



**HAL**  
open science

# Du microscopique au panoramique : ajuster la vision des seniors au travail

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Du microscopique au panoramique : ajuster la vision des seniors au travail. Stéphane Bellini; Jean-Yves Duyck. En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail, Vuibert, 2009, collection AGRH. hal-02115932

**HAL Id: hal-02115932**

**<https://hal.science/hal-02115932>**

Submitted on 30 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Du microscopique au panoramique : ajuster la vision des seniors au travail**

Stéphane BELLINI - CEREGE

### **Introduction**

Depuis quelques années, la thématique des seniors au travail est au cœur de l'actualité sociale. Le faible taux d'emploi des seniors, dont nul ne peut ignorer qu'il est estimé à 38% à la fin 2006, n'est pourtant pas une nouveauté. Mais les directives du conseil de l'Europe d'amener ce taux à 50% en 2010, l'allongement du nombre d'années au travail nécessaire au financement des retraites et la médiatisation de situations emblématiques (la marche d'un chômeur de plus de 50 ans, la grève de la faim d'un autre) ont contribué à faire de l'emploi des seniors un enjeu social majeur. Les arguments financiers et juridiques (suppression de la contribution Delalande, contrat seniors), publicitaires (campagne de promotion des seniors dans l'emploi) sont utilisés pour améliorer leur taux d'emploi et inciter les employeurs à maintenir en emploi et/ou à recruter des personnes de plus de 50 ans. Pour les entreprises, le vieillissement au travail implique, selon les situations, différents problèmes de gestion : renouvellement des emplois et recrutements dont on sait qu'ils sont difficiles dans des secteurs en tension, gestion des fins de carrière, transfert de compétences, amélioration des conditions de travail.

Du point de vue scientifique, les approches sont multiples et apportent des informations complémentaires au vieillissement de la population salariée : économique (coûts des seniors, enjeux macro-économiques de leur maintien dans l'emploi), sociologiques (normes socioculturelles de la classe d'âge, représentations sociales des salariés âgés par les employeurs et, plus généralement, dans la société), psychosociologiques (sentiment de fin de vie professionnelle), ergonomique (aspects physiologiques et cognitifs du travail) et gestionnaires (pratiques de gestion de la population des salariés âgés et d'anticipation des départs comme de l'usure professionnelle).

Le bruit médiatique actuel et la multiplicité des approches ne clarifient pas nécessairement la connaissance sur un objet voire peuvent l'obscurcir dans la mesure où chaque approche redéfinit l'objet de son analyse : catégorie d'âge pour l'approche démographique, pratiques de gestion pour les sciences de gestion, catégorie d'individus pour la sociologie des salariés âgés... D'un point de vue gestionnaire, on s'interroge légitimement sur la place des seniors dans l'emploi et dans l'entreprise mais focaliser les problèmes sur cette catégorie de population tend à développer une vision « *individualisante* » du travail, c'est-à-dire à regarder les pratiques sous le prisme de l'individu or survaloriser les problèmes individuels tend à négliger des marges de manœuvre qui existent à d'autres niveaux, organisationnels notamment. Ce sont ces marges de manœuvre, qui portent tant sur les moyens d'agir que sur les méthodes d'analyse que nous nous efforcerons de mettre en avant au cours de ce chapitre. Nous releverons tout d'abord les pratiques de gestion des seniors les plus fréquentes pour ensuite pointer les principales croyances qui les sous-tendent. Enfin, nous verrons les dimensions occultées de la gestion des seniors car en l'occurrence, les pratiques et croyances tiennent peu compte des fonctionnements organisationnels. Elles renvoient sur des individus, quel que soit leur âge, ce qu'elles contribuent elles-mêmes à construire, c'est-à-dire une relation à l'emploi particulière.

## 1. Approches du terrain.

Nous appuyons notre analyse sur deux démarches d'enquête complémentaires, qui ont pour point commun le recours à des méthodologies qualitatives, de manière à obtenir une information contextualisée et à saisir les raisonnements qui légitiment les pratiques. Chaque approche du terrain apporte, à des niveaux différents, une compréhension et un éclairage à notre question :

- une première enquête conduite dans une quinzaine d'entreprises de tailles moyennes ou grandes (120 à 1600 salariés) visant à identifier les pratiques de gestion des seniors, à la suite d'une demande de l'ARACT Poitou-Charentes<sup>1</sup>, elle-même inscrite dans le cadre d'un projet européen *A tout Age*. A cette occasion, nous avons mené des entretiens approfondis auprès de DRH et couplé cette information d'entretiens avec des médecins et/ou infirmières du travail ainsi que d'une visite de l'établissement. Au-delà de l'identification des pratiques de gestion, cette enquête nous a permis de comprendre les raisons de leur implantation ou de leur absence ;
- une observation-participante de jurys de VAE. Son objectif est de comprendre le processus d'évaluation de l'expérience professionnelle dont la première enquête a montré qu'elle était perçue comme le principal atout des seniors quand bien même on cherchait à se séparer d'eux. En observant la façon dont l'expérience est évaluée dans des instances dont c'est l'objectif, nous avons appris sur le processus qui vise à lui donner une valeur plus ou moins forte.

A partir de la demande de l'ARACT, notre recherche a avancé par ricochets : nous avons tout d'abord identifié des pratiques de gestion des seniors (2005-2006) puis cherché à comprendre la faible valorisation de l'expérience des salariés anciens (2006-2007) et ensuite à mettre en évidence que les seniors sont victimes d'un calibrage anthropologique (2008). Nous revenons sur ces différentes notions mais nous souhaitons ici procéder à un exercice de déconstruction des pratiques de gestion des seniors pour mettre en valeur les croyances et les postulats qui les fondent. La remise en cause de ces fondements n'est pas qu'un exercice critique mais permet aussi de dégager des pistes d'action, ce que nous nous efforcerons de faire au terme de ce chapitre.

