MAINTIEN EN EMPLOI DES SENIORS ET EXPÉRIMENTATIONS PARTENARIALES DE CINQ ARACT : QUELS APPORTS POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE ?

Annie Jolivet[1], Valérie Zara Meylan[2], Maxime Cescosse[3], Alain Chevance[4]

Au fil des réformes du système de retraite français, le maintien en emploi des seniors est devenu un enjeu pour la politique publique. Entre 2016 et 2019, cinq Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) ont mené des expérimentations combinant une dimension partenariale, une dimension d'accompagnement des employeurs impliqués et une dimension d'apprentissage à une échelle territoriale. Une aide à la capitalisation réalisée par un binôme de chercheuses économiste et ergonome a analysé ces expérimentations à partir des bilans et documents supports produits par les Aract, d'entretiens avec les chargés de mission de chaque Aract et d'échanges collectifs réflexifs entre décembre 2017 et avril 2019. Trois aspects sont ici discutés : les « configurations partenariales territoriales », l'accompagnement adapté des entreprises et les différents effets d'apprentissage des expérimentations.

Mots-clés :
seniors, territoire, vieillissement, âge, politique publique, entreprise

INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, le maintien en emploi des seniors est devenu un enjeu et un objectif. Les politiques publiques ont notamment cherché à modifier les comportements des employeurs afin de favoriser la poursuite d'une activité professionnelle jusqu'au départ à la retraite (Jolivet, 2014).

1 CRTD et Ceet-Le Cnam, GIS CREAPT et chercheuse associée à l'IRES annie.jolivet@lecnam.net
2 CRTD et Ceet-Le Cnam, GIS CREAPT valerie.meylan@lecnam.net
3 Aract Nouvelle Aquitaine m.cescosse@anact.fr
4 Aract Bretagne a.chevance@anact.fr

Alors que l'allongement de la vie professionnelle se poursuit au fil des réformes du système de retraite, beaucoup d'entreprises restent peu sensibilisées, peu outillées et les aides à l'accompagnement semblent avoir un effet d'entraînement très limité.

À partir de leurs retours d'expérience sur les actions menées au début des années 2000 sur la gestion des âges et entre 2007 et 2014 avec les incitations à la négociation (GPEC, emploi des seniors, contrat de génération), cinq Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) ont mis en place entre 2016 et 2019 des expérimentations combinant une dimension partenariale, une dimension d'accompagnement des employeurs impliqués et une dimension d'apprentissage à une échelle territoriale[5]. Ces expérimentations ont fait l'objet, à la demande de l'Anact, d'une aide à la capitalisation par un binôme de chercheuses (économiste et ergonome), à partir des bilans et documents supports produits par les Aract, d'entretiens avec les chargés de mission de chaque Aract et d'échanges collectifs réflexifs entre décembre 2017 et avril 2019. L'analyse de ces expérimentations réinterroge la conception et la mise en œuvre de la politique publique dans ce domaine sur trois aspects : le rôle et la structuration des configurations partenariales sur les territoires, l'accompagnement des entreprises et les effets de ces expérimentations.

1. DES CONFIGURATIONS PARTENARIALES TERRITORIALES QUI SE CONSTRUISENT

Chaque Aract a construit ou co-construit une configuration spécifique en fonction de son territoire, de l'histoire de ce dernier, des projets passés, des thèmes qui suscitent l'intérêt des entreprises compte tenu du contexte économique et social local et des initiatives qui existent.

1.1 Des expérimentations très diverses

Le projet de l'Aract Bretagne (encadré 1) s'inscrit dans deux espaces institutionnels créés au début des années 2000, proches géographiquement : le pays de Fougères et le pays de Vitré. Le projet Prévention de l'usure professionnelle permet à la fois de prolonger l'action engagée en 2014 dans le pays de Fougères, dont le bilan est jugé très positif par ses partenaires, en l'élargissant à d'autres acteurs, de pérenniser les liens avec et entre les acteurs mobilisés alors et de déployer le projet sur un espace élargi. C'est une opportunité de faire travailler ensemble, dans un projet commun, deux territoires aux contextes économiques très différents, ce qui correspond à un souhait de l'Unité départementale Ille et Vilaine (Direccte Bretagne).

En Centre - Val de Loire, l'Aract mobilise des partenaires sur une base départementale, en distinguant le Loir-et-Cher (autour de Blois) et l'Indre (autour de Chateauroux). Dans le Loir-et-Cher, les partenaires qui ont manifesté leur intérêt pour le projet (Cap Emploi et Sameth, structures dédiées à l'emploi des personnes handicapées ou des personnes ayant des problèmes de santé ; des services de santé au travail) ont permis de repérer des entreprises, terrains potentiels d'expérimentation. Dans l'Indre, les partenaires ont été repérés avec l'aide du Pôle 3 E (Entreprises, Emploi et Économie) de la Direccte, en s'inspirant de ce qui avait été fait par l'Aract sur l'égalité professionnelle. La Direccte UD 36 co-anime le groupe avec l'Aract, la Carsat (service action sociale, le service prévention ne participe

5 Les expérimentations ont été conduites par Alain CHEVANCE et Gwenaële HAMON-CARRE (Aract Bretagne), Catherine COQUILLAT et Sophie MOUNIER (Aract Centre - Val de Loire), Dominique HEN et Chloé SCHMITT (Aract Grand-Est), Emmeline Carpentier et Dominique Dilly (Aract Hauts-de-France), Maxime CESCOSSE (Aract Nouvelle-Aquitaine). Elles s'inscrivent dans le cadre d'un projet PACT seniors (Pour l'amélioration des conditions de travail des seniors. Maintien dans l'emploi des 55-64 ans) répondant à un appel à projets du Fonds social européen sur ce thème. Le projet PACT seniors a été coordonné par Yann-Gaël FOURQUIER, Isabelle BURENS et Marion GILLES (Anact). Il a été cofinancé par le FSE, par l'Anact et par les Aract.

pas), Chateauroux métropole (service développement économique), Pôle Emploi, Ohé Prométhée (association en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées), DGE, EGEE Indre (association de retraités qui accompagnent des demandeurs d'emploi), Alisé (groupement d'employeurs pour mise à disposition de salariés en temps partagé), la présidente du Medef 41.

Le projet de l'Aract Alsace puis Grand-Est, présente la particularité de mobiliser essentiellement des instances de représentation des salariés de l'artisanat. Initialement il s'agit de la Commission paritaire régionale interprofessionnelle de l'artisanat (CPRIA) Alsace (26 métiers signataires), puis il s'agit des secrétaires généraux des fédérations patronales de l'artisanat (COPMA, UGA, UCA68, UCA67, CSIB). Le projet Pact seniors est en effet issu d'une demande de la CPRIA Alsace sur les effets du vieillissement. L'observatoire de l'emploi des seniors et le questionnaire (sur le secteur de la coiffure) ont été co-construits par le comité de pilotage CPRIA au cours de plusieurs réunions depuis 2015. La configuration partenariale est ici structurée par une double entrée artisanat/métier et par le caractère à la fois paritaire et régional du principal partenaire. L'une des difficultés rencontrées par l'Aract est que la CPRIA est peu connue des artisans, d'où la nécessité de travailler avec les fédérations patronales, à la fois légitimes et identifiées par eux. Finalement c'est surtout avec l'UNEC 67 (Union Nationale des Entreprises de Coiffure du Bas-Rhin) que l'expérimentation se met en place.

