

# Tisser une approche économique et ergonomique pour analyser des expérimentations partenariales territoriales en faveur de l'emploi des seniors

Annie JOLIVET et Valérie ZARA-MEYLAN



le **cnam**  
ceet

"Enjeux du territoire pour la méthodologie d'intervention au prisme du développement durable »

Atelier **ARPEGE**

13 octobre 2021

Initialement programmé pour le congrès de la Self 2020

## PACT Seniors : projets territoriaux en faveur du maintien et du retour à l'emploi des seniors

**Demande d'appui de l'Anact, pour des expérimentations construites conçues et mises en place par 5 Aracts**

### **Particularités du projet Anact PACT Seniors (2016-2018)**

- ✓ Une **dimension d'emblée territoriale** → *diversité des contextes*
- ✓ Des expérimentations conçues par les **Aract** en fonction de leurs expériences antérieures
- ✓ **des partenariats très différents sur ces territoires** (*contenu, nature des partenaires, modalités, ancrage territorial*)

**La proposition d'un  
binôme  
économiste – ergonomiste**  
objectifs, démarche et  
orientations co-construites

- Des entretiens avec les chargés de mission Aract + leurs documents projet
- 2 séminaires collectifs Anact et les 5 Aract
- Rapport écrit (en 2 étapes)
- « Restitution » :
  - 1- validation, enrichissement
  - 2- exemples d'utilisation par les Aract
  - 3- perspectives de développement de l'analyse

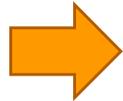
### **Objets de l'analyse**

- « configurations partenariales »
- « logiques d'entreprise »
- outils et méthodes : lesquels, quels usages ?
- les effets

# Les configurations (territoriales) partenariales

## Réflexion à partir de la notion d'espace institutionnel d'action

- ✓ à partir de deux expérimentations territoriales intégrant des réflexions métacognitives déjà présentes
- ✓ déclinaison des politiques publiques
- ✓ capacité des acteurs à s'organiser, décider, impulser des actions
- ✓ décroisement emploi - travail



## Analyser les configurations

- quels « partenaires » ?
- quels rôles ?
- modalités de travail/coopération entre partenaires ?
- pérennité / caractère provisoire
- implication ou non des partenaires dans l'accompagnement des entreprises ?
- flux d'information des partenaires sur l'accompagnement
- expérience d'actions antérieures