## 2. Identification des pratiques de gestion des seniors

L'étude des pratiques de gestion des seniors, impulsée par l'ARACT Poitou-Charentes (Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) nous a permis d'identifier les pratiques de gestion des seniors des entreprises dans leurs contextes (organisationnel, social, technologique, économique, etc.). Nous avons alors bâti une typologie qui distingue les champs des politiques et des pratiques de gestion selon trois grands thèmes : effectifs, compétences et conditions de travail. Le tableau ci-après résume l'essentiel de cette réflexion (Bellini, Duyck, Laval, Renaud et Vauclin, 2006).

Tableau n°1 : proposition de typologie des modes de gestion des seniors

	Effectifs	Compétences	Conditions de travail
<p><b>POLITIQUE</b></p> <p><i>Les actions sont systématisées et orientées vers un but</i></p>	<p><b><i>Gestion opportuniste</i></b></p> <p>L'entreprise tire parti des dispositifs de départs anticipés pour renouveler ou diminuer ses effectifs.</p>	<p><b><i>Gestion anticipée</i></b></p> <p>L'organisation formalise une politique de transfert de compétences, de développement de la polyvalence, ou d'évolution des compétences vers des activités porteuses.</p>	<p><b><i>Gestion préventive</i></b></p> <p>Une politique d'analyse et d'amélioration des conditions de travail est mise en place afin d'éviter les accidents du travail et maladies professionnelles.</p>
<p><b>PRATIQUES</b></p> <p><i>Les actions sont décidées au cas par cas</i></p>	<p><b><i>Gestion ajustée</i></b></p> <p>Les décisions relatives au remplacement des salariés sur le départ sont un moyen d'ajuster les besoins et ressources du moment.</p>	<p><b><i>Gestion pragmatique</i></b></p> <p>Des adaptations de compétences sont menées en fonction des postes et des individus.</p>	<p><b><i>Gestion réactive</i></b></p> <p>Chaque cas est traité individuellement au moment où survient un problème (inaptitude notamment)</p>

Notre enquête montre notamment que les entreprises étudiées mettent en œuvre pour l'essentiel des politiques « *opportunistes* » vis-à-vis de leurs effectifs de seniors. Par politique, nous entendons un ensemble d'actions coordonnées vers un objectif de moyen terme. Il s'agit alors le plus souvent d'organiser des départs anticipés. Ce constat n'est pas propre à nos seules investigations mais est corroboré par d'autres études (Minni et Topiol, 2002 ; Falcoz, 2004) qui révèlent le peu de dispositifs d'ampleur hormis le recours aux préretraites. En matière de gestion des compétences ou de prévention des accidents du travail, nous constatons davantage de pratiques, actions ponctuelles décidées au cas par cas et/ou en réaction à des événements particuliers.

### **Des politiques marquées par l'éviction**

Au départ exceptionnel, le recours aux dispositifs de départ anticipé des salariés les plus âgés s'est progressivement institutionnalisé. Il est devenu au fil des ans une habitude de gestion française (Poilpot-Rocaboy, 1996). Cet usage, le plus souvent consensuel, a longtemps été perçu comme une pratique vertueuse, un amortisseur social facilitant les réductions d'effectif sans douleur et le rajeunissement du personnel. Pourtant, cette mesure a des effets pervers. Elle a notamment créé des aspirations au départ pour les salariés âgés et a du même coup ancré dans les esprits du plus grand nombre que les seniors cherchent légitimement à quitter leurs organisations. De nombreux DRH rencontrés estiment ainsi que les salariés âgés cherchent à profiter de ces dispositifs.

Aujourd'hui, les possibilités offertes par la loi se restreignent largement même si rien n'interdit une prise en charge des préretraites par l'entreprise<sup>2</sup>. De plus, en quelques années, l'usage des préretraites est passé du statut d'amortisseur social à celui de l'anomalie économique depuis qu'il est apparu contradictoire de financer les départs anticipés de personnes qu'on souhaite dans le même temps voir travailler plus longtemps.

Pour les entreprises, l'aide au départ prématuré des plus âgés répond à une principale motivation : elle permet de diminuer l'effectif sans licenciement, tout en le rajeunissant. Sur ce deuxième point, l'inertie de la pyramide des âges reporte de quelques années les problèmes qu'on a souhaité éviter par les mesures d'âge. L'analyse démographique montre en effet que les classes d'âge les plus nombreuses sont celles des enfants nés à la fin des années 1960, soit en âge de prendre des retraites après les années 2020 (Loisil et Gilles, 2006 ; Molinié et Volkoff, 2002). La solution qui consisterait à se séparer des seniors pour rajeunir l'effectif ne peut être qu'une solution momentanée. Par contre, elle présente une limite importante : gérer les seniors par l'éviction ne résout rien des causes de ce qu'on craint être des problèmes (les sources d'un éventuel désintérêt pour le travail, l'absence de perspective, les pathologies du travail) et évite même de prendre à bras-le-corps le problème du vieillissement.