Le projet Atout'âge de l'Aract Hauts-de-France s'inscrit dans le cadre géographique et institutionnel de la Métropole européenne de Lille (MEL). En tant que « communauté européenne d'agglomération », la MEL dispose de compétences élargies notamment en matière de développement économique et d'une autonomie plus grande par rapport à la région. Le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole (CBE) devenu Compétences et Emplois en Métropole Européenne de Lille a construit le projet actuel avec l'Aract. En effet l'Aract Nord — Pas-de-Calais et le CBE ont déjà été partenaires d'un précédent projet Atout'âge (2000-2006) financé par le Fonds social européen dans le cadre d'un appel à projet EQUAL. Des liens existent également sur d'autres sujets. La métropole lilloise a ainsi été retenue en mars 2013 comme l'un des territoires d'expérimentation des plateformes d'appui aux mutations économiques, prévues dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi. Le groupe de travail mis en place dans ce cadre est centré sur les demandeurs d'emploi et dispose de moyens limités. L'objectif de l'expérimentation Atout'âge était de créer des effets en cascade avec une construction emboîtée (ateliers thématiques, monographies et cluster) en vue d'effets à plusieurs échelles : un effet de sensibilisation avec les ateliers thématiques, des effets de création de réseau avec le cluster. L'Aract intervient donc avec d'autres à plusieurs niveaux. Il s'agit aussi de doter de ressources les acteurs locaux (financement et formation).

Enfin, l'Aract Nouvelle-Aquitaine (encadré 2) mobilise des comités déjà existants, notamment le comité de pilotage régional sur les Maladies Chroniques Évolutives (MCE) qui comprend déjà tous les partenaires institutionnels. PACT seniors a été présenté comme un projet dont le thème est connexe. Les entreprises qui ont accepté de s'engager dans cette expérimentation sont en partie des entreprises dans lesquelles l'Aract réalise déjà des actions collectives.

1.2 Cartographier les configurations partenariales territoriales

Les échanges avec et entre les chargés de mission lors des séminaires collectifs ont mis en évidence les nombreuses dimensions des partenariats dans chaque territoire. Chaque expérimentation repose en réalité sur une construction, des articulations et un fonctionnement dynamique qui vont bien au-delà d'une énumération de partenaires mobilisés. Les analyses ont permis de dégager différentes configurations partenariales territoriales.

Les expérimentations se caractérisent tout d'abord par des acteurs dont la nature et l'implication varient (acteurs institutionnels, acteurs sociaux, acteurs territoriaux, financeurs/non financeurs...) mais aussi par un positionnement de l'Aract lui aussi de nature variable (porteur ou non du projet, animateur seul ou non), une thématique d'entrée et un territoire de référence (tableau 1).

Tableau 1 : Caractéristiques des cinq expérimentations

Aract	Territoire	Partenariat	Entreprises
Bretagne	Pays de Fougères Pays de Vitré (contigus)	Groupe projet (entrée usure professionnelle) ● Porteurs : MEEF Pays de Vitré, Obs emploi Pays de Fougères ● Acteurs institutionnels locaux ● Aract appui /ressource Forte mobilisation des membres du groupe projet	6 entreprises (3 Fougères, 3 Vitré) ● Réunions interentreprises ● Accompagnement : Aract (2), consultants (4) Formation et suivi des consultants
Centre-Val de-Loire	Indre-et-Loire Loire-et-Cher Indre	Acteurs institutionnels (entrée maladies chroniques évolutives) Copilotage du projet avec direccte — UT36 (entrée maintien en emploi et retour à l'emploi)	4 entreprises (1 Indre et Loire, 3 Loir et Cher) Matinée MCE Indre : réunion de sensibilisation initiée par la Direccte
Grand-Est	Alsace — Artisanat	Copilotage du projet avec la CPRIA Alsace (fédération professionnelle artisanat, entrée observatoire de l'emploi des seniors), puis avec l'UNEC 67 (coiffeurs) Contact récent avec Pôle Emploi	● Questionnaire artisanat ● 2 TPE coiffure ● Questionnaire artisans coiffeurs
Hauts -de-France	Métropole européenne de Lille (MEL)	Groupe projet (entrée usure professionnelle) ● Porteurs : Compétences et Emploi (MEL) et Aract ● Partenaires territoriaux : institutionnels + 1 entreprise + 2 organisations syndicales et 1 patronale + Partenaires conventionnés	3 niveaux articulés : ● ateliers thématiques ● «monographies» ● cluster
Nouvelle -Aquitaine	Tarn et Garonne Gironde Pyrénées Atlantiques	Solicitation d'acteurs territoriaux dans le cadre d'un projet régional existant (entrée MCE). Deux structures engagées dans des actions collectives avec l'Aract	3 entreprises Accompagnement par des consultants externes au projet

Doivent également être prises en compte les modalités de fonctionnement entre les partenaires du projet (groupe spécifique créé/groupe existant ; comité de pilotage/groupe projet), les modalités de repérage et de sollicitation des entreprises (implication ou non des partenaires), les modalités de diffusion des expérimentations (entre les entreprises engagées dans ces expérimentations, vers d'autres entreprises, vers d'autres acteurs) et les modalités de coopération et de collaboration avec les consultants externes le cas échéant (qu'ils fassent partie de l'expérimentation ou qu'ils opèrent par ailleurs dans les entreprises accompagnées, voir les encadrés 1 et 2). Il faut enfin envisager le déroulement temporel des expérimentations, avec, d'une part, le séquençage des étapes avec les différents acteurs impliqués, et d'autre part, l'évolution des partenaires, voire de l'expérimentation en fonction des difficultés rencontrées.

Ainsi, les expérimentations de l'Aract Centre-Val de Loire et de l'Aract Nouvelle-Aquitaine mobilisent des acteurs du territoire en amont du projet principalement pour identifier les entreprises dans lesquelles se dérouleront les accompagnements et sur un territoire correspondant à l'espace institutionnel du département. La construction d'un réseau d'acteurs est envisagée dans un second temps. Les acteurs sollicités n'interviennent pas dans la conception de l'expérimentation. Les projets de l'Aract Bretagne et de l'Aract Hauts-de-France combinent quant à eux une inscription dans des territoires particuliers, un fonctionnement en mode projet et la mobilisation/construction d'un réseau d'acteurs sur ces territoires. La particularité de ces territoires particuliers tient à ce qu'ils constituent des « espaces institutionnels d'action » (Gilly et Wallet, 2005, p. 705) délimités à la fois par un cadre institutionnel (association de communes et fonctionnement en intercommunalité) et par des relations déjà structurées entre au moins une partie des acteurs participant aux projets Pact Seniors. Le pilotage de l'expérimentation est, dans ces deux cas, partagé voire délégué à une ou deux entités territoriales.

La dimension territoriale apparaît donc étroitement liée à la dimension partenariale. Les configurations partenariales territoriales sont des processus d'articulation d'acteurs situés d'un point de vue géographique et institutionnel, pour certains insérés dans des réseaux territoriaux. Elles sont, en effet, un support au partage et à la mise en discussion des problèmes relevant du maintien en emploi des seniors dans un espace local (dont l'ampleur et la définition sont variées). Elles peuvent aussi contribuer à créer des ressources pour améliorer la situation de l'emploi des seniors (par exemple, en mobilisant les employeurs locaux).

La nécessité d'analyser finement ces configurations partenariales territoriales complexes a conduit à proposer une « cartographie » qui permette à la fois de « situer » les différents acteurs et leur structuration, de caractériser les relations entre ces acteurs, voire de suggérer un fonctionnement dans le déroulement du projet. Deux illustrations en sont données ici. Dans ces schémas, les carrés représentent des éléments structurés (stables en noir, construits sur la durée du projet en rouge), les cercles des points d'articulation, les flèches et indications en italique/vert des éléments de fonctionnement (coordination, échange d'information, rôles respectifs)[6]. On voit ainsi que les acteurs institutionnels sont très différemment impliqués : membres d'un groupe projet constitué spécifiquement, deux d'entre eux assumant le pilotage du projet pour les deux pays bretons ; informés dans le cadre de réunions régionales sur un autre thème dans le cas de la Nouvelle-Aquitaine. Des acteurs moins attendus, qui ne sont pas des acteurs institutionnels, jouent presque un rôle de co-pilotage : c'est le cas du cluster Uztartu et du groupement GSCSM Moyenne Garonne. Par ailleurs, les relations avec les consultants sont très différentes : formation et suivi d'un petit nombre de consultants locaux pour l'expérimentation en Bretagne ; coordination avec des consultants choisis par les porteurs d'action collective et sur un autre sujet en Nouvelle-Aquitaine.

