2711768950_livre.book Page 1 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Préface

Cet ouvrage sur la gestion des âges s'inscrit pleinement dans l'esprit de la collection AGRH des éditions Vuibert. Il exprime sa vocation éditoriale à rendre compte de la diversité thématique des travaux de recherche en gestion des ressources humaines. Après avoir traité des compétences, des restructurations, des carrières, de la GRH au Maghreb, des nouvelles technologies, de l'intervention organisationnelle et des comportements au travail, il était opportun de parler de la gestion des âges.

Il était temps d'ailleurs d'aborder ce thème, car il s'inscrit de plain-pied dans l'actualité sociale et académique. Sur le plan concret, l'allongement du temps de travail devient nécessaire pour financer les retraites. Mais il se heurte aux pratiques des firmes, dont beaucoup restent attachées au modèle de la gestion par l'âge (par la mise en retraite au-delà d'une certaine ancienneté – de vie ou de travail) et qui ne maîtrisent pas bien la gestion des âges (c'est-à-dire de la cohabitation, de la coopération ou de la synergie des générations, y compris après 50 ou 60 ans).

Tenace et proche du terrain, le travail académique a vite rejoint cette actualité pressante, même s'il est encore amené à se développer. Ces derniers mois, on a vu apparaître une production significative de thèses touchant à la question de l'âge. En une année, par exemple, les thèses de Natacha Pijoan, de Renaud Petit et de Julie Christin-Moulins ont illustré la manière dont les chercheurs s'accrochent à la réalité, tout en prenant leurs distances critiques. Ils ont travaillé aux deux bouts de la chaîne du temps (de travail), en s'occupant aussi bien des questions d'insertion que du maintien dans l'emploi.

Cet ouvrage rassemble une douzaine de travaux conduits avec des approches théoriques et des méthodologies différentes. C'est un autre principe de la collection, et une de ses richesses, que de proposer en un volume des regards croisés sur un même thème. Ici encore, le livre est transversal. Il témoigne de l'ouverture de la GRH à d'autres disciplines. Il prouve la capacité des chercheurs en gestion à mobiliser des concepts complémentaires, à croiser des grilles d'analyse, à combiner des facteurs explicatifs. Débutants ou confirmés, les lecteurs intéressés à la recherche y trouveront leur intérêt.

La collection AGRH souligne le dynamisme de l'association académique des chercheurs en GRH. C'est aussi un stimulant de sa production scientifique. Si elle s'appuie sur la production des groupes de recherche thématiques (GRT), dont elle reflète la vitalité, elle stimule aussi leurs travaux, en offrant des perspectives de publication et de valorisation complémentaires aux offres parfois limitées des grandes revues.

Fidèles à la ligne éditoriale de la collection, les travaux présentés ici sont clairement positionnés dans leur champ scientifique, tout en se caractérisant par une étroite relation avec

2711768950_livre.book Page 2 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

les pratiques organisationnelles. Ils sont le résultat d'investigations approfondies sur des terrains multiples et divers. D'un côté, on y examine les situations et les représentations des acteurs opérationnels. De l'autre, on y rend compte des préoccupations des managers d'entreprises et d'organisations, privées ou publiques.

Les textes proposés sont de nature à nourrir la réflexion des acteurs du terrain. Ils ont aussi pour but de modifier leurs représentations, en les reliant à des faits constatés plutôt qu'à des a priori, des convictions ou des suppositions. Dans le domaine des âges, ils invitent à dépasser une connaissance ordinaire sur les seniors ou les jeunes au travail, en apprenant à se défaire de stéréotypes parfois tenaces.

S'il y avait une ligne de préconisation à retenir de cet ouvrage, une sorte d'injonction transversale, ce serait d'être méfiant par rapport au critère de l'âge comme variable explicative universelle. Qu'il s'agisse de compétence, d'implication, d'absentéisme ou d'adhésion, l'explication ou la justification par l'âge mérite d'être relativisée.

Toutefois, l'âge n'est pas un thème nouveau dans les recherches en GRH. Mais la majorité des travaux produits par les chercheurs s'en tenaient jusqu'il y a peu à des questions d'amont (du côté des entrants) comme l'intégration des jeunes dans l'entreprise ou le conflit de générations. Depuis les années 2000, on constate une inversion de la préoccupation : suite au « choc démographique » tant et tant annoncé, les salariés âgés, appelés seniors, se trouvent au cœur des préoccupations des employeurs comme des pouvoirs publics. Avec les jeunes, les salariés âgés partagent en France le triste point commun d'avoir le plus faible niveau d'emploi. Le décalage entre ces réalités actuelles et les discours, prédisant que le vieillissement au travail sera inéluctable du point de vue du financement des régimes de retraites, inspire de l'inquiétude et de nombreuses interrogations.

La publication de ce livre sur les âges au travail intervient à un moment où les médias s'agitent sur la question, où les entreprises et les pouvoirs publics cherchent des solutions – les premières à travers leurs pratiques, les seconds par des dispositifs institutionnels qu'ils espèrent appropriés. C'est donc peu dire qu'il répond à une demande d'actualité. Puisse-t-il contribuer à l'alimentation du débat public. Puisse-t-il susciter à son tour d'autres recherches et montrer que les chercheurs en GRH ont leur mot à dire sur les questions du travail et de l'emploi.

Bibliographie

CHRISTIN-MOULIN (2008), « processus décisionnel de départ à la retraite : étude exploratoire auprès de cadres du secteur privé français », Thèse de doctorat, Aix-Marseille 3, le 22 novembre 2008.

PETIT R. (2008), « Les stratégies de développement du couple attractivité-fidélisation des organisations envers les jeunes entrants sur le marché du travail », Lyon 3.

PIJOAN N. (2007), « L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations ; le cas du secteur du service à la personne âgée », Montpellier 2.

2711768950_livre.book Page 3 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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). À l'autre extrémité des âges, les travaux sont 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'État 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'État 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'emplois d'envergure, la première mesure annoncée, comme dans un réflexe d'imitation impossible à contrarier, touche les 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 incités à orienter cet ouvrage vers 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 présupposée rupture de génération dans le monde du travail.

2711768950_livre.book Page 4 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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). Évidemment, 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 l'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 liés 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

2711768950_livre.book Page 5 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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 règnent, mais aussi les actions des décideurs influencent les représentations. Elle examine alors la façon dont 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 éprouvent, 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 GÉHIN 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 GÉHIN, 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

2711768950_livre.book Page 6 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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. À 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 et 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. Celle-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.

