



Compte-rendu intégral de la table ronde du 23.09.2026

Ruptures de vie, ruptures de travail :

penser le capital humain sur tout le cycle de vie

Visio conférence du Cercle Entreprises et Santé, 23 septembre 2026

(présentation de la table ronde : <https://www.cercle-es.com/23-sept-2026-ruptures-de-vie-ruptures-de-travail-penser-le-capital-humain-sur-tout-le-cycle-de-vie/>)

Intervenants

Table ronde conçue et animée par : **Anne-Marie de Vaivre** - Spécialiste Prospective & Santé Globale au Travail, cofondatrice du **Cercle Entreprises & Santé** , avec

Jacques Bouvet, Président du Cercle Entreprises et Santé

Anne Saint-Laurent - Directrice Générale **SSTRN** ; Service de prévention et Santé au Travail de la Région Nantaise

Dr Françoise Ducrot - Médecin du travail, Directrice des partenariats, **SSTRN** ;

Claudine Catinaud, Directrice Générale, CPAA, Centres de Prévention **AGIRC ARRCO**

Alexandra Petitsigne, Chargée de mission /développement RH, programme « Nouveaux Horizons », **APEC**, association pour l'Emploi des Cadres

Jean-Yves Matz, développement des entreprises, **APEC IdF**

Pr Jean-Marie Peretti, Chaire innovation Managériale et Excellence Opérationnelle, **ESSEC Business School**

À retenir en synthèse

| Ruptures de vie, ruptures de travail : penser le capital humain sur tout le cycle de vie

Un deuil, une charge d'aidant qui s'installe sans encore se nommer, une maladie chronique qui fait irruption, une séparation ou un accident de parcours : ces secousses intimes ne demandent leur âge à personne.

Elles viennent percuter la trajectoire professionnelle à trente ans comme à soixante, percutent aussi les fonctionnements du travail, avec une intensité qui invite à repenser la robustesse de nos organisations.

Pourtant, dès que l'on aborde les fragilités ou l'avancée en âge, les grilles de lecture managériales tendent encore trop souvent à se refermer sur des cases rigides et des catégorisations par tranches d'âge.

Cette segmentation traditionnelle, bien qu'habituelle, - et aussi parfois nécessaire -, s'avère aujourd'hui moins pertinente, pour ne pas dire incomplète face aux réalités du terrain.

Le choc démographique et les mutations profondes de notre relation au travail la rendent chaque jour moins opérante pour les employeurs, qu'ils soient publics ou privés.

Dans leur chaîne de valeur interne et externe, entreprises et structures professionnelles sont désormais invitées à **composer avec ces transitions démographiques et les ruptures de vie qui les accompagnent**.

Pour explorer cette porosité complexe entre sphère personnelle et sphère professionnelle, à tous les âges de la vie, le **Cercle Entreprises et Santé** a provoqué selon sa méthode, lors de sa table ronde du 23 septembre 2026, un "dialogue des terrains et des savoirs", à partir d'une expérience préfigurante déjà, en convergence de deux univers anciennement séparés, celui de la santé au travail, via un grand service de prévention et santé au travail

(SSTRN), et celui de la protection sociale (CP AGIRC ARRCO), qui viennent tout récemment de créer un partenariat tout nouveau, et tout opérant. En les réunissant aussi avec l'accompagnement des cadres et la recherche managériale, cet événement a jeté / renforcé des ponts opérationnels entre des mondes qui gagnent à mieux se connaître.

Faisant émerger une conviction partagée : la gestion des risques traditionnelle par CSP et tranches d'âges a tout intérêt à se transformer en une dynamique continue de prévention et une véritable démarche de *Santé Globale au Travail* tout au long du cycle de vie.

Deux trajectoires de fragilité.

Des causalités différentes, un même défi de management adapté du capital humain

La confrontation des réalités de terrain révèle des dynamiques croisées entre les générations, dessinant deux visages d'un même défi :

- **Du côté des plus de 50 ans (Des transitions souvent subies) :** La bascule naît dans la sphère personnelle avant de percuter le travail, et les impacts sont mutuels, et lourds. L'usure accumulée se traduit parfois par une accélération des affections de longue durée, installant ainsi par exemple près de **1,4 million de seniors dans une « zone grise »**, ni tout à fait en emploi, ni encore en retraite.
C'est aussi la période où s'installe, dans la sphère familiale, le rôle invisible et exigeant de proche aidant - qui concerne un actif sur quatre entre 55 et 64 ans -, ou encore celle qui appelle à accompagner le "deuil identitaire silencieux" que peut parfois représenter un passage à la retraite insuffisamment préparé, ou le sentiment de "PCA" (plus coté à l'argus), pour reprendre l'image du Pr Jean Marie Peretti.
- **Chez les moins de 50 ans (Des parcours en quête de repères) :** Le mouvement s'observe parfois en sens inverse. C'est fréquemment une insatisfaction face au contexte professionnel ou une perte de sens du travail qui viennent fragiliser l'équilibre personnel et susciter le besoin d'une rupture. Les plus jeunes ne sont pas épargnés par les vulnérabilités : l'épuisement psychologique touche aujourd'hui vivement les moins de 30 ans, tandis que les accidents de la vie (monoparentalité, handicap de l'enfant) et le bond sensible de **79 % de l'incidence des cancers chez les moins de 50 ans** viennent interroger les trajectoires au cœur même de la vie active.

Face à ces chaînes de causalité distinctes, une approche uniforme de la prévention montre ses limites. Il devient indispensable d'inventer plusieurs grammaires de prévention et de santé, subtiles et complémentaires, pour concevoir des réponses justement ajustées.

Au-delà de l'âge : la robustesse et les capacités, au cœur de la valeur

À l'écoute des intervenants, une intuition forte se dessine : **l'âge biologique s'avère un indicateur simpliste et réducteur, peu susceptible de permettre une juste appréciation des réalités individuelles.**

Ce qui importe réellement, c'est la capacité de chacun à préserver sa robustesse face aux fragilités, et la capacité des organisations à construire / conserver cette robustesse chez leurs salariés.

Les attentes de sens, le besoin de flexibilité et le souhait de réorienter son parcours unissent aujourd'hui les jeunes actifs de la génération Z et les seniors, qui partagent de nombreuses aspirations communes, notamment pour des reconversions vers de nouvelles formes d'activité.