La gestion par l'éviction est la pratique de gestion spécifique aux seniors la plus répandue. Nous y voyons le signe d'un calibrage anthropologique (Bellini, 2007), que nous définissons comme un processus qui vise à faire d'un modèle implicite d'individu au travail un critère de sélection, de valorisation et d'éviction. Au nom de leur non-conformité supposée à un modèle, certains individus d'une population sont écartés de l'emploi ou faiblement valorisés. Le calibrage anthropologique est un processus mental, plus souvent implicite qu'explicite, par lequel on jauge et évalue la capacité d'un individu à tenir un emploi en le soumettant à la toise cognitive que constitue le modèle. Les traits de la jeunesse (dynamisme, acceptation du changement, aptitude à l'utilisation des nouvelles technologies...) inspirent ce modèle implicite auquel le salarié âgé ne correspond pas. En se préoccupant de rajeunir leur personnel, les pratiques de GRH entrent dans le processus de reproduction du modèle d'individu. Elles le fabriquent autant qu'elles s'en font l'écho.

Le calibrage sert tout autant de critère d'éviction que de critère de recrutement. Dans son baromètre de novembre 2006, l'observatoire des discriminations indique que l'âge est la première forme de discrimination. En utilisant la méthode du testing qui consiste à envoyer des CV fictifs en réponse à une offre d'emploi, on observe qu'un candidat d'un âge compris entre 48 et 50 ans reçoit trois fois moins de convocations à l'entretien qu'un candidat dit standard, c'est-à-dire au patronyme français et dont l'âge est compris entre 28 et 30 ans. Le candidat âgé est moins souvent convoqué à l'entretien que d'autres populations elles-aussi victimes de discriminations : les femmes et les hommes dont le patronyme est d'origine étrangère.

### **Des pratiques centrées sur les individus**

Nous interrogeons à présent les pratiques qui consistent à se centrer sur les seniors et qui ne résolvent que partiellement les problèmes. Apparemment vertueuses, leur usage dévoile aussi un certain nombre d'effets pervers.

### **L'utilisation des postes « doux »**

1313\_\_\_\_\_

<sup>2</sup> Voir l'article de Nathalie Quérueu dans Le Monde du 7 mars 2006, « Même sans l'aide de l'Etat, les préretraites font toujours recette ».

La pratique consiste à affecter des personnes inaptes à exercer certaines tâches à des postes aux conditions de travail moins éprouvantes. Selon les organisations, on parle de poste « *doux* » ou de poste « *de repli* ». C'est le cas dans la verrerie Flaco<sup>3</sup>, où certains salariés sont exposés à un cumul de facteurs difficiles : travail de nuit, exposition à la chaleur des fours, environnement bruyant et matériel dangereux (liquide en fusion, presses mécaniques). Dans certains cas, les propositions de l'organisation conduisent à faire passer des salariés de postes exposés à des postes qui le sont moins (contrôle, stockage ou conditionnement). Chez Char, les salariés déclarés inaptes se voient proposer en priorité des postes de préparation de boîtes électriques, pour lesquels on ne trouve ni port de charge lourde, ni posture debout, à l'inverse de la majorité des postes en production.

La pratique est vertueuse mais comprend plusieurs limites. D'abord, le nombre de postes doux n'est pas extensible. Dans certains cas, la recherche de gains de productivité pourrait conduire à externaliser l'activité réalisée aux postes de repli, ce qui réduirait alors les possibilités de mobilité pour le personnel en place. De plus, les possibilités de repli sont limitées par l'éventuelle inadéquation entre les capacités des personnes à reclasser et les compétences requises pour travailler sur les postes « doux ». Les postes les moins éprouvants physiquement ne sont pas toujours accessibles à ceux qui en auraient le plus besoin. C'est ce qu'explique l'infirmière du travail de Maisonbois en rapportant le cas de salariés présentant certaines pathologies (troubles musculo-squelettiques - TMS) mais qu'il était impossible de déplacer sur des postes équipés machines à commande numérique, moins éprouvants, faute de formation suffisante.

Ensuite, l'examen plus approfondi des pratiques montre que l'aménagement de postes doux peut avoir des effets pervers quand elle a pour conséquence de reporter sur d'autres la pénibilité du travail qu'on épargne à une personne. Dans l'entreprise Char, le poste de peinture d'éléments de carrosserie se décompose en trois postes : accrochage et décrochage des éléments et peinture elle-même. Soustraire les deux premiers postes aux personnes inaptes au port de charge revient à concentrer les tâches physiquement les plus difficiles aux autres peintres. L'entreprise s'y est refusée, restreignant ainsi les possibilités de reclassement d'un peintre inapte.

Enfin et surtout, notre recherche sur les pratiques de gestion des seniors indique que peu d'organisations ont mis en place de manière préventive des aménagements facilitant le travail. Le plus souvent, la gestion de l'inaptitude est curative. Le DRH de Flaco, site de production de bouteilles de verre, indique à ce titre qu' « *on paye aujourd'hui des années passées à se satisfaire de conditions de travail difficiles : les salariés cherchaient à négocier des primes pour compenser la difficulté du travail et les directions du personnel s'intéressaient peu à ce sujet* ».

### **Le tutorat.**

Des formules de tutorat de jeunes par des anciens sont conduites par plusieurs entreprises. Le recours aux contrats d'apprentissage revient fréquemment (Flaco, Flying System, Aquatis, Satelinergie). Le tutorat est également fréquent (Electra, Davia), appelé compagnonnage chez Territoria. Chez Royal, on trouve dans la plupart des équipes de travail un « moniteur », qui est d'abord un opérateur-formateur expérimenté, pas nécessairement parmi les plus âgés.

1313\_\_\_\_\_

<sup>3</sup> Les noms des entreprises ont été modifiés pour garantir leur anonymat.