2711768950_livre.book Page 7 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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 GUÉRIN 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'accoler 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.

2711768950_livre.book Page 8 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 9 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

PARTIE 1

RAISONS DE LA DISQUALIFICATION DES SENIORS

2711768950_livre.book Page 10 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 11 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

1

Comprendre les représentations des seniors par les décideurs pour identifier leurs schémas d'action

NATACHA PIJOAN

Introduction

La stratégie européenne pour l'emploi (SEE) dessine des stratégies globales en matière de vieillissement qui tiennent compte des facteurs essentiels pour soutenir l'emploi des travailleurs âgés. Dans ce cadre, le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000) vise une croissance économique durable, une amélioration qualitative et quantitative de l'emploi pour une plus grande cohésion sociale. Le Conseil de Stockholm (2001) propose un objectif supplémentaire, celui de l'emploi des travailleurs âgés (50 % d'ici 2010). Le Conseil européen de Barcelone (2002) précise l'enjeu d'une augmentation progressive d'environ cinq ans de l'âge effectif moyen d'arrêt dans l'Union européenne. En 2002, la France, avec un taux d'emploi des travailleurs âgés de moins de 36,8 % et une moyenne d'âge de sortie du travail de 58,1 ans contre 60,4 pour l'UE des 15, annonce une situation inquiétante. Dans son rapport de synthèse au Conseil européen du printemps 2004[1], la commission a identifié le vieillissement actif comme l'un des trois domaines d'actions prioritaires et appelle à des actions rapides pour réaliser la Stratégie de Lisbonne. L'aboutissement de la déclinaison nationale de ces enjeux a pris forme le 6 juin 2006 avec la signature du plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors (2006-2010).

Face au lourd passif des entreprises françaises et au regard de ces objectifs européens de 2010, le maintien de la réinsertion en emploi des seniors devient un enjeu national. L'engagement des entreprises dans une nouvelle politique d'âge devient central pour modifier les pratiques. Nous tentons d'apporter des éléments de compréhension des mécanismes cognitifs qui fabriquent l'éviction ou le maintien dans l'emploi.

Dans un premier temps, nous confrontons deux approches théoriques. Selon la première, les stéréotypes négatifs autour des seniors déterminent des décisions qui leur sont défavorables. De nombreuses études ont ainsi mis en évidence des pratiques discriminantes

1. COM (2004) 29, « Réalisation Lisbonne – Réforme pour une union élargie », rapport de la commission au Conseil européen de printemps.

2711768950_livre.book Page 12 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

(Beausoleil, 1998 ; Rosen et Jerdee, 1976b). La seconde approche se réfère aux pratiques témoignant de l'intégration des seniors, mettant en évidence leurs atouts dans l'exercice du travail (Guérin et Saba, 2003). Le modèle de Taylor et Walker (1998a) permet de nuancer cette division manichéenne et de situer les entreprises selon deux continuums (la position des employeurs et les caractéristiques de la politique des âges) et quatre dimensions (l'orientation générale des employeurs, la force de leur engagement, la portée et le champ d'application des pratiques et politiques et leurs étendues). Nous cherchons à repérer les éléments qui influencent ce positionnement.

Pour cela, nous avons interrogé des directeurs d'établissements du secteur sanitaire et social afin de comprendre leur système de représentation des seniors. L'utilisation de la cartographie cognitive comme outil d'explicitation des représentations nous a semblé particulièrement pertinente pour prendre en compte toute la complexité des déterminants légitimant les décisions envers les seniors. Afin de prendre en compte toute cette complexité, nous avons choisi d'utiliser les méthodes *a posteriori* préconisées notamment par Cossette (1994), car elles donnent un meilleur accès au système référentiel du sujet, c'est-à-dire des concepts à partir desquels il organise son expérience et aux liens qu'il établit entre certains d'entre eux.

1. Pour une approche compréhensive du traitement des seniors par l'étude des représentations de décideurs

Dans une approche théorique nous présentons le traitement des seniors dans les organisations selon deux courants, celui du modèle postindustriel des âges qui traduit le passage du modèle industriel caractérisé par une intégration des seniors à un modèle conduisant à leur exclusion (Marbot, 2005), et celui plus contemporain, proposant les perspectives de leur intégration (1.1). Nous proposons ensuite, dans une visée compréhensive, d'étudier les représentations pour définir les schémas d'action des décideurs (1.2).

1.1. Articulation théorique entre les approches fondées sur l'âgisme et celles prônant l'intégration des seniors

1.1.1. Les stéréotypes et pratiques, sources de discriminations de l'âge

Certaines études s'attachent à montrer la relation de cause à effet entre les stéréotypes envers les salariés âgés et les actions à leur égard. Rosen et Jerdee (1988), dans la continuité de leur recherche expérimentale sur les stéréotypes, ont étudié les conceptions et décisions des gestionnaires. Ils ont ainsi montré l'existence de relations spécifiques des employeurs envers les salariés plus âgés. Les résultats soulignent que les salariés âgés étant jugés plus rigides à l'égard du changement organisationnel, les employeurs leur offrent moins de chances d'améliorer leur performance et leur promotion. Ces stéréotypes ont donc un effet néfaste sur la progression de carrière. De même, Chiu *et al.* (2001), comparant l'effet des stéréotypes sur les attitudes des employeurs en Angleterre et à Hong Kong, concluent que leur plus grande efficacité et leur difficulté d'adaptation au changement affectent partiellement la formation, la promotion et la rétention des salariés âgés. Les chercheurs expliquent la discrimination fondée sur l'âge par l'action combinée de trois types de facteurs : les stéréotypes (Crew, 1976), les structures d'âge existant dans l'entreprise et la nature du travail (Taylor et Walker, 1994). La littérature présente donc des discriminations fondées sur l'âge des candidats lors du processus de sélection (Arrowsmith et McGoldrick, 1996 ;

2711768950_livre.book Page 13 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Thompson, 1991 ; Craft *et al.*, 1979 ; Rosen et Jerdee, 1976a) ; un accès limité à la formation (Santelmann, 2002 ; Rosen et Jerdee, 1976b).