La restitution de l'appui à la capitalisation a permis de valider ce mode de représentation visuelle mais aussi à nouveau de discuter et de préciser chacune d'elles, en particulier les éléments de fonctionnement (en vert dans la figure ci-dessous). Ce mode de représentation est apparu comme un support utile à des échanges réflexifs pour chaque Aract et à des échanges réflexifs croisés entre les Aract. Il permet aussi de rediscuter des registres d'actions, des effets attendus ou espérés, des objectifs dans les relations entre acteurs, des évolutions dans la dynamique de fonctionnement, voire de faire apparaître les financements. Enfin, il rend visible le travail de construction des partenariats et d'un territoire institutionnel d'action.

6 Le choix a été fait de représenter les différents acteurs horizontalement pour ne pas laisser supposer a priori l'existence de relations hiérarchiques ou d'autorité.

Schéma 1. Expérimentation Aract Bretagne

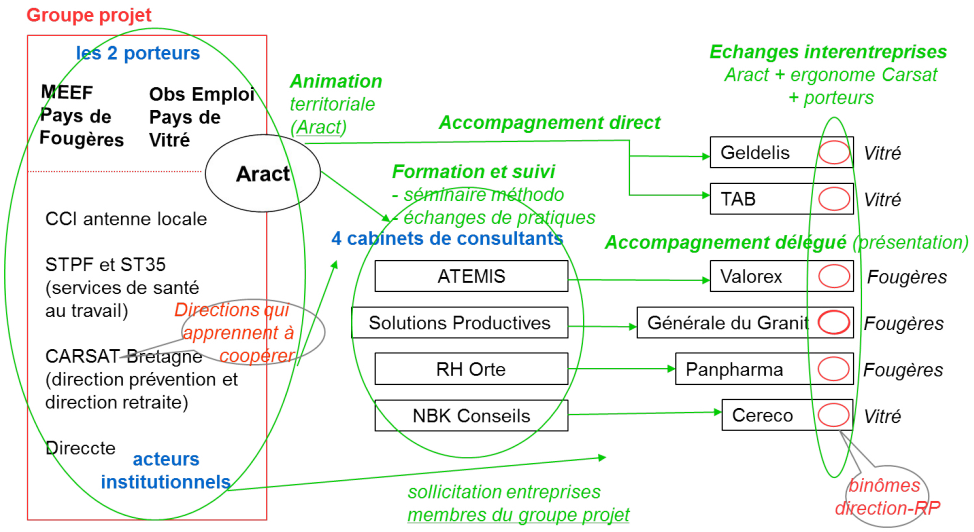
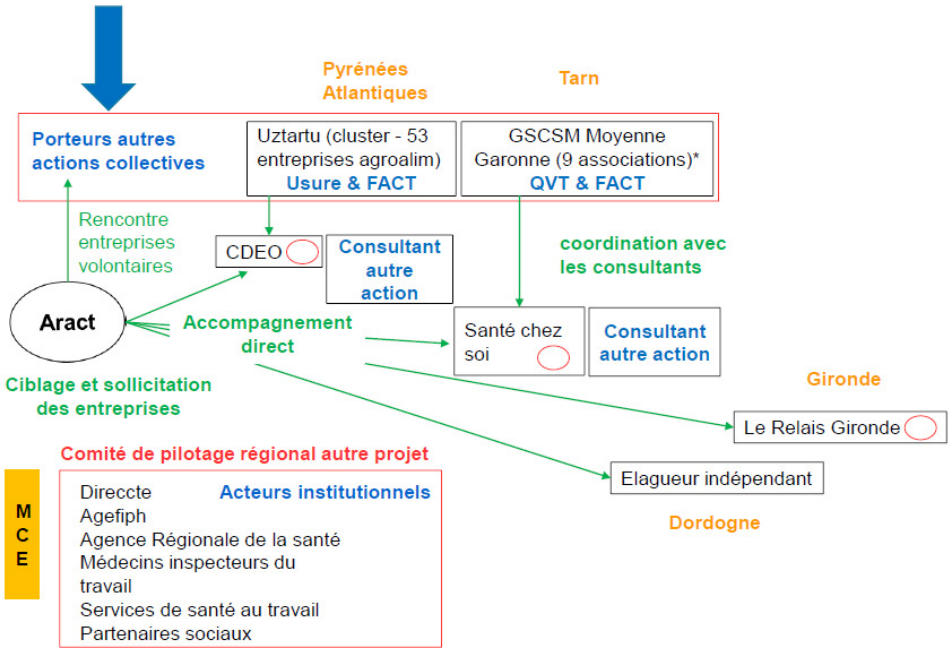


Schéma 2. Expérimentation Aract Nouvelle-Aquitaine



2. UN ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES ADAPTÉ ET SUR MESURE

Les expérimentations prévoyaient d'accompagner des petites et moyennes entreprises dans la construction d'un diagnostic et d'actions concrètes favorisant le maintien en emploi des seniors. Leur mise en œuvre impliquait d'abord de trouver des entreprises volontaires pour s'engager dans cette démarche, puis d'élaborer un accompagnement adapté à leurs préoccupations. Des difficultés à envisager le maintien en emploi des seniors hors du cadre d'une entreprise sont par ailleurs apparues.

2.1 Le choix d'une thématique plus proche des préoccupations des entreprises

L'état des lieux par chaque Aract des actions menées depuis le début des années 2000 a abouti à un constat commun : le décalage entre le thème « maintien en emploi des seniors », mis en avant par les politiques publiques — thème de l'appel à projets du Fonds social européen —, et les préoccupations concrètes et actuelles des entreprises. Assez peu de demandes d'appui direct des entreprises portent sur le maintien en emploi des seniors ou la « gestion des âges ». Les interventions sur d'autres thèmes (égalité professionnelle, maladies chroniques évolutives) constituent en revanche un levier important pour mobiliser les acteurs de l'entreprise.

Quatre des cinq Aract ont par conséquent retenu un thème d'entrée connexe (maladies chroniques évolutives, prévention de l'usure professionnelle, allongement de la vie professionnelle) pour favoriser le contact avec des entreprises et convaincre certaines de l'opportunité d'un accompagnement. L'expérimentation co-conduite par l'Aract Hauts-de-France reposait même sur six thèmes d'entrée pour les ateliers thématiques Atout'âge : la prévention et la gestion des inaptitudes, les relations intergénérationnelles, l'accompagnement des équipes dans le virage du numérique, la transmission des compétences, les dispositifs de gestion des fins de carrière et le management des seniors. Ces thèmes ont été identifiés comme des éléments déclencheurs en comité de pilotage au cours des échanges entre les porteurs et les partenaires du projet sur des exemples concrets préoccupants pour les employeurs.

L'Aract Grand-Est a retenu un thème beaucoup plus proche du maintien en emploi des seniors. Cette thématique s'est révélée peu adaptée pour des entreprises du secteur de la coiffure qui combinent une très petite taille pour la plupart et une très faible proportion de salariés de 45 ans et plus. Des politiques publiques en faveur de l'emploi des seniors et centrées sur les employeurs sont à revoir dans des secteurs d'activité qui emploient plutôt des personnes jeunes ou d'âges moyens et où on ne reste pas au-delà d'un certain âge.