Pour l'entreprise/ l'employeur, le véritable enjeu consiste à prévenir le sentiment précoce de fin de vie professionnelle - ce moment délicat où un salarié craint de ne plus susciter d'attentes -, en construisant **des politiques RH inclusives fondées sur l'équité intergénérationnelle.**

Le Cercle propose d'entrouvrir une voie d'avenir : substituer aux grilles de lecture traditionnelles des « **systèmes socio-culturels RH et managériaux** » capables de valoriser les attitudes, les leviers d'engagement et les capacités réelles des personnes, plutôt que leur seule année de naissance.

Investir dans la santé globale, préserver le capital humain : un point d'appui économique et social

L'accompagnement face aux ruptures de vie ne saurait être traité comme une option secondaire ou de circonstance, soumise aux aléas économiques, même si le mur de la réalité financière reste une contrainte pour tous.

Pour rappel, investir dans la prévention s'avère être un choix porteur : les études rappellent que **pour un euro investi, on peut générer entre 3 et 9 euros d'économies pour l'entreprise.**

Les alliances de terrain innovantes, à l'image du partenariat pionnier noué entre le **SSTRN** et les **Centres de Prévention AGIRC-ARRCO**, démontrent qu'en faisant dialoguer la prévention en santé et l'accompagnement psychosocial, on crée un cadre protecteur et bienveillant pour maintenir les salariés dans l'emploi. De même, la responsabilité sociétale (RSE) s'affirme comme un puissant levier de maturation, portée par une nouvelle génération de dirigeants attentifs à ces équilibres.

Les organisations qui sauront intégrer l'attention aux personnes, la prévention et la préservation des capacités, et le maintien du lien social dans leur vision stratégique consolideront durablement leur capital humain

L'effet silex : faire de chaque contact un vecteur d'avenir

Fidèle à sa méthode, le Cercle Entreprises et Santé a fait jouer "l'effet silex" : faire dialoguer des perspectives complémentaires, parfois proches, parfois très éloignées de secteurs ou d'esprit pour faire jaillir des pistes d'innovation. Ce 23 septembre, la dynamique était facilitée, avec le rapprochement déjà opérant du SSTRN (Service de prévention et Santé au Travail de la Région Nantaise) et le réseau des centres de prévention AGIRC ARRCO.

L'enjeu est désormais de transformer des démarches aujourd'hui volontaires et rares en un réflexe collectif et partagé.

Créer ou consolider des communautés de pratiques inventives, pour conforter prévention et santé globale, et soin du capital humain.

Cette table ronde s'achève sur une ambition stimulante, inspirée du modèle britannique du MECC (*Make Every Contact Count*) : **faire en sorte que chaque contact entre un actif et son organisation devienne une opportunité d'écoute, de prévention et de lien**. C'est par ce changement de regard, empreint de tact et d'attention, que se construira l'avenir de la relation au travail.

Un grand merci à nos intervenant.e.s, passionné.e.s et passionnant.e.s : Anne Saint-Laurent - Directrice Générale SSTRN ; service de prévention et santé au travail de la région nantaise ; Dr Françoise Ducrot - Médecin du travail, Directrice des partenariats, SSTRN ; Claudine Catinaud, Directrice Générale, CPAA, Centres de Prévention AGIRC ARRCO ; Alexandra Petitsigne, Chargée de mission /développement RH, programme "Nouveaux Horizons", APEC, association pour l'Emploi des Cadres ; Jean-Yves Matz, développement des entreprises, APEC IdF ; Pr Jean-Marie Peretti, Chaire innovation Managériale et Excellence Opérationnelle, ESSEC Business School

Ce texte pose les jalons d'une réflexion que nous souhaitons poursuivre avec vous. Pour en saisir toute la richesse, apprécier la finesse des témoignages et découvrir les outils partagés par nos invités, nous vous invitons chaleureusement à prolonger votre lecture à travers le compte rendu intégral et le replay de l'événement.

Explorer le Compte-Rendu Intégral : ci-dessous

 & le Replay de la Table Ronde : <https://www.cercle-es.com/23-sept-2026-ruptures-de-vie-ruptures-de-travail-penser-le-capital-humain-sur-tout-le-cycle-de-vie/>

COMPTE RENDU INTÉGRAL

de la table ronde du Cercle Entreprises & Santé

visioconférence du 23 septembre 2026, 17h30–19h15

Ouverture : des ruptures qui ne connaissent pas d'âge

Il y a, dans une vie professionnelle, des moments où tout bascule. Un deuil. Une charge d'aidant qui s'installe, sans être toujours nommée. Une maladie, ou un retour de maladie chronique. Un accident de parcours. Un changement brutal de fonction ou de rôle. Ces ruptures ne connaissent pas d'âge : elles peuvent survenir à trente ans comme à soixante. Et pourtant, nommer l'âge – 50+, fin de carrière, seniors, vieillissement – suffit souvent, à lui seul, à disqualifier l'intérêt du sujet, quels que soient les chiffres et la réalité qu'il recouvre.

C'est cette réalité, moins dicible, que le Cercle Entreprises & Santé a choisi de regarder en face pour cette table ronde du 23 septembre : non pas la fin de carrière comme catégorie d'âge, mais la chaîne de prévention face aux ruptures de vie, à tout âge, et le rôle que l'employeur et





ses représentants peuvent – et auront de plus en plus à – y jouer. Que devons-nous, collectivement, à celles et ceux qui traversent le travail au moment où leur vie bascule ? Quels leviers, quelles organisations, quels dispositifs permettent de bien réagir, et d'anticiper plutôt que de subir ? Et si le maintien du lien social – facteur statistiquement déterminant de prévention face à ces ruptures, quel que soit l'âge – devenait un axe de politique RH à part entière ?

Jacques Bouvet, président du Cercle, ouvre la séance en rappelant que le Cercle Entreprises & Santé ne néglige jamais ni les aspects économiques et financiers – la prévention coûte et rapporte – ni les aspects juridiques, - droit et réglementation sont essentiels à respecter mais que **la priorité de ses réflexions va au lien social, aux évolutions du contexte sociologique et ses influences en univers de travail**, à l'augmentation de la longévité, comme historiquement au basculement des emplois majoritaires de l'industrie vers les services, au passage des accidents du travail vers les maladies professionnelles, et aux innovations. Ce sont donc, aujourd'hui, les ruptures de vie et les ruptures de travail qui animeront la réunion, pour penser le capital humain sur tout le cycle de vie.