Le tutorat est fréquemment présenté comme une solution pour aménager une fin de carrière intéressante pour des seniors et valoriser leurs compétences. Pour Guérin et Fournier, c'est « *la plus emblématique des mesures simplistes* » (2005) car elle revêt un caractère magique et à l'évidence n'est pas une solution massive : « *on ne va pas faire une entreprise de tuteurs* » confiait le dirigeant d'une société de maintenance d'équipements frigorifiques. Dans cette même entreprise, l'attribution à un technicien de maintenance d'un rôle de tutorat d'un jeune embauché s'est soldée par la colère du premier et la démission du second : le technicien expérimenté semblait considérer le jeune en cours de professionnalisation comme une entrave à un travail rapide et le second acceptait mal d'être chaperonné de manière directive.

Nous ne revendiquons pour cet exemple rien d'autre que le statut de l'anecdote. Généraliser la résistance des seniors au développement du tutorat serait fallacieux, tout comme la généralisation inverse, courante<sup>4</sup>, est excessive. Postuler que les salariés les plus anciens sont animés de désirs homogènes, d'encadrement des plus jeunes en l'occurrence, tendrait à normaliser un processus de motivation bien plus complexe. Le tutorat nécessite un minimum d'adhésion et de désirs de transmettre ses compétences.

De plus, la nature du travail s'y prête plus ou moins : un travail constitué de tâches pauvres en technicité, réalisé avec une faible autonomie sera moins propice au tutorat qu'un travail fait de tâches plus complexes et qui laisse plus de marges de manœuvre au salarié. En outre, le tutorat demande un travail réflexif par lequel le tuteur dissèque son travail, questionne ses gestes et interroge des pratiques souvent incorporées pour pouvoir ensuite les transmettre. Il passe de savoirs tacites à des savoirs formalisés.

Enfin, l'exemple d'Electronis vient nous rappeler que ce sont les jeunes qui, dans certains cas, sont en situation d'être tuteurs de plus anciens. L'entreprise fabrique des appareils électromécaniques et électroniques (claviers et voyants spécifiques destinés aux professionnels, industriels notamment, colonnes balisées, barrières immatérielles). La fabrication d'appareils électromécaniques décline au profit de l'appareillage électronique, disposant d'une plus forte valeur ajoutée. Pour cette dernière catégorie d'appareils, les jeunes diplômés ont les qualifications nécessaires à leur réalisation. Les plus anciens, longtemps restés sur la fabrication de produits électromécaniques, voient leur activité largement diminuer. A terme, elle risque de disparaître du site et être réalisée dans des pays où les coûts salariaux sont moindres. Le DRH ne remplace pas les départs en retraite et lance un plan de formation qui permettrait aux salariés anciens de basculer vers l'activité électronique plus porteuse. Les plus jeunes sont alors en situation de transfert de compétences vers les plus anciens. En effet, qualifiés pour travailler sur les postes d'appareillage électronique, ils y ont acquis des compétences que les anciens n'ont pas.

### **Le développement de la polyvalence**

Une des solutions perçue par l'organisation est de développer une organisation davantage basée sur la polyvalence, qui amènerait à la fois des gains en flexibilité interne, en possibilité d'évolution de carrière tout en diminuant les risques d'usure au travail, eux-mêmes liés à une répétition prolongée du même geste (usure physiologique) ou de mêmes tâches (usure mentale). Enfin, l'employabilité des salariés en sortirait renforcée.

1313

<sup>4</sup> Le plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors fait du tutorat une piste importante pour le maintien dans l'emploi des seniors.

Quelques travaux entrent pourtant en dissonance avec ce point de vue. Askénazy montre notamment qu'une polyvalence excessive peut dégrader les conditions de travail ôtant au salarié le temps d'apprendre les règles de sécurité et à mettre en œuvre des stratégies de préservation (2004). Il montre que les salariés travaillant dans des entreprises mettant en place une organisation flexible, par la rotation des postes notamment, s'exposent davantage aux risques d'accidents du travail

En matière de gestion des compétences aussi, des pratiques apparemment vertueuses peuvent avoir paradoxalement des effets pervers. Il en est ainsi des modes de gestion des compétences tels que le tutorat, les méthodes de la conservation de la mémoire et de formalisation des savoir-faire ainsi que du développement de la pluri-compétence. En effet, ces modes de gestion peuvent également avoir pour conséquence de dévaloriser les compétences de quelques-uns parce qu'elles deviennent les compétences de tous ; ils peuvent soustraire aux seniors leurs compétences jugées stratégiques.

### **3. Croyances et postulats à propos des seniors**

Les pratiques de gestion des seniors se fondent sur des croyances ou des postulats que nous nous attachons à détailler pour les pondérer, les relativiser voire les remettre en cause.

#### **Les difficultés physiques des seniors dans l'emploi**

L'argument physiologique est fréquemment avancé pour légitimer l'encouragement au départ des salariés âgés. Ces derniers sont en effet plus touchés par les maladies professionnelles que les autres catégories d'âge (Vauclin et Thamain, 2005) et nombre de DRH constatent la difficulté à reclasser les salariés devenus inaptes au travail. Selon une synthèse réalisée par Volkoff, Molinié et Jolivet (2000), le vieillissement accroît certaines pathologies comme par exemple les problèmes articulaires et entraîne une moindre endurance à l'alternance jour/nuit. Mais ni la force physique, ni les fonctions cognitives ne sont altérés significativement dans les âges qui sont ceux du travail (Greller et Simpson, 1999). Sur ce dernier point, une recherche en neurobiologie montre que les salariés âgés mobilisent des capacités cérébrales différentes de celles des plus jeunes pour certaines tâches, notamment les tâches de mémorisation, effectuant ainsi une « *restructuration neuronale* » leur permettant de compenser des déficits de performance (Grady in Falkenstein et Sommer, 2006). Ils développent une « *intelligence cristallisée* », c'est-à-dire un mode de raisonnement qui mobilise la mémoire et les connaissances du passé pour résoudre un problème (Kanfer et Ackerman, 2004).