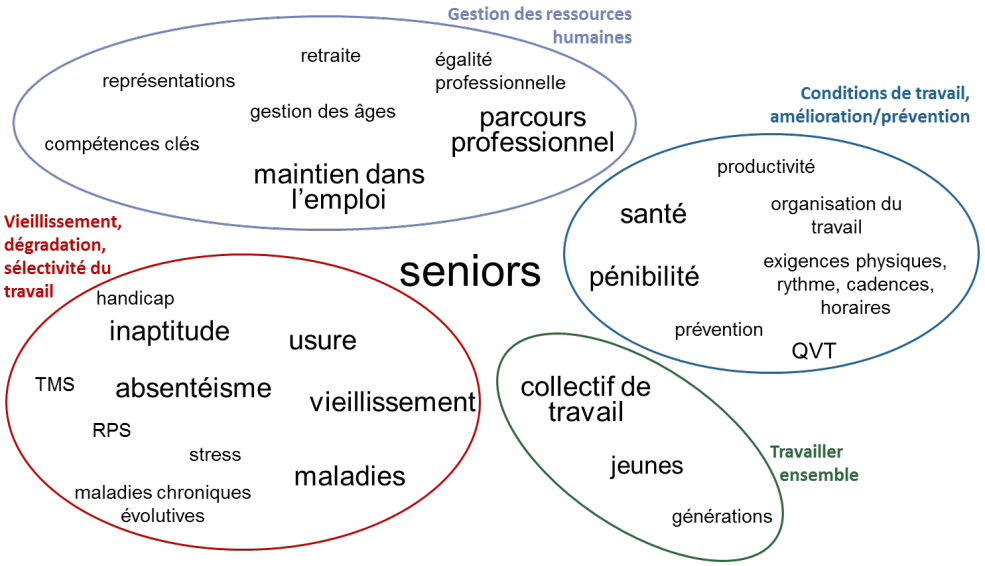
2.2 Une « entrée » par les préoccupations de l'entreprise : un décloisonnement au fil de l'accompagnement

Les chargé/es de mission des Aract expriment clairement que les entrées différentes qu'elles/ils ont retenues ne limitent pas l'accompagnement. Celui-ci se déploie en fait dans l'entreprise à partir des éléments recueillis et travaillés avec les groupes de travail constitués en interne avec des méthodes telles que le « reportage photo », le « photo-langage » ou « l'analyse des données sociales ». Cette dernière, par exemple, mobilise un outil et une méthode destinée à être déployée pendant une certaine durée, mobilisant des temps de discussion collective dans l'entreprise et des restitutions (ce dont rendent bien compte Parmentier et al., 2015). La construction des données est ainsi progressive : elle est mise en discussion et révisée/complétée ensuite, ce qui implique de transformer les données en support de discussion avec les salariés de l'entreprise et d'organiser les modalités de débats (composition du ou des groupes de travail, périodicité des réunions, partage des rôles, etc.). Cette démarche fait ainsi progressivement prendre conscience aux groupes de travail que des liens existent entre une préoccupation précise – les restrictions d'aptitudes, des difficultés face à certaines exigences physiques du travail, la monotonie du travail, etc. - et d'autres dimensions de l'activité de travail, de l'organisation du travail, voire du contexte économique de l'entreprise.

Ce cheminement « à 360 degrés »[7] dans l'accompagnement tient beaucoup à la représentation multidimensionnelle qu'ont les chargé.e.s de mission Aract des enjeux concrets liés à la thématique

7 Pour reprendre une expression utilisée par un.e chargé.e de mission.

« maintien en emploi des seniors ». Une analyse lexicale qualitative a été menée sur l'ensemble des présentations des projets (lors du premier séminaire de regroupement organisé par l'Anact) et des entretiens avec chaque équipe (sur la construction du projet et le contexte des entreprises). Elle fait apparaître la diversité des thèmes que les chargé.e.s de mission relient, par leurs expériences, au maintien dans l'emploi des seniors. Autour du terme « seniors » (ou senior), quatre grandes familles ou univers thématiques ont ainsi été explicitées (Graphique 1).



Graphique 1. Univers thématiques autour du terme senior(s), analyse lexicale des présentations et d'entretiens avec les chargés de mission des cinq Aract :

Note : La fréquence et la proximité d'emploi des termes ont fait l'objet d'un comptage et d'une analyse fondés sur des méthodes d'analyse thématique du discours utilisées en psychologie (Ghiglione et Richard, 2007). Le repérage des termes s'appuie sur des recherches mobilisant une approche diachronique des relations âge-travail (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). La taille des caractères est d'autant plus importante que le terme est fréquent.

Dans les entreprises qui ont pu être accompagnées, les échanges suscités comme les actions menées articulent des dimensions techniques (matériels et postes de travail) avec des dimensions plus larges d'ordre organisationnel qui conduisent à poser des liens avec les orientations commerciales et les choix stratégiques. De l'avis des chargés de mission Aract et des consultants missionnés, ces dimensions sont souvent difficiles à atteindre dans les actions auprès des entreprises et cet élargissement a été rendu possible grâce à la thématique « seniors » telle qu'elle a été abordée au fil de l'accompagnement. L'accompagnement des entreprises par les Aract (ou de consultants avec l'appui de l'Aract) a pour objectif d'amener les entreprises à passer d'une gestion fondée sur la prise en compte des seuls cas individuels à une gestion plus collective et ouverte aux dimensions organisationnelles. Il s'agit aussi d'anticiper les actions dans le temps et de décloisonner les modes d'action et la compréhension des enjeux. Le décloisonnement apparaît comme un levier pour la conception et l'élargissement des actions (Delgoulet et al., 2014).

Le décloisonnement est aussi renforcé par deux caractéristiques du mode d'accompagnement des entreprises par les Aract : d'une part, la constitution de groupes paritaires associant représentants

syndicaux et direction de l'entreprise, d'autre part, le fonctionnement en cluster, c'est-à-dire en groupant des entreprises qui travaillent sur un même sujet. Les groupes paritaires qui prennent la forme de binôme dans le cas des clusters ou d'un comité de pilotage, permettent de doter les parties – direction et représentants syndicaux – de connaissances communes en vue de l'élaboration d'un diagnostic partagé et de s'entendre sur la définition du problème et les moyens de lui trouver une solution. Le fonctionnement en cluster d'entreprises permet de mettre en discussion non seulement les méthodes et les résultats mais aussi les difficultés que chaque entreprise rencontre dans son travail d'analyse de la situation et de conception d'actions. Les enjeux et les préoccupations exprimés par les entreprises qui ont accepté de participer aux expérimentations présentent une grande variété. Certaines font partie d'un champ classiquement reconnu comme relatif aux seniors. Ainsi, nombre d'entreprises font état d'inquiétudes relatives à la santé des salariés les plus anciens, avec des situations d'absentéisme ou d'inaptitudes qui ont un impact sur les conditions de production. Les entreprises évoquent la part de seniors dans les effectifs et la relient à certains postes devenus difficiles à tenir pour les anciens du fait de formes de pénibilité du travail. Dans des contextes de changement technique ou organisationnel, elles s'interrogent sur les relations entre salariés d'âges et d'expériences différents. Elles souhaitent anticiper des départs prochains d'anciens et s'interrogent sur les compétences-clés à identifier ou sur les fonctions qui vont se trouver difficiles à pourvoir, l'une d'elles prévoyant d'emblée une mutation technologique au moment du départ de quelques anciens. Cependant, les entreprises participantes ont en commun de ne pas limiter la formulation des problématiques de santé aux salariés les plus âgés. Elles mentionnent aussi des préoccupations qui ne sont pas liées à l'âge, telles que les relations dans les collectifs, l'attractivité des emplois, le turnover et les difficultés de recrutement ou encore les compétences-clés.

2.3 Des entreprises aux employeurs, des salariés aux parcours : pertinence et obstacles à une vision territoriale intégrée des enjeux.

Les acteurs territoriaux (services déconcentrés du ministère du Travail, CARSAT, intermédiaires du marché du travail, fédérations patronales, organisations syndicales, associations et entreprises d'insertion) ont une capacité très inégale à se saisir du thème « maintien en emploi des seniors » ou du thème « gestion des âges ». Dans les territoires où des acteurs ont pu garder un intérêt pour ce thème et le souvenir d'actions précédentes (la métropole de Lille, par exemple), le groupe de partenaires semble l'avoir davantage pris en compte. Dans les territoires où les acteurs sont moins familiers de ce thème ou engagés sur un thème connexe, le projet Pact Seniors semble avoir plutôt montré la nécessité d'élaborer un mode de collaboration et de mise en discussion entre acteurs intéressés.