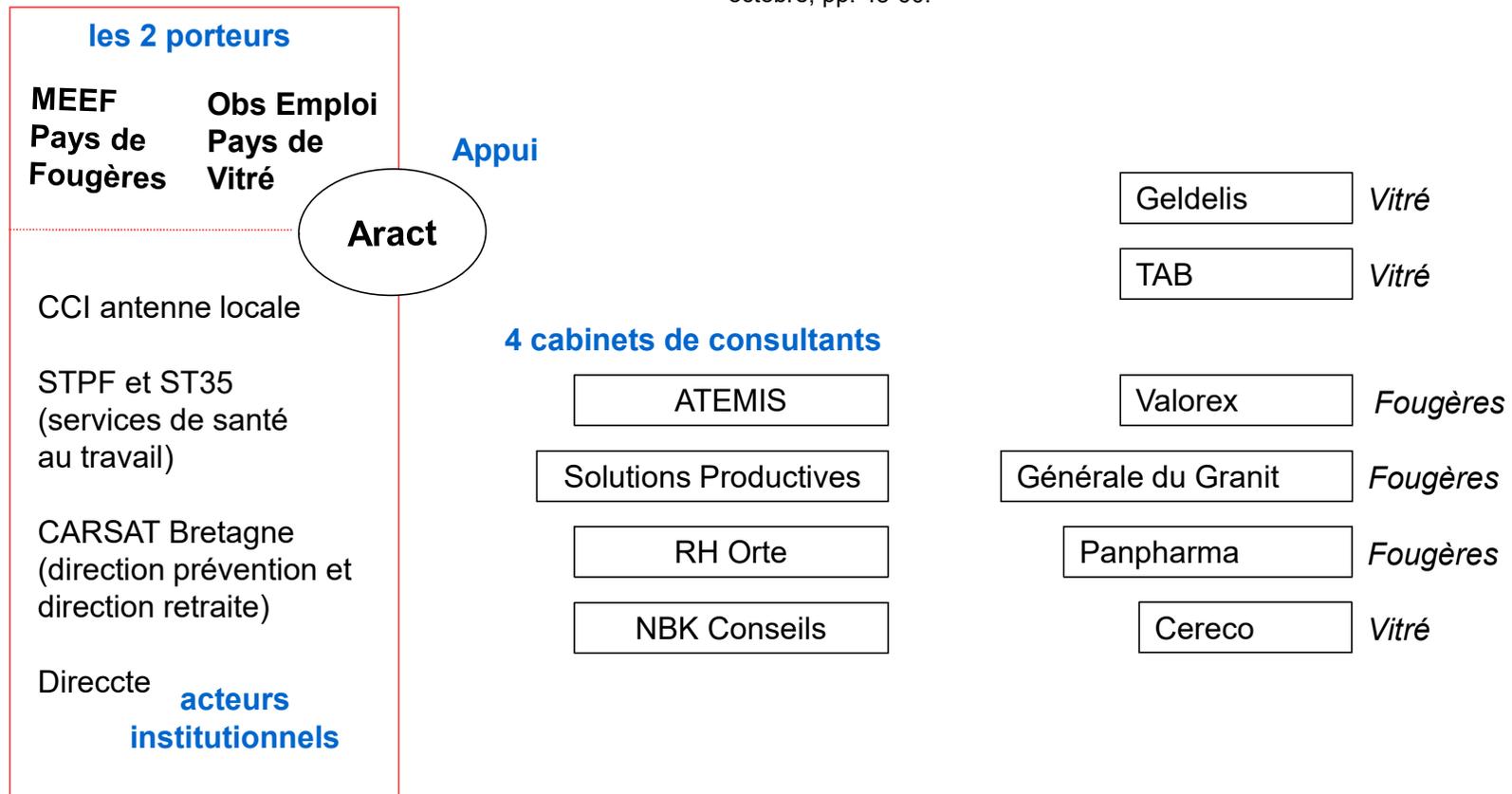
## Représentations sous forme de schémas

- identification des composantes et interrelations
- mises en discussion
- vocabulaire à préciser/stabiliser
- effets à mieux situer