De plus, les problèmes ne s'expriment pas dans les mêmes termes dans une économie largement tertiaire que dans une société fortement industrielle. Il ne s'agit pas de minimiser les conséquences parfois pathologiques d'une vie à exercer un travail aux conditions difficiles ; il s'agit de dire que l'argument ne peut valoir pour une population dans son ensemble (Greller & Stroh, 1995). Enfin et surtout, le vieillissement des individus au travail est la combinaison du vieillissement biologique naturel et du vieillissement produit par un certain nombre de facteurs d'environnement dont notamment l'environnement de travail (Teiger, 1989). En l'occurrence, l'existence de pratiques d'amélioration des conditions de travail, de développement de la polyvalence, de gestion de carrière influence fortement les conséquences du vieillissement. Les seniors compensent d'éventuels déclin de performance par des stratégies d'adaptation, d'économie de gestes et de déplacements par exemple, pourvu que l'organisation du travail leur en laisse la possibilité (Volkoff *et alii*, *ibid.*).

## **Le coût des seniors au travail**

L'argument économique mérite également d'être examiné. Conformément aux conventions collectives, l'ancienneté est un critère de l'augmentation des salaires. La productivité des salariés âgés pourrait en être affectée or Gautié (2004) a montré que la productivité des salariés restés en emploi ne semble pas décliner, en moyenne, avec l'âge, confirmant ainsi d'autres travaux (Greller & Simpson, 1999). Le déclin des performances dépend en fait d'une combinaison complexe de variables (individus et situations) qu'on ne peut résumer au seul facteur âge. Une autre étude va dans ce sens en montrant que les salariés de plus de 55 ans sont les plus représentés dans les anciennes entreprises et sont souvent affectés à des postes qui ne sont pas dotés des équipements récents, permettant la meilleure productivité (Aubert et Crépon, 2004). Réduire au seul facteur âge le déclin de la productivité serait donc une simplification de faits plus complexes.

## **La perte de motivation**

Le discours sur la « *perte de motivation* » des seniors est courant. Nos interlocuteurs se fondent principalement sur deux éléments pour identifier une perte de motivation.

Le premier est relatif aux demandes de certains salariés. En effet, parmi les DRH rencontrés, nombreux ont signalé que les mesures d'âge ont fini par créer une attente parmi les salariés. Les paroles du DRH d'Avionics (maintenance d'instruments de pilotage pour l'aéronautique) sont significatives d'un discours entendu à maintes reprises : « *A 57 ans, 58 ans, je vois arriver les gens dans mon bureau qui me demandent : « t'aurais pas un truc pour moi ? ». En clair, ils veulent qu'on leur trouve des moyens de partir en préretraite. Ils ont raison. On l'a fait pendant tellement longtemps. Pourquoi pas pour eux ?* » Un autre DRH dit avec franchise que « *le licenciement négocié à deux ou trois ans de l'âge de la retraite, faut pas se voiler la face, ça existe et ça arrange tout le monde* ». Les demandes des salariés à quitter prématurément le monde du travail existent. Faut-il y voir l'expression d'une perte de motivation ou, plus simplement, la possibilité de profiter de dispositifs existants, favorisés pendant de longues années par directions et syndicats ? De notre point de vue, bien plus que la traduction de supposées dispositions psychologiques, ces demandes sont révélatrices d'une représentation sociale de la place des seniors, historiquement construite en France par une succession de dispositifs d'aide à leur départ. Les désirs de quitter l'emploi ne nous semblent pas signifier un tardif détachement psychologique de l'organisation. Nous voyons là un effet pervers d'une mesure apparemment vertueuse, qui enracine dans les esprits de tous que les seniors aspirent légitimement à quitter leurs organisations.

La perte de motivation est également identifiée à partir de signes visibles de façons de travailler : manque d'enthousiasme, expression d'une certaine nostalgie, contestation de certaines décisions. Cela interroge la signification de ce que veut dire « *perte de motivation* ». Si l'on se fie à l'intérêt que pourraient susciter des objets motivants, il est certain que les mêmes objets ne déclenchent pas chez tous le même processus. Pour autant, l'absence de désir de promotion de carrière vaut-elle absence de motivation, le manque d'enthousiasme face à la nouveauté (ou prétendue telle) équivaut-t-il une attitude de retrait ? Au cours d'un travail pour le compte d'une entreprise portant précisément sur la perte de motivation des seniors, il est apparu que ceux-ci ne se sentaient pas « *démotivés* » mais avaient des désirs différents des plus jeunes. Les objets motivants ne sont pas les mêmes (l'augmentation de salaire et la perspective de promotion n'exercent pas le même effet sur les personnes) et les processus de motivation différent également. Ce qui s'exprime aussi à travers cette

identification d'une perte de motivation, c'est la normalisation du mode d'expression d'un état interne, dont une forme serait bonne alors que d'autres seraient révélatrices de l'inexistence de la motivation. Le calibrage anthropologique dont nous parlions précédemment s'exerce jusque dans la définition d'une bonne manière d'exprimer une motivation.

