Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

IMPULSER DES PRATIQUES EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES « SENIORS » : L'INCITATION A NEGOCIER A L'EPREUVE D'EVALUATIONS DE TERRAIN[1]

Annie JOLIVET
Cnam-CEET (CRTD, Gis Creapt), associée IRES

La politique publique en faveur de l'emploi des seniors qui s'est développée en France depuis 2003 a entre autres pour objectif de faire évoluer les comportements des employeurs. Le but est d'augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans et de diminuer la proportion de « seniors » ni en emploi ni à la retraite, dans un contexte de relèvement des âges d'ouverture des droits à la retraite à taux plein. Les entreprises et les branches ont ainsi été à plusieurs reprises appelées à ouvrir des négociations sur des thèmes comme la formation tout au long de la vie et l'anticipation des restructurations. En 2008, un nouvel instrument est créé afin d'impulser rapidement des pratiques plus favorables : l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés. Repris en 2013 dans l'incitation à négocier pour la mise en place du contrat de génération, il s'est appliqué légalement de janvier 2010 à septembre 2017.

Qualifié d'« action publique négociée » (Groux, 2005 ; Naboulet, 2011), cet instrument combine de façon nouvelle loi et négociation au niveau des entreprises et des branches. La loi prescrit en effet de conclure un accord ou au moins de produire un texte unilatéral respectant des exigences de contenu étendues et très détaillées dans un délai fixé sous peine de sanction financière. Son entrée en vigueur n'a été précédée d'aucune expérimentation. L'évaluation des effets de cette incitation à négocier a essentiellement porté sur la nature et le contenu des textes et s'est peu intéressée à leur application effective, encore moins au bilan des accords et plans d'action à leur terme. Pourtant beaucoup d'entreprises et un certain nombre de branches ont continué à conclure des accords dans le champ prescrit par la loi même si cette négociation est désormais facultative. La question de l'efficacité de cette incitation est donc toujours d'actualité et reparaît avec les négociations interprofessionnelles sur l'emploi des seniors.

À partir des divers travaux d'évaluation produits et de travaux de terrain que nous avons réalisés à la demande du Ministère du Travail et du Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT) entre 2010 et 2012 et de l'Anact entre 2016 et 2018, nous proposons une réflexion sur la construction de pratiques d'entreprise telle qu'elle est impulsée par l'incitation à négocier relative à l'emploi des seniors. Que produit une telle incitation ? Comment est-elle évaluée ? Quelles difficultés rencontrent les entreprises qui cherchent à construire des pratiques vis-à-vis de leurs salariés âgés ? Que serait une politique publique d'incitation à négocier pertinente et comment la concevoir ?

Nous présentons d'abord le contexte, le contenu et l'évolution de l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés, puis les apports et les limites de l'évaluation de cet instrument. Nous questionnons ensuite la façon dont les indicateurs et

[1] L'auteure tient à remercier vivement les évaluateurs de cet article pour leurs remarques, leurs critiques et leurs suggestions qui ont permis de faire notablement progresser le texte et la réflexion.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

objectifs chiffrés peuvent être construits en soulignant le caractère impensé de ces indicateurs dans le dispositif légal et le travail de conception partagée et de mise en discussion qu'ils nécessitent. Enfin, nous interrogeons la façon dont les comportements des employeurs vis-à-vis des seniors sont et pourraient être analysés pour caractériser ce qu'ils sont à un moment donné mais aussi comment ils évoluent.

I. ÉVALUER UN NOUVEL INSTRUMENT D'ACTION PUBLIQUE

Après avoir présenté et situé l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés, nous revenons sur les résultats des études et recherches réalisées dans la foulée de l'entrée en vigueur de ce nouvel instrument de politique publique et sur les limites des évaluations partielles obtenues.

I.1. CONTEXTE, CONTENU ET ÉVOLUTION DE CETTE INCITATION À NÉGOCIER

L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés est le produit de trois évolutions : la politique en faveur de l'emploi des seniors engagée à partir de la réforme des retraites de 2003, le rôle croissant dévolu à la négociation collective dans le cadre de cette politique et les instruments mobilisés en faveur de l'égalité professionnelle. Dès la réforme des retraites de 2003, il est prévu une négociation interprofessionnelle sur l'emploi des seniors. Plusieurs thèmes de négociation sont ensuite successivement fixés, avant et après la création de l'incitation à négocier en 2008. La politique d'égalité professionnelle a probablement fourni une inspiration par sa combinaison d'une obligation de produire un diagnostic chiffré des inégalités et de négocier collectivement sur ce thème dans les entreprises, en particulier à partir de la loi Génisson de 2001 (Chappe, 2021).

L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés apparaît pour la première fois dans la loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 (art. 87). La loi fixe trois éléments structurants : la date à laquelle les entreprises devront avoir produit soit un accord soit un plan d'action (1er janvier 2010), ce que doit comporter tout texte *a minima* et la pénalité encourue en cas de non-respect de ce contenu minimal (1 % de la masse salariale). L'accord collectif ou le plan d'action doit ainsi comporter : un objectif chiffré global, qui concerne soit le maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus soit le recrutement des salariés de 50 ans et plus ; des actions relevant d'au moins trois des six « domaines d'action » énumérés par la loi[2] ; un objectif chiffré pour chaque action, assorti d'indicateurs, à définir par la négociation.

[2] Ces six domaines définis par décret sont : le recrutement ; l'anticipation de l'évolution des carrières ; l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité ; le développement des compétences, des qualifications et l'accès à la formation ; l'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ; la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

L'instrument[3] ainsi créé est novateur a plus d'un titre. Il s'agit d'abord d'une incitation à négocier et non plus d'une obligation de négociation[4]. Ce changement est plus profond qu'il n'y paraît. L'obligation de négocier ne porte que sur l'ouverture de négociations, en aucun cas elle ne signifie obligation de conclure. L'incitation crée, elle, une quasi-obligation de conclure un accord ou un plan d'action en prévoyant une pénalité proportionnelle, suffisamment dissuasive en l'absence d'un texte quel qu'il soit. Le principe de liberté contractuelle des parties est ainsi respecté. Ensuite, la structuration du contenu est nouvelle par l'étendue des thèmes concernés. Avec la liste des domaines d'action, c'est la première fois qu'autant de thèmes relatifs à l'emploi des seniors sont inclus dans le champ d'une loi. Les lois qui ont précédé ont en effet des objets plus circonscrits et en tout cas moins détaillés : par exemple la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, avec un chapitre sur les seniors, dans la loi de 2005 sur la modernisation ; les contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle des accords dérogatoires sur la mise à la retraite avant 65 ans prévus par la loi sur la réforme des retraites de 2003. Enfin, la loi renvoie aux entreprises l'élaboration d'objectifs plus précis, ce qui n'est pas une nouveauté en soi, assortie d'indicateurs qui doivent figurer dans le texte produit. S'il n'est pas prévu de contrôle sur le fond, les entreprises doivent déposer leur accord ou plan d'action pour justifier l'absence de pénalité. Pour répondre à cette incitation à négocier, les entreprises disposent donc de marges de manœuvre : sur la nature du texte (accord ou plan d'action), sur le choix des domaines d'action et des actions, sur le choix des indicateurs et des objectifs, sur les modalités de suivi.

L'incitation à négocier de 2008 prend fin avec l'arrivée à terme des accords et plans d'action produits par les entreprises et les branches, et en tous cas avec l'abrogation des dispositions de 2008 par la loi du 1er mars 2013 sur le contrat de génération. La structuration de l'incitation est cependant reprise dans l'incitation à négocier pour le contrat de génération avec deux éléments supplémentaires : un diagnostic préalable (avec une liste préétablie d'indicateurs) et un procès-verbal de désaccord en cas de plan d'action (motivant les raisons de ce désaccord). Elle a également inspiré l'incitation à négocier sur la prévention de la pénibilité incluse dans la loi du 9 novembre 2010 : on y retrouve objectifs généraux, domaines d'action, objectifs et indicateurs pour les actions, pénalité. S'y ajoute une délimitation des entreprises incitées à produire un accord ou un plan d'action (en fonction de la proportion de salariés exposés aux facteurs de pénibilité énumérés). Enfin et surtout, l'incitation à négocier de 2008 a contribué à installer l'usage des indicateurs comme outil de l'action publique négociée. Cet usage avait été introduit dans le champ de l'égalité professionnelle dès 1983 sous une forme un peu différente : le rapport de situation comparée vise à établir un diagnostic et pas des objectifs d'action. La conception plus récente d'un index égalité-professionnelle inspire en retour l'idée d'un index seniors[5], plaçant la question des indicateurs pertinents au cœur de la mise en œuvre de ces deux politiques.

[3] La notion d'instrument est particulièrement pertinente pour « un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur » (Lascoumes, Le Galès, 2005). C'est d'autant plus le cas lorsque ce dispositif s'avère pérenne (Lascoumes, Simard, 2011). Initialement conçu pour la politique en faveur de l'emploi des seniors, il a été étendu à d'autres champs : celui de la prévention de la pénibilité et celui de l'égalité professionnelle. Il continue à structurer la négociation collective relative aux seniors (voir par exemple Saadaoui, 2023).

