



# **Le calibrage anthropologique. Une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail**

Stéphane Bellini

## **► To cite this version:**

Stéphane Bellini. Le calibrage anthropologique. Une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail. Barth Isabelle et Falcoz Christophe (coord.), Nouvelles perspectives en management de la diversité – Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi, EMS, collection gestion en liberté, 2010. ⟨hal-02143553⟩

**HAL Id: hal-02143553**

**<https://hal.science/hal-02143553v1>**

Submitted on 29 May 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.



HAL Authorization

# **LE CALIBRAGE ANTHROPOLOGIQUE UNE TENTATIVE D'EXPLICATION DE LA DISCRIMINATION PAR L'ÂGE DANS LE MONDE DU TRAVAIL<sup>1</sup>**

**Stéphane BELLINI  
CEREGE – EA 1722**

## **Introduction**

Le taux d'emploi français de 38% des 55-64 ans est maintenant bien connu. Alors que ce chiffre est stable depuis plusieurs années, l'objectif des pays européens d'atteindre 50% en 2010 est désormais impossible à tenir en France, malgré un « plan senior » dont l'échec est patent<sup>2</sup>. Au-delà de toute préoccupation morale, l'emploi des seniors représente un enjeu national à travers le financement des retraites.

Ce faible taux d'emploi exprime une discrimination par l'âge qui n'est plus une hypothèse en France. C'est un fait que les données sur l'emploi des seniors et les enquêtes de l'observatoire des discriminations rendent incontestable. Il se traduit par leur éviction fréquente de l'emploi mais aussi à travers leur difficulté à en retrouver un quand celui-ci est perdu

Dans les pages qui suivent, nous ne revenons pas sur la démonstration de la discrimination mais nous cherchons à la comprendre. Nous fondons nos propos à la fois sur l'examen de la littérature et sur de précédentes démarches d'analyse des pratiques de gestion des seniors. Nous ne revenons pas ici sur le détail de ces démarches mais nous faisons le choix de les prolonger en cherchant à comprendre par quel(s) processus les salariés âgés se trouvent écartés de l'emploi ou d'évolutions de carrière quand bien même on leur reconnaît certains atouts (celui de bénéficier d'une expérience professionnelle riche notamment) ?

La discrimination par l'âge a plusieurs niveaux d'explication : croyances, effets paradoxaux des pratiques de gestion, filtres à l'embauche, histoire des dispositifs institutionnels de préretraite. Nous

---

<sup>1</sup> Nous remercions Pierre-Jean Benghosi et les participants du séminaire « Atouts pour publier », organisé par la FNEGE, pour leurs commentaires et avis.

<sup>2</sup> Un an après le lancement, on n'enregistre qu'une vingtaine de contrats seniors sur le territoire national tandis que le taux d'emploi des seniors reste quasiment stable.

les relèverons. Nous soumettons ensuite à la discussion la notion de calibre anthropologique. Au-delà des pratiques d'entreprises, des dispositifs institutionnels, des croyances collectives, c'est l'existence d'un modèle de bon salarié qui semble se dessiner ; ce modèle sert ensuite de calibre et concerne l'individu dans toutes ses dimensions : fraîcheur de la formation, type de compétences, mode de relation, facteurs de motivation... Voilà pourquoi nous qualifions ce calibre d'anthropologique.

## **1. Les premières explications à la discrimination par l'âge**

La disqualification des seniors dans l'emploi, incontestable si on observe les chiffres sur le taux d'emploi des 55-64 ans en France (38%), repose sur un processus discriminatoire mis en évidence par l'observatoire des discriminations. Dans son baromètre de novembre 2006, celui-ci indique que l'âge est la première cause de discrimination. En utilisant la méthode du *testing* consistant 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 ou les hommes dont le patronyme est d'origine étrangère.

Deux catégories d'explication sont apportées pour mieux comprendre ce phénomène discriminatoire : la première a trait aux représentations simplifiées et la seconde est relative aux pratiques de gestion des ressources humaines.

### **1.1. Les représentations stéréotypées des salariés âgés**

Parmi les arguments avancés par les décideurs pour légitimer l'éviction des seniors des entreprises, on trouve un certain nombre de stéréotypes, mis à jour et confirmés par plusieurs études (Volkoff, Moliné et Jolivet, 2000 ; Richet – Mastein et Brunet, 2002) : les salariés de plus de 50 ans sont jugés plus rigides que les jeunes salariés, plus résistants au changement en général et à l'usage des nouvelles technologies en particulier. Leur motivation s'évaporerait à mesure que leur fragilité physique s'accroîtrait. Globalement, les DRH qui les emploient estiment qu'ils sont moins efficaces, *a fortiori* si ces mêmes DRH sont jeunes.

