



HAL
open science

Les seniors, figures des restructurations ?

Stéphane Bellini

► **To cite this version:**

Stéphane Bellini. Les seniors, figures des restructurations?. Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt (coord.), Restructurations d'entreprises. Des recherches pour l'action, Vuibert, collection AGRH, 2008, 978-2-7117 6933-9. hal-02144101

HAL Id: hal-02144101

<https://hal.science/hal-02144101>

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.

Les seniors, figures des restructurations ?

STÉPHANE BELLINI

Introduction

Au contraire d'opérations de restructuration qui se produisent dans un fracas médiatique car concentrées en une unité de temps et de lieu (Hewlett-Packard Grenoble, Usine Lu de Calais, Renault Vilvoorde...), le départ des salariés les plus anciens est souvent nimbé de silence, voire couvert d'approbation quand il prend la forme de préretraites. Ce sont des départs éparpillés en mille lieux qui en dissolvent du même coup la lisibilité. Et pourtant... A défaut d'unité de temps et de lieu, demeure une unité de personnage des restructurations, silencieuses ou non : le salarié âgé, baptisé « senior »¹, qui, selon une vision largement diffusée, serait incapable de s'adapter aux exigences de l'époque (Guillemard, 2003).

La situation est connue : la France possède un des taux d'emploi des seniors parmi les plus faibles d'Europe². Il n'y a rien d'inédit ni à ce piètre taux ni au faible nombre de pratiques observables en matière de gestion des salariés vieillissants. Mais les seniors attirent désormais l'attention médiatique depuis que réforme des retraites et conseil de l'Europe les ont pointés comme une anomalie française qu'il fallait corriger. A présent, l'usage des départs anticipés est en voie de passer du statut d'amortisseur social à celui d'anomalie économique et l'emploi des seniors est devenu une des priorités des services de l'Etat. Début 2007, un vaste plan d'action est lancé par le ministère du travail, qui comprend une campagne de communication, des dispositions pour le retour à l'emploi (contrat

¹ Nous entendons par « seniors » la catégorie habituellement baptisée ainsi, soit les personnes âgées de plus de 50 ans.

² Selon l'indicateur social Le Monde/Eurostat, le taux d'emploi des 55-64 ans en France est proche de 38%.

senior) et des mesures incitatives à la poursuite d'activité à destination des salariés (surcote, cumul emploi-retraite, retraite progressive). Cela suffira-t-il à enrayer les réflexes managériaux ? De récentes décisions montrent que l'éviction des seniors continue³.

Pour les salariés âgés, l'enjeu d'une modification des pratiques est de taille car la disparition des mesures d'âge ne signifie en aucune façon qu'il est mis un terme à l'éviction des seniors mais signifie que celle-ci ne sera plus prise en charge par l'Etat. Sans inflexion des schémas de pensée sur la population seniors, l'éviction sera supportée par les entreprises elles-mêmes ou par les mécanismes de solidarité nationale (Assurance-chômage, Assurance-Maladie ou Revenu Minimum d'Insertion selon les cas).

Nous nous interrogeons ici sur les raisonnements qui président à l'éviction des seniors et qui font d'eux une cible prioritaire quand il s'agit de supprimer des emplois. Nous mettrons d'abord à plat les explications qui tendent à indiquer que les décisions sont objectivement fondées et apparemment rationnelles pour ensuite interroger les limites de la rationalité des pratiques de gestion concernant les salariés âgés. Notre souhait est de mettre en lumière que des pratiques si largement répandues reposent sur des schémas de pensée largement partagés et que ce qui justifie l'éviction des salariés âgés ressort de la croyance bien plus que de l'information démontrée. Cette croyance peut être déconstruite, à la fois dans son contenu (de nombreuses nuances peuvent être apportées au savoir ordinaire sur le salarié âgé) et dans ses lieux de production, localisés d'abord dans le discours ordinaire sur les effets de l'âge puis dans les pratiques de gestion ou leur absence (gestion des compétences, amélioration des conditions de travail) et enfin dans les dispositifs institutionnels de départs en préretraite. Le premier pas pour modifier les pratiques d'éviction parfois systématiques des seniors consiste à modifier les connaissances sur cette population, non seulement en révélant que des croyances peuvent être remises en cause mais aussi en proposant une autre manière d'élaborer une analyse sur les