Cadrage : vingt ans de dialogue des terrains, un sujet qui touche tout le monde

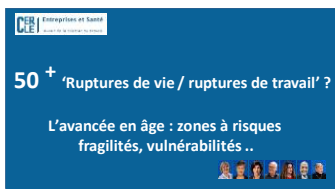
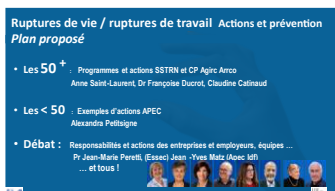
Anne-Marie de Vaivre resitue d'abord l'esprit du Cercle Entreprises et Santé, fondé il y a près de vingt ans avec Jacques Bouvet : **éclairer les chemins d'avenir de la relation au travail**, telle qu'elle évolue et se trouve aujourd'hui profondément secouée par toutes les mutations en cours. Cela au spectre de la **santé globale au travail** – un terme auquel le Cercle tient particulièrement, tant il n'allait pas de soi il y a vingt ans, quand la question de la santé au travail se réduisait le plus souvent à ses aspects strictement réglementaires. Or, sur le segment qui va intéresser la table ronde – les 50 ans et plus, mais pas seulement –, les enjeux de santé sont bien des enjeux globaux, aussi personnels que professionnels.

Autre caractéristique du Cercle : son intersectorialité. Plutôt que de se limiter à un secteur – l'industrie, les services, le BTP –, sa richesse est d'emprunter à d'autres secteurs, avec un vecteur de prédilection : le monde des soignants. D'abord parce que chacun est, un jour ou l'autre, dans la cible des quatorze à quinze millions de personnes qui passent, elles-mêmes ou par leurs proches, dans le système hospitalier ; ensuite parce que les établissements de santé cumulent déjà, en matière de capital humain, les défis que rencontrent tous les autres secteurs : absentéisme, difficultés de recrutement, pénibilité, management, pression constante.

« Merci à nos intervenants que je vais vous présenter d'ici peu. [...] Notre objectif, notre mission, c'est d'éclairer les chemins d'avenir de la relation au travail telle qu'elle est en train d'évoluer, en train d'être secouée de façon tout à fait importante, cela au spectre de la santé globale au travail. » Anne-Marie de Vaivre

Les intervenants

Anne-Marie de Vaivre présente ensuite ses intervenants, en resituant chacun dans son parcours et le lien qui les unit au Cercle. **Anne Saint-Laurent** dirige depuis sept ans le SSTRN, le service de prévention et de santé au travail de la région nantaise – l'un des plus grands services de ce type en France, et l'un des plus dynamiques, en particulier sur le sujet du jour, après avoir été directrice de l'action sociale de l'AGIRC ARRCO ; Le **docteur Françoise Ducrot**, médecin du travail et directrice des partenariats du SSTRN, est celle qui a impulsé ce sujet auprès du Cercle et co-construit le partenariat récent entre le SSTRN et les Centres de Prévention AGIRC-ARRCO, dont **Claudine Catinaud** est directrice générale, et fondatrice du réseau de prévention, qui couvre aujourd'hui toute la France. **Jean-Yves Matz**, chargé de mission et responsable du développement de l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) pour l'Île-de-France, est celui par qui Anne-Marie de Vaivre a connu **Alexandra Petitsigne**, chargée de mission et de formation à l'APEC, animatrice du programme Nouveaux Horizons. Le **Professeur Jean-Marie Peretti**, enfin, est professeur à l'ESSEC Business School, titulaire de



la chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle – partenaire et compagnon du Cercle depuis les débuts.

Anne-Marie de Vaivre annonce le déroulé retenu : d'abord les 50 ans et plus, avec **Anne Saint-Laurent, Françoise Ducrot et Claudine Catinaud**, sur les programmes préfigurants conjoints du SSTRN et des Centres de Prévention AGIRC-ARRCO ; puis les moins de 50 ans, et les plus juniors, qui sont, de façon différente également exposés aux ruptures de vie, avec les exemples d'action de l'APEC présentés par **Alexandra Petitsigne** ; enfin, en troisième partie, un débat sur les responsabilités des entreprises et des employeurs, avec **Jean-Yves Matz** et le **Professeur Jean Marie Peretti**.

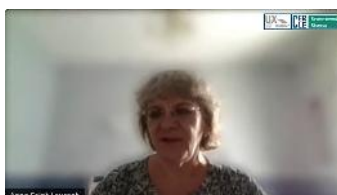
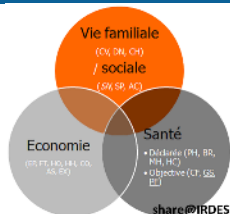
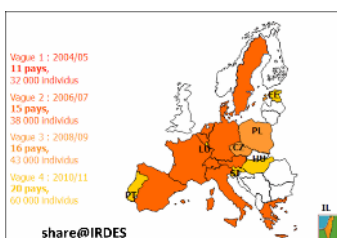
Repères chiffrés : l'avancée en âge comme zone à risque

Chaque partie « tranche d'âge » s'ouvre par quelques données de cadrage. Sur les fins de carrière, Anne-Marie de Vaivre rappelle que **les transitions sont souvent subies plutôt qu'anticipées** : la France compte un peu plus d'un million de seniors dans des « zones grises », ni vraiment en emploi ni vraiment en retraite. À 55 ans, 20 % des personnes sont déjà hors du système de l'emploi, un taux qui culmine vers 61 ans ; et le chômage de longue durée touche particulièrement ces populations. Par le passé, les plans de sauvegarde de l'emploi et les vagues de rupture conventionnelle ciblaient souvent la tranche des 58-60 ans.

« Avec, pardon d'être cynique, un principe qui circulait sous le manteau dans certains services de ressources humaines (RH), et qui ne circule plus du tout maintenant : « échanger un cadre de 50 ans contre deux de 30 ». C'est ma paraphrase de la formule célèbre attribuée à Sacha Guitry, « échangerais femme de 40 ans contre deux de 20 », qu'il place dans l'une de ses pièces. Quand on avait 20 ans, on trouvait ça très marrant ; après, on trouve ça globalement un peu moins marrant. Et je me suis rendu compte que Guitry n'en était pas l'auteur : il l'avait reprise à Eugène Le Roy, dans Jacquou le Croquant, dans le portrait d'un curé de petite ville qui avait échangé sa bonne de 40 ans contre deux de 20. C'était une remarque très anticléricale. » Anne-Marie de Vaivre

Sur la santé physique, c'est à partir de 55 ans qu'explorent les entrées en affection de longue durée. Les interruptions longues, de plus de six mois, pour raison de santé touchent aussi particulièrement les plus âgés. Du côté des accidents du travail, un paradoxe : les plus de 55 ans en ont statistiquement moins, mais bien plus graves – en moyenne 70 jours d'arrêt contre la moitié pour l'ensemble des salariés – et 95 % des décès liés à une maladie professionnelle concernent des salariés de plus de 50 ans. Sur la santé mentale enfin, le syndrome du placard et la dépression de fin de carrière sont une réalité, à un moment où l'on cumule aussi les vulnérabilités personnelles : deuils, séparations, et un rôle de proche aidant qui apparaît en moyenne entre 55 et 58 ans, quand on s'occupe à son tour de ses propres parents devenus âgés – une situation que connaît au moins un quart des adultes de plus de 50 ans.

