



HAL
open science

Introduction

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Introduction. Stéphane Bellini; Jean-Yves Duyck. En âge de travailler. Recherches sur les âges au travail, Vuibert, collection AGRH, pp. 3-8, 2009, 978-2-7117-6895-0. hal-02144033

HAL Id: hal-02144033

<https://hal.science/hal-02144033>

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.

**OUVRAGE COLLECTIF DU GROUPE DE RECHERCHE THÉMATIQUE
GESTION DES ÂGES ET DES TEMPS**

En âge de travailler
Recherches sur les âges au travail

Coordonné par

Stéphane BELLINI & Jean-Yves DUYCK

Introduction

STÉPHANE BELLINI

Les réflexions sur les âges s'inscrivent dans une actualité forte pour les deux extrémités de la chaîne des âges. Pour les plus jeunes, les débats autour de contrats spécifiques à la jeunesse, eux-mêmes inspirés du constat de leur forte exposition au chômage, ont mis en évidence la nécessité d'un meilleur éclairage des difficultés de prise d'emploi de cette population. Les chercheurs en GRH s'y intéressent et publient régulièrement sur cette population (Perrot, Bournois, De Montmorillon, 2001 ; Sauvage, 2000 ; Deffayet, 2007 ; Dalmas, Durrieu, Fabre et Roussel, 2006). A l'autre extrémité des âges, les travaux s'avèrent plus récents. La littérature sur les salariés âgés s'enrichit notablement à partir des années 2000, au moment même où apparaissent dans le débat public des expressions telles que « *choc démographique* », « *papy boom* » ou encore « *papy crash* ». Sous la conjonction de trois principaux facteurs, l'emploi des salariés de plus de cinquante ans, généralement qualifiés de « seniors », devient une des priorités de l'Etat français. D'abord, le prolongement de la vie active est une voie privilégiée pour tenter de pérenniser le système de financement des retraites, en France comme dans beaucoup d'autres pays, dans un contexte où la France a subventionné pendant plus de vingt ans les départs anticipés afin d'adoucir les opérations de diminution d'effectifs conduites par les entreprises. L'Union Européenne stimule ensuite l'Etat français dans son entreprise d'amélioration du taux d'emploi des 55-64 ans (38%), un des plus faibles d'Europe, pour le porter à 50%. Enfin, la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité est une raison supplémentaire pour maintenir les seniors dans l'emploi.

Début 2007, un vaste plan d'action est lancé par le ministère français du travail, comprenant une campagne de communication, des dispositions pour le retour à l'emploi (contrat senior) et des mesures incitatives à la poursuite d'activité à destination des salariés (surcote, cumul emploi-retraite, retraite progressive). Dans le même temps, les aides aux départs anticipés s'éteignent progressivement. Pourtant, à

chaque plan de suppression d'emploi d'envergure, la première mesure annoncée, comme dans un réflexe d'imitation impossible à contrarier, touche salariés les plus âgés.

La demande sociale sur le sujet, le manque de connaissance sur les salariés âgés, voire les stéréotypes qui les entourent nous ont incité à orienter cet ouvrage sur cette population, tout en consacrant deux chapitres aux jeunes salariés parce qu'ils sont un miroir des travaux sur les seniors. Les premiers offrent en contrepoint une perspective intéressante sur les seconds, montrant notamment la relativité d'une part du critère de l'âge dans les phénomènes organisationnels, d'autre part de la présumée rupture de génération dans le monde du travail.

La question de l'emploi aux âges de la vie est sous-jacente à cet ouvrage. Le déficit d'expérience formatrice d'un côté, le trop-plein d'expérience jugée inutile de l'autre, des attitudes et aptitudes apparemment non-conformes aux attentes des employeurs (peu fidèles et trop distants pour les uns, peu adaptables et plus guère motivés pour les autres) mettent en question le regard porté sur les jeunes et les anciens salariés et les mécanismes qui fabriquent de faibles niveaux d'emploi. La plupart des enquêtes l'ont montré : les modes de gestion des seniors dans les entreprises françaises se caractérisent avant tout par la recherche de leur éviction. Alors que les politiques d'amélioration des conditions de travail, de gestion de la fin de carrière, de transfert d'expérience sont le fait d'une minorité d'établissements (Minni et Topiol, 2002 et 2004 ; Falcoz, 2004), on observe davantage de politiques concernant l'effectif des seniors, c'est-à-dire d'ensembles d'actions coordonnées vers un objectif de moyen terme. Il s'agit alors le plus souvent d'organiser des départs anticipés ou de se réorganiser sans les plus anciens (Bellini, Duyck, Laval, Renaud et Vauclin, 2006). Evidemment, les données macroéconomiques entrent en jeu pour une large part dans la quête ininterrompue d'amélioration des performances et dans le niveau de sous-emploi en France mais son impact inégal sur les différentes catégories d'âge trouve aussi une partie de son explication à d'autres niveaux : dans la représentation qu'ont les employeurs des jeunes et des anciens, dans les effets des organisations du travail contemporaines et des outils, informatiques notamment, sur l'employabilité des acteurs, dans les croyances sur les effets de l'âge sur l'attitude et les valeurs au

travail. C'est à la compréhension de ce qui se joue à ce niveau social, de la mécanique de fabrication des logiques d'action que s'efforce de contribuer cet ouvrage.