Si les représentations fondées sur des stéréotypes influencent les décisions, elles ne les déterminent pas forcément. Ainsi, l'étude de la complexité des représentations accordant à la fois des qualités et des défauts à ces salariés doit prendre en compte d'autres influences. Guillemard (1994) remet même en cause cette notion de stéréotype en rappelant que le vieillissement du personnel est perçu comme un phénomène complexe, qui produit une série d'effets induits positifs et négatifs sur le fonctionnement de l'établissement.

Si de nombreuses pratiques discriminantes en matière d'emploi des plus âgés peuvent être mises en avant dans la littérature, certaines études récentes commencent à promouvoir des pratiques favorisant le maintien des seniors en emploi.

1.1.2. Vers une gestion des âges intégrant les seniors dans l'emploi et le travail

Ancrée dans une démarche européenne, la perspective d'un modèle des âges intégrant les seniors fait l'objet de recherches normatives récentes. À ce titre, les travaux de Taylor et Walker (1994, 1998a et b) et Walker (1997, 2005) ont largement interagi avec les programmes de recherche européens. La gestion des âges se réfère spécifiquement aux diverses dimensions par lesquelles la gestion des ressources humaines traduit un intérêt explicite pour le vieillissement, et de façon plus globale pour la gestion de la main-d'œuvre vieillissante par l'intermédiaire des politiques publiques ou des négociations collectives (Walker, 1997). Au niveau des organisations, cinq dimensions de la gestion des âges sont repérées ; il s'agit du recrutement et de la sortie d'emploi ; de la formation, du développement et de la promotion ; de la flexibilité dans le travail ; de l'ergonomie et du système de travail et des attitudes et comportements. Les pratiques de GRH spécifiques à l'âge concernent les deux premières dimensions, les deux suivantes traitent l'âge en relation avec le travail. Enfin, la dernière repose sur l'engagement des employeurs, nécessaire à la mise en œuvre de « bonnes pratiques ». En d'autres termes, la gestion des âges peut être définie comme les attitudes et comportements des employeurs qui régulent les pratiques de GRH et de travail dans une perspective de vieillissement.

Cependant, comme le remarquent Lagacé *et al.* (2005), la littérature concernant les pratiques gestionnaires prenant en charge le vieillissement au travail se distingue de celle ciblée sur l'âgisme dans la mesure où ce type de pratiques est constitué d'interventions volontaires et explicites en matière d'âge. Cette partie de la littérature reste donc normative et peu analytique ou explicative. La plupart des propositions normatives théoriques découlent des constats issus de la littérature sur l'âgisme et tentent de proposer des solutions à cette problématique émergente du maintien en emploi des seniors.

1.2. Proposition d'analyse par l'étude des représentations des décideurs

1.2.1. Le dépassement du clivage discrimination/intégration

Les recherches sur l'exclusion des plus âgés ancrées dans le modèle postindustriel et discriminant des âges expliquent les modalités du processus, ses causes et ses conséquences en matière d'emploi des salariés âgés. Cependant, leurs préconisations restent génériques et traitent peu des causes identifiées, ce qu'il s'agit de remettre en question. Ces recherches ont cependant le mérite de constater les origines de l'exclusion des seniors sur lesquelles il faudrait agir. À l'opposé, les recherches émergentes (modèle de l'intégration) visent les problématiques de réintégration dans l'emploi et le travail. Cette littérature concernant les

2711768950_livre.book Page 14 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

pratiques gestionnaires prenant en charge le vieillissement au travail se distingue de celle ciblée sur l'âgisme dans la mesure où elle constitue des interventions volontaires et explicites en matière d'âge. Ce champ de la littérature reste donc normatif et peu analytique ou explicatif. Il permet toutefois d'identifier les leviers d'intégration des seniors.

Ce découpage manichéen entre pratiques discriminantes ou intégrantes peut être affiné. Le modèle analytique de Taylor et Walker (1998) offre une vision plus complète. Il définit les positions des employeurs au travers de quatre dimensions et propose une catégorisation des politiques et pratiques, en définissant quatre dimensions selon deux continuums.

Les deux premières dimensions ciblent les directions et leur engagement dans la démarche de gestion des âges et les deux dernières caractérisent les modalités de cette gestion des âges. La première vise les orientations générales des employeurs. Elles mettent, d'une part, en exergue le besoin perçu ou non de politiques ou d'actions face à une situation considérée (proactive ou réactive), ces comportements pouvant, d'autre part, mener à une intégration ou à une exclusion des seniors (inclusion ou exclusion). Cet engagement des directeurs peut ensuite être caractérisé. La profondeur de leur engagement place les politiques organisationnelles dans une intensité plus ou moins élevée (fort-faible). Le degré de formalisation identifie les entreprises qui n'ont pas de politiques formelles mais qui ont pris une position intégrative ou excluante (formel ou informel). Dans leur définition de la gestion des âges, Taylor et Walker étudient la portée et le champ d'application, d'une part, et les modalités de mise en œuvre d'autre part. La première se rapporte à la gamme et la globalité des pratiques et politiques au travers du degré de globalité.

Cette dimension permet d'établir si une politique générale peut avoir des effets sur la catégorie spécifique des seniors qui peut être contradictoire avec d'autres politiques de l'organisation. Enfin, la mise en œuvre des politiques (catégorie qui aurait pu être englobée dans la profondeur de l'engagement) peut être analysée en fonction de son étendue plus ou moins partielle et par les modalités active ou passive.

Ce modèle permet de montrer comment des politiques apparemment contradictoires peuvent coexister dans une même organisation et la façon dont les approches positives ou négatives envers les seniors peuvent se développer en dehors de tout processus formel. L'apport principal de ce modèle réside dans le classement de tous types d'organisations permettant leur comparaison dans cette grille, et ce quel que soit leur niveau d'engagement dans le processus. Ce modèle permet de qualifier les politiques des entreprises en matière d'âge, tout en prenant en considération divers facteurs (internes et externes).

Toutefois, les conclusions des auteurs rappellent que les politiques encourageant l'emploi des plus âgés sont adoptées dans peu d'organisations et que peu d'employeurs adoptent une attitude proactive à l'égard des salariés âgés. Ce constat est renouvelé par l'un des auteurs (Walker, 2005). De plus, dans le cadre d'une recherche française plus récente, Bellini *et al.* (2006) proposent une typologie des modes de gestion des seniors. Les auteurs distinguent deux niveaux d'analyse selon trois clés de lecture. Les effectifs, les compétences et les conditions de travail peuvent être définis selon un niveau politique (actions systématisées et orientées vers un but) et un niveau pratique (actions décidées au cas par cas). Les auteurs constatent que le niveau des politiques concerne plutôt les effectifs et le niveau des pratiques concerne les compétences et les conditions de travail. Ce constat peut s'expliquer par l'existence de politiques réglementaires institutionnelles et questionne la remise en cause de ces mesures réglementaires.