Les phénomènes de généralisation excessive, d'homogénéisation des représentations d'une population pourtant hétérogène, d'attribution des traits de quelques-uns à l'ensemble d'une catégorie valent pour d'autres que les seniors dans le monde du travail et dans d'autres domaines que le travail pour les seniors. Cependant, la société dans son ensemble diffuse une figure de l'individu de plus de 50 ans en contrepoint de celle du jeune, dont on valorise les compétences techniques récentes et les aptitudes supposées (Guillemard, 2003) car lui sont associés des traits positifs, à tort ou à raison (dynamisme, enthousiasme, activisme).

Chacune des assertions présentées plus haut mérite d'être discutée, nuancée, relativisée, en premier lieu parce qu'une catégorie d'âge, qu'elle soit senior ou non, regroupe une population hétérogène à bien des égards (Guérin, 2006).

De surcroît, une telle vision demande à être pondérée et relativisée de facteurs nombreux : situations de travail, stratégies d'adaptation mises en œuvre par les salariés, personnalités, rôle de l'organisation dans le phénomène déploré... Nous revenons ici sur l'argumentation du discours ordinaire en relevant les apports de travaux qui la pondèrent.

#### **1.1.1. L'argument physiologique**

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 et nombre de DRH constatent la difficulté à reclasser les salariés devenus inaptes au travail. Il s'agit alors d'un traitement au cas par cas or les postes dits « *de repli* » ou « *doux* » sont limités et parfois externalisés quand ils ne sont pas dans le cœur de métier. Nous avons fait ce constat à de nombreuses reprises (Bellini *et alii*, 2006).

Selon une synthèse réalisée par Volkoff, Molinié et Jolivet (2000), le vieillissement accroît certaines pathologies, comme les troubles musculo-squelettiques (TMS), 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. 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. 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).

Il faut encore noter que les éventuelles difficultés physiques ne s'expriment pas dans les mêmes termes dans une économie largement tertiaire et 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.

Enfin et surtout, le facteur âge, pris isolément, n'apporte qu'une explication très partielle aux situations d'incapacité : 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 l'environnement de travail. En l'occurrence, l'existence de pratiques d'amélioration des conditions de travail, de développement de la polyvalence, de gestion de carrière influencent 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.*).

### **1.1.2. L'argument économique**

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) l'a montré : la productivité des salariés restés en emploi ne semble pas décliner, en moyenne, avec l'âge. 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 non pourvus d'équipements récents qui permettraient 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.

### **1.1.3. L'argument psychologique**

L'argument psychologique, notamment le discours sur la « *perte de motivation* » des seniors, sert aussi à légitimer leur éviction. Celle-ci est identifiée à partir de signes visibles : manque d'enthousiasme, expression d'une certaine nostalgie, contestation de certaines décisions... Cela interroge la signification de la formule « *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-il à 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. Nous le voyons, la normalisation à l'œuvre 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 et Peretti montrent 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).

Les travaux sur le travail des salariés âgés invite à beaucoup de nuances et à intégrer le rôle de l'organisation du travail pour comprendre leurs comportements et difficultés. Pourtant, ils ne sont pas intégrés dans le discours ordinaire. Celui-ci continue d'être alimenté par les croyances et stéréotypes.

### **1.2. Des pratiques de gestion aux effets pervers**

Les modes de gestion des seniors peuvent être regardés sous le double angle de pratiques vertueuses et d'effets paradoxaux voire involontairement pervers, dans la mesure où ces effets ne sont ni prévus ni intentionnels mais ils apparaissent à l'usage.

### **1.2.1. Une longue tradition de discrimination par l'âge institutionnalisée**

Il y a discrimination quand une catégorie de personnes est traitée différemment en raison de son appartenance à ladite catégorie. Or les dispositifs de mesure d'âge visaient, comme leur nom l'indique, les salariés âgés, seuls à pouvoir bénéficier de préretraites.