En 2005, le CEREGE, laboratoire de l'IAE de Poitiers, dans le cadre du groupe de recherche thématique de l'AGRH « Gestion des Âges et des Temps » avait organisé une journée de recherche sur la gestion des seniors. Les travaux ont été prolongés en 2006 avec une seconde journée consacrée à la gestion du temps. Ces deux journées ont permis de rassembler des communications qui ont constitué la matière première de ce livre, enrichie ensuite d'autres travaux. Cet ouvrage collectif regroupe des recherches conduites au départ avec comme point commun l'approche compréhensive de phénomènes organisationnels liées aux âges. Cette concaténation de recherches offre un panel de méthodes variées, qualitatives et quantitatives, un large éventail de populations étudiées (des seniors à hauts potentiels en passant par les éboueurs et les jeunes du bâtiment), une ouverture sur des champs théoriques complémentaires (implication, représentations sociales, stratégies d'acteur).

Ainsi, chapitre après chapitre, se dégage de la lecture de ce livre une vision commune. Sans orchestration *a priori*, à la manière d'un impressionnisme scientifique, l'ensemble tend à remettre en cause la question qui l'avait fondée, c'est-à-dire la pertinence du critère de l'âge comme unique critère d'analyse explicatif (cf. *infra*).

Quelques grandes questions structurent l'ouvrage. Pourquoi les seniors sont-ils dévalorisés ? En quoi les jeunes se différencient-ils des anciens ? Que faut-il penser du critère de l'âge ? Quelles pistes d'action peut-on envisager ? Chacune de ces questions constitue une partie de l'ouvrage.

La première partie s'intéresse aux raisons de la disqualification des seniors. Natacha PIJOAN relève d'abord l'opposition de deux approches sur les seniors dans l'emploi. La première donne des salariés âgés une vision négative, sur laquelle se fondent des décisions d'exclusion des formations ou de l'emploi. La seconde s'appuie sur une vision positive des seniors. Plus volontariste, elle valorise l'expérience professionnelle comme un de leurs atouts majeurs. En étudiant ensuite les représentations des seniors par les décideurs d'établissements du secteur sanitaire et social, elle montre que ces deux approches coexistent dans l'esprit des décideurs.

Grâce à la méthode des cartes cognitives, Natacha PIJOAN montre que des éléments externes, comme le marché du travail et les éventuelles tensions qui y existent, mais aussi les actions des décideurs influencent les représentations. Elle examine alors la façon avec laquelle les représentations interagissent avec des pratiques, selon le degré de volontarisme des décideurs. Ces derniers peuvent valoriser les atouts des seniors, favoriser le maintien dans l'emploi par des mesures *ad hoc* ou laisser faire un processus d'exclusion. L'auteur aboutit à une typologie des logiques d'action des décideurs.

Véronique GUILLOUX, Michel KALIKA et Florence LAVAL consacrent leurs travaux à la fracture numérique qui touche les seniors. Ces derniers ressentent l'importance croissante des technologies de l'information dans le travail et ressentent, à des degrés différents, une certaine disqualification. Pourtant, plus que l'âge, c'est le déficit d'expérience en technologies de l'information qui est corrélé avec une attitude plus positive vis-à-vis de ces technologies. Si les salariés âgés de plus de cinquante ans appréhendent plus que les autres l'outil informatique, c'est faute de disposer d'un équipement qui permettrait de les y familiariser.

Dominique BESSON mobilise le concept de stratégie d'acteur pour mettre en évidence que les différents acteurs de l'organisation, dont les seniors eux-mêmes, ont 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. Ainsi donc, du fait des dispositifs de préretraite, la GPEC s'est résumée à la gestion des effectifs à court terme, sur la base des âges et, timidement, à un transfert de compétences via le tutorat. La gestion des plus anciens s'est logiquement traduite par une gestion par l'éviction.

Au moment où les dispositifs de préretraites disparaissent, c'est à une autre régulation que les différents partenaires doivent s'atteler en intégrant ce qui a été longtemps 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, etc.