Pour Kanfer et Ackerman (2004), la thèse du déclin de la motivation avec l'âge n'est pas validée scientifiquement. Si lassitude il y a, on ne peut attribuer à un processus individuel un phénomène dont les causes sont en partie organisationnelles. Marbot montre bien que le sentiment de fin de vie professionnelle est un processus autant organisationnel que psychologique, car construit par l'absence de soutien au processus de motivation (2004). A l'inverse, un regard positif porté sur le salarié vieillissant peut conduire à une utilisation de son expérience dans le cadre d'un tutorat, d'une mission de formateur, de tâches d'expertise ou, plus simplement, se traduire par la permanence des moyens qui lui sont affectés.

### **La valeur de l'expérience professionnelle des seniors**

Dans le discours courant sur les seniors, l'expérience professionnelle est donnée comme leur principal atout. Pourtant, les faits contredisent ce discours (Bellini, 2007). D'abord, l'évolution technologique peut rendre obsolète une partie des acquis des salariés les plus anciens. Comme dans le cas d'Electronis exposé plus haut, ce sont parfois les plus jeunes des salariés qui deviennent tuteurs des plus âgés parce qu'ils sont mieux formés que leurs aînés dans des technologies récentes. Dans d'autres cas, l'automatisation simplifie le travail et fait perdre au salarié expérimenté le bénéfice qu'il pouvait tirer de son vécu. L'exemple de Char illustre bien cette situation. L'usine fabrique des chariots élévateurs et a connu une croissance à la fois de sa production et de son effectif. Alors que 3 500 chariots élévateurs par an pour 350 salariés étaient fabriqués en 1984, 25 000 chariots par an pour 600 salariés sont assemblés en 2004. En vingt ans, l'entreprise est passée d'un ratio de 10 chariots par personne à un ratio de 41 chariots par personne. Cette augmentation de la productivité s'explique essentiellement par la conception de produits plus simples à fabriquer : réduction du nombre d'opérations et préparation d'un assemblage plus facile à réaliser. Chaque renouvellement de chariot est l'occasion de gains de productivité.

Quand bien même seraient-ils détenteurs d'une expérience riche, les pratiques contemporaines de management, en cherchant à formaliser, normaliser et diffuser les savoir-faire ou en développant la polyvalence, déposent les salariés les plus expérimentés de leurs connaissances pour les diffuser à d'autres. Ainsi chez Davia, la DRH a cherché à repérer les salariés clés dans l'établissement, disposant d'un monopole de compétences. Le départ de ces salariés jugés stratégiques devait alors être préparé environ six mois avant leur départ. Or il s'est avéré que peu de personnes étaient les uniques détentrices de certains savoir-faire, compte tenu de la politique de développement des compétences. Dans l'entreprise, l'adoption de normes de qualité a requis la formalisation des compétences ainsi que l'élaboration de procédures écrites et de fiches d'instruction. La normalisation et les pratiques apparentées au *Knowledge Management* sont deux pratiques managériales contemporaines dont les conséquences ont pour point commun de formaliser et de transmettre les procédures de travail.

Enfin, l'étude d'autres situations montre que l'ancienneté n'est pas un gage d'acquisition de savoir-faire. Ainsi le Responsable RH de Cendrillon présente le cas d'un soudeur jeune embauché dans l'entreprise, qui a rapidement compris les consignes et acquis le savoir-faire.

Plus encore, il trouve des astuces que les plus anciens n'ont pas, à force de répéter les mêmes tâches sans questionner leurs gestes. Cet exemple montre bien que l'expérience n'est pas un « *produit-joint de l'activité* » (Vincens, 2001, p. 22). L'acquisition d'expérience demande une distanciation par rapport à son activité, ce qui n'est pas une affaire d'âge. Avoir une « *expérience de vingt ans* » révèle ainsi peu d'information sur l'expérience acquise dans le travail. Ce constat répété questionne la notion d'expérience professionnelle.

#### **4. Pistes pour l'action**

Longtemps, la gestion des seniors s'est résumée à l'utilisation d'un instrument de gestion d'effectif, à savoir les départs anticipés. Le consensus autour des préretraites a abouti à faire de l'âge un critère essentiel de la gestion des ressources humaines or les dispositifs de préretraites disparaissent. On assiste de ce fait à un renversement des logiques : alors que la négociation entre acteurs portait sur les modalités de l'éviction des seniors (nombre, critères pour « *bénéficiaire* » du système), elles devraient porter désormais sur les modalités de l'allongement de leur vie au travail. Le nouveau cadre juridique va-t-il modifier l'objet de la régulation et intégrer ce qui a longtemps été négligé : amélioration des conditions de travail dans un contexte d'intensification du travail, gestion des carrières et des parcours professionnels prolongés jusqu'à leur terme, réflexion sur l'organisation du travail... ?

Ce renversement de logiques entraîne un désarroi de la part des acteurs des organisations. Cela explique la quête d'instruments magiques, dont l'action immédiate permettrait de régler des problèmes de natures différentes. Le tutorat fait partie de ces pratiques érigées trop rapidement en solution universelle. Comme pour la plupart des problèmes de GRH, les solutions magiques supportent mal l'épreuve de la mise en pratique car, inévitablement, elles s'affronteront à une série de contraintes déjà évoquées : impossibilité de confier à l'ensemble de la population seniors une mission de tutorat, difficulté à assurer que les anciens disposent de capacités pédagogiques, richesse du contenu à transmettre parfois limitée dans un contexte d'évolution des connaissances...