[4] Voir Naboulet (2011) pour une explication plus précise.

[5] Cette proposition figurait dans la loi sur les retraites de 2023. Retoquée par le Conseil d'État, elle réapparaît dans la négociation interprofessionnelle ouverte en janvier puis en octobre 2024.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

En 2017, l'incitation à négocier pour le contrat de génération est abrogée[6], ce qui clôt la période d'utilisation de cet instrument par les pouvoirs publics. Á partir d'informations syndicales, d'annonces dans la presse, d'analyses d'accords, de monographies, on observe toutefois une persistance de négociations sur le champ délimité par la loi de 2008. Des accords « intergénérationnels » prennent le relais dans des entreprises qui s'étaient activement engagées dans des négociations. Plus difficiles à repérer, des accords sur des thèmes connexes peuvent renvoyer à des dispositions prises dans des accords ou plans d'action « seniors ». C'est notamment le cas des textes visant à accompagner les réductions d'effectifs qui comportent des dispositions de « transition entre emploi et retraite » (temps partiel « seniors », congé de fin de carrière par exemple), mais aussi de textes sur la gestion des emplois, des mobilités et des parcours professionnels (GEMPP).

I.2. DES ÉVALUATIONS PARTIELLES CENTRÉES SUR L'INCITATION À NÉGOCIER DE 2008

Des études et recherches ont été lancées assez rapidement après l'entrée en vigueur de la loi. Le Ministère du Travail a produit des statistiques et des analyses sur les accords et plans d'action et plus en détail sur un échantillon de 116 accords ou plans d'action (Claisse *et al.*, 2011). Compte tenu de la diversité des contextes socio-économiques, du dialogue social, des pratiques des entreprises, un large recours a été fait à des recherches de terrain (Moisdon, 2010). Une recherche a été produite dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires (Farvaque, Lefebvre, 2010). Des demandes d'analyse plus qualitatives ont également été faites par le Ministère du Travail (avec un appel à projets de recherche) et par le COCT (avec une demande adressée à l'Anact et au Gis Creapt). Elles ont donné lieu à des recherches de terrain plutôt monographiques (Forté *et al.*, 2014 ; Caser *et al.*, 2013 ; Caron *et al.*, 2012). Ces recherches n'ont permis qu'une évaluation partielle de l'incitation à négocier[7].

Les méthodologies et les objectifs des quatre recherches de terrain ont été différents. Farvaque et Lefebvre (2010) analysent les pratiques de construction des accords dans neuf entreprises à partir d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs (direction, syndicats représentatifs) ayant participé à cette construction. Les deux recherches issues de l'appel à projets avaient pour objectif d'envisager les accords ou plans d'action dans leur ensemble, tous domaines d'action inclus, et leur mise en œuvre. Les accords et plans d'action ont été analysés dans leur intégralité à partir d'entretiens semi-directifs (direction, représentants des salariés) et des documents produits par les entreprises (accord ou plan d'action, bilans de mise en œuvre). L'étude réalisée à la demande du COCT portait uniquement sur les actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité. Elle a retenu comme objet des « expériences intéressantes », c'est-à-dire des initiatives effectivement mises en œuvre en matière de conditions de travail et qui retiennent l'intérêt par les avancées qu'elles ont permises, ou les difficultés éventuelles qu'elles ont rencontrées. La méthodologie était adaptée au délai relativement court fixé par le COCT : sélection d'entreprises diverses sur la base d'informations préalables recueillies par les membres de l'équipe de recherche (Aract et Anact notamment) ou par des membres du groupe de suivi concernant les actions mises en œuvre mais aussi selon la qualité des liens qu'il serait possible d'établir pour un accès rapide ; analyse des accords ou plans d'action et de documents complémentaires ;

[6] Par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, art. 9.
[7] Il faut souligner que ces recherches ne se situent pas dans une approche évaluative, et même affirment explicitement ne pas viser une évaluation de l'incitation à négocier.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

entretiens avec divers acteurs impliqués dans la conception et/ou la mise en œuvre des plans ou accords et surtout avec les personnes concernées par ces actions ; au cas par cas observations des situations de travail.

Elles ont fortement relativisé l'évaluation quantitative fondée sur les statistiques de dépôt des textes. Certes, les entreprises concernées ont massivement et rapidement signé des accords ou élaboré des plans d'action : 34 200 accords ou plans d'action d'entreprise étaient déposés à la fin du mois de septembre 2010 (Claisse *et al.*, 2011), dans certains cas en reprenant l'un des 79 accords de branche signés. Les sanctions ont été exceptionnelles. La forte proportion (70 %) de plans d'action en réponse à la loi de 2008 (*Ibid.)* a pu être considérée comme le signe d'une négociation insuffisante et d'une moins bonne qualité de contenu. Cependant, l'analyse des textes et les entretiens avec des négociateurs en entreprise (Caron *et al.*, 2012, Caser *et al.*, 2013) montrent que la distinction entre accords et plans d'action n'est pas aussi significative : des accords sont en fait peu discutés ; des plans d'action concluent un processus de négociation riche mais à l'issue duquel les parties n'ont pu trouver un compromis qui les satisfasse ; des plans d'action résultent de l'absence de représentation des salariés. La nature du texte (accord ou plan d'action) n'est donc pas forcément révélatrice de la richesse de la discussion préalable ni de la qualité du contenu du texte. Les accords ne sont pas forcément supérieurs en qualité aux plans d'action. Un premier critère d'évaluation s'avère donc non pertinent.

Les analyses menées en termes d'effectivité[8] de l'incitation à négocier ont souligné de forts effets de conformisme et un encouragement très fort à produire un texte. L'effectivité de l'incitation dépend en particulier de l'appréhension du risque juridique lié d'une part à une absence de réponse dans les délais (avec comme conséquence une pénalité) et d'autre part à ce qui pourrait être interprété comme un non-respect des exigences de contenu. Le montant de la sanction a été jugé dissuasif par les responsables d'entreprise interrogés dans les recherches de terrain alors que les services déconcentrés du Ministère du Travail disposaient en réalité d'une marge d'appréciation et qu'aucun contrôle n'était prévu, ni sur le fond des textes, ni sur la mise en œuvre des actions prévues, ni sur l'atteinte des objectifs[9]. On peut donc avancer l'idée que l'incitation ne provient pas de la menace réelle de la sanction, mais plutôt de la menace symbolique de la sanction et de la nécessité d'engager la production d'un texte. La nouveauté de cet instrument de politique publique a probablement conduit à une prudence et à un conformisme plus forts que pour des obligations de négociation classiques, d'autant plus que le délai fixé était plutôt court au vu des délais d'engagement de négociation et de la nouveauté du thème pour beaucoup d'entreprises.

Le cadrage cognitif, créé par la loi et par les documents de différentes natures qui l'accompagnent ou qui sont produits à cette occasion[10], a plutôt conduit les entreprises à prendre les exigences de contenu au pied de la lettre et à apporter une réponse minimale à ces

[8] Très largement travaillée par des théoriciens et des sociologues du droit depuis les années 1950 (Lascoumes, Serverin, 1986), la notion d'effectivité permet d'envisager les écarts entre ce que dit la loi et la façon dont elle est comprise et appliquée (ou évitée) par les acteurs concernés. Voir également Ost et van de Kerchove (1987) et Leroy (2011).

[9] Ce point est directement relevé à la fois dans la loi de 2008 et les textes qui l'accompagnent mais aussi dans les présentations faites par des directions régionales et dans des séminaires organisés par la Direction du Trésor, la Direction générale du travail et le réseau Aract-Anact.

[10] Il s'agit du décret et de la circulaire qui complètent la loi et des exemples de bonnes pratiques et des exemples d'indicateurs, produits notamment par Vigeo (2009) et par l'Anact à la demande du Ministère du Travail. La notion de cadrage cognitif s'inspire de Muller (2015).

exigences[11]. Farvaque et Lefebvre (2010) à propos de la loi de 2008 et Bugand et Trouiller (2014) à propos de l'incitation à négocier sur la prévention de la pénibilité du travail de 2010 en donnent des illustrations. Comme le rappellent Caser, Jolivet et Parlier (2014), la circulaire de juillet 2009 qui précise la loi de 2008 mentionnait bien certaines marges de manœuvre par rapport à la cible des actions, qui pouvait être plus large que les seuls salariés âgés. Ces marges sont manifestement restées peu connues, mal comprises par les entreprises ou ont été jugées complexes et risquées.