Les discussions entre les partenaires sur les thématiques connexes au maintien dans l'emploi des seniors ont mis en évidence l'existence d'une ligne de partage entre, d'un côté, une vision du maintien en emploi centrée sur les salariés en emploi, et de l'autre, une vision du maintien en emploi quelle que soit la situation des personnes (emploi salarié, non salarié, chômeurs voire inactifs). Ainsi, par exemple, l'accompagnement d'une entreprise unipersonnelle d'élagage n'a pas été inclus dans le projet Pact seniors. Pourtant, l'élagueur a plus de 60 ans et poursuit son activité y compris sur des arbres de grande hauteur. Ce maintien dans l'emploi (certes non salarié) est le produit de stratégies de travail construites avec l'expérience et de la conception d'outils adaptés. Autre exemple : un groupement d'employeurs qui fait partie des acteurs sollicités par l'Aract Centre-Val de Loire n'a pas été non plus envisagé comme un terrain d'expérimentation possible (en tant qu'employeurs) parce qu'il a été perçu avant tout comme un intermédiaire du marché de l'emploi. Dernier exemple : la

discussion sur les thématiques des ateliers par le groupe de partenaires sur la métropole de Lille a fait émerger la thématique des demandeurs d'emploi seniors. Ce thème conduit à envisager les trajectoires individuelles, trajectoires dans lesquelles interviennent les emplois antérieurs et les emplois accessibles. On se situe ici dans une logique de marché du travail en décalage avec une approche centrée sur l'emploi actuel et avec le cloisonnement des compétences dévolues aux différents acteurs institutionnels.

3. LES EFFETS DES EXPÉRIMENTATIONS

Les effets des expérimentations réalisées dans les cinq régions peuvent être appréhendés à partir de deux entrées : d'une part, **le contenu**, la nature de ces effets, d'autre part, le niveau, **l'échelle** auxquels ils se situent et se déploient. Il s'agit d'abord d'effets d'apprentissage à considérer dans leur diversité et en tenant compte des spécificités des configurations partenariales territoriales. Il s'agit ensuite des effets de l'accompagnement sur les pratiques des entreprises et surtout ici de la façon d'appréhender ces effets par une combinaison d'approches plutôt que par les actions mises en œuvre. Enfin, l'appui à la capitalisation suggère une prise de recul par rapport aux objectifs et référents usuels de la politique de maintien dans l'emploi des seniors.

3.1 Des effets d'apprentissage nombreux et variés

Argyris et Schön (1974) distinguent trois types d'effets d'apprentissage : les effets d'expérience, liés à l'instauration d'une pratique régulière ; les boucles d'apprentissage, qui consistent à adapter ou à infléchir des actions ou des comportements au fur et à mesure que sont constatés des effets qui ne vont pas dans le sens des objectifs fixés ; l'acquisition et la capitalisation de connaissances. C'est à ce troisième type d'effets que correspond plutôt la notion d'apprentissage organisationnel (Koenig, 2015). Dans le cadre du projet PACT Seniors, ces trois types d'effets peuvent aussi être envisagés au niveau des configurations territoriales partenariales.

Plusieurs effets d'apprentissage potentiels ont pu être identifiés à partir des échanges avec les chargé.e.s de mission des Aract et lors des séminaires collectifs :

- une meilleure compréhension des enjeux, une modification des représentations, une compréhension des objectifs et apports des autres acteurs impliqués grâce aux échanges entre membres d'un groupe de travail dès lors que, semble-t-il, les sujets discutés, les personnes représentant les acteurs, leur engagement réel décloisonnent les modes de fonctionnement usuels (le plus souvent marqués par la délimitation « en silo » des champs d'action) ;
- une évolution des rapports entre les acteurs lorsque certains acteurs considérés comme légitimes sur le territoire deviennent porteurs officiels du projet, lorsque la participation au groupe de travail devient un engagement parce que le projet est co-construit avec les acteurs représentés effectivement dans les réunions ;
- une évolution de la gouvernance territoriale à la fois en raison de ce qui vient d'être souligné mais aussi en fonction des modalités de construction du territoire, notamment avec le développement de « territoires institutionnels d'action » (voir 1.2.) ;
- la construction/amélioration de ressources locales pour le maintien en emploi des seniors (avec des dimensions très variables, de la prise en compte des problèmes individuels à la réflexion sur une approche plus collective des enjeux de santé et intégrant aussi la performance de l'entreprise) à disposition en particulier des PME locales. Il peut s'agir de doter les territoires de ressources accessibles du point de vue de leur coût mais aussi la rapidité et la souplesse d'intervention (par exemple

par la montée en compétences de consultants locaux sur des méthodes et des approches expérimentées par les Aract) ;

- enfin une dimension spécifique au projet PACT Seniors tient à l'articulation entre l'Aract et les consultants intervenant dans les entreprises. Il peut s'agir de consultants choisis avec les partenaires, formés par l'Aract dans le cadre de ce projet (c'est le cas de l'expérimentation en Bretagne, voir encadré 1) mais aussi de consultants qui interviennent simultanément avec l'Aract sur d'autres thèmes (dans le cas des actions collectives en Nouvelle-Aquitaine). Les possibilités de discussion entre les chargé.e.s de mission et les consultants, après, voire pendant les interventions auprès des entreprises offrent des occasions d'apprentissage croisé.

Les réunions régulières des groupes ont donc été des occasions d'enrichir les représentations des acteurs impliqués dans la promotion de l'emploi des seniors et de construire une vision partagée du territoire concerné. Cette possibilité d'enrichir les représentations dépend de la façon dont le groupe travaille mais aussi de la diversité des acteurs (acteurs de l'insertion, intermédiaires du marché du travail, acteurs de la prévention des risques et de la santé au travail, acteurs des politiques de l'emploi, voire organisations professionnelles, organisations syndicales et associations). Dans les expérimentations de l'Aract Bretagne et de l'Aract Hauts-de- France, le rôle dévolu aux membres du groupe projet (solliciter directement des entreprises qu'ils connaissent et dont ils pensent qu'elles pourraient être intéressées/intéressantes) modifie à la fois leur rapport à l'expérimentation et leur compréhension de ses enjeux. Il contribue à « engager » les personnes qui représentent des services déconcentrés ou des structures locales. Les discussions sur les "entreprises terrains" potentielles contribuent à faire évoluer leurs représentations et leur compréhension du thème mais aussi à mieux connaître les représentations et la compréhension du thème par d'autres acteurs. Elles contribuent également à faire évoluer leur connaissance des questions qui se posent aux entreprises qu'ils contactent directement.

Ainsi les discussions au sein du groupe projet Prévention de l'usure professionnelle (encadré 1) ont permis d'expliciter et de confronter les enjeux perçus, par exemple, par la Direction Prévention de la Carsat et ceux perçus par la Direction Retraite de la même Carsat. Le groupe projet a été l'occasion de travailler ensemble pour deux directions qui n'avaient pas d'occasions de le faire.

Les entreprises qui ont pu participer à des regroupements réguliers se sont déclarées intéressées à s'inscrire dans une expérimentation locale. La possibilité de discuter entre employeurs proches, situés sur un même marché du travail local, est très appréciée. Les expérimentations dans des entreprises proches ont été également plus visibles pour les salariés concernés et mieux valorisables en termes de communication et de diffusion d'exemples par les porteurs du projet et par les acteurs institutionnels. Ce n'est pas le caractère exemplaire, voire normatif (les « bonnes pratiques ») qui valorise l'expérimentation mais plutôt son caractère accessible, sa faisabilité (« des entreprises du coin le font », comme le rapporte le chargé de mission de l'Aract Bretagne, encadré 1). Dans le cas de groupements d'entreprises (Uztartu en Nouvelle-Aquitaine) ou d'entreprises pluri-établissements (Relais Gironde par exemple également en Nouvelle-Aquitaine), l'accompagnement dans la durée du projet a permis de convaincre les entreprises accompagnées mais aussi l'entité « chapeau » de l'intérêt de la démarche et de sa dissémination à d'autres membres du groupement ou à d'autres établissements (encadré 2).