##### **4.1. Rompre avec une lecture « *individualisante* » des seniors au travail**

Le discours sur les seniors au travail, sous-jacent à leur éviction, et les solutions les plus fréquemment évoquées montre une focalisation de l'analyse sur les individus et sur le critère de l'âge. L'explication de ces phénomènes peut être inversée : passer d'une explication par l'individu à une explication par l'organisation permettrait non seulement de mieux comprendre les causes profondes des problèmes, qu'ils soient physiques ou réputés être psychologiques, et de modifier ainsi le diagnostic mais cela offre aussi d'autres pistes d'action aux gestionnaires. En effet, l'organisation a un rôle dans la construction des compétences et/ou incompétences, des capacités d'apprentissage et d'adaptation comme dans l'accélération éventuelle du vieillissement biologique. Or, la rareté des pratiques de valorisation et de transfert d'expérience, l'absence de parcours professionnels, hormis pour l'encadrement, la faiblesse des efforts de formation concernant les salariés âgés, le nombre limité de dispositifs d'amélioration des conditions de travail, sont évocateurs d'organisations qui se sont jusqu'ici peu préoccupées de la population seniors et qui ont ainsi contribué à construire le phénomène qu'elles déplorent aujourd'hui.

La mise en œuvre d'un principe opérationnel simple, à savoir considérer les effets du vieillissement comme des symptômes de phénomènes organisationnels et pas seulement comme des signes de la décrépitude professionnelle des individus, ouvre la voie à la mise en

place de dispositifs qui permettent de maintenir dans l'emploi les salariés, seniors ou non. Il en est ainsi de la « *perte de motivation* » dont le caractère n'est pas inéluctable pourvu qu'une attention et que des pratiques soient mises en place en ce sens. Il en est de même des problèmes de santé au travail, indéniablement liés au vieillissement naturel mais dont l'organisation peut accélérer ou réduire les effets en fonction de ses pratiques

A cet égard, la démarche de la société Condor montre les intérêts d'une action en amont de l'apparition des problèmes. La réflexion sur la gestion du vieillissement y date de 1990. Un groupe de travail est alors constitué au début de la démarche avec des représentants des IRP dont le CHSCT, du bureau des méthodes, des agents de maîtrise. Condor fabrique des bottes en caoutchouc et la réflexion porte sur certains des postes de travail, exposés à une grande pénibilité (postes debout, avec des gestes répétitifs). La réflexion a abouti à introduire une rotation des postes (les salariés changent de poste toutes les deux heures) réduisant les fatigues posturales et améliorant les rémunérations par le jeu des classifications. Elle a également eu pour conséquence d'agir sur les rythmes de travail puisque les salariés se sont mis à donner eux-mêmes le tempo aux convoyeurs porteurs de bottes, leur permettant de réguler leur rythme quand le convoyeur le régulait préalablement. Enfin, une chaîne en U a remplacé une chaîne organisée en longueur : désormais, les salariés peuvent communiquer et promulguer des conseils aux moins expérimentés. Aucune baisse de productivité n'a été enregistrée mais la qualité des produits s'est améliorée et le sentiment de travailler dans de meilleures conditions de travail s'est accru.

La mise en œuvre du principe individu-organisation ne relève pas de la solution magiques, mais bien de la recherche de pratiques ajustées aux situations. Les travaux de l'ANACT<sup>5</sup> capitalisent expériences et récits qui montrent à la fois la variété des problèmes et la diversité des actions engagées. L'image de la « *marguerite de la gestion des âges* », semée par l'ANACT et dont chaque pétale est une porte d'entrée possible (santé au travail, compétences, accès à l'emploi...) est évocatrice de la multitude des pistes à explorer. Nous n'en dressons pas l'inventaire mais cherchons à en mettre en relief les points communs.

D'abord, chaque exemple témoigne d'un patient travail de diagnostic de la situation et d'un tâtonnement dans la mise au point des actions. Trouver des solutions de maintien dans l'emploi procède de l'artisanat et du sur-mesure bien que plus que de l'application de formules toutes faites. Deuxièmement, les exemples montrent que c'est l'étude du travail réel plus qu'une réflexion sur le travail prescrit qui est nécessaire pour trouver des solutions pratiques. Ce type d'étude révèle souvent les stratégies d'adaptation des salariés (Volkoff, 2000) et leurs capacités à trouver des solutions, individuellement ou collectivement et à l'échelon de leurs postes ou de leurs unités. Le troisième point commun est le corollaire du deuxième, à savoir que les démarches entreprises sont faites avec le concours des salariés eux-mêmes, dans le cadre de démarches participatives (Rouilleau et Rochefort, 2006).

Enfin, à l'image de Condor, les pratiques qui émergent de la recherche de solutions servent l'intégralité de la population de l'entreprise et non une catégorie spécifique. Ce dernier point montre une nouvelle fois qu'il n'est pas nécessairement pertinent d'entreprendre une gestion des seniors différenciée des autres catégories d'âge. L'action est à mener sur l'organisation plus que sur des individus, tout au long de la vie professionnelle bien plus qu'à la fin de la vie professionnelle.

## **4.2. Mieux évaluer les acquis de l'expérience professionnelle.**

Un meilleur diagnostic des acquis de l'expérience, notamment sa dimension invisible, permettrait aussi de valoriser ce qui est le fruit du travail, et ce quel que soit l'âge des personnes concernées. Il s'agit notamment des compétences sociales (par exemple utiliser les bons codes de communication) et cognitives, c'est-à-dire un ensemble de tâches intellectuelles nécessaire au développement des compétences professionnelles, comme la capacité à tirer des informations de l'observation. Peu de moyens sont formalisés pour le permettre. A ce titre, le dévoilement de la dimension invisible de l'expérience est probablement autant une piste pour l'action que pour la recherche.

