luc Odeyer crée le cabinet JLO Conseil à Villefranche sur Saône, avec pour ambition de devenir l'expert Handicap des Directions des ressources humaines.

JLO Conseil devient opérateur AGEFIPH et intervient auprès d'entreprises publiques et privées pour la mise en place d'accord en faveur du Handicap.

**2010**

En 2010, JLO Conseil commence son déploiement en région et ouvre ses premières agences locales.

Le cabinet élargit également son champ d'expertise à la Diversité et signe la Charte de la Diversité afin de renforcer son engagement.

**2013**

JLO Conseil devient Groupe JLO et marque une étape dans l'évolution de son offre de conseil et d'accompagnement avec la parution de l'ANI du 19 juin 2013 sur l'amélioration de la Qualité De Vie au Travail et l'égalité Professionnelle.

Le cabinet pose les jalons d'une démarche complète reposant sur 4 piliers majeurs, précurseurs de la démarche des 4M.

**2015**

En 5 ans, le Groupe JLO continue son développement et devient le cabinet référent en Santé au travail et Maintien dans l'emploi.

Il poursuit ses engagements chers à ses valeurs en signant la charte LGBT+ et en obtenant les labels Diversité et Egalité professionnelle.

**2020**

Le Groupe prend une nouvelle dimension en intégrant une start-up lyonnaise, éditrice de solutions RH. Ce virage technologique et stratégique permet au Groupe de faire évoluer ses offres vers des solutions numériques et ainsi répondre aux évolutions constantes du marché et la digitalisation des relations en entreprise.

**2023**

L'année de ses 18 ans, le Groupe JLO fait le choix de l'évolution de son statut en devenant Société à mission, avec une raison d'être : « Au sein du Groupe JLO, nous avons la conviction qu'il ne peut y avoir de performance économique durable sans performance sociale, et que chaque employeur doit être un acteur engagé en faveur de #lavieautravailenmieux ! »

**2024**

Le Groupe JLO rejoint le Groupe APICIL et apporte son offre de services Qualité de Vie et des Conditions de Travail à destination des employeurs et de leurs collaborateurs, et consolide l'offre de services de ce dernier.

# Offre de services

## CONSEIL & FORMATION

Diversité  
Handicap  
Égalité Pro F/H  
Maintien dans l'emploi  
Santé au travail - HSE  
Prévention des RPS  
Prévention des TMS  
Management des organisations  
Dialogue social  
Communication RH  
Marque employeur

## ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Diagnostic de situation  
Bilan de compétence  
Bilan neuro-psy  
Accompagnement à la reprise d'activité  
Coaching  
Repositionnement professionnel

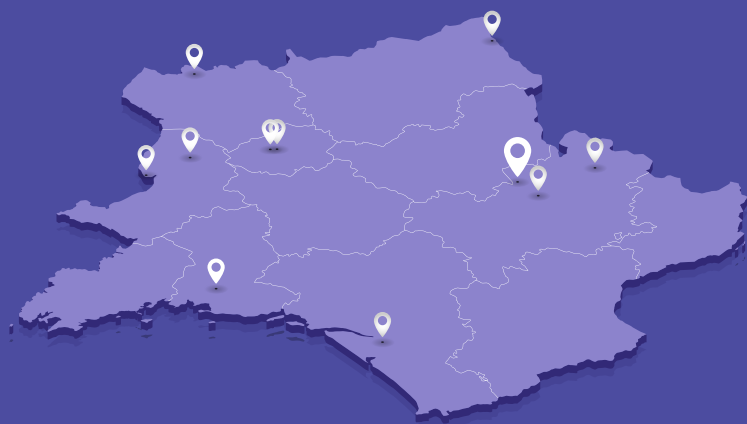
## SERVICES / SOUTIEN COLLABORATEURS

Ligne d'écoute  
Accompagnement aidants  
Lanceur d'alerte  
Assistance sociale

## SOLUTIONS DIGITALES RH

Piméo : espace QVCT  
SpeakUP : pulse survey  
Léa : arrêts de travail  
Axomove : prévention des TMS  
+ nos outils digitaux de sensibilisation

# Implantations



- 📍 Bordeaux
- 📍 Le Bourget-du-Lac
- 📍 Le Havre
- 📍 La Défense
- 📍 Lille
- 📍 Lyon
- 📍 Nantes
- 📍 Paris
- 📍 Rouen-Dieppe
- 📍 Strasbourg
- 📍 Villefranche-sur-Saône (Siège)

# Certifications, labels & chartes

En lien avec ses engagements RSE et sa démarche qualité, le Groupe JLO impulse une dynamique d'obtention de certifications, labels et chartes, structurant et pérennisant ses démarches en interne et auprès de ses organisations clientes.