L'accompagnement à l'usage de l'analyse des données sociales est une troisième illustration d'effets d'apprentissage. Lorsqu'elle a été utilisée, elle a contribué fortement à faire évoluer les représentations. Parfois, un graphique a suffi à faire basculer la prise de conscience des enjeux pour l'entreprise dans les groupes de travail. Les chargé.e.s de mission des Aract ont pu observer et échanger entre eux que la difficulté à organiser et traiter les données n'est plus l'obstacle majeur. Beaucoup d'en-

treprises disposent désormais des compétences internes nécessaires pour utiliser l'outil sous tableur Excel. En revanche, la réalisation des croisements qui permettent de répondre et/ou de susciter des interrogations reste le point le plus difficile pour les entreprises et les consultants. Progresser dans la construction des données et dans leur interprétation nécessite la construction d'une expérience à partir des situations rencontrées ailleurs, des cas traités par d'autres Aract.

3.2 Comment apprécier les effets des expérimentations pour les entreprises accompagnées ?

Les actions mises en œuvre sont souvent utilisées pour caractériser les évolutions de pratiques à la suite d'un accompagnement ou d'une mesure de politique publique. Les échanges avec les chargé.e.s de mission ont conduit à proposer une autre approche des effets de l'accompagnement. Il s'agit ici moins de répertorier les actions que de situer l'évolution d'une entreprise par rapport à la situation existante avant l'accompagnement et dans une dynamique d'évolution[8] en combinant trois entrées : les univers thématiques, les modèles de vieillissement et les dynamiques d'évolution.

La cartographie des univers thématiques (voir 2.2) pourrait permettre de situer l'entreprise du point de vue des sujets qu'elle identifie au début puis à l'issue d'une intervention ou d'un accompagnement. La démarche à « 360 degrés » et les méthodes utilisées visent, en effet, à tenir progressivement compte d'aspects révélés par les réflexions en groupe de travail. Repérer si les participants aux groupes de travail, la direction de l'entreprise et les représentants mobilisés par la démarche associent davantage de thèmes et lesquels, cela pourrait être un indice de l'efficacité de l'accompagnement. Cet outil pourrait également être utilisé pour situer les représentations des partenaires.

Trois modèles de vieillissement ont pu être identifiés et caractérisés à partir de la littérature : **1)** Le vieillissement appréhendé comme un déclin ; **2)** Le vieillissement pris en compte comme une adaptation à l'environnement ; **3)** Le vieillissement défini sous l'angle d'un développement au fil de la vie professionnelle et les évolutions du travail (Pueyo et Zara-Meylan, 2014). À ces modèles correspondent des horizons temporels et des systèmes d'actions différents qui permettent d'appréhender les relations santé-travail du point de vue de la préservation de la santé avec l'âge (modèle 1), des possibilités de compensation individuelles et collectives (modèle 2), et plus largement pour les collectifs de travail et les parcours sur des territoires compte tenu des évolutions des métiers et des secteurs professionnels (une dimension apportée par le modèle 3). Il serait là aussi possible de positionner les entreprises/employeurs/partenaires par rapport à ces trois modèles pour apprécier les éléments à travailler pour élargir les champs et possibilités d'action (Jolivet et Zara Meylan, 2018, p. 49-52). Dans des travaux sur les accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors (Caser et al., 2013, p. 89-91), des dynamiques ont été identifiées en retenant quatre dimensions : l'antériorité, l'élargissement, l'enrichissement et l'enracinement. L'antériorité distingue des réflexions déjà engagées, parfois depuis plusieurs années, sur les évolutions liées à l'âge et sur les relations entre âge et travail. L'élargissement renvoie à la cible des actions (des « seniors » à l'ensemble des salariés, ou la prise en compte de difficultés spécifiques liées à l'avancée en âge et à l'ancienneté dans un emploi). L'enrichissement caractérise la palette d'actions existantes (centré sur un univers thématique ou prenant en compte des interactions entre au moins deux univers thématiques) et le type d'actions (des pratiques de très court terme ou des politiques davantage orientées vers un terme plus long). L'enracinement tient au périmètre des acteurs sensibilisés ou actifs, le cas échéant à la densité du dialogue social sur le sujet. Considérer le degré d'élargissement, d'enrichissement et d'enracinement permettrait de compléter les deux approches précédentes (univers thématiques et modèles du vieillissement) en ajoutant un indice de la pérennité potentielle des effets d'apprentissage (une des questions pointées dans l'en-

8 Cette orientation est aussi l'une des orientations majeures discutées dans l'ouvrage dirigé par D. Chouanière (2019).

cadré 1). Avec la notion d'enracinement, on différencie, par exemple, les actions qui sont plutôt du ressort d'un.e référent.e (susceptibles d'être suspendues voire stoppées en cas de départ), d'actions intégrées à la gestion quotidienne (par exemple, l'affectation à un poste de travail en tenant compte de l'équilibre de la charge de travail au sein de l'équipe et des sollicitations les jours précédents).

3.3 Une prise de recul sur les effets attendus

Les chargé.e.s de mission des Aract font le bilan de retours des entreprises accompagnées globalement très positifs y compris pour celles qui étaient au départ peu intéressées par un projet « senior » (c'est le cas d'entreprises sollicitées via des porteurs d'actions collectives, voir encadré 2). Ces retours sont largement liés à l'utilisation d'outils nouveaux et à la méthode déployée (constitution d'un binôme direction-représentant des salariés pour travailler les enjeux, les données et mettre en route les groupes de travail internes dans lesquels des salariés sont présents). La réussite des interventions repose sur le savoir-faire des intervenants de l'Aract (ou de consultants retenus et formés à des degrés divers par l'Aract) qui savent mobiliser leurs expériences développées dans d'autres situations. Ce transfert de connaissances permet de faire du « sur-mesure » en adaptant à chaque cas de figure les méthode utilisées. Il y a alors un paradoxe, voire une tension : la mise à disposition de kits sur les sites internet de l'Anact et des Aract, à la demande notamment du ministère du Travail, offre un accès gratuit et rapide à des outils dont l'utilisation exige la connaissance d'une bibliothèque de cas à propos des relations entre âge, travail et vieillissement. Ces connaissances fines semblent, par ailleurs, peu transférées vers les services en charge de la conception des politiques publiques de l'emploi et du travail, dont les champs d'action restent en outre cloisonnés notamment par la distinction entre ce qui relève d'actions en direction du travail et d'actions en matière d'emploi. Les expérimentations partenariales (les clusters) complexifient l'analyse des effets et étendent le champ à considérer. Favoriser une dynamique territoriale sur le maintien en emploi des seniors ne se limite pas à la constitution d'un groupe de partenaires. Cela implique de travailler des interactions dynamiques entre les partenaires et entre les entreprises. Les configurations partenariales en construction dans le cadre du projet PACT seniors mettent en lumière la difficulté à mobiliser des acteurs locaux sur une thématique qui n'est pas directement en prise avec les missions des acteurs institutionnels, et sans référence à des « espaces institutionnels d'action » déjà structurés. C'est le cas en Centre - Val de Loire et en Nouvelle-Aquitaine. L'Aract Grand-Est a été elle confrontée au décalage entre le champ couvert par la CPRIA et les possibilités d'expérimentation réelles dans des TPE de métiers de l'artisanat. Le projet Pact seniors a été une occasion d'engager la construction d'un réseau d'acteurs, même s'il n'est pas possible à ce stade de savoir si les premiers contacts aboutiront. Enfin, l'appui à la capitalisation conduit à une remise en cause de la notion de « senior » dans les politiques publiques. Les différents seuils d'âge auxquels sont associés les « seniors » (50 ans et plus, 55-64 ans, 45 ans et plus, en référence à des usages statistiques ou à des dispositions législatives) ont été largement utilisés dans les pratiques des entreprises et dans les accords ou plans d'action issus des incitations à négocier sur l'emploi des seniors, la pénibilité du travail, sur le contrat de génération et désormais sur la qualité de vie au travail. Compte tenu du glissement observé des âges d'activité, l'emploi du terme « senior » nécessite une grande prudence pour éviter de renvoyer le lecteur/destinataire/utilisateur à l'idée que ce terme désigne objectivement une catégorie de population homogène et délimitée de façon certaine et stable. Les questionnaires visant à recueillir les représentations des employeurs ou des dispositifs internes aux entreprises devraient en particulier être attentifs à ne pas naturaliser la catégorie des « seniors », en les présentant comme appartenant à une catégorie objectivée, allant de soi. Le glissement des âges « seuils » étant voué à se poursuivre, le terme « senior » devrait au moins être systématiquement mis entre guillemets pour souligner son caractère contingent et évolutif.