# Projet Bretagne – Eléments structurants (1)

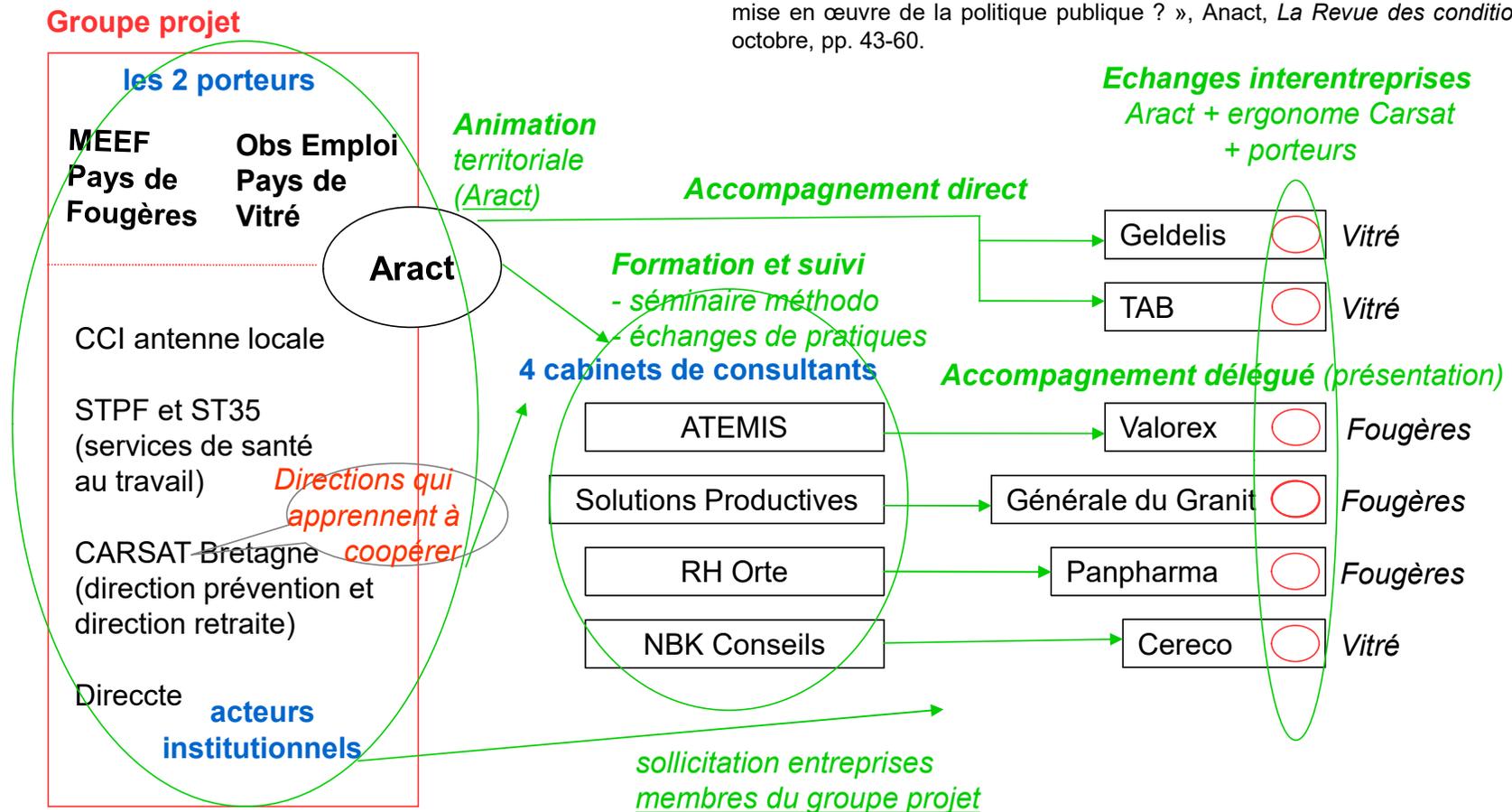
Cf. Jolivet A., Zara-Meylan V., Cescosse M., Chevance A. (2020), « Maintien en emploi des seniors et expérimentations partenariales de cinq Aract : quels apports pour la conception et la mise en œuvre de la politique publique ? », Anact, *La Revue des conditions de travail*, n°11, octobre, pp. 43-60.

## Groupe projet



# Projet Bretagne – Comment ça fonctionne (2)

Cf. Jolivet A., Zara-Meylan V., Cescosse M., Chevance A. (2020), « 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 ? », Anact, *La Revue des conditions de travail*, n°11, octobre, pp. 43-60.



# Exemple entreprise 6 : Entreprise Granit

Entreprise	Taille et secteur	Contexte	Enjeux et facteurs déclenchants
<b>Entreprise Granit</b> Bretagne	104 personnes Taille façonnage de monuments funéraires et matériaux pour aménagements urbains	Evolutions techq, commerciales, et effectifs ↘ Tensions : assistantes commerciales 35-58 ans	Fragilisation et nbx départs dans 5 à 10 ans, questions productivité -> enjeux GRH

## Entreprise dans la configuration partenariale territoriale Bretagne

- une histoire dans le Pays de Fougères
- échanges interentreprises avec Aract et ergonomes Carsat
- accompagnement par un consultant délégué par l'Aract

- Entreprise en évolution : relation client et investissements visant des gains de productivité
- 1/3 de l'effectif aura quitté l'entreprise dans les 5 ans. Départs non remplacés.  
→ Ciblage ouvert à différentes formes de pénibilité : ateliers de maintenance et **Assistants commerciales**
  - 6 assistantes dont 5 ont plus de 45 ans, 15 à 30 ans d'ancienneté
  - projet de ré-implantation non concerté, mécontentement, tensions
  - « usure » : des signes de fragilisation de la santé, quête d'emploi ailleurs
- Actions :
  - Réaménagement bureaux, moderniser informatique pour GED et devis,
  - Moments de partage d'information
  - Plan en 10 actions : équipements ; organisation du travail pour nettoyage et réduction fréquence des changements de série ; prévention des risques ; modalités de recrutement pour limiter le turnover précoce
- Et des réflexions et échanges territoriaux étendus (emploi, prévention des risques, formation, mobilités, main-d'œuvre et compétences)