Nous avons mentionné précédemment que l'expérience s'exprime davantage dans le rapport réflexif au travail que dans la répétition dans le temps de pratiques professionnelles. Certaines conditions organisationnelles favorisent l'émergence de l'expérience professionnelle car elles encouragent ce retour réflexif sur l'action par des moments de bilan, des échanges sur les pratiques... Ce faisant, elles font du temps passé au travail un atout pour ceux qui l'exercent parce que, par exemple, il aiguise un regard et donne de l'assurance aux comportements et gestes professionnels. Là encore, l'acquisition d'expérience n'est pas que le produit d'une personnalité ou d'aptitudes de salariés, sur lesquelles l'organisation a peu de prise. C'est aussi le résultat d'une organisation du travail sur laquelle on peut agir sans chercher le secours de solutions magiques.

### **Conclusion**

A l'issue de ce chapitre, nous revenons sur deux illusions d'optique. La première provient de la triste spécificité de l'emploi des seniors, dont les chiffres sont incontestablement médiocres. D'où une abondante littérature sur le sujet, au risque de confondre emploi des seniors et travail des seniors. Sans être totalement indépendants, ils se distinguent cependant. Au cours de ce chapitre, nous avons vu que l'emploi des seniors pâtit de représentations négatives à leur égard et de l'héritage d'un système de préretraite, devenu dispositif institutionnel de discrimination par l'âge.

En ce qui concerne le travail des seniors, nous avons vu, en partant de l'identification des pratiques de gestion des seniors, qu'elles étaient fondées à la fois sur une vision centrée sur l'individu et sur des connaissances qui empruntent beaucoup aux croyances à l'égard de la population des salariés âgés. C'est la seconde illusion d'optique : à trop focaliser l'attention sur des individus, on risque de ne plus percevoir que le vieillissement de la population salariée agit comme un révélateur de problèmes liés à une organisation et à des modes de gestion particuliers.

Cet exercice de déconstruction nous a ensuite permis de dégager des pistes, à savoir qu'en considérant l'organisation du travail comme un lieu où se fabriquent des conduites humaines, on discerne des possibilités d'agir que le seul regard sur l'individu laissait dans l'ombre : l'organisation apprenante, l'encouragement à une réflexivité, l'amélioration des conditions de travail, la mise en œuvre de démarches participatives, la mise en œuvre d'une gestion des parcours professionnels sont autant de pistes à explorer, qui profitent à l'ensemble des salariés.

### **Bibliographie :**

Anglaret D. et Massin M. (2002), « Les préretraites : un outil important de la gestion des âges dans les entreprises », *Premières synthèses*, n°45-1, DARES.

- Askénazy P. (2004), *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, La république des idées.
- Aubert P. et Crépon B. (2004), « La productivité des salariés âgés. Une tentative d'estimation », *Economie et Statistiques*, n° 368, pp. 95-119
- Bellini S. (2007), « L'expérience professionnelle : capital ou fardeau pour les seniors », *Travail et Emploi*, n°109, Janvier-mars.
- Bellini S. (2007), Les seniors, figures des restructurations, in Beaujolin-Bellet R. et Schmidt G. (dir), *Recherche en restructurations*, Vuibert, coll. AGRH.
- Bellini S., Duyck J-Y., Laval F., Renaud E. et Vauclin S. (2006), "une typologie des pratiques de gestion des seniors", *Revue Management & avenir*, n°7, janvier.
- Falcoz C. (2004), *Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques*, Rapport de recherche, site de l'ANACT, août.
- Gautié J. (2004), « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Gilles M. et Loisil F., *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Anact (2<sup>e</sup> éd.), 2006
- Falkenstein M. et Sommer S. (2006), « Le retour des seniors », *Cerveau et Psycho*, n°15, mai-juin.
- Greller M.M. & Simpson P. (1999), « In search of late career. A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career », *Human Resource Management Review*, vol. 9, n°3, pp. 309-347.
- Greller M. M. & Stroh L.K. (1995), « Careers at midlife and beyond : a fallow field in need of sustainance », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 47, pp. 242-247.
- Guérin S. et Fournier G. (2005), *Manager les quinquas*, Editions d'organisation.
- Guillemard A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 2003.
- Kanfer R. et Ackerman P.L. (2004), « Aging, adult development motivation », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°3, pp. 440-458.
- Marbot E. (2004), *Les DRH face au choc démographique?* Editions d'Organisation.
- Minni C. et Topiol A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Minni C. et Topiol A. (2002), « les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières synthèses*, n°15.1, DARES.
- Moliné A.-F. et Volkoff S., *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Editions de l'Anact, 2002
- Poilpot-Rocaboy G. (1996), « Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? », *Actes du VIIe congrès de l'AGRH*, pp. 423-436.
- Rouilleau H. et Rochefort T.(2006), *Changer le travail... oui mais ensemble*, Editions de l'Anact.
- Teiger C. (1989), « le vieillissement différentiel dans et par le travail. Un vieux problème dans un contexte récent », *Le travail humain*, vol. 52, n°1, pp. 21-56.
- Vauclin S. et Thamain J.-L. (2005), « La santé au travail des salariés vieillissants : état des lieux et perspectives », *Journées de recherche sur la gestion des seniors*, IAE de Poitiers, 12 mai.
- Vincens J. (2001), « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et emploi* n° 85, janvier, 21-34.
- Volkoff S., Molinié, A. F., Jolivet, A., (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16