C'est un tableau des difficultés, - statistiquement les sources potentielles des ruptures de vie/ruptures de travail des 50+ -, indique Anne-Marie de Vaivre : tableau qui appellerait, dans un prochain épisode, à être **mis en regard des capacités** : l'expérience et les savoirs accumulés, le recul critique et la capacité d'analyse, par exemple, que l'on redécouvre aujourd'hui, notamment face à l'utilisation de l'intelligence artificielle.



Les 50 ans et plus : les programmes conjoints du SSTRN et des Centres de Prévention AGIRC-ARRCO

L'étude SHARE et le déficit français d'engagement en prévention

Anne Saint-Laurent, Directrice Générale du SSTRN, ouvre son intervention par deux constats qui structurent son propos. Le premier s'appuie sur l'étude **SHARE**¹, une étude longitudinale menée au niveau européen depuis le début des années 2000, qui distingue l'espérance de vie en santé de la seule espérance de vie. Dès ses premières vagues, cette étude a mis en évidence **deux critères déterminants de l'espérance de vie en santé dans les pays qui y contribuent : la longévité de l'activité professionnelle, et la prise en compte de la pénibilité** – non pas de façon administrative, en comptant des heures, mais du point de vue de ses conséquences physiques et psychiques.

Le second constat est celui du **déficit d'engagement de la France en matière de prévention**, par rapport à ses voisins européens, avec des effets qui se prolongent d'une génération à l'autre en matière de morbidité précoce des cancers et des maladies chroniques.

« Nous avons une étude qui a été réalisée il y a une dizaine d'années sur l'impact de la prévention en santé au travail, qui a montré que pour un euro investi, on pouvait générer, suivant les domaines d'activité et la nature de l'engagement, entre 3 et 9 euros d'économies pour l'entreprise. C'est un véritable levier pour avancer. » Anne Saint-Laurent

La bonne nouvelle, insiste Anne Saint-Laurent, c'est qu'il n'est jamais trop tard pour faire de la prévention, surtout avec une approche globale. Lorsqu'elle dirigeait les centres de prévention de l'AGIRC-ARRCO, une petite dizaine de publications ont démontré que **le facteur le plus constant et statistiquement significatif en matière de vieillissement en santé n'était ni le sommeil, ni la nutrition, ni les déficits sensoriels pris isolément, mais la vie sociale** – d'où le lien avec l'étude SHARE, l'activité professionnelle étant elle-même un puissant levier d'engagement social.

Trois ruptures au-delà de 50 ans

Anne Saint-Laurent distingue **trois ruptures** qui surviennent après 50 ans. La première est le passage à la retraite, sur lequel Claudine Catinaud reviendra. La seconde tient au **rôle d'aidant** : on ne se détermine pas comme aidant du jour au lendemain, on le devient de manière progressive, et cet engagement crée souvent un isolement social qui enclenche un cercle vicieux, à l'inverse du cercle vertueux de la prévention.

« On ne se réveille pas un matin avec une jambe cassée en disant « ça y est, je suis aidant ». C'est progressif, semaine après semaine, puis jour après jour, où cet engagement crée de l'isolement social. Et cet isolement social amène vers le cercle vicieux, à l'inverse du cercle vertueux. » Anne Saint-Laurent

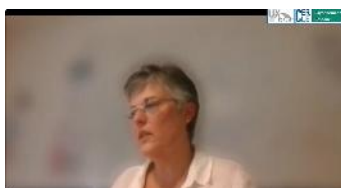
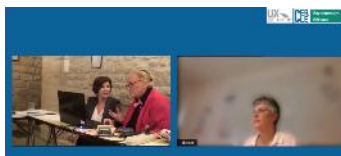
La troisième rupture est celle liée au travail lui-même – mais ce n'est pas une fatalité : les services de prévention et de santé au travail, qui ne sont plus la médecine du travail au sens strict, agissent partout en France avec une **mission de prévention** essentielle. Pour une personne en situation d'inaptitude, ils en accompagnent dix fois plus en amont, en évitant par des aménagements une situation de rupture : un véritable facteur protecteur.

Le SSTRN : repérer les fragilités, orienter vers le bilan de deux heures

Le **docteur Françoise Ducrot**, médecin du travail et directrice des partenariats du SSTRN, précise que ce service suit environ un quart de salariés de plus de 50 ans, et que **l'inaptitude ne représente qu'un peu moins de 2 % des conclusions des médecins du travail**.

C'est dans ce cadre qu'est né, il y a peu, le partenariat avec le Centre de Prévention AGIRC-ARRCO de Nantes : un bilan gratuit de deux heures – une heure avec un médecin, une heure

¹Étude SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe), étude longitudinale menée dans 28 pays européens et Israël depuis 2004 auprès des personnes de 50 ans et plus. share-eric.eu



avec un psychologue –, construit autour d'un flyer commun aux deux logos, remis aux salariés concernés pour repérer les fragilités et **donner à chacun les moyens de mieux vivre son avancée en âge.**

Françoise Ducrot illustre son propos par **trois situations vécues** au cours des douze derniers mois. Un salarié en fin de parcours, orienté vers ce bilan pour préparer sereinement sa retraite. Un jeune médecin d'une trentaine d'années, fils unique, dont la mère était atteinte d'Alzheimer : accueilli hors de son lieu de travail, dans un cadre confidentiel et bienveillant, il a pu, avec l'aide du psychologue, accepter de prendre soin de lui-même sans jamais s'arrêter de travailler. Une salariée devenue veuve à 57 ans, pour qui ce même bilan a permis, selon les mots de Françoise Ducrot, de « lâcher prise » – et d'être, surtout, rappelée après coup par le centre, ce qui l'a profondément touchée.