Au départ exceptionnel, le recours aux dispositifs de départ anticipé des salariés les plus âgés s'est progressivement institutionnalisé. Ce recours a laissé de profondes traces dans les entreprises, tout à la fois chez les salariés et les DRH. Il est devenu un moyen habituel de gestion des seniors (Anglaret et Massin, 2002). Cet usage a longtemps été perçu comme une pratique vertueuse. Pour les DRH, il a facilité les réductions d'effectif et le rajeunissement du personnel sans dégâts sociaux voire en obtenant une bonne image sociale. Il a aussi permis aux représentants du personnel de négocier des solutions satisfaisantes pour les plus anciens et de valoriser ainsi leur rôle de défense des salariés et les salariés âgés y voyaient eux-mêmes une solution confortable de fin de carrière. Finalement, chacun a trouvé un intérêt à recourir à ce type de mesures. Or en quelques années, l'usage des préretraites est passé du statut d'amortisseur social à celui de l'anomalie économique. Deux éléments majeurs ont contribué à ce changement : la réforme des retraites de 2003 et les directives du conseil de l'Europe, par lesquelles la France devait atteindre 50% d'emploi des seniors.

Indépendamment des conséquences financières des mesures d'âge sur la collectivité, force est de constater qu'elles ont longtemps exonéré les organisations d'une réflexion sur la place des seniors dans les organisations et, partant, de mise en place d'une réelle prise en compte du vieillissement au travail. Elles sont devenues, surtout pour les grandes entreprises, une norme managériale autant que sociale qui entérine le critère d'âge comme motif de départ.

Au bout du compte, le consensus autour des préretraites a abouti à concentrer les énergies des partenaires sur l'utilisation d'un instrument de gestion d'effectif et à faire de l'âge un critère essentiel de la gestion des ressources humaines. Ce faisant, un salarié âgé est le membre d'une classe d'âge avant d'être le détenteur d'une expérience professionnelle.

### **1.2.2. Une quête de réduction de l'incertitude dans le recrutement, défavorable aux salariés âgés**

Selon la théorie des filtres, la discrimination à l'embauche s'explique par le contexte d'incertitude informationnelle dans lequel se trouve l'employeur au moment du recrutement. La décision sur le critère de l'âge, élément visible et objectif, supplée alors la délicate analyse des candidats sur des critères de compétences professionnelles. Les critères discriminatoires agissent comme des filtres qui facilitent la sélection des candidats (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

D'après une étude de Minni et Topiol (2004), lors du choix d'un candidat pour un poste, les recruteurs déclarent préférer des jeunes puisqu'*« ils s'adaptent mieux aux nouvelles technologies et au changement, car ils sont plus polyvalents mais aussi plus dynamiques et plus motivés que les salariés âgés »*. Ces qualités supposées sont d'autant plus difficiles à vérifier que la notion de dynamisme est peu claire et que celle de motivation est complexe. Les filtres sont encore à l'œuvre quand des candidats âgés sont écartés de l'emploi au nom de critères peu objectifs comme leur inadaptation supposée à des exigences qu'on présente comme radicalement différentes de celles d'une époque précédente : mode de relation à la clientèle, réactivité... (Richet-Mastein et Brunet, 2002).

Selon le point de vue de la théorie des filtres, la discrimination s'inscrit dans une certaine rationalité managériale, dont on peut critiquer la justesse tant elle semble s'éloigner de critères de compétences, bien plus difficiles à éprouver en situation de recrutement parce que précisément invisibles. Pour les salariés âgés, la théorie du filtre, conceptualisée à partir de situations de recrutement, pourrait s'appliquer à l'éviction dans la mesure où les décideurs sont à la recherche de solutions socialement acceptées et de critères visibles pour définir les noms des salariés évincés des organisations.

### **1.2.3. L'affaiblissement du capital d'expérience professionnelle par les pratiques contemporaines de gestion des compétences**

Dans la mesure où le tutorat, le développement de la polycompétence et les méthodes de formalisation des pratiques apparentées au *Knowledge Management* ont pour conséquence d'organiser un transfert des compétences des salariés expérimentés vers les autres, l'expérience des salariés âgés perd par contre-coup de sa



valeur. De cette manière, les compétences de quelques-uns sont censées être portées à la connaissance de tous. D'une part, ils ne disposent pas de qualification récente et d'autre part, ils perdent les bénéfices de leur expérience, ou de ce qu'on en connaît.