³ Dans la récente annonce du plan de suppression d'emplois chez Airbus, les mesures d'âge sont avancées en premier lieu.

seniors. Il s'agit notamment de passer d'un diagnostic centré sur l'individu (ses dispositions psychologiques, ses aptitudes physiques) à un diagnostic centré sur la relation entre l'individu et l'organisation. Ce faisant, nous suggérons une autre manière de construire une connaissance qui servira ensuite de fondement à l'action.

Nous appuyons notre analyse sur trois 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. A des niveaux différents, chaque enquête permet de mieux comprendre les raisons de l'éviction des seniors :

- une première enquête conduite dans une quinzaine d'entreprises de taille moyenne ou grande (120 à 1600 salariés) a conduit à identifier les pratiques de gestion des seniors, à la suite d'une demande de l'ARACT Poitou-Charentes⁴, 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 quand cela était possible 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 mission de sensibilisation à la démarche de GPEC auprès d'une vingtaine de petites entreprises de la communauté d'agglomération de Poitiers (moins de 20 salariés). Dans le cadre de cette action, nous avons eu une série de trois entretiens avec chaque dirigeant. Notre rôle était d'établir un pré-diagnostic GPEC pour l'entreprise. Nous avons saisi l'opportunité de cet accès aux dirigeants pour chercher à comprendre comment les dirigeants tenaient compte de la population seniors dans leur projection dans l'avenir ;

- une observation-participante de jurys de VAE. Son objectif est de comprendre le processus d'évaluation de l'expérience professionnelle dont les deux premières

⁴ Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. L'ARACT Poitou-Charentes est une agence du réseau de l'Association Nationale pour Amélioration des Conditions de Travail.

enquêtes ont 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.

1. L'expression d'un calibrage anthropologique

Une série d'arguments laisse entendre la faiblesse des seniors dans l'emploi : problèmes physiques, compétences techniques périmées, perte de motivation, résistance au changement en général et aux TIC en particulier, coût du travail supérieur à celui des jeunes... Ces arguments légitiment l'éviction des seniors. Pourtant, chacun d'entre eux mérite d'être discuté, nuancé, relativisé, en premier lieu parce qu'une catégorie d'âge, qu'elle soit senior ou non, regroupe une population hétérogène à bien des égards. Sans entreprendre ici une dissection détaillée de cette argumentation, nous relevons les apports de travaux qui la pondèrent.

Sur le plan physiologique d'abord, 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 (Teiger, 1989). Pris isolément, le facteur âge n'apporte qu'une explication très partielle aux situations d'inaptitude. Sur le plan économique ensuite, 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 (Gautié, 2004). Enfin, la thèse du déclin de la motivation avec l'âge n'est pas validée scientifiquement (Kanfer et Ackerman, 2004). Si lassitude il y a, on ne peut attribuer à un processus individuel un phénomène dont les causes sont en partie organisationnelles (Marbot, 2004).

Plus qu'une description fidèle de la réalité, les arguments évoqués pour justifier l'éviction des seniors nous semblent relever du stéréotype et de la croyance. Les phénomènes de généralisation excessive, d'homogénéisation des représentations d'une population pourtant hétérogène (Duyck et Guérin, 2005),

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 monde du travail pour les seniors. 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, la motivation et les aptitudes supposées (Guillemard, 2003).