« Nombreux sont les salariés maintenant qui sont orientés et qui peuvent, en tout cas, me faire des retours en consultation, et comme il y a un cadre qui est bienveillant et avec la confidentialité également, ils sont ravis de l'accueil qu'ils ont et ça les fait vraiment réfléchir à ce qu'ils doivent mettre en place [...] pour aller jusqu'au bout de leur parcours professionnel. » Dr Françoise Ducrot

La naissance d'un partenariat

Interrogée sur la façon dont ce partenariat s'est construit, Françoise Ducrot en retrace la méthode : une mise en relation facilitée par Anne Saint-Laurent, des réunions d'interconnaissance pour comprendre les points communs entre les deux structures, l'identification des moments – visites périodiques, visites de fin de carrière – où orienter les salariés, la création d'un flyer commun, et la sensibilisation des 140 professionnels de santé du SSTRN – médecins du travail et infirmiers – pour que le territoire soit couvert de façon homogène.

Les Centres de Prévention AGIRC-ARRCO : 45 ans de prévention primaire

Claudine Catinaud, directrice générale des Centres de Prévention AGIRC-ARRCO, situe le lien avec le SSTRN dans la continuité naturelle du parcours des salariés : les centres, créés il y a 45 ans, pratiquent depuis lors la prévention primaire du bien vieillir, sous forme d'un parcours en plusieurs temps – information et conférences, bilan d'une heure avec un médecin, suivi d'une heure avec un psychologue, puis synthèse adressée à la fois au médecin traitant et à la personne elle-même.

« On est vraiment sur le créneau de l'accompagnement et de la prise de conscience [...] pour les personnes qui avancent en âge. Et puis, de plus en plus, on fait le lien entre la médecine du travail et nous [...] et on a aussi un parcours des aidants, puisqu'en fait, les aidants, c'est un public très particulier et qui fait qu'à un moment donné, on prend plus soin de soi puisqu'on prend soin de l'autre et on s'oublie. » Claudine Catinaud

Le deuil identitaire silencieux de la retraite

Interrogée sur les attitudes observées au moment de la **rupture liée à la retraite**, Claudine Catinaud parle d'un « deuil identitaire silencieux » : un changement de place dans la société, mais aussi l'effondrement progressif d'un réseau social largement construit autour de l'entreprise – dont on se déconnecte peu à peu une fois retraité.

« Quand ça prend toute la place, eh bien, en fait, il n'y a plus rien après. » Claudine Catinaud

D'où l'importance, dans le bilan de prévention, du volet psychologique : au-delà des aspects médicaux – sommeil, nutrition, aspects musculaires –, il s'agit **d'entretenir le lien social et la « dynamique connective »**, faute de quoi l'isolement peut mener à la déprime, voire à la dépression. L'idéal, précise Claudine Catinaud, est de préparer sa retraite en amont, pour éviter que cette période de sas – la première année étant souvent celle de l'euphorie de la liberté – ne bascule, au bout d'un an, vers le retrait plutôt que le rebond. Globalement,



observe-t-elle, les comportements se répartissent en trois tiers à peu près égaux : adaptation, retrait, et des situations pouvant aller jusqu'au pathologique.

Les Centres de Prévention sont, selon Claudine Catinaud, l'un des seuls acteurs à couvrir l'ensemble du parcours ICOPE², programme de l'Organisation mondiale de la santé divisé en cinq étapes – une expertise construite sur 45 ans de pratique.

Tact managérial et alliance thérapeutique : comment articuler soin et travail

Avant de passer aux moins de 50 ans, Anne-Marie de Vaivre pose une question aux trois intervenantes : comment articuler cet accompagnement personnel avec les acteurs classiques du monde du travail – l'entreprise, la structure professionnelle ? Françoise Ducrot répond depuis sa pratique de médecin du travail : tout se joue dès les premières minutes de la consultation, dans l'**alliance thérapeutique**. Qu'il s'agisse d'une visite périodique ou d'une visite de pré-reprise après un arrêt, le médecin du travail prépare le retour au travail puis, après la reprise, accompagne et réévalue la situation pendant plusieurs mois si nécessaire.

« On parle maintenant de santé au travail, mais avant, on parlait de médecine du travail : c'est une spécialité qui est très humaine, donc il faut vraiment prendre le temps d'écouter [...] Dans mon activité, j'ai globalement plus d'un tiers de mes visites qui sont dues uniquement au maintien dans l'emploi [...] et c'est l'ordre de grandeur de mes confrères. » Dr Françoise Ducrot

Faisant le pont entre les interventions de Claudine Catinaud et de Françoise Ducrot, Anne-Marie de Vaivre souligne que **l'enjeu commun aux services de prévention et de santé au travail et aux Centres de Prévention est la modification du comportement – individuelle comme collective –, et que ces deux approches ne visent pas à imposer mais à accompagner**. Elle rattache cette conviction à des travaux bien plus anciens, ceux du psychologue Kurt Lewin³, qui a montré dès les années 1940 qu'un accompagnement par les pairs modifie plus durablement les comportements qu'une approche descendante et imposée.



< 50 'Ruptures de vie / ruptures de travail' ?

Les fragilités et ruptures de vie des plus jeunes ...

Les moins de 50 ans : quand la rupture professionnelle précède la rupture personnelle

Cancers, divorces, enfants en situation de handicap : les accidents de vie ne connaissent pas d'âge

Anne-Marie de Vaivre rappelle que les seniors n'ont pas le monopole des ruptures de vie. Par exemple, en matière de pathologies, sur une période de trente ans, l'incidence des cancers chez les moins de 50 ans a bondi de 79 %, et 15 % des nouveaux cas de cancer touchent aujourd'hui des actifs de moins de 50 ans – un sujet que le Cercle explore depuis dix ans déjà, particulièrement pour les jeunes femmes, en relation avec l'impact vie professionnelle/vie personnelle des détections anticipées de cancer. La tranche 35-44 ans est aussi celle où se concentrent le plus de divorces et de séparations, avec pour conséquence **qu'une famille sur quatre est aujourd'hui monoparentale en France** – avec toutes les répercussions personnelles et indirectement professionnelles que cela implique. Autre facteur de rupture : les enfants en situation de handicap, pour lesquels la proportion de couples où les deux parents restent en emploi tombe à 53 %, – contre plus de 80% pour les couples n'ayant pas d'enfants en situations de handicap. Entraînant, pour plusieurs centaines de milliers de parents aidants, des