CONCLUSION

L'analyse des échanges avec les chargés de mission, des documents d'étape et des bilans qu'ils tirent des expérimentations met en évidence d'abord le travail de construction des relations entre acteurs dans les différentes configurations partenariales territoriales (services déconcentrés d'organismes publics ou d'administrations centrales, organisations syndicales ou professionnelles, consultants le cas échéant, entreprises). Le territoire apparaît comme un niveau d'action efficace pour l'emploi des seniors à la condition que des interactions entre des partenaires territoriaux soient créées et entretenues au fil du temps, notamment afin de pérenniser les effets d'apprentissage. La mobilisation des entreprises via des personnes relais (groupes de travail existants sur des thèmes connexes selon des priorités fixées par des acteurs régionaux, porteurs d'actions collectives) contribue à des effets d'apprentissage au niveau d'un territoire.

L'entrée en priorité par les enjeux qui préoccupent les entreprises a permis d'accompagner des entreprises qui auraient été réticentes ou peu intéressées par une entrée d'emblée « seniors ». L'accompagnement vise alors à construire une représentation partagée et élargie des enjeux autour des conditions de travail, avec des dimensions productives, économiques et d'emploi. Lorsque cette construction peut être menée, avec des méthodes adaptées aux caractéristiques et aux préoccupations des entreprises, le maintien en emploi des seniors est plutôt perçu comme un thème d'intérêt en lien avec les préoccupations travaillées.

Ces cinq expérimentations mettent en évidence différentes voies d'action au niveau territorial tout en montrant la finesse et la complexité des relations entre partenaires et avec les entreprises. Les effets d'apprentissage constatés apparaissent aussi très dépendants de la continuité des relations entre acteurs du territoire et de la transmission de l'expérience acquise au sein des organismes partenaires et au sein des entreprises. Par ailleurs considérer à la fois l'emploi, le travail et les parcours professionnels souligne les difficultés liées à la séparation des champs travail et emploi entre acteurs territoriaux.

L'expérimentation en Bretagne

En 2014, l'Aract Bretagne et la Carsat Bretagne ont expérimenté un format d'accompagnement dans quatre entreprises du Pays de Fougères dans le cadre d'un partenariat entre l'Anact et la Cnam TS sur « la prévention de l'usure professionnelle pour un maintien durable en emploi ». En 2016, sous l'impulsion de l'Unité Départementale de la Direccte, une nouvelle action est engagée afin de poursuivre la dynamique engagée en l'élargissant à un bassin d'emploi limitrophe, le Pays de Vitré.

Cette nouvelle action conçue et mise en œuvre par l'Aract Bretagne s'est déroulée sur 18 mois (octobre 2016 à mars 2018).

- Un groupe de projet territorial a été mis en place pour mobiliser, sensibiliser, diffuser auprès des entreprises. Il est composé de représentants de l'Observatoire emploi/formation du Pays de Fougères, de la Maison de l'emploi du Pays de Vitré, de deux services de santé au travail, de l'antenne de la CCI, de la Carsat et de l'Aract.
- Six entreprises de différents secteurs (IAA, métallurgie, produits pharmaceutiques, BTP) et différentes tailles d'effectifs (de 20 à 250 salariés) ont engagé une démarche de prévention de l'usure professionnelle.
- Quatre consultants ont été sélectionnés et formés pour accompagner ces entreprises.
- Trois réunions d'échanges d'expériences entre les représentants d'entreprises accompagnées et le groupe de projet territorial ont été organisées.

- Une journée de retour d'expériences a réuni des représentants de 21 entreprises du territoire.
- Un guide Prévention de l'usure professionnelle illustré par des témoignages d'entreprises a été diffusé à 1 000 exemplaires.

Que retenir de cette action, d'une part, concernant la prévention de l'usure professionnelle, et d'autre part, sur la pertinence d'animer une dynamique territoriale sur cette problématique ?
Concernant l'usure professionnelle, cette action montre d'abord que ce n'est pas une préoccupation portant exclusivement sur le personnel de production.
Trois entreprises ont porté leur attention sur les fonctions dites supports (qualité, commercial, ordonnancement, etc.). Dans ces entreprises, il s'agit d'une population concentrée sur les classes d'âges intermédiaires, stable et donc bien expérimentée. L'usure professionnelle s'exprime par des ressentis de lassitudes et de tensions face à une charge de travail (pas toujours très visible) qui s'alourdit pour satisfaire des exigences commerciales et de gestion de production toujours plus élevées et sans moyens complémentaires. Des problématiques de reconnaissance et de tensions psychiques sont souvent posées.
Dans les trois entreprises ayant ciblé le personnel de production, l'usure professionnelle se manifeste par les difficultés pour certains salariés de concilier avancée en âge et conditions de travail. On y observe une surreprésentation des catégories d'âges et d'anciennetés les plus élevées dans les absences, les accidents du travail, les déclarations de maladies professionnelles et les inaptitudes. L'outil de production assez ancien constitue un environnement de travail bien maîtrisé par cette catégorie de salariés mais souvent trop exigeant physiquement. Ces entreprises sont par ailleurs confrontées à des difficultés fréquentes d'intégration durable de jeunes salariés en production.
L'action montre ensuite deux motivations distinctes dans l'engagement des entreprises.
Pour trois d'entre elles, la démarche a été clairement mise en lien avec un projet d'investissement matériel ou bâtiment. Les projets sont lancés, puis des effets sur l'organisation du travail et les compétences émergent progressivement avec des doutes sur la capacité d'adaptation de certains salariés. Pour les trois autres entreprises, l'intention est avant tout de compléter la prévention des risques professionnels concentrée sur les équipements et les procédures de protection pour éviter les accidents du travail. Cette prévention a pour conséquence de focaliser l'attention sur quelques risques et services et inversement de peu prendre en compte des combinaisons de facteurs de risques plus diffus produisant des effets néfastes sur la durée, notamment des inaptitudes médicales.
Enfin, cette action montre que les démarches réalisées génèrent une diversité de mesures pour mieux prévenir le risque d'usure professionnelle. Les six entreprises ont défini des plans d'actions comportant au moins trois des cinq axes suivants :

- réduire les contraintes physiques en production (adaptations d'équipements, évolution de l'ordonnancement) ;
- faciliter la relation clientèle (adaptations d'applicatifs informatiques) ;
- décloisonner les relations interservices (espaces de discussion sur le travail, points d'information régulier des équipes sur l'activité) ;
- améliorer la conception d'espaces de travail (prise en compte des conditions de travail dans les projets d'investissement, implication des salariés dans la phase de définition des besoins lors des projets) ;
- actualiser les outils et procédures de GRH (procédures d'intégration des nouveaux renfor-

cées, pratiques de management favorisant la polyvalence).

Au niveau territorial, la prévention de l'usure professionnelle est un thème favorable à la coopération entre différents acteurs. En effet, elle constitue une réponse à différentes préoccupations au cœur des missions respectives de ces acteurs territoriaux : santé au travail, maintien en emploi, parcours professionnels, attractivité des entreprises, performance économique.

Les réunions de préparation ont favorisé un partenariat de projet entre des acteurs qui se connaissent mais qui ont peu d'occasions de mener des actions communes. Il s'est notamment montré performant dans le ciblage et la mobilisation des entreprises. Les réunions en cours d'action ont permis de partager les problématiques et les pistes d'actions des entreprises pour faire du lien avec des initiatives propres à chaque acteur territorial.

Cela a ouvert aussi des pistes de travail à poursuivre sur le territoire. Les échanges inter-entreprises ont en effet fait émerger des thèmes sur lesquels elles sont en demande d'appui et/ou de réflexion collective (par exemple, l'intégration des nouveaux développements de la polyvalence, la coordination et les relations inter services, les remontées et le traitement des difficultés rencontrées dans l'activité de travail).