L'expérience professionnelle perd également de sa valeur quand les salariés âgés sont maintenus à des postes de travail eux-mêmes vieillissants, ce qui est un cas fréquent vu la rareté des pratiques de mobilité pour le personnel d'exécution voire de maîtrise. Voilà pourquoi les salariés âgés utilisent moins l'informatique que les plus jeunes parce qu'ils sont plus largement présents à des postes qui n'en nécessitent pas l'usage (Volkoff *et al.*, *ibid.* ). Dans cette situation, l'expérience acquise dans des technologies périmées ou en cours de l'être valorise peu les salariés âgés. Finalement, les pratiques de gestion des compétences tout comme la faiblesse de la mobilité professionnelle peuvent aboutir à faire de l'expérience professionnelle des seniors un fardeau plus qu'un capital (Bellini, 2007). C'est d'autant plus vrai qu'il est difficile d'identifier les acquis sociaux et cognitifs de l'expérience professionnelle.

#### **1.2.4. Une gestion curative des inaptitudes au travail**

Les pratiques d'amélioration des conditions de travail sont le plus souvent réactives, c'est-à-dire décidées au cas par cas. La rareté des politiques volontaristes d'amélioration des conditions de travail peut étonner alors que les études d'ergonomes, de sociologues et d'économistes pointent régulièrement le phénomène d'intensification du travail (voir notamment Askénazy, 2004). Hormis quelques cas d'entreprises et quelques situations particulières, la formation « *gestes et postures* » résume couramment les efforts d'amélioration des conditions de travail.

Ces actions n'agissent pas sur les causes fondamentales des inaptitudes et des difficultés à tenir un poste, que seul un examen attentif des conditions de travail pourrait révéler : rythme de travail, conception des postes et possibilités de l'adapter aux Hommes, découpage du travail, mode de communication, niveau d'autonomie... Ce faisant, l'absence de gestion préventive des conditions de travail conduit à perpétuer les conditions de travail existantes, qui génèrent elles-mêmes des inaptitudes, et à souligner la fragilité des salariés âgés (Askénazy, *ibid.*).

Les pratiques habituelles d'amélioration des conditions de travail correspondent à un modèle d'individu pouvant sans peine s'adapter au travail. A cet égard, le recours aux préretraites a permis de repousser une révision de l'organisation du travail puisque la solution a consisté à sortir de l'emploi les salariés les plus éprouvés par la répétition dans le temps de gestes difficiles.

## **2. Un calibrage anthropologique ?**

Un ensemble de faits et de données montre la réalité de l'éviction des salariés âgés. Nous venons d'en livrer quelques explications. Quoi de commun entre elles ? En quoi les explications psychosociologique (stéréotypes défavorables aux seniors), sociologique (intérêts partagés pour le départ anticipé), gestionnaire (rôle des outils de gestion dans la difficulté au maintien dans l'emploi des salariés âgés), psycho-cognitive (filtre informationnel), socioéconomique (régulation des effectifs sur le critère de l'âge) se rejoignent-elles ? S'agit-il uniquement d'un empilement d'explications indépendantes ? Nous tenterons d'abord de montrer que ces explications se fondent et transmettent à la fois une connaissance biaisée des salariés âgés pour relever ensuite que ces biais se comprennent par une comparaison non-dite et implicite à une norme, un modèle idéal de salarié. Se met en place ainsi le processus de calibrage anthropologique.

### **2.1. Une connaissance des salariés âgés tronquée**

Les pratiques de gestion de l'âge dans les organisations, la mise en place de filtres à l'entrée et la gestion des effectifs par les âges sont fondées sur une connaissance des seniors au travail biaisée par plusieurs éléments :

- la forte présence de stéréotypes : véhiculés par le discours ordinaire sur les salariés âgés, nous l'avons dit, ils dessinent le « *senior* » sous des traits peu favorables au maintien dans l'emploi ou à sa recherche d'emploi. Pourtant, de nombreuses enquêtes ont montré que sur les questions de coût du travail, de perte de motivation, de santé au travail, l'âge ne pouvait être le seul critère explicatif (voir le point 1).

- une surestimation du critère de l'âge. Là encore, les recherches invitent à pondérer et à relativiser le critère de l'âge comme variable explicative de phénomènes facilement attribués aux salariés âgés : perte de motivation, usure professionnelle, résistance au changement....

L'organisation, par ses pratiques ou par l'absence de certaines pratiques (mobilité professionnelle par exemple), peut contribuer fortement aux phénomènes qu'elle déplore voire accentuer la fragilisation des salariés âgés (défaut d'employabilité par exemple).