En définissant des domaines d'action, la loi a favorisé une approche par liste et en silo des dispositions favorables à mettre en œuvre, même si certaines se recouvrent partiellement (Caser *et al.*, 2014). La façon d'aborder le thème à négocier est aussi influencée par ce que font les autres entreprises. Les éléments de *benchmarking* qui figuraient sur le site du Ministère du Travail mettaient l'accent sur des dispositifs et ne faisaient aucune place aux processus de diagnostic partagé, mise en discussion, évolution des points de vue, dissensions éventuelles. Ils renforçaient ainsi une vision formelle, par dispositifs, en silo et sans dimension évolutive et participative des pratiques à l'égard des salariés âgés. Pour les entreprises qui n'avaient pas ou peu d'antériorité en matière de gestion des âges, conseillées par des tiers (juristes, experts comptables, consultants, chambres de commerce et d'industrie, fédérations patronales) qui reprennent les mêmes références ou appliquent au pied de la lettre le cadre légal, qui ne disposent pas de ressources alternatives proposant d'autres cadres de réflexion, le cadrage cognitif du dispositif légal a contribué à influencer la manière même de concevoir leur réponse aux exigences de contenu.

Les évolutions des pratiques en réponse à l'incitation à négocier se sont avérées très contrastées selon les entreprises. L'analyse approfondie du contenu et de la mise en œuvre de onze accords ou plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés (Caser *et al.*, 2013) relève ainsi que l'antériorité de la réflexion a été déterminante pour le contenu d'un accord ou d'un plan d'action. Deux autres éléments apparaissent essentiels pour différencier les pratiques : l'enrichissement, c'est-à-dire un progrès dans le contenu ou la variété des actions, et l'enracinement, qui rend compte du degré d'ancrage de la gestion des âges dans les processus de gestion[12]. Ces trois axes de différenciation ont conduit à distinguer quatre catégories d'entreprises. Le « *statu quo* vertueux » regroupe des entreprises qui ont largement prolongé des actions existantes. Si leurs pratiques ont peu évolué avec l'entrée en vigueur de l'incitation à négocier, c'est parce qu'elles disposaient déjà d'un acquis sur le sujet. La catégorie « enrichissement/focalisation » rassemble des entreprises qui ont enrichi leur palette de mesures et/ou qui ont accentué le ciblage sur la population des seniors, pas forcément présente auparavant. Les entreprises de ces deux catégories avaient donc engagé une réflexion et des actions avant l'entrée en vigueur de l'incitation à négocier. Parmi les autres entreprises, on peut distinguer celles qui ont répondu à l'obligation de façon formelle sans que cela modifie réellement leurs pratiques (« *statu quo* ») de celles qui se sont décidées à le faire à la faveur de l'incitation à négocier (« activation/stimulation »). Pour ces dernières la loi s'ajoute éventuellement à d'autres facteurs tels que l'impulsion donnée par le dirigeant, l'enjeu de conserver des compétences spécifiques ou de réduire les atteintes à la santé. Forté, Garat et Tournadre (2014) le relèvent également.

[11] Ces comportements peuvent s'analyser comme des produits d'un processus de *framing* consistant à réduire la complexité d'une décision (Mackaay, Rousseau, 2000 ; p. 13-14), du conformisme lié à la prise en compte d'une norme sociale, réelle ou supposée, et du formalisme visant à réduire les efforts de mise en conformité.

[12] Par exemple un référent unique désigné pour suivre la mise en œuvre ou au contraire des pratiques habituelles au sein d'un collectif de travail.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

I.3. LES LIMITES DE L'ÉVALUATION DE L'INCITATION À NÉGOCIER DE 2008

Les recherches de terrain ont porté sur une période relativement courte d'élaboration et de mise en œuvre des actions prévues par les accords ou plans d'action. Elles n'ont pas couvert le bilan final, généralement prévu trois ans après la signature ou le dépôt du texte. Les renégociations des accords, le passage des accords en faveur de l'emploi des salariés âgés aux accords relatifs au contrat de génération n'ont pas fait l'objet de commande publique pour l'évaluation. Depuis 2017, on ne dispose pas de nouveaux d'éléments d'évaluation sur les pratiques des entreprises alors même que l'incitation initiale continue à produire des effets.

La lecture des accords ou des plans d'action isolément ne suffit pas. Il faut interroger les employeurs, les négociateurs, des salariés. Il faut se procurer diverses informations sur l'entreprise (données chiffrées, marchés, etc.) et sur des accords ou plans d'action antérieurs, y compris sur des sujets connexes. C'est seulement en procédant de cette manière qu'il est possible de découvrir si l'accord/le plan d'action correspond ou non à une politique nouvelle de l'entreprise, de situer le texte dans l'histoire et le contexte social et économique de l'entreprise. Un accord/plan d'action peut reprendre des dispositifs antérieurs et s'inscrire dans une véritable « grappe d'accords » (Jolivet *et al.*, 2010) ou donner une légitimité à des actions déjà existantes mais peu ou pas visibles, par exemple parce qu'elles se déploient dans le cadre d'un atelier ou d'un service, ou encore parce qu'elles relèvent d'initiatives individuelles (Caron *et al.*, 2012).

Le degré de mise en œuvre est très variable selon la qualité de la réflexion en amont (diagnostic, moyens à mobiliser, populations ciblées), l'implication de différents niveaux d'acteurs, le degré d'appropriation des accords par les acteurs internes. On constate sans surprise un décalage important pour certaines actions entre les objectifs chiffrés et les données observées, entre les actions prévues et les actions réellement engagées, entre les dispositifs conçus et leur usage par les différents acteurs.

Les situations sont évidemment très différentes d'une entreprise à l'autre. C'est pourquoi, pour analyser l'évolution des pratiques, le nombre d'actions ou de domaines d'action informe moins que le degré de réflexion, les connaissances acquises en interne, le nombre de personnes impliquées dans les actions, etc. Ces éléments ne font pas partie des éléments indiqués dans un accord et demanderaient une investigation spécifique. On peut s'interroger sur la possibilité de faire une évaluation globale des pratiques alors que beaucoup d'éléments sont observables seulement au niveau d'une entreprise.

La clarification des enjeux auxquels une politique d'entreprise en faveur de l'emploi des salariés âgés est censée répondre joue un rôle central (Caser *et al.*, 2014). Elle rejaillit en effet sur les objectifs définis en interne, sur la conception des actions et notamment leur pertinence au regard des enjeux identifiés et au regard des personnes concernées (telles que définies par les textes, Forté *et al.*, 2014), sur l'estimation des moyens à allouer, sur l'attribution de rôles aux différentes catégories d'acteurs, sur les modes de pilotage. D'où l'importance d'un diagnostic bien construit et partagé. C'est d'ailleurs en tenant compte des analyses qualitatives sur l'application de la loi de 2008 que le gouvernement a ajouté un diagnostic préalable dans les exigences de contenu de l'incitation à négocier le contrat de génération.

Les modalités de suivi utilisées ne favorisent pas la mise en œuvre des actions. En effet, les indicateurs sont essentiellement des indicateurs de suivi (effectifs concernés, ratios) qui ne permettent pas d'évaluer l'atteinte des objectifs. Par exemple, la diffusion d'une information n'indique par le niveau de connaissance de cette action par les salariés

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

ou par les personnes concernées. De tels indicateurs sont insuffisants pour comprendre les obstacles, réticences des salariés, défaut de pertinence des actions et les piloter voire les revoir (Caser *et al.*, 2014). L'une des difficultés de la mise en œuvre est aussi une certaine réticence à modifier les dispositifs pendant la durée de vie de l'accord, parce que les entreprises considèrent souvent les accords comme des engagements et que les commissions sont le plus souvent des commissions de suivi des accords.

Ces constats sur le degré de mise en œuvre soulèvent évidemment une considérable difficulté pour évaluer les effets de l'incitation à négocier. Même si on retrouve beaucoup d'indicateurs similaires, les objectifs et les indicateurs ne sont pas les mêmes d'une entreprise à l'autre. Leur pertinence pour rendre compte de l'effectivité et de l'efficacité des actions pose question. Et surtout, aucune collecte de ces données n'est organisée. Une évaluation à partir de l'ensemble des données internes aux entreprises est donc hors de portée.

Enfin, les accords et plans d'action sont construits sur un modèle d'action linéaire qui focalise l'attention sur une comparaison entre l'état initial et l'étal final des dispositions qu'ils comportent. La recherche réalisée pour le COCT pointe au contraire l'absence d'avant/après pour les actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail et de prévention de la pénibilité et plus largement la nécessité de décloisonner l'élaboration des actions dans ce domaine (Delgoulet *et al.*, 2014). Et donc leur évaluation également.

II. RÔLE ET PERTINENCE DES INDICATEURS ET OBJECTIFS CHIFFRÉS

Censés constituer un levier pour modifier les comportements des employeurs, les objectifs et indicateurs pour les actions envisagées constituent le cœur des exigences de contenu de l'incitation à négocier. À ces indicateurs se sont ajoutés ensuite les éléments du diagnostic préalable qui apparaît avec le contrat de génération. Comment les indicateurs que se fixent les entreprises peuvent-ils faire évoluer ce qu'ils mesurent ? Que mesurent-ils ? Comment évaluer leurs effets ?