Nous proposons donc d'étudier l'interface du modèle postindustriel des âges constaté et du modèle contemporain des âges visé. Nous centrons notre propos sur les décisions

2711768950_livre.book Page 15 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

d'emploi des seniors qui peuvent être analysées du point de vue de l'arbitrage entre les politiques, pratiques de GRH et leurs conséquences en termes d'exclusion ou d'intégration dans le cadre de la relation âge-travail (prenant en considération les conditions et l'organisation du travail).

1.2.2. L'étude des représentations par la cartographie cognitive : présentation de l'étude

Traditionnellement, l'étude des représentations des seniors se caractérise par une liste de caractéristiques que l'on explore ensuite pour déterminer lesquelles ont une influence significative sur les politiques et pratiques envers ces salariés. C'est le résultat d'un modèle de relations entre les caractéristiques stéréotypées et les pratiques. Cependant, ces listes convergent d'une étude à l'autre sans pour autant traduire les mêmes politiques envers les seniors. Elles ne prennent pas en consdération toute la complexité d'une situation. Il nous semble en effet que la mobilisation de certains stéréotypes est soumise à l'influence de facteurs organisationnels et est la conséquence de pratiques managériales. Par exemple, Marbot (2005) montre que les politiques et pratiques RH, la perception de la situation de travail et le management influencent le sentiment de fin de vie professionnelle. Le désengagement au travail pouvant en résulter serait alors un indice stéréotypé guidant les directeurs dans leurs décisions. Positionnée dans une perspective cognitiviste, cette recherche vise l'explicitation des représentations de directeurs par l'accès à leur système référentiel. Nous proposons donc d'expliciter les représentations du système comprenant la perception des seniors, les pratiques et politiques identifiées dans le cadre du travail.

La cartographie cognitive est un outil permettant de telles analyses. L'utilisation des cartes cognitives comme outil d'analyse des représentations des seniors permet de modéliser la complexité du processus organisationnel dans lequel évoluent les seniors, tel que les dirigeants le voient, de telle sorte que l'on puisse ensuite l'analyser.

Dans une perspective cognitiviste, la connaissance de la réalité organisationnelle ne peut être objective parce qu'elle est l'œuvre d'un sujet nécessairement guidé par sa propre structure cognitive. L'objectif n'est donc plus de prédire l'avenir d'une organisation présumée typique, stable, mais de donner un sens à des organisations particulières et en perpétuelle transformation (Cossette, 1994a). Elle est donc un outil qui modélise les modes de fonctionnement des individus dans la mesure où elle modélise les représentations, elle est définie comme « une représentation graphique élaborée par le chercheur à partir d'un discours énoncé par un sujet, à propos d'un objet particulier. » (Cossette et Audet, 1994). Ces cartes sont constituées de concepts ou variables et de liens (d'influence) entre ces concepts. Deux grands types de méthodes s'opposent pour construire les cartes cognitives : les méthodes dites « a priori » (Bougon *et al.*, 1977 ; Komokar, 1994) et celles dites « a posteriori » (Eden et Ackermann, 1998 ; Cossette, 1994a et 2004). Dans le cas des méthodes structurées ou « a priori », le chercheur sélectionne un ensemble de variables à partir de la littérature ou d'entretiens préalables. Puis il collecte les liens auprès du répondant. Cependant, cette approche, même si elle permet une meilleure comparabilité des cartes, enferme le répondant dans une structure préétablie par le chercheur. À l'opposé, les méthodes non structurées, où les cartes sont construites *a posteriori*, se fondent sur des discours collectés à partir de questions ouvertes. Elles permettent de montrer à partir de quels concepts le sujet structure sa réalité et entre lesquels il établit un lien d'explication prêtant à conséquences. Les méthodes *a posteriori* donnent un meilleur accès au système référentiel des sujets (concepts à partir desquels ils organisent leur expérience et liens qu'ils établissent entre certains d'entre eux) et permettent de comprendre la signification de ce qu'ils communiquent (Eden et Ackermann, 1992).

2711768950_livre.book Page 16 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les travaux sur les cartes cognitives sont orientés vers la fabrication de cartes collectives (assemblées, composites ou moyennes) pour faire ressortir une vision commune à un ensemble d'individus. Cependant, cette construction nécessite de faire des compromis importants conduisant à une perte d'information. L'intégralité du discours individuel ne peut donc plus être respectée (Cosette, 1994b). La mise au point de cartes individuelles n'est pas considérée comme une fin en soi, mais comme une étape pour la construction de cartes collectives. Cossette (1994b) est le premier à avoir utilisé la cartographie cognitive comme un outil de représentation d'un schème profondément idiosyncrasique. Il qualifie sa recherche d'intensive plutôt que d'extensive pour une étude en profondeur, qui génère certes des matériaux difficilement comparables entre eux (chaque sujet a son propre système référentiel). Cependant, le chercheur peut repérer des différences/similitudes entre les sujets.

Dans la mesure où nous voulions étudier le passage complexe existant entre tous les éléments du système de gestion des seniors (caractéristiques, pratiques de GRH générale ou spécifique, excluantes ou intégrantes, dans une situation de travail), une analyse fine du discours semblait nécessaire. Pour traiter cette complexité, nous avons donc choisi les deux niveaux d'analyse, complémentaires dans leurs apports et limites.

Pour ce faire, nous avons interrogé vingt-huit directeurs d'organismes de service aux personnes âgées. Ce secteur présente en effet un intérêt fort, comme le souligne le rapport « Les métiers en 2015 » réalisé par le centre d'analyse stratégique et la Darès (2007) qui prévoit 840 000 emplois dans les métiers du grand âge en 2015, dont 197 600 créations et 345 500 postes à pourvoir.