A propos de la régulation des effectifs, le critère de l'âge s'est imposé en France du fait des dispositifs de préretraite. Or c'est le fruit d'un consensus social qui a masqué les coûts sociaux de ces mesures et a longtemps empêché tout autre raisonnement. La médiatisation de la notion de « papy-boom », le constat du vieillissement de la population salariée (dont on ne prend conscience que depuis quelques années) ont légitimé des pratiques de gestion spécifiques à destination des seniors. Et la gestion des seniors d'émerger et de se légitimer.

Comme souvent quand l'attention et des pratiques de gestion font de certains individus une catégorie à part, cela tend à légitimer certaines formes de généralisation, de simplification des traits, de projection de présupposés sur les seniors. Bref, les conditions sont réunies pour que les mécanismes psychosociaux du stéréotype se développent. Ils dessinent les salariés âgés sous des traits homogènes (« rigidité », « détachement de l'organisation »...) or les travaux montrent une classe d'âge hétérogène. Guérin distingue les quinquagénaires « florissants », « rebondissants », « dépassés » et « attentistes » (2006).

- la difficulté à évaluer les acquis de l'expérience professionnelle. Si on résume l'expérience à des capacités techniques, alors elle n'est que d'un faible secours pour les seniors car d'une part la faiblesse de la mobilité professionnelle ne facilite pas l'acquisition de nouveaux savoir-faire et d'autre part l'évolution technologique peut conduire à périmer les bienfaits de l'expérience. En ce sens le temps peut être un facteur de déqualification. Pour autant, l'expérience n'est pas l'ancienneté. Occuper un poste pendant trois ans ne signifie rien sur l'expérience qui en est retirée. L'expérience se construit par la distanciation qu'un individu prend avec sa situation professionnelle. Il en résulte une construction de compétences, tacites ou formalisées. En fonction de son degré de réflexivité, c'est-à-dire de questionnement sur son travail, ses procédures et sur les finalités de l'action, l'individu pourra sortir la compétence acquise de la singularité de la situation professionnelle (Bellini, 2007). L'expérience professionnelle est porteuse d'habiletés professionnelles, d'apprentissages sociaux, de modes de raisonnement qu'il est difficile d'évaluer. Faute de pouvoir le faire, l'expérience n'est pas valorisée.

- enfin, la connaissance des « salariés âgés » s'est construite sur une analyse centrée sur les individus et a négligé la relation individu-organisation. Comme nous l'avons signalé, les comportements, les parcours, les difficultés et atouts de salariés, âgés ou non, s'expliquent dans une large mesure par le contexte organisationnel : existence de dispositifs favorisant la mobilité professionnelle, la formation tout au long de la vie.... Par exemple, beaucoup d'entreprises gèrent l'inaptitude au cas-par-cas, en reclassant les individus sur des postes dits « doux », souvent avec bonne volonté, mais peu examinent les conditions organisationnelles qui conduisent à cette inaptitude

Plus qu'une critique, sortir d'une analyse « *individualisante* » du travail, c'est-à-dire qui attribue à l'excès à l'individu les causes de faits observables, c'est aussi s'ouvrir à des possibilités d'action, portant précisément sur la relation individu-organisation. La connaissance de la catégorie « salariés âgés » se construit en survalorisant les critères de l'âge et de l'individu, en négligeant le rôle de l'organisation du travail. Les salariés âgés sont ainsi exposés aux stéréotypes à leur encontre, le plus souvent négatifs.

## **2.2. Une connaissance construite à partir d'un calibre**

On peut s'interroger sur les raisons de tant de biais de connaissance. Nous l'analysons comme le résultat de la comparaison à un point de référence, à un individu idéal prenant valeur de calibre. Le calibrage opère ensuite dans l'action et la décision, qu'il s'agisse d'un recrutement, d'une promotion, de personnes à évincer. Nous préciserons d'abord le contenu du calibre avant d'aborder le processus par lequel il se met en action. Enfin, nous élargirons le propos à d'autres formes de discrimination.