1 - Accidents de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

- Cancers**
 - dans le monde, l'incidence des cancers chez les moins de 50 ans a bondi de 79 % entre 1990 et 2018
 - En France, l'Institut National du Cancer (INCA) rappelle que 15 % des nouveaux cas de cancer touchent des actifs de moins de 50 ans
- Divorces / séparations / monoparentalité**
 - Entre 2005 et 2015, 125 000 divorces ont été prononcés chaque année en France
 - En France, une famille sur 4 est monoparentale
- Enfants en situation de handicap**
 - Parmi les parents en couple d'un enfant en situation de handicap, les deux parents ne sont en emploi que dans 53 % des cas
 - Plusieurs centaines de milliers de parents actifs de jeunes enfants en situation de handicap ou atteints de maladies graves
 - Ces "parents aidants" subissent des ruptures de trajectoire professionnelle, sociale, temporelle, financière, de santé, de parentalité, de vie quotidienne, de vie sociale, de vie personnelle

1 - Accidents de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.1 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.2 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.3 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.4 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.5 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.6 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.7 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.8 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

1.1.9 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

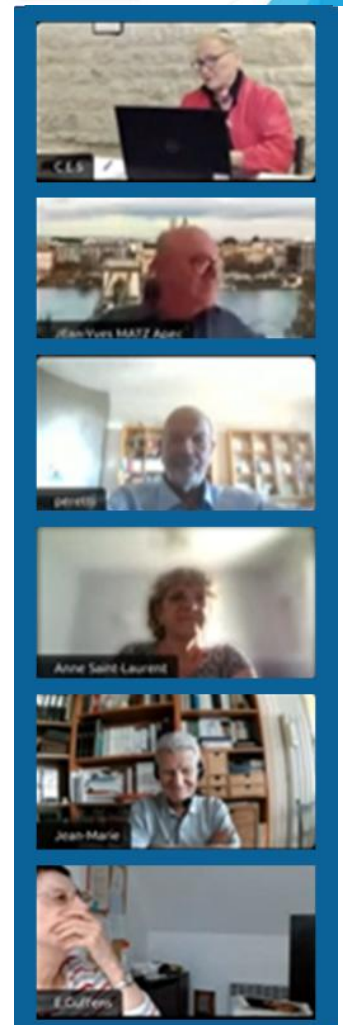
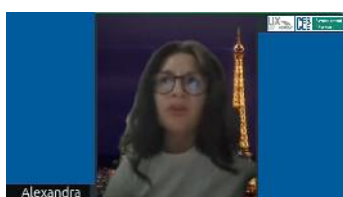
1.1.10 - Les divorces de la vie : la rupture personnelle ne connaît pas d'âge

2 - Santé mentale au travail : le stress et la perte de sens frappent d'abord les plus jeunes un équilibre psychologique qui frappe de plus en plus tôt.

- 3/4 des actifs de moins de 35 ans déclarent avoir rencontré au moins une difficulté de santé mentale en 2022
- L'absentéisme des moins de 35 ans a progressé de 10 % en 2022
- Le taux de détresse psychologique : 55 % chez les moins de 30 ans, contre 45 % chez les 30-39 ans, 35 % chez les 40-49 ans, 30 % chez les 50-59 ans, 25 % chez les 60-69 ans, 20 % chez les 70-79 ans, 15 % chez les 80 ans et plus
- Le taux de sens et de sensibilité diminue avec l'âge

²ICOPE – Integrated Care for Older People, programme de l'Organisation mondiale de la santé structuré en cinq étapes (repérage, évaluation, plan de prévention personnalisé, suivi des interventions, implication des collectivités), déployé en France depuis 2019 sous l'égide du ministère de la Santé. who.int/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/integrated-care-for-older-people-icope

³Kurt Lewin, « Group decision and social change », in T. M. Newcomb et E. L. Hartley (dir.), Readings in Social Psychology, New York, Henry Holt & Co., 1947 – étude fondatrice montrant la supériorité de la décision de groupe sur la conférence descendante pour modifier durablement un comportement.



ruptures de trajectoire professionnelle subies – temps partiel forcé, refus de promotion, arrêts pour épuisement.

Santé mentale : un épuisement qui frappe de plus en plus tôt

Sur la santé mentale au travail, les sondages convergent tous : trois actifs sur quatre déclarent ressentir une difficulté, mais le taux de détresse dépasse la moitié des actifs juniors chez les moins de 30 ans, avec une attention particulière portée aux managers de proximité, segment le plus exposé. La question de la quête de sens se pose et s'exprime particulièrement clairement dans ces tranches d'âge, et de façon aiguë.

Réorientations volontaires : le refus du modèle traditionnel

Sur la relation même au travail, au sein des cursus professionnels, les réorientations et ruptures de carrière volontaires, longtemps marginales, sont devenues fréquentes, symptomatiques souvent d'un véritable refus du modèle traditionnel. Une étude de France Compétences indiquait que près de la moitié des actifs avaient déjà changé de métier ou envisageaient sérieusement de le faire, un phénomène qui culmine chez les 25-34 ans. Si les ruptures conventionnelles restent souvent subies chez les seniors, elles sont davantage demandées par les plus jeunes, chez qui l'on voit aussi se développer le freelancing et le slashing, qui refusent le salariat traditionnel.⁴

« Longtemps, dans mon jeune temps, l'un des grands mots d'ordre des RH était « travaillez votre employabilité » ; aujourd'hui, on pourrait presque dire « travaillez votre employabilité, mais restez chez nous », ce qui est un peu paradoxal. » Anne-Marie de Vaivre

Nouveaux Horizons : accompagner les cadres en rupture

Alexandra Petitsigne présente le programme Nouveaux Horizons, qu'elle anime à l'APEC depuis 2011, destiné aux cadres en recherche d'emploi depuis 10 à 12 mois, réunis par cohortes de 9 à 10 personnes autour de trois étapes : comprendre l'importance de la communication sur soi et avec les autres ; travailler sur son parcours et sur les « moments justes » que l'on souhaite remettre en œuvre ; s'entraîner à être en capacité de répondre aux questions, face au recruteur.

Alexandra Petitsigne y observe, aux côtés des cadres seniors, de plus en plus de jeunes professionnels de 25 à 30 ans. Dans sa dernière cohorte de septembre figuraient de jeunes actifs ayant pourtant cinq à huit ans d'expérience, dont un polytechnicien X-Mines et une ingénieure de Supélec, confrontés à des situations professionnelles extrêmement difficiles – rupture, perte d'emploi, perte de sens, parfois un passage chez un psychologue pour remonter la pente.