II.1. RÔLE, PERTINENCE ET IMPENSÉ DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS CHIFFRÉS

Différents travaux dans le champ de la gestion, de l'économie, de la sociologie pointent le rôle des indicateurs et des objectifs. Ceux-ci permettent de piloter des acteurs dont on n'observe pas totalement l'activité, par exemple dans le cas d'une politique publique déléguée. Ils contribuent à objectiver des phénomènes (par exemple des inégalités), à rendre visibles les conséquences d'actions et à apprécier les efforts à réaliser. Dans le cas de l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés, les indicateurs et objectifs appliqués à des actions distinctes ont un triple objectif : pousser à ce que ces actions soient suffisamment précises pour donner lieu à une quantification des résultats, pousser à une mise en œuvre effective des actions et rendre visibles pour les pouvoirs publics les résultats des actions envisagées. À la différence de ce qui se fait en matière d'égalité professionnelle, la négociation en 2008 ne démarre pas obligatoirement par un diagnostic.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

Les analyses sur la construction et la pertinence des statistiques (Chiapello, Desrosières, 2006) et des indicateurs utilisés dans les entreprises (Molinié, Volkoff, 2002) ont montré à quel point les indicateurs ne vont pas de soi, révèlent une vision du réel qu'ils sont censés décrire et nécessitent une mise en discussion. Les travaux sur l'analyse démographique du travail (*Ibid.*) ont également montré l'intérêt d'une mise en discussion itérative avec des acteurs internes à une entreprise pour enrichir l'interprétation des indicateurs et choisir des indicateurs adaptés au contexte de cette entreprise. Pour reprendre la conclusion d'Espeland et Stevens (2008, p. 432) : « Mesurer peut nous aider à voir des choses complexes sous des angles qui permettent d'agir sur elles avec efficacité (par exemple les mesures du réchauffement climatique) ; mais mesurer peut aussi réduire notre appréhension de la valeur et de la pertinence à ce qui peut être mesuré facilement, au détriment d'autres formes de connaissance (comme l'éducation a été ramenée aux années de scolarisation (…) »[13].

Or les indicateurs et les objectifs chiffrés qui constituent l'une des exigences de l'incitation à négocier sont largement impensés dans le dispositif légal. Dans la logique d'une action publique négociée, ils sont totalement laissés à l'appréciation et à la discrétion des entreprises et/ou des négociateurs. Un double présupposé semble implicite : 1) tout indicateur défini par la négociation est adapté ; 2) le processus de conception de ces indicateurs ne diffère pas de celui d'autres négociations. Les travaux sociologiques sur la réactivité[14] contribuent précisément à mettre en discussion la nature des indicateurs et des objectifs chiffrés et la façon dont ils sont retenus. Ces indicateurs et objectifs sont-ils ou non révélateurs d'enjeux pertinents pour l'entreprise ? Comment ont-ils été choisis : repris tels quels, élaborés, écartés dans certains cas ? La mise en place et le suivi des dispositifs ou actions prévus ont-ils mis en évidence des difficultés, des incohérences, des manques quant à ces indicateurs ? Ont-ils conduit à réajuster des actions en cours ?

On peut d'abord relever que la mesure par des indicateurs et des objectifs n'est pas uniquement nominale. Les accords ou plans d'action mentionnent même souvent des ratios ou des taux de croissance. L'enjeu n'est donc pas seulement de bien mesurer, mais aussi de mettre en rapport des données pertinentes. Si la production de ces indicateurs, et en premier lieu des chiffres qu'ils incorporent, demande un travail important, le choix de ces indicateurs repose sur une conception de ce qui est mesuré et de la façon de le mesurer. Enfin, l'interprétation des indicateurs et des objectifs demande aussi une expertise.

Les indicateurs mentionnés dans un accord collectif sont en principe discutés lors de la préparation de l'accord. Cependant c'est le plus souvent la direction de l'entreprise ou de l'établissement qui les présente en début de négociation. L'incitation à négocier en faveur des salariés âgés ne comporte pas d'indication ou d'exigence spécifique dans ce domaine. Même si la mention d'un diagnostic préalable laisse penser qu'il est nécessaire à la construction d'un accord pertinent et adapté, l'absence de toute exigence dans la loi de 2008 a de fait conduit la plupart des entreprises à travailler ce thème comme d'autres thèmes de négociation. Le délai contraint a également joué en ce sens et a vraisemblablement limité fortement la mise en discussion de ces indicateurs.

Des exemples d'indicateurs ont été fournis hors du cadre juridique sur le site du Ministère du Travail. Le statut de ces exemples est toutefois flou : ils relèvent d'une pratique habituelle de *benchmarking* mais peuvent être compris comme des références,

[13] Traduction par l'auteur.
[14] Détour suggéré par les travaux de Karen Rossignol (2024) sur les effets de la mesure des pratiques de prévention.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

des indicateurs à reprendre tels quels. Or les indicateurs que se fixent les entreprises dans les accords ou les plans d'action relèvent d'une démarche de quantification descriptive, très largement inspirée de la démarche du bilan social. Ils quantifient sans forcément donner les moyens d'engager une démarche de quantification à visée explicative ou compréhensive (Molinié, Volkoff, 2016). Des indicateurs formulés en termes de nombre de personnes ou de proportion de personnes de plus de tel âge normatif sont très fréquents à la fois dans les exemples d'indicateurs et dans les indicateurs retenus dans les accords et plans d'action dont le contenu a été analysé dans les travaux monographiques cités. Outre la faible pertinence de l'information qu'ils apportent, de tels indicateurs ne permettent pas d'apprécier les raisons pour lesquelles un dispositif ne bénéficie qu'à un petit nombre de personnes : est-il adapté aux attentes des personnes concernées, l'information a-t-elle été suffisante, y a-t-il des réticences internes (par exemple des encadrants directs, des responsables locaux) sur l'opportunité voire la légalité de ce dispositif ? Un exemple frappant est donné par l'indicateur qui rapporte le nombre de personnes qui obtiennent un bilan de compétences au nombre de personnes qui le demandent. Cet indicateur atteignait 100 % dans une entreprise (Caser *et al.*, 2013) or une seule personne avait demandé et obtenu ce bilan. Aucun exemple d'un indicateur de non recours à une action n'a été relevé dans les onze accords étudiés.

Cette pratique est par ailleurs cohérente avec les pratiques de négociation collective telles qu'elles ont pu être documentées sur ce thème (Farvaque, Lefebvre, 2010 ; Caser *et al.*, 2013 ; Forté *et al.*, 2014). Un accord ou un plan d'action est un document issu d'un processus de négociation plus ou moins formel qui engage la direction de l'entreprise. Cet engagement est symbolique mais aussi juridique dans le cas d'un accord collectif. Il ne s'agit pas d'un document qui dresse un bilan complet, fixe un programme d'action, prévoit de préciser les objectifs et les indicateurs au fur et à mesure[15]. Les accords et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés au niveau des entreprises ne sont pas équivalents par leur contenu à des accords de méthode. Les engagements à portée juridique qu'ils sous-tendent nécessitent des indicateurs qui puissent être mesurés et suivis sans risque de confusion ou d'interprétation. Ce filtre semble avoir conduit, dans la plupart des cas, à retenir des indicateurs faciles à renseigner mais peu éclairants sur le fond.

II.2. UN EXEMPLE DE TRAVAIL DE CONCEPTION PARTAGÉE ET DE MISE EN DISCUSSION

L'appui à la capitalisation des expérimentations territoriales conduites par cinq Aract a permis de recueillir auprès des chargés de mission leurs retours sur les outils et méthodes utilisés[16] et sur les modalités d'accompagnement des entreprises participantes. Ces retours donnent une idée du travail que représente l'élaboration par une entreprise d'une démarche adaptée à partir d'indicateurs chiffrés. On retrouve ici l'idée du « travail de connaissance » (Mias, 2014).

La méthode d'analyse des données sociales (ADS) a été développée par le réseau Anact-Aract à partir du début des années 2000 en direction des entreprises et des

[15] À l'exception de l'entreprise Restaucol (Caser et al., 2013).
[16] Trois types d'outils et méthodes ont été utilisés : l'analyse des données socio-démographiques, des outils de mise en discussion (reportage photo, « photolangage »), des outils de communication / mobilisation des entreprises (quiz, questionnaire, saga), des occasions de mobilisation/recrutement/partage des connaissances (ateliers, journées de sensibilisation).

organisations, des préventeurs, des consultants. Elle est issue de l'analyse démographique des relations entre âge et travail élaborée dans le cadre du Gis Creapt (Molinié, Volkoff, 2002) en partant du constat que les données chiffrées sur la santé, sur les conditions de travail, sur les structures d'âge sont souvent insuffisantes et peu organisées, que les indicateurs qu'elles fournissent peuvent être sommaires, voire trompeurs. Elle intègre des travaux antérieurs menés par des ergonomes en entreprise (Teiger, 1989 ; Smith, 1973).

Le « kit Analyse des données sociales » (ADS)[17] a été conçu pour faciliter la première étape de réalisation d'un diagnostic sociodémographique. Son intitulé fait clairement le lien avec les données sociales, dont les entreprises rendent compte notamment dans leur bilan social annuel, et avec un certain nombre d'états des lieux sur différents thèmes (égalité professionnelle, pénibilité, qualité de vie au travail) réalisés le plus souvent à la demande des pouvoirs publics et à l'occasion de négociations collectives. Ce kit rassemble pour cela plusieurs types de ressources auparavant dispersées (dont des exemples d'utilisation sur trois thèmes) et fournit un outil technique de traitement et de présentation graphique des données brutes par un tableur.