### **2.2.1. Contenu du calibre**

Les salariés âgés pâtissent d'une réputation d'éloignement de traits de personnalité ou d'attitudes au travail qui constituent le modèle d'individu au travail, le portrait-robot du salarié idéal, servant de point de référence, de calibre. Celui-ci est constitué des attributs suivants : modération du coût du travail, forte motivation ou enthousiasme, fraîcheur de la formation, aptitude au changement, maîtrise des nouvelles technologies, capacités d'apprentissage, aisance relationnelle.... autant de traits attribués à la jeunesse. Ce faisant, le calibre se dissimule sous des masques apparemment rationnels et

légitimes : on ne peut s'offusquer d'exigences en phase avec le monde du travail. S'il fut jadis anthropomorphique<sup>3</sup>, le calibre est aujourd'hui beaucoup plus large : il porte sur le type de compétences, le mode de relation et d'exercice du travail, l'expression d'une adhésion à l'organisation ou d'apparentes dispositions psychologiques. La manière d'être y importe autant que la façon de *faire*. Il concerne l'individu dans toutes ses dimensions : sociale, cognitive, physique, psychologique. Voilà pourquoi nous parlons de calibrage anthropologique.

Les représentations des seniors produisent en même temps qu'elles reflètent l'image de salariés écartés d'un point de référence implicite, servant de calibre. La vision stéréotypée des salariés âgés joue indéniablement dans le processus de calibrage anthropologique. Cependant, le stéréotype et la connaissance d'une catégorie de salariés caractérisent un type de représentation quand le calibrage anthropologique cherche à mettre en lumière le passage de la connaissance biaisée à la prise de décision, en l'occurrence l'action de valoriser et/ou d'évincer des salariés.

### **2.2.2. Processus de calibrage**

Le calibrage correspond au passage du schéma mental (le calibre) à la mise en œuvre dans l'action. Le processus mental, plus souvent implicite qu'explicite, permet de jauger grâce à un point de référence, le calibre, d'apprécier la capacité d'un individu à tenir, conserver un emploi ou y évoluer en le soumettant à la toise cognitive que constitue le calibre. La mise en œuvre dans l'action peut prendre des formes variées : le calibrage peut aboutir à écarter des formations les salariés les plus âgés, à leur préférer d'autres pour des dossiers importants, et à les rendre prioritaires de l'éviction des organisations quand il s'agit de réduire les effectifs.

En matière de recrutement, il est facilité quand la demande d'emploi est supérieure à l'offre, soit là où la sélection est possible. Le besoin d'opérationnalité immédiate, le souci de minimiser les risques au moment du recrutement appellent à un calibrage au nom d'une rationalité managériale.

En matière d'éviction, les dispositifs institutionnels de mesure d'âge ont non seulement permis mais encore légitimé et encouragé le

---

<sup>3</sup> Ford souhaitait des ouvriers « de première qualité », en capacité de soutenir des cadences intensives.

calibrage. Ils ont abouti à institutionnaliser la discrimination par l'âge, en la parant de vertus sociales. L'âge est ainsi devenu un critère déterminant de la gestion des effectifs. Ce faisant, le processus de calibrage s'installe, se naturalise sur le critère de l'âge, se légitime et s'institutionnalise.

Le calibrage est un processus qui s'auto-alimente : le regard négatif porté sur les salariés âgés finit par créer la réalité du diagnostic qui le justifie : absence de formation, voie de garage dans la carrière, attribution de dossiers peu valorisés finissent par créer des comportements attentistes et peu de projection dans le futur... et finalement à légitimer les représentations portées sur les anciens et intériorisées par eux-mêmes.

### **2.2.3. Calibrage anthropologique et autres publics discriminés**

La discrimination dans le monde du travail n'est pas propre aux seniors. La notion de calibrage anthropologique pourrait être appliquée à d'autres populations : aux jeunes, aux femmes, aux handicapés, aux minorités « visibles » ou encore aux personnes dont l'apparence n'est pas conforme aux canons de beauté (Amadiou, 2002). Globalement, elle touche les individus de la « *diversité* », c'est une évidence qu'il convient de rappeler, la diversité n'existe que parce qu'on identifie des différences avec un modèle. Si des publics sont exclus de l'emploi ou de certains emplois, c'est en raison de leurs différences par rapport à ce modèle, parfois explicite, souvent implicite.

Nous pensons que le contenu du calibre se compose d'une part dans l'action, d'autre part en fonction des publics à qui il est comparé. Par exemple, le décalage entre les codes sociaux requis dans le monde du travail et ceux attribués aux jeunes pourra être, à tort ou à raison, un obstacle à leur embauche alors que ce critère n'apparaît pas quand on évoque l'emploi des seniors. Le manque de disponibilité sera reproché aux femmes... L'opportunité d'appliquer le calibrage anthropologique à d'autres publics pourra être discutée par les spécialistes de chaque type de discrimination.