Les croyances sur les salariés âgés révèlent également qu'il existe une norme implicite de façon d'être au travail et que la comparaison des seniors à cette norme leur est défavorable. Au nom de leur non-conformité supposée à un modèle, certains individus d'une population sont écartés de l'emploi ou faiblement valorisés. Les représentations des seniors produisent en même temps qu'elles reflètent l'image de salariés écartés d'un point de référence implicite qui sert de calibre.

Nous parlons de calibrage anthropologique pour qualifier le processus qui vise à faire d'un modèle implicite d'individu au travail un critère de sélection et de valorisation. S'il fut jadis anthropomorphique⁵, le calibrage porte aujourd'hui sur le type de compétence, le mode de relation et d'exercice du travail, l'expression d'une adhésion à l'organisation ou de dispositions psychologiques. La manière d'être y importe autant que la façon de *faire*. 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* ». (Minni et Topiol, 2004).

La vision stéréotypée des salariés âgés joue indéniablement dans le processus de calibrage anthropologique. Cependant, le stéréotype caractérise le type de représentation quand le calibrage anthropologique cherche à mettre en lumière le passage dans les faits des stéréotypes, l'action de valoriser et/ou évincer des salariés en fonction de leur comparaison au calibre.

⁵ Ford souhaitait des ouvriers « de première qualité », en capacité de soutenir des cadences intensives.

Le calibrage est un processus implicite mais ses conséquences sont par contre bien concrètes. Il aboutit 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 effectifs⁶. Plusieurs enquêtes confirment que les modes de gestion des seniors des entreprises françaises se caractérisent par la recherche de leur éviction : les pratiques 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). Par contre, on observe davantage de politiques concernant l'effectif des seniors, c'est-à-dire des 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 et alii, 2006). Les départs des seniors donnent alors lieu à des micro-restructurations, à l'échelle de l'atelier ou du bureau. Ce type de pratiques entre dans la tradition française d'éviction des salariés seniors (Poilpot-Rocaboy, 1996), dont la prise en charge par l'Etat a longtemps fait l'affaire des différents acteurs de l'organisation : DRH, représentants du personnel et salariés eux-mêmes. Ce faisant, les dispositifs aidés d'éviction des seniors ont contribué à institutionnaliser la discrimination par l'âge, et l'ont même paré de vertus sociales. Le calibrage anthropologique s'est ainsi construit sur des dispositifs institutionnels, qui tendent à disparaître aujourd'hui, laissant cependant à l'œuvre le processus de calibrage.

L'éviction des seniors est à ce point ancrée dans les habitudes de gestion qu'il est difficile d'imaginer des alternatives. Au cours de l'enquête *A tout Age*, visant à identifier les pratiques de gestion des seniors, nous avons relevé un consensus entre directions et représentants du personnel sur le principe de l'éviction des plus âgés. Les négociations entre directions et représentants du personnel portaient sur les modalités de leur éviction et la définition du plan de préretraite (nombre de départs, critères pour

⁶ Le mensuel *Liaisons Sociales* titrait en octobre 2005 sur la fin de carrière à 45 ans !

« *bénéficiaire* » du système). Au moment où les dispositifs de préretraites sont censés disparaître, on assiste à un renversement des logiques : les négociations devraient porter désormais sur les modalités de l'allongement de la durée de vie au travail et non plus sur les modalités d'évictions des salariés âgés. Le nouveau cadre juridique laisse DRH et représentants du personnel désemparés car ce ne sont pas seulement de nouvelles pratiques qu'il faut mettre en place, ce sont des habitudes et des réflexes managériaux qu'il faut transformer.

Dans son baromètre de novembre 2006, l'observatoire des discriminations indique que l'âge est la première forme de discrimination⁷. De plus, selon le principe des prédictions auto-réalisatrices, le regard négatif porté sur les salariés âgés crée 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.