Les objectifs de l'analyse des données sociodémographiques sont, en partant des informations chiffrées disponibles sur la population d'une entreprise : 1) de construire des données à la fois pertinentes et utiles, 2) d'élaborer une interprétation partagée de ces données afin de mieux comprendre des processus en cours, des situations porteuses d'enjeux, 3) de faire évoluer les représentations des acteurs et 4) de permettre la mise en place d'actions adaptées. L'outil (tableur avec macros intégrées) et la méthode sont en étroite interaction. Cette méthode, à déployer sur une certaine durée, installe des temps de discussion collective dans l'entreprise ou l'organisation et des boucles de rétroaction (ce dont rendent bien compte Parmentier *et al.*, 2015). La construction des données est ainsi progressive : les données calculées avec le tableur sont mises en discussion et révisées/complétées ensuite, par exemple avec des seuils d'âge différents ou le croisement avec des données sur les conditions de travail. Cette mise en discussion implique de transformer les données en support de discussion avec des dirigeants, encadrants, représentants des salariés et salariés de l'entreprise et d'organiser les modalités de discussion (composition du ou des groupes de travail, périodicité des réunions, partage des rôles…).

Les bilans des expérimentations montrent que l'analyse des données sociales n'a pas été systématiquement utilisée dans les entreprises. Les retours des chargés de mission des Aract mettent en évidence trois points. D'abord la difficulté à organiser et traiter les chiffres n'est plus l'obstacle majeur. Beaucoup d'entreprises 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 est plus difficile. La capacité à relier des données observées à des situations rencontrées ailleurs, à des cas traités par d'autres Aract est essentielle pour progresser dans la construction des données et dans leur interprétation. Enfin, lorsqu'elle a été utilisée, l'analyse des données sociales 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. Par exemple une pyramide des âges détaillés sur laquelle ont été représentés les âges d'ouverture des droits à la retraite et la durée d'assurance requise a mis en lumière le très faible nombre de salariés alors présents aux âges les plus élevés et le nombre important des salariés quadragénaires.

[17] Accessible sur le site de l'Anact : https://www.anact.fr/loutil-analyser-ses-donnees-sociales (consulté le 11/11/2024).

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

L'ADS et son usage participent à l'élaboration d'une réflexion sur les difficultés, les besoins et d'actions « sur mesure ». Tout dépend beaucoup des conditions dans lesquelles l'analyse peut être déployée : existence préalable ou non de données sur les parcours ; compétences des personnes (au sein de l'entreprise et en dehors) qui accompagnent le diagnostic, qui animent les groupes de travail ; usage en complémentarité avec d'autres outils. Le chargé de mission/intervenant a ainsi un rôle central, non seulement en tant qu'animateur en charge de la dynamique du groupe mais aussi dans le cadrage de la thématique senior. Son rôle est de susciter et permettre l'expression croisée des représentations, mais sa position est aussi celle d'un formateur qui doit travailler et faire travailler les représentations au sein du groupe (Teiger, Lacomblez, 2013). Il a ainsi pour rôle central de proposer des apports de connaissances issus des recherches sur le travail et des déplacements de point de vue, pour démonter des stéréotypes et pour apporter de nouveaux éclairages.

Qu'en déduire pour l'évaluation ? D'abord qu'elle devrait porter aussi sur le processus de production des objectifs et des indicateurs, pour apprécier leur pertinence au regard de la situation et des enjeux identifiés par une entreprise. Ensuite que l'évaluation se situe alors plutôt au niveau d'un employeur (ou d'un groupe d'employeurs) et qu'elle vise à comprendre en quoi les objectifs et indicateurs ont été utiles à faire évoluer les représentations et les pratiques vis-à-vis des salariés âgés. Enfin, cela renforce l'intérêt de construire des capacités d'analyse et d'interprétation des objectifs et indicateurs au sein des entreprises mais pas seulement.

III. CARACTÉRISER LES PRATIQUES DES EMPLOYEURS ET LEURS ÉVOLUTIONS

Comment caractériser les pratiques des employeurs avant et après la mise en place d'actions, l'entrée en vigueur des incitations à négocier ? Comment analyser leur évolution, effective ou possible ? Ces questions touchent tout autant à l'évaluation qu'à la conduite d'un changement organisationnel. Elles intéressent donc les responsables des politiques publiques, les organisations syndicales et patronales, les responsables des politiques d'entreprise et les représentants des salariés.

III.1. UNE INCITATION « MICRO » APPUYÉE SUR DES EXEMPLES DE « BONNES PRATIQUES »

L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés et celle qui a suivi relative au contrat de génération sont restées neutres quant aux comportements à atteindre. Elles ne posent pas d'objectifs généraux autres que l'objectif sur le taux d'emploi des seniors. Par exemple elles ne formulent pas d'objectifs de réduction des atteintes à la santé, de mise en place de politique préventive de santé sécurité du travail, même si ces objectifs peuvent être au cœur de la politique en faveur de l'emploi des seniors (Jolivet, 2014). Les comportements des employeurs vis-à-vis des salariés âgés ne sont pas non plus interprétés en référence à l'usage de la main-d'œuvre ou à des stratégies de positionnement sur le marché des biens ou d'usage du marché du travail. Pourtant, des travaux réalisés à la demande du Conseil d'orientation des retraites ont pu mettre en évidence des liens étroits entre la spécialisation sectorielle, la croissance, la

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

réglementation du marché du travail pour expliquer les différences de taux d'emploi des seniors selon les pays (Cornilleau *et al.*, 2008).

De plus, il existe un décalage entre le thème « macro » mis en avant dans l'incitation à négocier et les préoccupations concrètes des entreprises. Ce décalage fait obstacle à la mobilisation d'entreprises, *a fortiori* à la réalisation d'un accompagnement. Les Aract ont ainsi mis en avant dans leurs projets d'expérimentation un thème d'entrée connexe (maladies chroniques évolutives, prévention de l'usure professionnelle) pour favoriser le contact avec des entreprises et convaincre certaines de l'opportunité d'un accompagnement (Jolivet *et al.*, 2020). L'Aract Hauts de France a par exemple co-construit des thèmes de mobilisation avec les partenaires territoriaux en identifiant des « éléments déclencheurs » de préoccupations pour les entreprises.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la mise en place de l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés s'est appuyée sur des documents contribuant au cadrage cognitif des acteurs. Deux rapports ont été commandés par le gouvernement sur les dites « bonnes pratiques » des entreprises. Il s'agit à la fois de donner à voir et de constituer une boîte à idées. Leur approche est descriptive, plutôt instrumentale : l'analyse est conduite action par action dans chacun des six domaines. Cependant ces bonnes pratiques concernent très inégalement les domaines d'action. Les actions relatives à la formation et au déroulement de carrière prédominent dans l'audit de Vigeo (2009). Les actions en faveur de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention de la pénibilité du travail sont mieux représentées dans le document de l'Anact. Des dispositifs comme des jours de congés supplémentaires en fonction de l'âge ou de l'ancienneté, plus fréquents dans les pays nordiques, n'apparaissent pas. Les évaluations fines de l'effectivité et des effets de ces actions n'apparaissent pas dans ces rapports.

Les bonnes pratiques sont le plus souvent décrites de façon statique, atemporelle. Il s'agit d'actions mises en place à un moment donné. Les qualifier de « bonnes pratiques » semble signaler qu'elles constituent un progrès et qu'elles seraient mises en place une fois pour toutes. Or les actions doivent s'adapter à des populations qui évoluent du point de vue de leurs caractéristiques mais aussi de leurs attentes. Elles doivent par conséquent être repensées régulièrement. Ainsi, les comportements de départ à la retraite sont en train d'évoluer, de s'individualiser. De plus, il est nécessaire de raisonner en curatif mais également en préventif. Si l'on prend pour exemple les inaptitudes, elles deviennent plus difficiles à gérer avec le recul de l'âge de départ à la retraite. Il est donc nécessaire d'agir en amont pour prévenir leur survenue. La population cible n'est donc pas limitée aux « seniors ». Enfin, les échecs, les pratiques envisagées mais abandonnées ou modifiées n'entrent pas dans le champ de la description : pas de place pour un contrefactuel, qu'il peut pourtant être utile d'analyser pour encourager la réflexivité, pour considérer les raisons pour lesquelles des options ont été écartées. C'est pourquoi nous avions retenu la notion d'« expérience intéressante » pour analyser les actions mises en œuvre par une douzaine d'entreprises (Caron *et al.*, 2012).

La notion de bonne pratique n'est pas une notion universelle et absolue, mais plutôt une notion relative, liée à des contextes nationaux voire locaux, et surtout inscrite dans un processus temporel dont le déroulement est à prendre en compte[18]. On relève donc une tension entre la mise à disposition d'exemples de bonnes pratiques et le travail de

[18] Certaines entreprises poursuivent leurs actions sur plusieurs années, d'autres présentent des phénomènes de *stop and go*, un recul ou une mise en parenthèse de certaines actions en raison de causes internes (fusion, changement d'actionnaire majoritaire par exemple) ou externes (difficultés économiques). On peut donc considérer la trajectoire de pratiques d'une entreprise et ses bifurcations.