« Beaucoup d'entreprises ne se rendent pas compte que même si on a un parcours brillant académique, l'expérience est fondamentale pour se retrouver face à des situations humaines, complexes, où on demande beaucoup de rapidité, d'efficacité, de compréhension immédiate des situations. » Alexandra Petitsigne

On pourrait en tirer une lecture schématique, sans doute trop schématique, mais utile pour les vigilances santé et relation au travail par tranches d'âge : du côté des plus de 50 ans, la rupture professionnelle semble naître souvent d'une difficulté personnelle / de la sphère personnelle liée à l'avancée en âge – à côté des discriminations 'âgistes' ; chez les jeunes cadres, c'est souvent plus directement la carence du contexte professionnel / l'insatisfaction liée au contexte professionnel qui va créer la rupture personnelle – une dialectique inverse.

⁴ Chez les moins de 35 ans : 74 % se disent intéressés par une reconversion, et 29 % déjà engagés activement ou reconvertis [Rapport Jedha 2026](#)

Responsabilités et actions des employeurs : le débat

La marque employeur, nouveau levier de l'APEC

Jean-Yves Matz (APEC IdF) rappelle que les entreprises sont responsables de la santé de leurs collaborateurs, ce qui a fait émerger, il y a une vingtaine d'années, le concept de marque employeur. Depuis plus de dix ans, l'APEC propose aux entreprises un diagnostic d'attractivité de leur marque employeur – une note obtenue à partir d'un questionnaire portant notamment sur les valeurs de l'entreprise – qui est aussi l'occasion de les inciter à associer les personnes les plus éloignées de l'emploi, conformément à la nouvelle raison d'être de l'APEC depuis cinq ans. Sur le terrain, il observe l'émergence, dans certaines entreprises, d'un binôme DRH / direction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), désormais investi des enjeux de santé mentale et physique par la prévention.

La théorie de l'âge et la lutte contre le sentiment de fin de vie professionnelle

Le Professeur Jean-Marie Peretti observe qu'après une approche longtemps cloisonnée – seniors, juniors, générations intermédiaires –, les entreprises s'orientent désormais vers une vision fondée sur **l'équité intergénérationnelle et l'inclusion**. Il défend l'idée que l'âge biologique compte moins que l'âge que l'on choisit d'avoir : beaucoup de seniors partagent aujourd'hui les mêmes attentes de sens, les mêmes exigences que la génération Z, et l'on voit se développer, y compris chez les seniors grâce au télétravail, le phénomène des 'slasheurs', qui cumulent plusieurs activités.

« Comment veiller à l'employeurabilité, développer son employabilité pour développer l'employabilité finalement des seniors ? Faire ce qu'on appelait autrefois le 'requinquage des quinquas', mais au-delà des quinquas, des sexagénaires, des septuagénaires... » Pr Jean-Marie Peretti

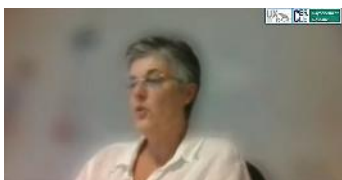
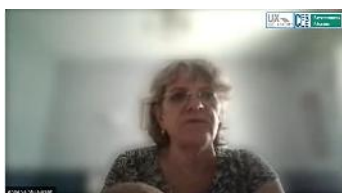
Cette dynamique se heurte, selon Jean-Marie Peretti, au **sentiment précoce de fin de vie professionnelle** : le moment où un salarié se sent 'PCA', Plus Coté à l'Argus, avec l'impression que l'on n'attend plus grand-chose de lui, ce qui conduit au désengagement. Une thèse d'Éléonore Marbot⁵ en a dégagé les principaux déterminants. Pour lutter contre ce sentiment, les entreprises disposent d'un levier connu mais encore insuffisamment appliqué : des politiques de non-discrimination qui excluent l'âge des critères de mobilité, de promotion et de formation.

« J'ai fait partie de la génération de ceux qui apprenaient qu'on était jeune de 7 à 77 ans, c'est-à-dire les lecteurs de Tintin. Tant qu'on n'a pas atteint 77 ans, on est jeune – et aujourd'hui, on l'est même au-delà. » Pr Jean-Marie Peretti

Vers des « systèmes socio-culturels RH »

Anne-Marie de Vaivre rebondit sur ce constat depuis sa propre expérience de marketing prospectif : les catégories socioprofessionnelles classiques, à partir desquelles on a construit les pyramides des âges, et raisonné en GRH depuis des décennies sont en partie de fausses représentations – ce qui compte et segmente réellement, dans les attitudes au travail, - comme d'ailleurs dans les attitudes en consommation -, ce sont les attitudes et valeurs, attitudes et valeurs qui déterminent les comportements. Elle propose au professeur Peretti d'ouvrir, comme futur chantier commun, la piste de **'Systèmes socio-culturels RH et managériaux'**, qui ne catégoriseraient pas les individus en CSP classiques, mais détecteraient leurs véritables leviers d'intérêt et d'engagement, autour des valeurs et des attitudes.

⁵ Éléonore Marbot 'Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants' - thèse 2001. Par Éléonore Marbot sous la direction de Jean-Marie Peretti - Sciences de gestion - Aix-Marseille 3



Intergénérationnel : la robustesse plutôt que la catégorie d'âge

AMV lance ensuite le débat sur l'intergénérationnel : interrogée sur l'intergénérationnel au sein des Centres de Prévention, Claudine Catinaud rejoint le professeur Peretti : il ne s'agit pas de « cranter » les gens par leur âge. L'âge est autant dans la tête que dans le corps, et c'est la capacité à rester 'Robuste' – par opposition à 'fragile' – qui compte réellement : certaines personnes de 70, 80 ans restent jeunes dans leur tête et dans le lien social .. le fameux '7 à 77 ans.. et plus'⁶

La RSE, levier de la maturation des entreprises

Claudine Catinaud observe que des entreprises la contactent de plus en plus pour proposer à leurs salariés, dans le cadre de leur politique de responsabilité sociétale, une demi-journée dédiée au centre de prévention à l'approche de la retraite. Anne Saint-Laurent confirme cette tendance, observée au SSTRN sur les quelque 27 000 entreprises qu'il accompagne : une dynamique qu'elle attribue en partie à cet engagement RSE, mais aussi à une nouvelle génération de dirigeants ayant vu leurs propres parents surpris par leur longévité, et à la féminisation des populations dirigeantes – la majorité des aidants engagés étant des aidantes.