Les modes de gestion les plus courants favorisent le calibrage anthropologique, c'est-à-dire qu'ils se fondent sur l'idée d'un modèle d'individu au travail. Nous venons de l'évoquer à propos de la gestion des effectifs. En se préoccupant de rajeunir leur personnel, les pratiques de GRH entrent dans le processus de reproduction du modèle d'individu, qui a les traits de la jeunesse : elles le fabriquent autant qu'elles en sont le reflet. Ainsi, les pratiques courantes de recrutement valorisent les aptitudes habituellement reconnues chez les jeunes salariés (implication dans le travail, utilisation des technologies de l'information, aptitude au changement). Enfin, la faiblesse des pratiques de mobilité professionnelle, hormis pour l'encadrement, et d'amélioration des conditions de travail révèlent un travail conçu pour un type d'individu, pour lequel l'intérêt au travail irait de soi et l'aptitude physique ne poserait pas de problème.

⁷ En utilisant la méthode du testing, on observe qu'un candidat d'un âge compris entre 48 et 50 ans reçoit trois fois moins de réponse positive qu'un candidat dit standard, dont l'âge est compris entre 28 et 30 ans.

2. Une connaissance tronquée de l'expérience professionnelle

Il est courant de considérer l'expérience des anciens comme leur principal capital. Cette acception peut même être considérée comme « triviale », selon l'expression d'un des DRH rencontrés, tant « le discours sur l'expérience est, de façon récurrente, un discours de succès » (Astier, 2004, p. 34).

Pourtant, qu'est-il fait de ce joyau que constituerait l'expérience ? Comment est-elle valorisée, prise en compte dans les dispositifs de transmission des compétences ? Notre enquête sur les pratiques de gestion des seniors pointe la très faible ampleur des dispositifs concernant le transfert de compétences acquises par l'expérience puisque seules deux entreprises parmi les quinze étudiées mettent en place de telles pratiques. Aucune des entreprises visitées n'encourage la Validation des Acquis de l'Expérience⁸. Enfin, les politiques d'éviction et de préretraite n'ont pas été freinées par la peur d'une perte de compétences acquises dans l'expérience.

1.2. L'expérience, un capital peu valorisé

L'étude plus précise des raisonnements sur l'expérience des seniors pointe plusieurs facteurs se conjuguant pour la dévaloriser (Bellini, 2007). D'abord, l'évolution technologique peut rendre obsolète une partie des acquis des salariés les plus anciens. Dans certains cas qui nous ont été exposés, ce sont les plus jeunes des salariés qui deviennent tuteurs des plus âgés parce qu'ils sont mieux formés que leurs aînés dans le domaine des technologies récentes. Prenons le cas d'Electronis. L'entreprise fabrique des appareils électromécaniques et électroniques (claviers et voyants spécifiques destinés aux industriels, 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,

⁸ Depuis la loi votée en 2002, l'expérience acquise en activité peut être validée en tout ou parties d'un diplôme.

longtemps restés sur la fabrication de produits électromécaniques, voient leur activité largement diminuer. A terme, elle risque de disparaître sur le site et être fabriquée 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.

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 personnes 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.

Paradoxalement, les politiques qui visent à élargir ou à enrichir le travail et à organiser des évolutions de carrière en interne pourraient également avoir pour conséquence de dévaloriser les compétences de quelques-uns parce qu'elles deviennent les compétences de tous. A cet égard, les modes de gestion que nous avons recensés, c'est-à-dire le tutorat, la conservation de la mémoire et le développement de la polycompétence, apparemment vertueux, ont également pour conséquence paradoxale de soustraire aux seniors leurs compétences jugées stratégiques.

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.