Du point de vue de la problématique du vieillissement de la population et plus précisément de la gestion des seniors, ce secteur est particulièrement concerné. Appartenant au secteur sanitaire et social, l'activité principale réside dans la production de services (auprès de la personne âgée). Le secteur des services et « sa survie » dépendent de sa capacité à explorer les compétences distinctives et à les maintenir. L'aptitude à lier ces compétences aux formes d'aspiration d'un modèle d'entreprise constitue un enjeu clé dans la production de services (Eden et Ackermann, 2000). L'enquête menée par l'IGAS sur la gestion des âges dans ce secteur, présentée par Delahaye-Guillocheau *et al.* (2004), précise que la place des salariés est prépondérante dans la production de valeur ajoutée (selon la source MIMOSA du CEREQ : le taux de valeur ajoutée est de 54 % dans ce secteur contre 30 % sur l'ensemble des secteurs de l'économie). Dans ce contexte, la perte éventuelle de compétence serait problématique. De plus, un effet de ciseaux en termes d'emploi est annoncé pour les années à venir. Alors que les besoins en matière d'emploi, d'ores et déjà exprimés, sont élevés, ils devraient naturellement s'accroître avec le vieillissement de la population engendrant à la fois une augmentation quantitative des besoins de soin en établissement et une évolution de la nature de ces besoins (augmentation des pathologies liées à l'âge). Outre les difficultés de recrutement de certaines filières, les fins de carrières restent marquées par des questions de pénibilité des emplois, qui ne peuvent que s'amplifier. Les métiers du secteur sont en effet sensibles. Tournés vers l'accompagnement social au sens large, ils répondent aux besoins de personnes en situation de vulnérabilité, la qualité nécessaire de la prise en charge et les difficultés rencontrées engendrent une charge mentale et une usure physique importante. La majeure partie des professionnels concernés (hormis les professions médicales ou d'encadrement) a une rémunération modeste, voire faible au regard des responsabilités assumées et de la pénibilité des conditions de travail (enquête IGAS). Ce tableau d'ensemble aurait dû favoriser une prise de conscience sur la nécessité d'engager

2711768950_livre.book Page 17 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

une politique de GRH par branche et dans l'ensemble du secteur qui prenne en compte de manière active le facteur âge et en fasse un élément déterminant des politiques mises en œuvre. Or les résultats de l'analyse menée par l'IGAS, dans le rapport annuel gestion des âges (2004), confirmé par la rencontre sur le terrain avec les directeurs d'établissements pour personnes âgées montrent que les conséquences du retournement démographique, auquel le secteur va à court terme être confronté, ne sont pas prises en considération.

2. Explorer les représentations des directeurs d'organismes de service à la personne âgée

Les résultats suivants sont issus de l'analyse des vingt-huit cartes cognitives élaborées à partir du discours recueilli auprès des directeurs interrogés et de la carte agrégée les regroupant. Cette carte collective permet de modéliser les représentations des directeurs pour comprendre les décisions à l'égard des seniors (2.1.). La comparaison des cartes individuelles permet de définir les logiques dominantes (2.2.).

2.1. Modéliser les représentations pour comprendre les situations d'emploi et de travail des seniors

Les situations d'emploi et de travail des seniors dans les établissements de service à la personne âgée, indépendamment du sens individuel que peut attribuer un directeur, peuvent être appréhendées par la vue d'ensemble des représentations, c'est-à-dire dans la carte agrégée de leur représentation. Afin d'appréhender la complexité de cet agrégat individuel, la *cluster analyse,* menée au moyen du logiciel Decision Explorer, facilite la lecture autour d'îlots ou clusters pour percevoir les enjeux collectifs. Plus précisément, elle permet de repérer un réseau de concepts fortement reliés entre eux et faiblement rattachés aux autres ensembles de concepts, constituant alors des clusters. Cette analyse a permis de faire émerger cinq îlots que nous pouvons classer en deux catégories : les trois premiers îlots concernent la logique d'emploi : le recrutement des seniors, le recrutement des jeunes, le départ (2.1.1) ; les deux autres s'intéressent au travail et aux actions managériales et organisationnelles : intensification/action, usure psychologique et relations intergénérationnelles (2.1.2.).

2.1.1. La logique d'emploi des seniors dans les organismes du secteur gérontologique

L'étude comparée des deux premiers clusters traduit les enjeux autour desquels s'organise la logique de recrutement des seniors dans les établissements de service à la personne âgée.

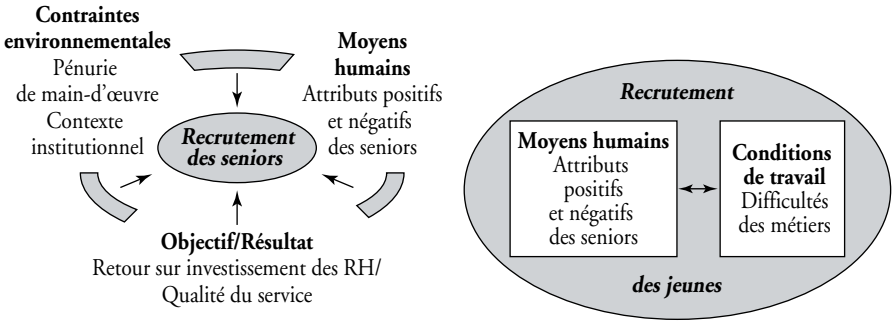
Une situation d'embauche différenciée pour les seniors

La représentation des seniors dans la situation de recrutement semble complexe dans la mesure où deux constructions (deux clusters) ont émergé. Concernant le recrutement des seniors, le discours saisi dans la carte montre donc la difficulté discursive des directeurs sur cette question. Une co-construction, au moyen du recrutement des jeunes, semble nécessaire pour exposer la perception du recrutement senior. Au-delà du résultat de l'embauche (recrutement d'un senior ou non), l'analyse de la situation de recrutement se centre sur la nature du traitement des individus.

Le schéma 1 synthétise les deux premiers clusters, la situation du recrutement senior mobilise trois dimensions : les contraintes environnementales, les moyens humains et la logique de résultat. Celle des jeunes est centrée sur les stéréotypes et les difficultés dans le travail.