# SOURCES & RÉFÉRENCES

1. Observatoire des arrêts de travail 2024, Groupe APICIL  
<https://www.groupe-apicil.com/wp-content/uploads/2024/07/Rapport-OAT-2024-VF.pdf>
2. Observatoire des trajectoires professionnelles, Groupe Adecco et le LISPE  
<https://www.groupe-adecco.fr/articles/observatoires-trajectoires-professionnelles/>
3. Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail  
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043884445>
4. Obligation des employeurs en termes de sécurité et de santé au travail :
  - Article L4121-1 : Obligation de l'employeur en matière de sécurité et de santé au travail  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000035640828](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828)
  - Articles L4121-2 à L4121-5 : Dispositions générales relatives à la prévention des risques professionnels  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section\\_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178066/#LEGISCTA000006178066](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006178066/#LEGISCTA000006178066)
  - Articles L1152-1 à L1152-6 : Définition du harcèlement moral au travail  
<https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006177845>
  - Articles L4611-1 à L4611-7 : Dispositions relatives à la prévention de la pénibilité au travail  
[https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000006903287/2011-05-19](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006903287/2011-05-19)
5. Accord national interprofessionnel (ANI) :
  - Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur la gestion sociale de l'emploi dans les entreprises  
[https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord\\_stress\\_travail\\_Fr.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf)
  - Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail et à l'égalité professionnelle  
[https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000028216997/](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000028216997/)
  - Accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 relatif à la prévention renforcée et à une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail donnant lieu à la dernière loi « santé au travail » du 2 août 2021  
[https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000043561903/](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043561903/)
6. Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale  
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000408905>
7. Baromètre absentéisme 2024 de Malakoff Médéric  
<https://www.malakoffhumanis.com/sites/smile/files/files/mh-lecomptoir-etude-absenteisme-2024-mh-25752-2404-2024-104.pdf>
8. Enquête Ipsos pour l'observatoire Qare, février 2023  
[https://cdn.prod.website-files.com/63a16e53ad1c0b7cfd70d6b/666ac14ddf30c4abc3f72a73\\_CP%20-%20QARE%20-%20LES%20FREINS%20PSY.pdf](https://cdn.prod.website-files.com/63a16e53ad1c0b7cfd70d6b/666ac14ddf30c4abc3f72a73_CP%20-%20QARE%20-%20LES%20FREINS%20PSY.pdf)
9. Les licenciements, données DARES, juillet 2024  
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-licenciements>
10. Rapport sur les inégalités, édition 2023  
<https://www.inegalites.fr/Rapport-sur-les-inegalites-edition-2023>
11. Rapport annuel d'activité 2023 du défenseur des droits  
[https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2024-04/ddd\\_rapport-annuel-activite-2023\\_20240426.pdf](https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/2024-04/ddd_rapport-annuel-activite-2023_20240426.pdf)



# NOTES

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



D'après les dernières projections, la population active continuerait de croître légèrement au cours des deux prochaines décennies, passant de 30,1 millions en 2021 à 30,5 millions en 2040, puis diminuerait pour se situer à 29,2 millions en 2070 (...).

D'ici 2070, la population totale augmenterait légèrement, mais continuerait de vieillir...

Dans un contexte où la pyramide des âges de la société française est en mutation, avec un vieillissement de la population active et un report progressif de l'âge à la retraite (...), ce livre blanc s'engage à explorer l'usure professionnelle dans sa globalité, en intégrant les dimensions de santé physique et mentale, mais aussi en mettant en lumière les aspects liés à la QVCT, à la gestion des compétences et à la performance organisationnelle.



598 Boulevard Albert Camus  
69400 Villefranche-sur-Saône  
**04 74 09 08 67 - [contact@groupe-jlo.com](mailto:contact@groupe-jlo.com)**  
**[www.groupe-jlo.com](http://www.groupe-jlo.com)**