1.2. La dimension invisible de l'expérience occultée

Dans les discours des DRH, l'expérience est représentée comme une somme de savoir-faire répondant au travail prescrit par l'organisation, c'est-à-dire d'apprentissages dans l'ensemble codifiables. Cependant, cette conception nous semble tronquée puisqu'elle néglige une partie des acquis de l'expérience moins objectivable parce qu'invisible et que de nombreux auteurs mettent en évidence avec des mots différents et des éclairages nuancés. Grasser et Rose (2000) estiment que l'expérience comporte une composante de savoir-faire et une composante de connaissances spécifiques et tacites du processus de production. Aubret et Gilbert (2003) distinguent parmi

les pratiques, « ce qui est observable et objectivable », et leurs effets qui peuvent être « aussi bien de l'ordre de la conscience spontanée, du ressenti, que le produit d'une analyse ou d'une interprétation ». Rouby et Thomas (2004) opèrent une distinction similaire, entre les « connaissances codifiables » et les « connaissances tacites », moins aisément codifiables. On retrouve ces deux dimensions chez Mallet et Vernières (1981), pour qui l'expérience est constituée d'une dimension technique et d'une dimension sociale. La première dimension recouvre la maîtrise des savoir-faire acquis dans l'exercice d'un emploi alors que la seconde porte sur l'intégration dans le milieu, l'appropriation du langage, des « réflexes » professionnels ou des codes informels de comportement. Qu'elle soit tacite, sociale ou encore de l'ordre de l'analyse, la dimension invisible de l'expérience est peu prise en compte, or elle peut représenter un atout majeur des seniors. Par exemple, elle peut s'exprimer par l'appropriation de règles de fonctionnement, l'intériorisation de certaines règles de comportement comme les règles de sécurité, l'appartenance à un réseau interne informel, le souvenir de procédés ou tests antérieurs, la mémoire du traitement de cas particuliers.

L'expérience professionnelle n'est pas seulement un attribut individuel. C'est aussi, plusieurs auteurs s'accordent à le dire, le résultat d'une réflexion de l'individu sur sa manière d'exercer son travail (Astier, 2004 ; Vincens, 2001 ; Grasser et Rose, 2000) or la réflexivité peut elle-même être encouragée par des mesures organisationnelles. Par exemple, certains dispositifs participatifs de type cercle de qualité peuvent encourager des équipes à entreprendre une démarche réflexive qui ne viendrait pas spontanément. Enfin, le contenu des emplois fournit lui-même des occasions d'acquérir plus ou moins d'expérience. Un travail répétitif apporte non seulement peu d'occasions d'apprendre dans le travail mais aussi peu d'occasions de réfléchir ou de remettre en cause les façons de travailler alors que la mobilité fonctionnelle ou l'évolution professionnelle les favorise.

La valeur donnée à l'expérience professionnelle renvoie aussi au calibrage anthropologique que nous évoquions précédemment. En étudiant le processus de validation des acquis de l'expérience lors de jurys

délivrant des DUT et des licences professionnelles (Bellini, 2006), nous avons mis en évidence que les jurys de VAE, face à l'exercice au départ inédit de transformation d'une expérience en tout ou parties d'un diplôme, reconstituent des points de référence. Ils sont en quête de preuves de compétences techniques (tâches, activités, postes, outils...) et en quête d'indices des compétences cognitives et sociales qu'ils jugent essentielles pour délivrer des diplômes universitaires. Sur ce point moins tangible, les jurys procèdent à une méta-analyse du discours, c'est-à-dire qu'ils font porter leurs questions sur les acquis techniques du travail et attribuent à ces propos des significations sur les acquis cognitifs. Ce faisant, ils cherchent dans les façons de parler et les mots employés les compétences cognitives du candidat pour les étalonner à une norme, elle-même informelle. A défaut d'outil d'évaluation, ce sont ainsi des représentations qui tiennent lieu de critères de décision, à la fois sur les connaissances ou savoir-faire jugés utiles ou encore sur les modes de raisonnement du candidat.

Le détour par la VAE est utile pour indiquer que l'estimation de la valeur de l'expérience professionnelle est aussi le produit d'un calibrage pour ce qui est de ses acquis cognitifs et sociaux. L'expérience n'est jamais évaluée en soi, mais par rapport à un point de référence, un modèle-type. Quand celui-ci a des traits inspirés de la jeunesse (« dynamisme », « aptitudes au changement », « familiarité avec l'informatique »... sont autant de traits associés aux jeunes - Guillemard, 2003) c'est, à tort ou à raison, la valeur de l'expérience professionnelle des seniors qui est amoindrie.