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

connaissance et de mise en discussion que nous avons discuté plus haut. Les résultats de l'appui à la capitalisation pointent également cette tension voire ce paradoxe (Jolivet *et al.*, 2020). 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 demande pourtant la connaissance d'une bibliothèque de cas et des relations entre âge, travail et vieillissement. Le retour globalement très positif des entreprises accompagnées est largement lié 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 ; groupes de travail internes dans lesquels des salariés sont présents ; accompagnement des groupes de travail dans la durée. L'apport de connaissances par les intervenants (Aract ou consultants retenus et formés à des degrés divers par l'Aract) et le processus aboutissant à la mise en place d'actions concrètes tiennent beaucoup à la connaissance plus fine qu'ont les chargés de mission des cas d'autres entreprise, à la capacité à faire du « sur-mesure » et à faire évoluer les représentations et les connaissances des acteurs de l'entreprise (dirigeants, représentants syndicaux, salariés, encadrement).

III.2. DES EFFETS DYNAMIQUES MULTIPLES PEU REPÉRÉS À EXPLICITER

L'incitation à négocier n'a pas seulement pour effet la conclusion d'accords ou la mise en place de plans d'action à un moment donné. Elle a aussi des effets dynamiques sur les pratiques, sur les connaissances des acteurs, sur les relations entre acteurs au sein d'une entreprise mais aussi au niveau d'un territoire ou d'une branche. Comprendre ces effets dynamiques aurait nécessité une observation du processus engagé en réponse à l'incitation. Ces dispositifs d'observation ne semblent pas avoir été mis en place et ne sont pas prévus. Les recherches de terrain permettent de reconstituer la genèse d'un accord ou d'un plan d'action, à partir d'entretiens et des documents disponibles, mais ne permettent pas de retracer le processus d'apprentissage des acteurs. La présence de chercheurs extérieurs est difficile à négocier dans des conditions de négociation ou de suivi qui peuvent être tendues ou conflictuelles. Proposer des catégories d'analyse, des objets d'observation peut cependant aider à (auto-)analyser le processus d'apprentissage.

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 1974 ; Koenig, 2015) distinguent trois types d'effets. Il s'agit d'abord des « effets d'expérience » liés à l'instauration d'une pratique régulière. La mise en place et le suivi serré des actions favorise développement de l'expérience. Cet effet avait pu être noté chez Électroménage (Caser *et al.*, 2013) concernant la prévention des troubles musculo-squelettiques : l'analyse ergonomique des conditions de travail pratiquée régulièrement par le bureau d'études avait permis de réduire progressivement le temps nécessaire au fur et à mesure de l'amélioration de la connaissance des effets de tel ou tel agencement de la ligne de production sur les sollicitations. Un deuxième type d'effet correspond à des « boucles d'apprentissage » itératives, au sens de l'approche de l'apprentissage individuel et organisationnel d'Argyris et Schön. Les acteurs sont amenés à adapter ou à infléchir des actions ou des comportements au fur et à mesure qu'ils constatent des effets qui ne vont pas dans le sens des objectifs qu'ils se sont fixé. Le comité de suivi de l'accord de l'entreprise Restaucol (*ibid.*) a ainsi revu des actions prévues qui se sont avérées mal perçues et inadaptées au moment des premiers pas de leur mise en œuvre. Cela a amené à repenser la façon dont des actions spécifiques seniors sont envisagées. Un troisième type d'effets tient à l'enrichissement du cadre cognitif commun aux acteurs de l'entreprise. Il s'agit de l'acquisition et de la capitalisation de connaissances spécifiques

à l'entreprise et/ou aux enjeux de maintien en emploi des seniors. Les modalités de suivi ne prévoient rien à cet égard. De plus, les éventuelles commissions de suivi se penchent surtout sur les aspects quantitatifs.

La prise en compte de la dimension partenariale des expérimentations a permis de mettre en évidence des effets d'apprentissage à l'échelle des territoires concernés (Jolivet, Zara-Meylan, 2023). Dans l'expérimentation sur la prévention de l'usure professionnelle en Bretagne, l'engagement des acteurs institutionnels du territoire, leur implication dans le repérage d'entreprises susceptibles d'être intéressées par un accompagnement, leur présence aux réunions régulières du comité de pilotage ont favorisé le partage des connaissances sur la situation des entreprises sur le territoire et sur les enjeux de la prévention de l'usure professionnelle (Jolivet *et al.*, 2020). Les relations tissées entre les entreprises accompagnées, entre acteurs institutionnels territoriaux dans la conception de politiques locales produisent des effets de réseau (Jackson, Yariv, 2010), et des gains de coordination plus ou moins durables entre les acteurs institutionnels (dans une logique conventionnaliste). Le choix de mobiliser et former des consultants locaux sélectionnés a par ailleurs l'objectif de construire des ressources cognitives locales, faciles d'accès notamment pour des PME. Le développement de ces ressources peut être analysées comme contribuant à un environnement capacitant (Falzon, 2013).

III.3. QUELS OUTILS POUR ANALYSER LES PRATIQUES ?

Comment rendre compte de la nature et de l'évolution des pratiques des entreprises à l'égard des salariés âgés ? Cette question s'est posée avec une acuité particulière dans le cadre de l'appui à la capitalisation des expérimentations territoriales partenariales (Jolivet *et al.*, 2020). Elle se pose également pour la négociation d'accords d'entreprise qui se poursuit même en l'absence d'incitation légale.

Les travaux existants sur les pratiques des entreprises ne semblent pas apporter une réponse adaptée. Les travaux de terrain monographiques qui ont été menés à l'occasion de l'entrée en vigueur de l'incitation à négocier sur l'emploi des salariés âgés de 2008 apportent des éléments très riches sur le contexte, les choix, les spécificités de chaque cas d'entreprise (Farvaque, Lefebvre, 2010 ; Forté *et al.*, 2014). Les typologies élaborées à partir d'études de cas mettent en évidence des dimensions structurantes plutôt liées aux outils utilisés (Bellini *et al.*, 2006 ; Pijoan *et al.*, 2012) alors que les aménagements informels, notamment lié aux parcours, sont peu connus (Brun-Hurtado**,** Mossé, 2010). L'index proposé par exemple par Wilckens *et al.* (2020), repose sur près de 80 variables identifiées comme pertinentes, démarche inaccessible à la plupart des entreprises. Comment articuler une approche analytique et une approche compréhensive, accessible à des acteurs d'entreprise comme à des acteurs institutionnels ?

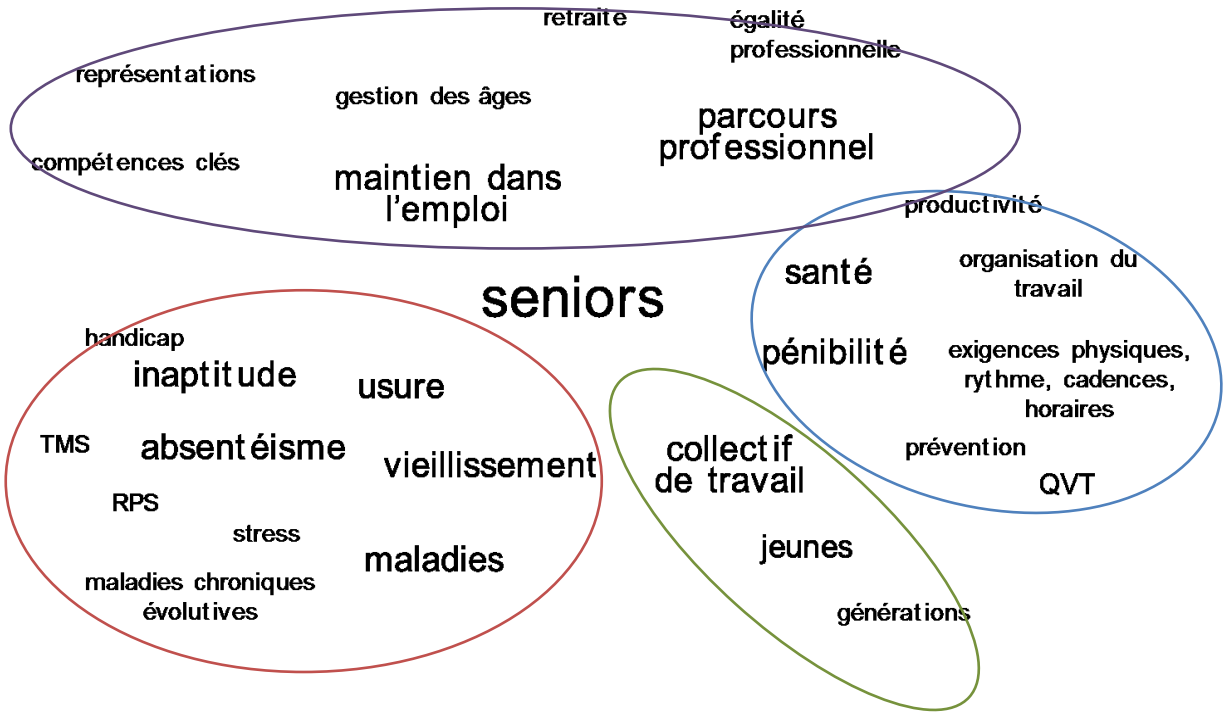
Un premier exemple d'articulation est l'usage d'une cartographie des thématiques liées à la thématique générale « emploi des seniors ». Cette cartographie (fig. 1) a été construite à partir d'une analyse (par N-Vivo) du discours de l'ensemble des chargés de mission de cinq Aract pour repérer les termes utilisés et leur fréquence d'utilisation. Autour du terme « senior » (ou seniors), sans surprise le plus fréquemment employé, les autres termes qui reviennent le plus fréquemment sont regroupés en quatre grandes familles ou univers thématiques établis à partir de leur proximité d'emploi dans les entretiens. L'univers « vieillissement – dégradation – sélectivité du travail » regroupe les termes usure, vieillissement, maladie, inaptitudes, absentéisme, etc. Un univers « gestion des ressources humaines » rassemble les expressions maintien dans l'emploi, parcours