2711768950_livre.book Page 18 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Schéma 1 : Un recrutement différentiel selon l'âge :
entre logique externe et logique interne à l'organisation

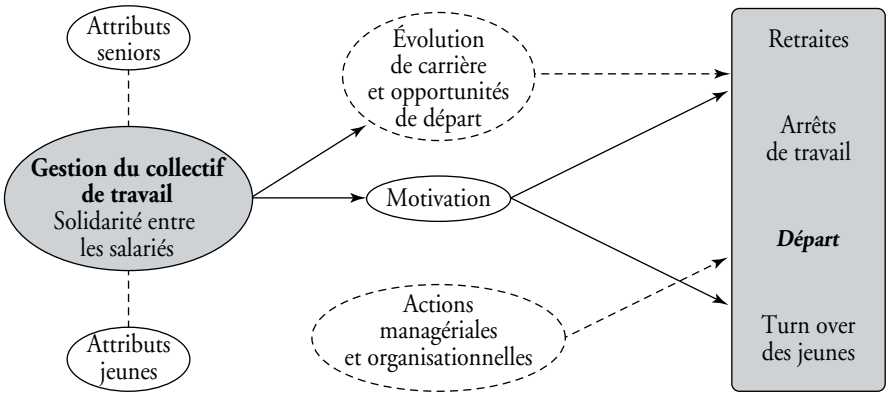


Ce constat d'un traitement différentiel de l'âge lors d'un recrutement rappelle que les stéréotypes d'âge n'ont pas de sens en tant que tels, mais sont considérés comme des freins ou motivations lors d'une situation de gestion. Plus précisément, leur mobilisation lors d'une prise de décision s'appareille à des informations importantes dans le travail potentiel à venir : le résultat pour les seniors et l'adaptation aux conditions de travail pour les jeunes. Les deux logiques et positionnements différents en matière d'âge dans le recrutement renvoient donc à des profils et des attentes différents.

Une logique de départ à la retraite englobée dans une situation générale de départ

Côté départ, une tout autre logique apparaît. Contrairement au recrutement, où les seniors et les jeunes font l'objet de deux clusters avec des logiques fortement différenciées, le cluster 3, centré sur le départ, aborde le départ en retraite (pour les seniors), le *turn over* élevé des jeunes. Concernant la situation de départ des jeunes, on constate qu'elle est fortement reliée aux attributs les caractérisant et à leur motivation à travailler dans le secteur. La motivation, dont les indicateurs dans les cartes sont « le manque de motivation » ou « rester motivé au travail », est le dénominateur commun à la situation de départ des jeunes et des seniors. Ce cluster peut donc être synthétisé par le schéma 2.

Schéma 2 : Une situation de retraite englobée dans une logique générale de départ



2711768950_livre.book Page 19 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les difficultés liées au travail auprès de la personne âgée rendent la gestion du collectif de travail centrée sur les rapports interpersonnels particulièrement importante. Dans ce cas, l'ancienneté, l'expérience et le sérieux des seniors leur sont favorables. La solidarité entre les salariés est aussi une dimension clé, elle est porteuse d'un regain de motivation et favorise les actions d'aménagement du travail. Ces actions influencent le départ des salariés. Alléger les postes de travail serait un outil pour limiter le départ en retraite et la motivation un indicateur de risque d'arrêt de travail et de *turn over* chez les jeunes. De plus, deux contraintes organisationnelles jouent un rôle au niveau du départ des salariés : d'un point de vue interne, les évolutions de carrière verticales sont restreintes dans ce type d'établissement, et l'environnement externe, aux regards de la pénurie de main-d'œuvre et de l'attractivité des hôpitaux, ouvre une concurrence. Ainsi, le départ des salariés, comme leur recrutement, positionne l'emploi des seniors dans un cadre de flux tendu et fortement contraint.

Des actions managériales et organisationnelles pouvant jouer sur le départ peuvent donc être considérées comme des actions de maintien dans l'emploi. Mais elles renvoient à une vraie problématique de travail dès qu'il s'agit d'étudier la décision de les mettre en œuvre ou non.

2.1.2. La considération des seniors dans la situation de travail : possibilités d'actions ?

Des deux derniers clusters émergent des problématiques centrées sur le travail. Le premier expose l'arbitrage organisationnel qu'il représente. Le second illustre des enjeux forts du secteur qui articulent la nécessaire professionnalisation et l'usure psychologique. Nous ne présenterons ici que le mécanisme issu du premier cluster, le second ne présentant qu'une illustration thématique du premier. Il met en lumière les contradictions à l'œuvre, entre l'identification de situations de travail difficiles et des décisions organisationnelles et managériales qui peuvent avoir pour effet de renforcer leur difficulté.

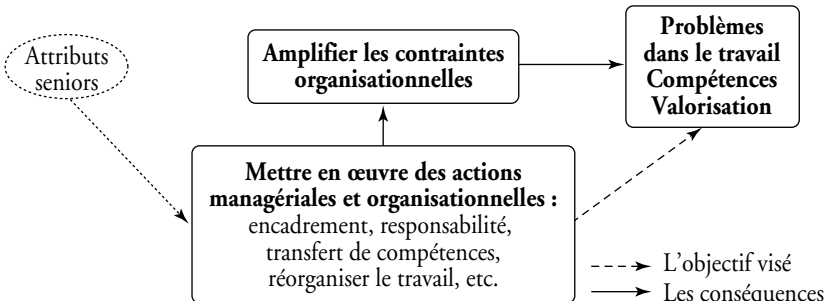
De nombreuses situations problématiques caractérisent le travail auprès de personnes âgées fortement dépendantes ou désorientées, traduisant notamment une intensification de ce travail traditionnel de service. Certaines compétences attribuées aux seniors permettent directement d'y faire face : la capacité à séparer vie privée-vie professionnelle ou les savoir-faire face aux situations. Des actions permettent également d'améliorer la vie au travail des seniors : organiser des réunions, donner des responsabilités. Cependant leur mise en œuvre, face à des contraintes organisationnelles fortes (fonctionnement en sous-effectif et augmentation des pathologies), va induire une intensification du rythme de travail, elle-même amplificatrice de situations problématiques. Par exemple, pour donner des responsabilités, trois actions peuvent être mises en œuvre : organiser des réunions, encadrer des stagiaires et diversifier les activités de travail ; cependant, elles ont aussi pour effet d'intensifier le rythme de travail. Ce cluster peut donc être synthétisé selon le schéma 3.

De nombreuses actions permettent donc d'agir sur les conditions de travail et sur une redéfinition de l'activité de fin de carrière. Cependant, des contraintes organisationnelles fortes viennent limiter les marges de manœuvre des directeurs. Il s'agit pour ces derniers d'arbitrer entre les actions, leurs conséquences et les objectifs visés afin de définir un équilibre dans leurs organisations. L'un de ces enjeux fort est de faire face à l'usure psychologique liée à une activité difficile.