3. Des connaissances à l'action

L'étude de la littérature sur les salariés âgés et nos propres investigations, sous des formes différentes, nous ont permis d'accumuler des connaissances sur les seniors. Nous tentons à présent d'en dégager des pistes pour l'action, qui s'articulent en deux catégories. La première vise à permettre une meilleure connaissance de la population des seniors car son éviction repose sur un diagnostic partiellement erroné. La deuxième indique des voies qui permettraient d'aboutir à un maintien des

seniors dans l'emploi. A chaque fois, nous nous efforçons de ne tomber ni dans l'injonction ni dans la moralisation, meilleure garantie de ne rien changer dans les pratiques et les attitudes. Nous centrons nos propositions dans le cadre de ce qu'une organisation peut entreprendre et nous n'explorons pas ici le cadre institutionnel et législatif des politiques de GRH.

3.1. Etablir un diagnostic sur les seniors au travail.

Au préalable, nous tenons à réaffirmer que nous ne négligeons pas les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises. Les difficultés de certains salariés âgés à exercer leur activité professionnelle, qui peuvent aller jusqu'à l'inaptitude reconnue, la perte d'intérêt pour le travail que certains éprouvent ne sont pas de fausses impressions, coupables de dissimuler une discrimination par l'âge. Cependant, nous défendons le point de vue selon lequel les seniors ne sont pas la cause des problèmes mais qu'ils les révèlent, comme un révélateur le fait sur une photographie, en fixant sur les individus, parfois dans leur chair et souvent dans leur mental, ce que l'organisation du travail construit.

De plus, nous avons bien conscience de la difficulté à établir un diagnostic dans l'action. Dans les organisations, les décideurs doivent faire face à des problèmes opérationnels et urgents et établissent une connaissance sur les seniors à partir d'un matériau peu fourni. D'après la CEGOS, seules 10% des entreprises franciliennes réalisent une pyramide des âges⁹, celle-ci constitue d'ailleurs le principal voire l'unique outil d'analyse des âges d'après Minni et Topiol (2004). Pour élaborer une connaissance sur un problème d'une telle ampleur, à défaut d'information spécifique, les décideurs empruntent les sillons sociocognitifs creusés par la société dans son ensemble. Pourtant, les outils démographiques existent pour formaliser une connaissance sur les seniors : pyramide des âges, histogrammes décalés, diagramme triangulaire (Molinié et Volkoff, 2002). Leur utilisation aboutit à un diagnostic nuancé des effets du vieillissement, selon

⁹ L'enquête de la C.E.G.O.S. date de mars 2004 et porte sur un échantillon de 150 DRH et 150 cadres.

l'activité, la répartition jeunes/anciens (Gilles et Loisil, 2006). De plus, le diagnostic pourrait être différent avec un autre prisme.

3.1.1. Décentrer le regard : des individus vers l'organisation

Le discours sur les seniors au travail, sous-jacent à leur éviction, traduit une vision centrée à la fois sur l'individu 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 mais donnerait aussi davantage de marges de manœuvre à l'organisation.

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 institutions représentatives du personnel (IRP) dont le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (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 réglait 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.

3.1.3. 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. Nous l'avons dit également, certaines conditions organisationnelles favorisent l'émergence de l'expérience professionnelle car elles encouragent ce retour réflexif sur l'action. 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.

3.2. Une alternative à la baguette magique ?

Le consensus autour des préretraites a abouti à concentrer les énergies de DRH et représentants du personnel 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. La GPEC s'est souvent résumée à la gestion des effectifs à court terme, sur la base des âges et, timidement, à un transfert de compétences via le tutorat.