La deuxième partie traite du rapport au travail des jeunes salariés du secteur du bâtiment. Jean-Paul GEHIN relativise la supposée rupture de valeurs entre les jeunes

et les anciens. Les investigations menées auprès de soixante jeunes semblent attester d'une reproduction d'un modèle de normes (virilité, fierté du travail bien fait, centralité du travail dans la vie des salariés du bâtiment, etc.) avec quelques inflexions notamment à propos de la volonté des jeunes salariés de ne pas sacrifier la vie privée sur l'autel de la vie professionnelle. Cependant, on peut s'interroger sur l'existence d'une rupture générationnelle nette avec les normes existantes. Quand évolution des modes d'exercice du travail il y a, les causes sont liées à d'autres facteurs que l'âge : l'environnement géographique et sociologique (milieu urbain/rural ; petite entreprise/grande entreprise), les styles de management pondèrent largement le seul critère de l'âge. Le chapitre n'évoque pas de rupture générationnelle.

De son côté, Anne-Françoise BENDER met en évidence la variété des degrés d'implication dans le travail des jeunes et que cette catégorie d'âge n'est évidemment pas homogène quant au rapport au travail et à l'entreprise. Celui-ci se comprend au regard des situations de travail concrètes mais aussi du vécu subjectif de la trajectoire personnelle et du « hors-travail ». Comme Jean-Paul GEHIN, elle fait un double constat : premièrement, le travail reste une valeur centrale pour les jeunes de trois secteurs d'activité (industrie, professionnels de l'intérim et services postaux) ; deuxièmement, les choix de vie privée aiguillonnent les choix professionnels. C'est en cela que la vie privée prime sur le travail. Enfin, Anne-Françoise BENDER pointe de la part des jeunes salariés une logique de réciprocité ou, dit autrement, de fortes attentes d'équité dans la relation individu-entreprise.

Le détour par l'observation des plus jeunes permet ainsi de consolider ce qui est un fil rouge important de recherches menées isolément : la plupart des chapitres montrent, directement ou indirectement, que le critère de l'âge n'est pas l'élément-clé explicatif des fonctionnements ou dysfonctionnements, des comportements et des attitudes.

La troisième partie approfondit ce que la deuxième suggère. Grégor BOUVILLE remet en cause le critère de l'âge comme variable explicative de l'absentéisme. A la suite d'une enquête qui combine méthodologies quantitative et qualitative, il parvient à des résultats « *contre-intuitifs* », c'est-à-dire qui bouleversent les idées

reçues : loin de s'expliquer par le seul critère de l'âge, l'absentéisme se comprend bien mieux si on l'analyse en considérant l'implication des salariés. Or, à propos de la population étudiée, en l'occurrence des éboueurs, l'implication n'est pas liée à l'âge. En introduisant l'implication comme variable modératrice dans ce jeu à deux variables, âge - absentéisme, de nouvelles perspectives s'ouvrent pour une meilleure compréhension de ce phénomène.

Le chapitre de Vladimir IAZYKOFF s'inscrit dans le même esprit. Dans une approche sociologique, il montre que pour analyser ce qui se trame entre les jeunes et les anciens dans une entreprise comme la SNCF, il est important de regarder de plus près à la fois les parcours antérieurs des jeunes, la singularité de chaque univers professionnel, le processus de socialisation, les outils de gestion et le rôle de la hiérarchie. Bref, l'analyse par l'âge est réductrice de la complexité des situations. Vladimir IAZYKOFF insiste sur le rôle de la hiérarchie dans la relation entre les anciens et les jeunes salariés, d'où la notion de « jeu à trois ».

Garants d'une connaissance des rouages de l'entreprise, les anciens ont un rôle important dans la socialisation des plus jeunes, ce que les managers de terrain semblent bien comprendre. Les anciens reproduisent les normes sociales construites historiquement autour d'identités professionnelles et de classes fortes, marquées notamment par une prise d'autonomie du terrain par rapport à la hiérarchie. Or ces normes sont plus ou moins compatibles avec les normes sociales que souhaite promouvoir l'entreprise à travers ses outils de gestion (évaluation, polyvalence), elles-mêmes davantage en correspondance avec les aspirations des jeunes recrues. Le rapport entre jeunes/anciens peut ainsi être vu non plus sous l'angle d'un rapport de génération mais sous l'angle d'un rapport de normes dans lequel intervient l'entreprise. On retrouve ainsi un jeu à trois : normes construites historiquement par les anciens, normes prescrites par l'organisation, prudemment relayées par la hiérarchie et normes des jeunes dont les contours ne sont pas nettement dessinés. Sans rejeter les normes des anciens, les jeunes salariés semblent intérioriser celles de l'entreprise en comprenant l'intérêt qu'ils peuvent y trouver. La hiérarchie joue aussi sur ces normes afin de mettre en œuvre les normes prescrites sans rupture avec les normes des anciens.