« Quand des entreprises ont à cœur de se poser la question de leur survie, la question de la prévention, d'une manière générale, passe en second. C'est un fait qui est aussi le contexte économique global de notre pays. » Anne Saint-Laurent

Le docteur Françoise Ducrot complète ce tableau : la jeune génération, dans les entreprises, fait aussi bouger les lignes en interpellant les plus anciens, et les DRH accompagnent ce mouvement de fond vers un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Quatre chocs pour le futur du travail

Jean-Yves Matz rappelle qu'à l'APEC, où il travaille depuis 36 ans, une prospective sur le futur du travail à l'horizon 2030, désormais 2040, identifie quatre chocs majeurs : le choc démographique, avec le départ massif à la retraite des salariés comme des chefs d'entreprise ; le choc numérique de l'intelligence artificielle, qui transforme l'organisation et les métiers ; le choc sociétal de la distanciation, né du télétravail et de la visioconférence ; et le choc de la transition écologique, vécu cet été, qui va contraindre les entreprises à revoir leur organisation, jusqu'aux horaires de travail eux-mêmes.

Messages de conclusion : que faut-il muscler en priorité ?

Interrogé en fin de séance sur ce qu'il faudrait muscler en priorité pour construire moins de prise aux ruptures déléatoires de vie et de travail, Jean-Marie Fessler résume la question posée à chacun des intervenants pour leur mot de la fin.

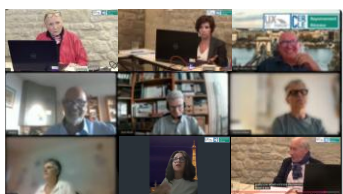
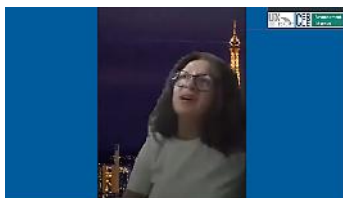
« On n'est pas des robots, on est des humains, on a un cœur, on a une physiologie. Il faut respecter l'être humain dans sa globalité. [...] On a plein de choses à apprendre du monde de l'entreprise, c'est une véritable leçon de vie. » Dr Françoise Ducrot

« Dans quoi faut-il investir ? Il n'y a pas d'âge pour en avoir les effets, donc un seul mot : la prévention. » Anne Saint-Laurent

« La prévention doit devenir un réflexe naturel [...] pour les individus, mais aussi pour que le collectif relaie cette nécessité de prévenir plutôt que guérir. » Claudine Catinaud

Alexandra Petitsigne retient, pour sa part, la force de l'intergénérationnel qu'elle observe dans Nouveaux Horizons, où chacun finit par trouver sa place ; le professeur Peretti insiste sur

⁶ Évaluation de la fragilité des personnes âgées dans le cadre des soins intensifs par le Clinical Frailty Scale - CFS.



l'équité intergénérationnelle comme condition d'une politique inclusive faisant de la diversité des âges une vraie richesse.

Anne-Marie de Vaivre conclut sur le principe britannique du **MECC**⁷ : « **make every contact count / faire que chaque contact puisse servir la prévention** », qu'elle rattache aux travaux du docteur Anne-Carole Bensadon, de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS)⁸, partenaire du Cercle depuis une dizaine d'années sur le rapprochement entre santé publique et santé au travail, et selon lequel tout contact avec un soignant à l'hôpital devrait pouvoir devenir un vecteur de prévention.

Clôture

Le président **Jacques Bouvet** clôt la séance en rappelant que l'objectif essentiel de l'entreprise reste de réussir et d'être durable, mais que dans cet objectif, il faut écouter et comprendre les aspirations de chacun, pour faire rayonner la diversité des moyens et des méthodes permettant d'apporter des réponses adaptées à toutes les situations.

« *L'objectif essentiel de l'entreprise, c'est de réussir, il ne faut jamais oublier ça [...] mais en dehors de cet objectif essentiel, il faut écouter, il faut comprendre, il faut comprendre quelles sont les aspirations, les bonnes pistes.* » **Jacques Bouvet**

Anne-Marie de Vaivre reprend, en clôture, le concept de capital humain, nécessaire et porteur dans les bilans d'entreprise et d'activités - **le capital humain compte** - : car il y a toujours, quelque part, le mur de la réalité économique, qui peut être une contrainte mais aussi un point d'appui. Elle annonce le replay et le compte rendu à venir la semaine suivante, et remercie chaleureusement l'alliance SSTRN / AGIRC-ARRCO et l'APEC, comme aussi le Pr Jean Marie Peretti, d'avoir apporté leur pierre à cette table ronde.



■ compte rendu amv cercle – 25-30 09 2026

am.devaivre@cercle-es.com www.cercle-es.com

L'effet silex du Cercle E & S – Création et respect de la création

Rien ne naît par hasard : chaque table ronde ou UX-Forum® du **Cercle Entreprises & Santé** s'inscrit dans une **dynamique pensée et construite en amont**, conçue par **Anne-Marie de Vaivre** à partir d'une vision stratégique, prospective et ancrée dans le réel, et 20 ans de travaux du Cercle

Les **acteurs-éclaireurs** y sont choisis pour leur qualité d'expérience, leur justesse et leur capacité à faire progresser la réflexion collective.

De leurs confrontations et de leurs échos croisés jaillissent les **étincelles du Cercle** – c'est **l'effet silex** : une intelligence vivante qui relie, éclaire et transforme.

La citation et la réutilisation de ces contenus sont bienvenues, à condition d'en flécher la source : **Cercle Entreprises & Santé – Anne-Marie de Vaivre, + nom de l'intervenant concerné : Table ronde "Ruptures de vie, ruptures de travail : penser le capital humain sur tout le cycle de vie" 23 septembre 2026**
(Les étincelles se partagent ; la main qui les fait naître se doit d'être citée !)

⁷Make Every Contact Count : programme porté par NHS England, Public Health England et Health Education England depuis 2016, selon lequel chaque contact entre un professionnel de santé et un usager doit pouvoir devenir un vecteur de prévention. england.nhs.uk/personalisedcare/social-prescribing/making-every-contact-count/

⁸Rapport IGAS, Anne-Carole Bensadon, Benjamin Maurice, Frédéric Turblin, Le financement des actions de prévention primaire des établissements de santé : « la prévention a un impact majeur sur la réduction de la mortalité et de la morbidité évitables [...] et les établissements de santé constituent un maillon essentiel au côté des autres acteurs [...] pour développer la prévention. » igas.gouv.fr/le-financement-des-actions-de-prevention-primaire-des-etablissements-de-sante-0