Le niveau agrégé d'étude des représentations a donc permis de relativiser le lien systématique entre représentations et pratiques. C'est un des apports de la recherche. Nous nous situons à présent à un niveau d'analyse individuel pour donner du sens aux représentations.

2711768950_livre.book Page 20 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Schéma 3 : L'arbitrage : contraintes organisationnelles-actions



2.2. Saisir le cœur des représentations pour interpréter la logique dominante des directeurs

Les cœurs de cartes constitués à partir de chaque carte reflètent un positionnement des directeurs par rapport à un enjeu de maintien ou d'insertion des seniors dans l'emploi et le travail. Ils ont été élaborés à partir de l'analyse croisée de centralité/domaine, permettant d'identifier les concepts les plus importants d'une carte. L'analyse que nous proposons étudie le réseau constitué par ces concepts. Leur analyse permet une étude à deux niveaux : d'abord, nous combinons perception des seniors et volontarisme concernant leur intégration dans les organisations pour mieux comprendre les pratiques (2.2.1.). Ensuite, nous étudions les logiques d'action sous-jacentes pour identifier une typologie (2.2.2.).

2.2.1. Regards croisés sur la perception des seniors et leur intégration dans les organisations

Les vingt-huit cœurs de cartes construits présentent le réseau des concepts les plus importants et donc les éléments forts de la représentation de chaque directeur. Une première analyse de ces cœurs permet d'identifier la perception des salariés seniors au travers de la lecture des représentations stéréotypées mobilisées dans ces cœurs. Ils peuvent ainsi être centrés sur une perception positive, ambivalente ou négative des seniors (au sens établi par Beausoleil, 1998). Les cœurs de cartes peuvent donc être classés en fonction de cette perception. Cependant, le traitement des salariés seniors, qui peut se traduire par une intégration ou une exclusion du travail et de l'emploi, n'est pas uniquement lié à cette perception. Il dépend également des situations dans lesquelles les stéréotypes sont mobilisés.

Certains cœurs ont fait émergé une vision centrée soit sur les perceptions positives des seniors, soit sur des perceptions négatives ; d'autres ont traduit une perception ambivalente, ralliant leurs atouts et leurs faiblesses.

Vision harmonieuse ou problématique : nécessairement source d'intégration ou d'exclusion ?

Parmi les vingt-huit cœurs de cartes, six se centrent sur les atouts des seniors et dix sur leurs faiblesses. La majorité a respectivement traduit une situation d'intégration ou d'exclusion. Par exemple, le cœur n° 10 présente l'ancienneté comme un atout des seniors, dont l'expertise autorise des missions de conseil vers les plus jeunes. À l'inverse, le cœur n° 14 expose comment les habitudes freinent l'accès à la formation, qui aurait pu permettre d'atténuer des problèmes de santé et d'usure psychologique.

2711768950_livre.book Page 21 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Cependant, certains des cinq cœurs montrent qu'une intégration des seniors face à une perception négative reste possible. Par exemple, le cœur n° 19 montre que pour faire face à une déqualification relative à l'ancienneté, donner des responsabilités est une mission valorisante de fin de carrière qui permet un maintien de la motivation au travail.

Vision ambivalente : quelle place pour l'intégration ?

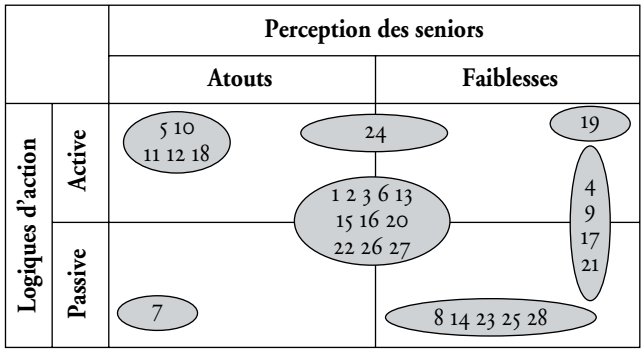
Une vision articulant à la fois les atouts et les faiblesses des seniors, qui peut conduire à la mise en œuvre ou non d'actions, est ressortie de douze cœurs. Par exemple, le cœur de carte n° 6 suggère que la capacité à séparer la vie privée de la vie professionnelle, perçue comme un atout des seniors, est une compétence déterminante pour faire face à des métiers psychologiquement usants. Elle est par ailleurs considérée comme un critère déterminant de la situation de recrutement privilégiant ainsi l'embauche des seniors. Ayant une influence positive sur le recrutement et le départ des plus âgés au détriment des plus jeunes, cette compétence peut être mise en avant lorsque les marges de manœuvre organisationnelles sont réduites.

La mise en œuvre d'actions ou non, pour prendre en charge les faiblesses des seniors, joue un rôle dans leur intégration. L'étude des logiques d'action des directeurs à l'égard des seniors permet donc d'expliquer plus en avant l'intégration des seniors.

2.2.2. Vers une typologie des logiques d'action des directeurs

Dans le point précédent trois catégories de perceptions des seniors ont émergé des cœurs de cartes, la représentation des directeurs étant centrée sur une perception positive, négative ou ambivalente des seniors. Cependant, nous pouvons remarquer que la perception ambivalente des seniors s'appuie sur le même mode de fonctionnement que celle centrée sur les points forts ou les points faibles des seniors, mais de façon réunie. En d'autres termes, les choix d'actions ou comportements sous-jacents du type : prendre appui sur les atouts des seniors ou prendre en charge leurs faiblesses apparaissent au sein d'un même schéma de représentation.

Schéma 4 : Matrice des logiques d'action des directeurs en fonction de la perception des seniors



Les logiques d'action des seniors peuvent traduire une passivité ou une prise en charge au moyen d'actions formelles ou informelles.

2711768950_livre.book Page 22 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

D'une logique de « laisser-faire » à l'intégration ou l'exclusion des seniors

On peut déduire du discours que certains directeurs sont dans une logique de « laisser-faire » en matière de traitement des problèmes des seniors, conduisant à l'exclusion. Ces directeurs constatent des faiblesses dans la population des seniors mais n'entreprennent aucune action particulière. Deux cas de figure se dessinent : on peut ne rien entreprendre parce qu'aucune conséquence néfaste pour le maintien en emploi n'est perçue de cette passivité. C'est le cas d'un directeur. On peut aussi identifier des conséquences négatives de cette passivité mais la justifier par des stéréotypes et des critères financiers. Certains cœurs de cartes suggèrent que les directeurs estiment que l'expertise développée par l'avancée en âge peut suffire à réguler des situations problématiques dans le travail, et que cette autorégulation suffira à leur maintien.