En traitant de l'intention de départ à la retraite des cadres du privé, Julie CHRISTIN et Jean-Marie PERETTI évoquent eux-aussi la complexité de ce processus de décision. Là encore, l'âge auquel le départ à la retraite est possible ne suffit pas à déclencher l'intention de départ. Celui-ci naît de relations entre ce que l'individu vit dans ses sphères privées et professionnelles ainsi que dans ses relations avec l'organisation. Pourtant utile à une gestion prévisionnelle des emplois, la prévision certaine des départs semble impossible ; seule la nécessité de mieux comprendre les cheminements individuels apparaît certaine. Les auteurs montrent ce qui peut les influencer.

Parce qu'une compréhension fine de processus sociaux qui s'arrêterait aux portes de l'action n'aurait que peu d'utilité sociale, la quatrième partie s'attache à indiquer comment la recherche pourrait s'articuler à l'action. Trois pistes sont à explorer. La première est formulée par Jean-Yves DUYCK et Serge GUERIN au terme d'un chapitre qui les amène à comprendre les ressorts de « *seniors à hauts potentiels* », c'est-à-dire ayant expérimenté l'exercice du pouvoir et de la responsabilité à haut niveau avant de se trouver en situation de rechercher un emploi. Les auteurs montrent que cette catégorie de seniors voit s'accroître à elle l'image négative qui entoure les plus de cinquante ans, quand bien même ils se croient éloignés de la figure du senior rétif au changement et incapable d'enthousiasme. Ces derniers sont touchés avec des intensités variables, comme l'indique la typologie de seniors qu'ils établissent. Les auteurs invitent alors à considérer l'effort de reconstruction d'une image de soi positive pour que les seniors se sentent eux-mêmes capables de se distancier de l'embarrassant rôle qu'on leur distribue.

En pointant les pratiques étrangères, Jocelyne LOOS-BAROIN montre que la gestion des seniors varie fortement selon les pays et qu'un faible taux d'emploi pour les salariés de plus de cinquante ans n'est pas inéluctable. Si le taux suédois de 71% d'emploi pour les 55-64 ans est éloquent, le taux japonais de 85% pour la même catégorie d'âge, reste toutefois une exception. Au-delà de l'inventaire des pratiques et de la mise en évidence de la différence des dispositifs législatifs qui encadrent les politiques d'entreprises, l'auteur montre que ce sont des schémas de pensée qu'il faut avant tout bousculer.

Enfin, à partir de l'examen des pratiques françaises, Stéphane BELLINI montre qu'elles sont construites sur des croyances à l'égard des seniors. La déconstruction de ces pratiques révèle qu'elles sont centrées sur les individus, quinquagénaires en l'occurrence, mais que la relation individu-organisation est largement sous-estimée. Par exemple, beaucoup d'entreprises gèrent l'inaptitude en reclassant les individus et 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.

Ce dernier chapitre rebondit sur la trame que mettent en exergue les différents chapitres de cet ouvrage, à savoir la nécessité d'élargir le champ de vision pour mieux comprendre et agir. Il s'agit de passer d'une vision centrée sur l'individu à une vision qui appréhende l'individu dans sa relation avec l'organisation, relation considérée comme fondatrice des comportements et actions observables.

SOMMAIRE

Introduction

Partie 1 - Raisons de la disqualification des seniors

Natacha PIJOAN,

Comprendre les représentations de décideurs à l'égard des seniors pour identifier leurs schémas d'action

Véronique, GUILLOUX, Michel KALIKA et Florence LAVAL,

Perception des TIC en entreprise : les seniors et la fracture numérique

Dominique BESSON,

Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprise : le consensus mou au détriment de la gestion pro-active des compétences

Partie 2 : Ce que l'étude du fonctionnement des jeunes apprend sur les anciens

Anne-Françoise BENDER,

Rapport au travail, rapport au temps : les évolutions des attentes des jeunes

Jean-Paul GEHIN,

Les représentations du travail et le rapport au temps des jeunes du bâtiment

Partie 3 - Le critère de l'âge est-il pertinent ?

Gregor BOUVILLE,

L'absentéisme : une relation à l'âge modérée par l'implication

Vladimir IAZYKOFF,

Le management des jeunes embauchés : un jeu à trois avec les anciens

Julie CHRISTIN et Jean-Marie PERETTI,

Les déterminants du départ à la retraite des cadres du secteur privé

Partie 4 - Quelques pistes d'action

Jean-Yves DUYCK et Serge GUERIN,

De l'intérim et des seniors dans l'entreprise : quelques pistes sur les hauts potentiels

Jocelyne LOOS-BAROIN,

De la gestion des seniors à la gestion des âges. Les enseignements de travaux de recherche comparatifs

S. BELLINI,

Les illusions d'optique de la gestion des seniors

Conclusion