Cette approche territoriale a permis d'initier un écosystème favorable pour enclencher une initiative innovante sur la relation emploi et travail et créer localement des ressources éprouvées pour sensibiliser et accompagner les entreprises. Elle soulève également des interrogations pour passer d'une action innovante à son déploiement dans le territoire :

- Comment passer d'un partenariat technique entre professionnels de différentes institutions sur une action déterminée à un partenariat interinstitutionnel sur un dispositif organisé sur la durée ?
- Comment passer d'une logique de mobilisation de quelques entreprises volontaires pour bénéficier d'un accompagnement financé dans le cadre d'une action pilote à une logique de demande d'accompagnement à financer ?

L'expérimentation conduite par l'Aract Nouvelle-Aquitaine

Au démarrage du projet, la volonté de l'Aract Nouvelle-Aquitaine était d'accompagner des entreprises, tous secteurs d'activité confondus, autour de la question du travail des seniors et de ses conditions de réalisation. L'objectif final était de disposer de retours terrain pour donner à voir et intéresser des partenaires institutionnels sur cette thématique.

Confronté à la difficulté à mobiliser (un appel à manifestation d'intérêt publié sur le site de l'Aract Nouvelle-Aquitaine n'a eu que très peu de réponses), il a été décidé de solliciter des entreprises déjà engagées dans des actions où l'Aract était impliquée.

Les actions collectives sont une modalité d'action particulièrement utilisée par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, qui peut s'impliquer sur la globalité d'un projet ou à différentes étapes du processus (ingénierie de projet, conduite du projet, recherche de financement, sensibilisation à une thématique et/ou méthodologie, accompagnement des entreprises, accompagnement des consultants dans le cas de démarches où le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail est mobilisé, capitalisation, transfert et diffusion des enseignements).

L'Aract a donc présenté le projet PACT Seniors aux porteurs de deux actions collectives (en phases de démarrage) pour lesquelles un financement FACT avait été obtenu. Ces actions avaient des clés d'entrée différentes : une démarche collective avec pour thématique la pré-

vention de l'usure professionnelle, portée par un cluster d'entreprises du secteur agro-alimentaire au Pays Basque ; la mise en place et la pérennisation de démarches QVT dans des établissements des secteurs social et médico-social dans le Lot-et-Garonne. Bien aidée par la relation de confiance déjà établie entre l'Aract et les porteurs de projets, il n'a pas été compliqué de les convaincre qu'aller creuser la question du maintien en emploi des seniors allait enrichir le diagnostic collectif.

En termes de méthodologie, l'Aract avait prévu, dans les deux actions collectives ciblées, de rencontrer les entreprises volontaires pour effectuer une analyse de la demande et ainsi saisir les contextes et spécificités de tous les participants. Une fois ces rencontres effectuées, l'Aract a pu identifier des terrains potentiels où la question du maintien en emploi des salariés seniors était particulièrement stratégique (pyramide des âges très déséquilibrée, nombreux départs à la retraite à venir, conflits générationnels) pour proposer aux entreprises un accompagnement spécifique dans le cadre de PACT Seniors.

Il convient de noter que le fait d'intervenir auprès d'entreprises mobilisées en amont sur une autre thématique a été grandement facilitateur. La proposition d'accompagnement spécifique seniors a été perçue comme répondant au contexte de la structure, même si différente de la sollicitation initiale.

Nous pouvons faire l'hypothèse que si la proposition initiale de l'Aract avait été d'accompagner l'entreprise sur la question du travail des seniors, en dehors du contexte d'action collective et des rapports établis au préalable, les structures ciblées auraient sans doute refusé d'intégrer l'action PACT Seniors.

Une fois les entreprises embarquées dans le projet PACT, l'Aract a pu les accompagner individuellement, en adaptant les méthodologies et les outils en fonction des contextes rencontrés (analyse des données sociales, entretiens individuels, observation de l'activité, etc.).

Les éléments relatifs aux conditions de travail et au maintien en emploi des salariés seniors sont venus nourrir les diagnostics plus généralistes et les plans d'action dont ont bénéficié les entreprises dans le cadre de l'action collective. Cependant, l'élément le plus intéressant semble être l'intérêt suscité, auprès des autres entreprises et de partenaires institutionnels, à travailler cette thématique, en dépassant les représentations initiales qui peuvent y être associées (conflits intergénérationnels, baisse de productivité, etc.).

Par exemple, après présentation aux membres de l'action collective des résultats de l'analyse des données socio-démographiques déployée dans l'une des structures de la démarche « prévention de l'usure », quatre entreprises se sont portées volontaires pour faire un focus sur la gestion des âges afin de mieux anticiper l'évolution de leurs effectifs. Cet intérêt a permis à l'Aract et au porteur de mobiliser un partenaire institutionnel qui a accepté de financer cette action, une seconde phase de l'accompagnement initial. Cet exemple illustre bien l'intention de départ : partir d'expérimentations concrètes pour illustrer l'intérêt à travailler autour de la thématique de la gestion des âges et engager une dynamique locale, en mobilisant des partenaires institutionnels.

Au final, traiter la question de l'emploi des seniors en abordant des entreprises déjà mobilisées sur des thématiques connexes a permis de rendre visible la possibilité de les impliquer dans une problématique perçue comme peu attractive ou non prioritaire

BIBLIOGRAPHIE

— Agyris, C., Schön, D. (1974), *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 224 p.

— Caser, F., Jolivet, A., Lochard, Y., Mailliot, S., Parlier, M., Pernot, J.-M., Trouiller, G., Vincent, C. (2013), *Construction et mise en œuvre des accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Réponse à l'appel à projets de recherche de la DARES MAR/2011/n° 11, IRES-Anact, Rapport 05.2013, septembre, 94 p.

— Chouanière, D. (Ed.) (2019), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail. Pour une approche interdisciplinaire appliquée aux RPS et TMS*, Octarès Éditions, Toulouse, 670 p.

— Delgoulet, C., Volkoff, S., Caron, L., Caser, F., Jolivet, A., Théry, L. (2014), « Conditions de travail et maintien en emploi des *seniors* : enjeux d'un « décloisonnement » des approches et des pratiques », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 69, n° 4, octobre-décembre, p. 687-708.

— Ghiglione, R., Richard, J.-F. (2007), *Cours de psychologie - Tome 2, Les méthodes (Vol 2)*, Dunod, Paris.

— Gilly, J.-P., Wallet, F. (2005), « Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale. Les processus d'innovation institutionnelle dans la politique des pays en France », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 5, p. 699-722.

— Jolivet, A. (2014), « Emploi des seniors : 25 ans de politiques publiques », in Jolivet, A., Molinié, A.-F., Volkoff S. (Dir.), *Le travail avant la retraite. Emploi, travail et savoirs professionnels des seniors*, Éd. Liaisons, coll. Liaisons sociales, p. 25-52.

— Jolivet, A., Zara-Meylan, V. (2018), *Collaboration au projet PACT SENIORS, Aide à la capitalisation*, Rapport final pour l'Anact, novembre, 66 p.

— Koenig, G. (2015), « L'apprentissage organisationnel. Repérage des lieux », *Revue française de gestion*, Vol 8, (253), p. 83-95.

— Molinié, A.-F., Gaudart, C., & Pueyo, V. (2012), *La vie professionnelle. Âge, Expérience et Santé à l'épreuve des conditions de travail*, Octarès, Toulouse.

— Parmentier, C., Garros, D., Lengowski, V. (2015), « Débattre des conditions de travail à l'aide des données socio-démographiques : le cas d'une entreprise agroalimentaire », *La Revue des conditions de travail,* juin, n° 2, p. 45-52.

— Pueyo, V., Zara-Meylan, V. (2014), « Modèles du vieillissement et formes d'actions : Usure, adaptation ou transformation active du milieu ? » in P. Falzon (Ed.), *Symposium Diversité, Actes du 49e Congrès international de la Self,* La Rochelle, p. 247-250. <hal-01248758>.