## **Conclusion**

Le maintien dans l'emploi des salariés âgés promet d'être un thème récurrent de l'actualité sociale française tant il représente un enjeu essentiel pour la sauvegarde du système des retraites. De plus, l'écart est

grand entre les objectifs que l'Etat s'est fixé et la réalité des chiffres. Malgré les actions des pouvoirs publics, par la communication, par la loi (suppression des dispositifs de préretraite) et par l'introduction de mécanismes incitatifs à destination des salariés, l'éviction des salariés âgés de l'emploi perdure. Le recours aux mesures d'âge, même si elles ne sont plus financées par l'Etat, demeure un réflexe managérial tenace. Cela montre la difficulté des entreprises à se détacher des pratiques de discrimination par l'âge. Non seulement ces pratiques discriminatoires ont pour effet de produire leurs lots de souffrance et d'incompréhension, mais elles peuvent aussi mettre en question au nom de l'intérêt des organisations, alors qu'ils aboutissent à se couper de la variété des ressources humaines.

Au moment où les dispositifs de préretraites sont censés disparaître, on assiste à un renversement des logiques : alors que les négociations entre acteurs portaient 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 laisse des partenaires sociaux désemparés car ce ne sont pas que de nouvelles pratiques qu'il faut mettre en place, ce sont des habitudes qu'il faut transformer alors que les représentations ont été renforcées par les pratiques de gestion des effectifs. Il est alors difficile d'imaginer des alternatives.

Le niveau d'emploi des seniors ne s'améliorera pas par la proposition de nouveaux dispositifs spécifiques aux salariés âgés. Toute mesure de la sorte nous semble vouée à l'échec si la connaissance des salariés âgés n'est pas modifiée, d'où l'intérêt de chercher à comprendre comment se constitue la connaissance sur les salariés âgés. Au-delà des pratiques d'entreprises, des dispositifs institutionnels, des croyances collectives et des stéréotypes, nous analysons la discrimination par l'âge comme le résultat d'une comparaison des salariés âgés avec un modèle. Ce modèle sert ensuite de calibre et concerne l'individu dans toutes ses dimensions : fraîcheur de la formation, type de compétences, mode de relation, facteurs de motivation...Voilà pourquoi nous qualifions ce calibre d'anthropologique. La notion de calibrage anthropologique présente l'intérêt de mettre en relief les soubassements sociocognitifs voire idéologiques des décisions de GRH.

Le calibrage anthropologique est construit sur un socle de connaissances biaisé. Les chercheurs en GRH peuvent contribuer d'abord à déconstruire cette connaissance pour mieux en montrer les

biais puis en proposant des outils de diagnostic permettant la construction d'une connaissance des salariés âgés plus nuancée et complexe que celle proposée par les représentations dominantes mais aussi plus conformes à la diversité des situations.

## **Bibliographie**

- Amadiou J.-F. (2002), *Le poids des apparences*, Odile Jacob.
- 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, Coll. La république des idées.
- Aubert P. et Crépon B. (2004), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et statistique*, n°368, INSEE, avril.
- Bellini S. (2007), « L'expérience professionnelle : capital ou fardeau pour les seniors », *Travail et Emploi*, n°109, Janvier-mars.
- Bellini S., Duyck J.-Y., Laval F., Renaud E. et Vauclin S. (2006), « Une typologie de pratiques de gestion des seniors. Le cas du Poitou-Charentes », *Revue Management et Avenir*, n°7, janvier.
- Eymard-Duvernay F. et Marchal E. (1997), *Façons de recruter, Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.
- Falcoz C., « L'âge : un motif de discrimination en construction », in Barth I. et Falcoz C. (dir) (2007), *Management de la diversité. Enjeux, fondements, pratiques*, L'Harmattan, coll. Recherches en gestion, 75-90.
- Gautié J. (2004), « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Guérin S. (2006), *Manager les quinquas*, Editions d'organisation, Paris.
- Guillemard A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- Kanfer R. et Ackerman P.L. (2004), « Aging, adult development motivation », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°3, 440-458.
- Marbot E. et Peretti J.-M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial
- Minni C. et Topiol A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Richet-Mastein L. et Brunet F. (2002), « L'âge des salariés joue surtout à l'embauche », *Premières synthèses*, DARES, 15-3.
- Volkoff S., Molinié A.-F. et Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16