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

professionnels, représentations sur l'âge et les seniors, compétences clés, etc. Un univers « conditions de travail – prévention/amélioration » associe les termes santé, pénibilité, exigences du travail, prévention, organisation du travail, productivité attendue, qualité de vie au travail, etc. Enfin un univers plus restreint « travailler ensemble » met en évidence les termes travail collectif, jeunes, générations.

La mise en discussion de cette cartographie avec les chargés de mission a mis au jour l'une des caractéristiques d'un accompagnement « réussi » selon eux : entrer par la thématique qui motive l'entreprise à solliciter un accompagnement et, au fil des ateliers, échanges, réunions, parcourir la plupart des autres thématiques. La cartographie peut ainsi être utilisée comme support de discussion avant ou après un processus de travail réflexif. Elle visualise en effet un « espace d'opportunités », pour reprendre un des concepts de Sen (1996). Elle permettrait de sortir d'une approche en silo (par domaine d'action et par dispositif) et segmentée par âge (focalisée sur les seniors) et de soutenir une approche plus englobante, tenant compte des enjeux réels et des possibilités d'action de l'entreprise ou de l'organisation. Par exemple en identifiant à quelle(s) thématique(s) répond un dispositif. Dans le cadre d'un suivi ou d'un bilan, elle permettrait de pointer les thématiques traitées de celles qui restent en attente ou se sont révélées chemin faisant.

Figure 1 - Repères thématiques issus des entretiens avec les chargés de mission de cinq Aract (Jolivet *et al.*, 2020)



Un deuxième exemple s'appuie sur trois modèles du vieillissement élaborés par deux chercheuses ergonomes (Pueyo, Zara Meylan, 2014). Ces modèles se différencient par la conception de l'avancée en âge et du travail qu'ont les acteurs ; par l'angle sous lequel la problématique des relations vieillissement et travail est abordée et sous lequel les situations sont interrogées lors des analyses ; par les systèmes d'actions qu'ils sous-tendent (fig. 2). Le 3e modèle intègre une dimension temporelle en envisageant la

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

construction et le développement des ressources des individus. Il se réfère à l'ergonomie constructive proposée par Falzon (2013).

Situer le modèle de vieillissement auquel se réfèrent, dans une entreprise, la direction, les encadrants voire les salariés permettrait de privilégier une analyse au plus près d'enjeux du travail réel plutôt qu'une approche par thématique ou dispositif. Les trois modèles du vieillissement correspondent ainsi à trois environnements de travail plus ou moins capacitants, le troisième modèle paraissant le plus favorable au développement des ressources des individus.

Figure 2. Trois modèles complémentaires pour un système d'action élargi (Pueyo, Zara Meylan, 2014)

Modèle du vieillissement	Conception d'arrière-plan → approche du travail	Problématique vieillissement - travail	Quel système d'actions ?
1- Déclin	La santé, un capital qui se déprécie. → Le travail, comme usure, entame ce capital.	Comment préserver la santé de chacun, pour limiter sa dégradation chez les vieillissants ?	✓ limiter les contraintes, ✓ tenir compte de la dégradation des capacités fonctionnelles, ✓ de la diversité des individus
2- Adaptation à l'environnement	Une adaptabilité, qui diminue avec l'âge. → Le travail : selon les contraintes et les ressources.	Comment favoriser l'adaptation, en vue d'une compensation par l'expérience ?	✓ actualiser la formation, ✓ des organisations qui permettent d'échanger, d'apprendre, ✓ favoriser les régulations individuelles et collectives
3-Développement au fil de la vie professionnelle	Des travailleurs acteurs de leur développement. → Le travail : une construction, dans un monde en évolution.	Comment permettre à chacun, au fil de son parcours, de contribuer au travail et de faire ses choix ?	✓ penser l'organisation et les articulations entre métiers, secteurs ✓ retours sur les objectifs, les besoins du travail, les évolutions ✓ penser les collectifs, le long cours ✓ des parcours internes et externes

Ces deux exemples tendent à proposer une autre approche de l'évaluation, moins normative et plus formative. On rejoint ici les réflexions de Nahon et ses coauteurs (2019, p. 436-437) qui proposent d'évaluer les démarches de prévention en prêtant attention aux premiers effets visibles sur l'organisation : une « nouvelle lecture de l'existant (ou du passé) », une « nouvelle appréciation de la valeur » (par exemple du travail non visible), une « évolution du périmètre de l'intervention », un « élargissement des acteurs "embarqués" » et une « évolution des contenus instruits ». On peut y ajouter le degré d'enracinement dans les pratiques, relevé plus haut, avec par exemple le nombre de personnes formées sur les approches du vieillissement au travail, sur la construction et

Ce document est la version pre-print de l'article paru dans *Socio-économie du travail*, n°15, 2024-1. DOI : https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-18609-0.p.0263.

l'analyse de données démographiques, ou encore la prise en compte habituelle ou non par les encadrants directs des enjeux de préservation de la santé à tout âge.

Le décalage entre l'objectif macro fixé et ses déclinaisons locales dans les entreprises voire les branches empêche une évaluation globale des effets de l'incitation en faveur de l'emploi des salariés âgés, ou plus largement des effets de la politique en faveur de l'emploi des seniors sur les comportements des employeurs. L'attention portée aux actions et aux indicateurs et objectifs quantifiables associés tend à focaliser l'attention sur des résultats supposés des actions en laissant dans l'ombre les processus d'apprentissage et la construction de ressources pour élaborer des actions, des indicateurs et objectifs pertinents et faire évoluer les comportements. Évaluer non plus les actions ou les dispositifs mais les évolutions dans les démarches que l'entreprise met en œuvre et la façon dont elle construit ses démarches pourrait offrir un meilleur soutien aux employeurs.

CONCLUSION

Au terme de cette réflexion sur les effets de l'incitation à négocier sur les comportements des employeurs à l'égard des salariés seniors, trois constats peuvent être dressés.

L'objet de l'évaluation est moins l'incitation à négocier en tant qu'instrument de politique publique que l'évaluation des effets concrets recherchés par sa mise en place. Cela implique de travailler différemment l'évaluation : se placer au niveau des acteurs des pratiques, les entreprises en premier lieu mais aussi les branches et les territoires le cas échéant ; considérer moins les dispositifs figurant dans les accords et plans d'action que les évolutions en cours des pratiques et les effets d'apprentissage ; permettre aux entreprises de s'emparer de la thématique de l'emploi des seniors avec à la fois une pleine conscience de la complexité de cette thématique et des outils qui leur permettent de construire leurs pratiques et de les évaluer elles-mêmes.

L'effectivité limitée et le cadre cognitif largement insuffisant de l'incitation à négocier plaident pour la prise en compte de ces éléments dès la conception de tels instruments de politique publique[19]. L'apport des recherches qualitatives sur les processus d'implémentation de cette incitation, sur le décalage entre les enjeux pour les employeurs et l'approche plutôt normative des dispositions légales plaide pour donner une plus grande place à une évaluation réaliste, y compris au stade de la conception du cadre juridique.

Enfin, les travaux d'évaluation de l'incitation à négocier en faveur de l'emploi des salariés âgés ont mobilisé des notions et des raisonnements issus de plusieurs disciplines : droit, relations professionnelles, sociologie, ergonomie, économie. L'articulation des champs disciplinaires est encore largement à travailler, dans la perspective d'une hybridation adaptée à l'objet de l'évaluation (Delahais *et al.*, 2021). Des points d'accroche existent cependant et pourraient être précisés. Les notions d'effectivité, de réactivité et de capabilité offrent en effet des possibilités d'articuler des disciplines différentes. Travailler à l'échelle d'une organisation mais aussi d'un territoire, entre acteurs d'institutions distinctes apparaît aussi comme une perspective de d'évaluation

[19] Cette conclusion est largement valable pour d'autres champs concernés par une incitation à négocier. C'est notamment le cas de l'égalité professionnelle femmes-hommes.

multiniveaux ou systémique susceptible de rassembler des points de vue pluridisciplinaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Argyris C., Schön D., 1974, *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.