Au moment où les dispositifs de préretraites disparaissent, on assiste 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 DRH puisqu'il s'agit de repenser à des dimensions longtemps négligées tant qu'existait une solution consensuelle, aux effets visibles et rapides. 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 : 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..

S'il faut renoncer à une quelconque baguette magique pour maintenir les seniors dans l'emploi, c'est pour se tourner vers mille pratiques dont aucune n'est ni révolutionnaire ni magique. Les travaux de l'ANACT¹⁰

¹⁰ Certains travaux de l'ANACT sont disponibles sur le site : www.anact.fr

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 dresserons 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. Cette 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 pragmatique 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.

Conclusion

Les discours et la plupart des pratiques de gestion des seniors montrent que ces derniers ne correspondent pas au modèle-type de salarié. Victimes d'un calibrage anthropologique, ils sont évincés des entreprises quand il s'agit de supprimer des emplois et filtrés quand il s'agit d'en retrouver. Les seniors sont chaque fois les premiers touchés par les plans de restructuration.

En passant d'une lecture de l'action des « seniors » centrée sur l'individu âgé à une lecture centrée sur la relation individu-organisation, on ouvre des possibilités de transformation des connaissances en action. 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 les concernant, 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 des seniors et qui ont ainsi contribué à construire le phénomène que leurs dirigeants déplorent aujourd'hui. Or l'organisation a un rôle dans la construction des compétences et/ou incompétences, des capacités d'apprentissage comme dans l'accélération éventuelle du vieillissement biologique. Les seniors révèlent de vrais problèmes mais nous prenons le risque d'affirmer que les pratiques centrées sur la catégorie des seniors représentent de fausses pistes, ou au moins des solutions partielles, dans la mesure où l'âge n'est pas le critère déterminant ni de la perte de motivation, ni de la difficulté à tenir un poste.

Bien plus que le contrat senior, qui ne bouleverse pas la donne organisationnelle, le développement des pratiques qui font défaut aujourd'hui pourrait allonger les carrières professionnelles des salariés. C'est aussi en faisant valoir le bénéfice de leur expérience et de savoir-faire patinés par le temps que les seniors pourraient être jugés pour ce qu'ils font et non pour ce qu'on pense qu'ils devraient être. Ils pourraient ainsi cesser d'incarner la figure des restructurations.

Bibliographie

- Astier P. (2004), « Parler d'expérience », *Formation et emploi*, n°88, Octobre- Décembre, pp. 33-42.
- Aubret J. et Gilbert P. (2003), *Valorisation et validation de l'expérience professionnelle*, Dunod, coll. Topos.
- Bellini S. (2007), « L'expérience professionnelle : capital ou fardeau pour les seniors », *Travail et Emploi*, n°109, Janvier-mars.
- Bellini S. (2006), « Valider l'expérience du travail. Exercice d'anthropologie appliqué à un jury de VAE », *Actes du XVIIe congrès de l'AGRH*, Reims, novembre.

- 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.
- Duyck J.-Y. et Guérin S. (2006), « Rajeunir le regard sur les seniors. Un essai de typologie. Le cas de la CNCE », *Revue Management et 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.
- Gautié J. (2004), « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Gilles M. et Loisil F. (2006), *La gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Anact (2^e éd.), 2006.
- Grasser B. et Rose J. (2000), « L'expérience professionnelle, son acquisition et ses liens à la formation », *Formation - Emploi*, n°71, juillet-septembre, pp. 5-19.
- 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.
- Mallet L. et Vernières M. (1981), « L'expérience professionnelle dans les modes de gestion de la main-d'œuvre », *Travail et emploi*, n°9, juillet-septembre, pp. 65-74.
- 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.
- Molinié A.-F., et Volkoff S., *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Ed. de l'Anact, 2002.
- Rouby, E. et Thomas, C. (2004), « La codification des compétences organisationnelles: l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, 51-68.
- 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.

Volkoff S., Molinié, A. F., Jolivet, A., (2000), *Efficaces à tout âge - Vieillissement démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16.