## A partir de l'analyse des configurations partenariales territoriales



- ✓ quelles occasions d'apprentissage ?
- ✓ quels effets d'apprentissage ?
- ✓ quelles dynamiques d'évolution ?

### Accompagnement des entreprises (direct ou délégué)

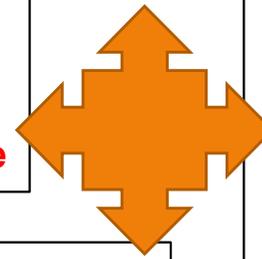
- travail de connaissance co-construit
- échanges de pratiques
- suivi
- effet d'exemplarité

→ identifier et agir sur les systèmes d'action des entreprises sur le territoire

### Relations entre partenaires

- partage et échanges sur le diagnostic et les enjeux pour le territoire
- acculturation sur des termes et approches (santé, vieillissement)
- décroisement : emploi –travail, zones délimitées d'intervention (ex Carsat Bretagne)
- échec aussi

→ soutenir les systèmes d'action des acteurs institutionnels sur le territoire



### Accompagnement des consultants

- formation
- échanges de pratiques
- suivi
- co-accompagnement des entreprises

→ créer des ressources pérennes et accessibles sur le territoire

- **Des acteurs territoriaux, des dynamiques territoriales « à travailler »**
  - ✓ rôles, modalités de travail
  - ✓ des occasions d'échanges et d'apprentissages, des occasions de décloisonner
  - ✓ expérimentations durée limitée → développement durable sur le territoire ?
  - ✓ déplacer les modèles du vieillissement (territoire comme une dimension seulement contextuelle ou d'action ?)

## Perspectives

- **Un paradoxe : démarches sur mesure et objectifs de répliquabilité**
  - ✓ des contextes de territoires et d'entreprises très variables
  - ✓ une appropriation progressive (ce qui déclenche, passer des paliers, ... ?)
  - ✓ des apprentissages (connaissances, prise de recul, mises en liens ?)
  - ✓ quels indices – outils pour identifier ces moments de déplacement ?
- **Des points de vue interdisciplinaires à tisser**
  - ✓ travail sur des traces de pratiques des entreprises et de leurs systèmes d'action, avec recueil de dimensions d'évolution
  - ✓ méthodes déployées et analyses : des terrains d'échanges pour nous
  - ✓ constitution d'éléments compréhensibles aux entreprises et aux acteurs institutionnels afin qu'ils trouvent et bâtissent des éléments utiles pour eux-mêmes

## Pour en savoir plus

- ✓ Jolivet Annie, Zara Meylan Valérie, Cescosse Maxime, Chevance Alain (2020), « 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 ? », Anact, *La Revue des conditions de travail*, n°11, octobre, pp. 43-60.

<https://www.anact.fr/travail-parcours-et-prevention-de-lusure-professionnelle>

- ✓ Colloque « Agir dans les territoires sur les conditions d'un allongement de la vie professionnelle : des questions d'emploi, de travail, de santé et de parcours », coorganisation Annie Jolivet, Valérie Zara Meylan (Cnam Ceet et CRTD, CREAPT) et Marion Gilles (Anact) du Réseau Anact-Aract, Gis CREAPT avec le CNAM-CEET, 1<sup>er</sup> et 8 avril 2021

- deux expériences d'actions territoriales dans le secteur médico-social

- deux expériences d'actions territoriales inter-sectorielles

- visio-conférences enregistrées accessibles sur le site du Cnam et sur la chaîne Youtube du Cnam

<https://www.youtube.com/c/ConservatoireNationaldesArtsetM%C3%A9tiersParis/search?query=anact> .

# Merci !