Bellini S., Duyck J., Laval F., Renaud E., Vauclin S., 2006, « Gestion des seniors : une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », *Management & Avenir*, 2006/1, n° 7, p. 139-180.

Brun-Hurtado É., Mossé P., 2010, « La gestion des travailleurs vieillissants : l'articulation des niveaux d'action », *Travail et Emploi*, n° 122, p. 15-26.

Bugand L., Trouiller G., 2014, « Quelle prise en compte de la pénibilité par les partenaires sociaux dans le cadre des négociations collectives d'entreprise portant sur la prévention ? », *La Revue de l'IRES*, n° 79, p. 35-64.

Caron L., Caser F., Delgoulet C., Effantin É., Jolivet A., Théry L., Volkoff S. (coordinateur), 2012, « Les conditions de travail dans les accords et plans d'action "seniors" », Étude pour le Conseil d'orientation des conditions de travail, *Rapport de recherche*, n° 79, CEE, juillet.

Caser F., Jolivet A., 2014, « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? », *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 29-48.

Caser F., Jolivet A., Parlier M., 2014, « L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace Les accords et plans seniors à l'épreuve de la mise en œuvre ? », *La Revue de l'IRES*, n° 80, p. 79-104.

Caser F., Jolivet A., Lochard Y., Mailliot S., Parlier M., Pernot J.-M., Trouiller G., Vincent C., 2013, *Construction et mise en œuvre d'accords et plans d'action en faveur de l'emploi des seniors*, Ires – Anact, Réponse à l'appel à projets de recherche de la Dares MAR/2011/n°11 sur la construction et la mise en œuvre des accords d'entreprises et plans d'actions pour les salariés âgés, Rapport 05.2013.

Chappe V.-A., 2021, « Au-delà de l'égalité négociée ? Réflexion sur les agencements entre droit et nombres dans la mise en œuvre de l'égalité professionnelle », *in* G. Santoro, G. Denis, *Les politiques publiques en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Quelle évolution ?* Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, Bordeaux. Version préprint.

Chiapello È., Desrosières A., 2006, « 18. La quantification de l'économie et la recherche en sciences sociales : paradoxes, contradictions et omissions. Le cas exemplaire de la positive accounting theory », *in* F. Eymard-Duvernay (éd.), *L'économie des conventions, méthodes et résultats*. *Tome 1. Débats*, Paris, La Découverte, p. 297-310.

Claisse C., Daniel C., Naboulet A., 2011, « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », *Document d'études*, n° 157, Dares.

Cornilleau G., Sterdyniak H., Allègre G., Creel J., Guillou S., Levasseur S., Mathieu C., Reynès F., Stancanelli E., Touzé V., 2008, « Emploi des seniors : les leçons des pays de réussite », *Revue de l'OFCE*, n° 106, p. 103-154.

Delahais T., Devaux-Spatarakis A., Revillard A., Riddel V., 2021, *Évaluation : Fondements, controverses, perspectives*, Québec, Éditions science et bien commun - ESBC.

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*, vol. 69, n° 4, automne, p. 687-708.

Espeland W. N., Stevens M. L., 2008, « A Sociology of Quantification », *Archives européennes de sociologie*, vol. 49, n° 3, p. 401-436.

Falzon P. (coord.), 2013, *Ergonomie constructive*, Paris, Presses Universitaires de France.

Farvaque N., Lefebvre M., 2010, *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, Étude réalisée par l'ORSEU dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Unsa-Éducation, Ires.

Forté M., Garat T., Tournadre F., 2014, « Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ? », *La Revue de l'Ires*, n° 80, p. 49-78.

Groux G., 2005, « L'action publique négociée. Un nouveau mode de régulation ? », *Négociations*, 2005/1, n° 3, p. 57-70.

Jackson M., Yariv L., 2010, « Diffusion, Strategic Interaction, and Social Structure », p. 645–678, *in* J. Benhabib, A. Bisin, M. Jackson (eds.), *Handbook of Social Economics*, Amsterdam, North Holland Press.

Jolivet A., Lamotte B., Massit C., 2010, « Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et Emploi*, n° 121, p. 33-42.

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, p. 43-60.

Jolivet A., Zara-Meylan V., 2023, « Expérimentations en faveur du maintien en emploi des seniors : une analyse des configurations partenariales territoriales à partir de l'activité des chargés de mission de cinq ARACT », *@ctivités* [En ligne], vol. 20, n° 2, mis en ligne le 15 octobre 2023 (consulté le 11/11/2024).

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

Koenig G., 2015, « L'apprentissage organisationnel. Repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 2015/8, n° 253, p. 83-95.

Lascoumes P., Le Galès P. dir., 2005, *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, Collection Académique.

Lascoumes P., Serverin É., 1986, « Théories et pratiques de l'effectivité du droit », *Droit et société*, n° 2, p. 101-124.

Lascoumes P., Simard L., 2011, « L'action publique au prisme de ses instruments. Introduction », *Revue française de science politique*, vol. 61, n° 1, p. 5-22.

Leroy Y., 2011, « La notion d'effectivité du droit », *Droit et société*, 2011/3, n° 79, p. 715-732.

MacKaay E., Rousseau S., 2000, *Analyse économique du droit. I. Fondements*, version en ligne 22 août 2006, Researchgate.

Mias A., 2014, « Entre complexification et simplification du travail de négociation. L'ambivalence des pratiques de connaissance en entreprise », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/2, n° 18, p. 41-53.

Moisdon J.-C., 2010, « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2, janvier-juin, p. 213-226.

Molinié A.-F., Volkoff S., 2016, « La construction et l'usage d'outils quantitatifs pour comprendre les conditions de travail », *in* S. Mahlaoui, L'articulation des démarches quantitative et qualitative pour analyser le travail : mythe ou réalité ? *Relief*, n° 52, Céreq, p. 65-76.

Molinié A.-F., Volkoff S., 2002, *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Anact, Coll. Outils et Méthodes.

Muller P., 2005, « Esquisse d'une théorie du changement dans l'action publique : structures, acteurs et cadres cognitifs », *Revue française de science politique*, vol. 55, n° 1, février, p. 155-188.

Naboulet A., 2011, « Les obligations et incitations portant sur la négociation collective », *La Note d'analyse*, n° 240, septembre, Centre d'analyse stratégique, 12 p.

Nahon S., Leduc D., Arnaud S., Pavageau M., Isabelle Hansez I. 2019, « Chapitre 4 – Expériences de consultants et de chercheur-intervenant », *in* D. Chouanière (coord.), *Précis d'évaluation des interventions en santé au travail. Pour une approche interdisciplinaire appliquée aux RPS et TMS*, Toulouse, Octarès Éditions, p. 433-452.

Ost F., van de Kerchove M., 1987, « Comment concevoir aujourd'hui la science du droit ? », *Déviance et Société*, vol. 11, n° 2, p. 183-193.

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*, n° 2, p. 45-52.

Pijoan N., Poilpot-Rocaboy G., Chevance A., 2012, « Coopérations intergénérationnelles:quels outils mobilisés pour quels objectifs ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2012/1, n° 253, p. 69-78.

Pueyo V., Zara-Meylan V., 2014, « Modèles du vieillissement et formes d'actions : Usure, adaptation ou transformation active du milieu ? », *in* P. Falzon (éd.), *Actes du 49ème congrès international de la Self*, p. 247-250.

Rossignol K., 2024, « La mise en gestion de la prévention des risques professionnels : approche réflexive et pragmatique » (chap. 9), *in* I. Chambost, J.-L. Metzger, B. Nocenti, D. Sanson (dir.), *Sociologie de la gestion et du management. Des interactions de travail aux institutions du capitalisme et de l'État*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, p. 179-192.

Saadaoui M., 2023, « État des lieux du dialogue social sur les seniors en Paca », DREETS Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Les études thématiques*, n° 7, décembre, 10 p.

Sen A., 1996, « Freedom, Capabilities and Public Action: A Response », *Notizie di Politeia*, vol. XII, n° 43-44, p. 107-125.

Smith J. M., 1973, « Age and Occupation: The Determinants of Male Occupational Age Structures — Hypothesis H and Hypothesis A », *Journal of Gerontology*, vol. 28, n° 4, p. 484–490.

Teiger C., Lacomblez M. (coord.), 2013, *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Laval, Presses de l'Université Laval, Collection Santé et sécurité du travail.

Teiger C., 1989, « Le vieillissement différentiel dans et par le travail : un vieux problème dans un contexte récent », *Le Travail humain*, tome 52, n° 1, p. 3-20.

Vigeo, 2009, *Favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des seniors. Bonnes pratiques identifiées dans les 11 entreprises auditées*, juin.

Wilckens M. R., Wöhrmann A. M., Deller J., Wang M., 2020, « Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace IndexWork », *Aging and Retirement*, vol. 7, issue 4, October, p. 352–386.