Une logique de valorisation informelle des atouts et une logique palliative source d'intégration

Les principales faiblesses identifiées concernent des problèmes d'ancienneté, de santé, de manque de qualification et d'accès à la formation. Les actions organisationnelles retenues sont des aménagements techniques, alléger le poste de travail, diversifier les activités, aménager les horaires et proposer des mi-temps, et les actions managériales concernent la formation, la VAE, le tutorat, le transfert de compétences, des prises de responsabilité et des actions de communication. Ces actions mises en œuvre répondent à divers objectifs liés soit à l'activité principale de travail (la qualité du service), soit à la prise en charge des problèmes de santé et d'usure, soit à l'échange et la valorisation des compétences. Nous proposons dans ces cas de parler de logique palliative de problèmes des seniors.

À l'inverse, certains cœurs de cartes (case logique active-atout) se centrent sur la valorisation des atouts des seniors, faisant émerger des leviers sur lesquels les directeurs prennent appui. Ces leviers restent de l'ordre de missions informelles et renvoient à des échanges entre les salariés (rôles de conseils, dons de responsabilités, échanges de bonnes pratiques, transferts de compétence, etc.). Lorsque des atouts sont identifiés, les directeurs sont donc dans une logique de valorisation informelle de leurs atouts.

Comme le suggère la répartition des cartes dans la matrice, ces logiques ne s'excluent pas nécessairement, au contraire elles coexistent au sein d'une même représentation, traduisant ainsi des objectifs et des enjeux multiples et confirmant l'absence de lien systématique entre représentations des seniors et pratiques de GRH.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de contribuer à expliquer l'articulation des pratiques apparemment contradictoires d'exclusion et d'intégration des seniors. Nous avons donc défini les enjeux de l'insertion et du maintien dans l'emploi des seniors dans les établissements de service à la personne âgée. Nous pouvons retenir que le recrutement des seniors fait l'objet d'une logique spécifique par rapport à celui des jeunes. Si les contraintes du recrutement en général sont fortes dans ce secteur, celles jouant un rôle dans le recrutement de seniors sont externes (pénuries d'emploi par exemple) alors que celles du recrutement de jeunes renvoient aux contraintes du travail. Or les départs à la retraite ne représentent pas un enjeu majeur dans les établissements du secteur sanitaire et social car ils sont souvent numériquement limités. Cet état de fait relativise sérieusement le discours sur l'intérêt de recruter un senior, d'autant plus qu'il s'affronte à des représentations peu

2711768950_livre.book Page 23 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

favorables à cette action. Cependant, lorsque l'établissement se trouve dans la perspective d'un départ massif de personnel, les risques et opportunités que représentent les seniors au travail sont réévalués à l'aune de cette situation.

Le maintien dans l'emploi est le résultat d'un processus d'arbitrage managérial qui intègre les représentations des seniors et des contraintes organisationnelles. Ces enjeux posés, nous avons prolongé l'examen du discours en confrontant les représentations au degré de volontarisme des directeurs d'établissements. La typologie proposée a fait émerger quatre logiques d'action. Deux d'entre elles conduisent à l'intégration des seniors, l'une s'appuyant sur leurs atouts, l'autre visant à compenser leurs faiblesses.

Ce qu'il reste encore à approfondir, c'est le croisement entre les logiques d'action et les profils des seniors, dont on sait qu'ils sont divers (Guérin, 2002 et 2005).

Bibliographie

ARROWSMITH J. et A. MCGOLDRICK (1993), « Recruitment advertising : discrimination on the basis of age », *Employee Relations*, vol. 15, iss. 5, p. 54-66.

BEAUSOLEIL J. (1998), *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS-Culture et Société, janvier, 200 pages.

BELLINI S., DUYCK J.-Y., LAVAL F., RENAUD E. et VAUCLIN S. (2006), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques, le cas d'entreprises de Poitou-Charentes », *Revue Management et Avenir*, vol. 7, p. 139-158.

BOUGON M.-G. et J.-M. KOMOCAR (1994), *Les cartes cognitives composites. Théorie holistique et dynamique des organisations et du processus d'organisation. Cartes cognitives et organisations*, ESKA, Les Presses universitaires de Laval, p. 37-56.

CHERRINGTON D., Condie S. *et al*. (1979), « Age and work values », *Academy of Management Journal*, vol. 22, iss. 3, p. 617-623.

CHIU W., CHAN A. *et al*. (2001), « Age stereotypes and discriminatory attitudes toward older worker : An East-West comparison », *Human Relations*, vol. 54, iss. 5, p. 629-661.

COSSETTE P. (1994), *Cartes cognitives et organisations*, ESKA.

COSSETTE P. (1994), *La carte cognitive idiosyncrasique. Étude exploratoire des schèmes personnels de propriétaires-dirigeants de PME. Cartes cognitives et organisations*, ESKA, Les Presses universitaires de Laval, p. 110-154.

COSSETTE P. (1994), *Les cartes cognitives au service des organisations. Cartes cognitives et organisations*, ESKA, Les Presses universitaires de Laval, p. 3-11.

COSSETTE P. (2001), « A systematic method to articulate strategic vision : an illustration with a small business owner-manager », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 9, iss. 2, p. 173-199.

COSSETTE P. (2004) « L'organisation. Une perspective cognitiviste », coll. « Sciences de l'administration », Sainte-Foy, Les Presses de l'université Laval, 223 pages.

COSSETTE P. et AUDET M. (1994), *Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? Cartes cognitives et organisations*, ESKA, Les Presses universitaires de Laval, p. 13-33.

CRAFT J., DOCTORS S. *et al*. (1979), « Simulated management perceptions, hiring decisions and age », *Ageing and Work*, p. 95-102.

CREW J. (1984), « Age stereotypes as function of race », *Academy of Management Journal*, vol. 27, iss. 2, p. 431-435.

2711768950_livre.book Page 24 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

DELAHAYE-GUILLOCHEAU V. (2004), *Gestion des âges dans le secteur sanitaire et social ; l'exemple de la filière soignante et des métiers de l'aide à la personne*, IGAS : 95.

DUYCK J.-Y. et GUÉRIN S. (2006), « Rajeunir le regard des seniors ? Un essai de typologie des représentations des seniors ; le cas de la CNCE », *Revue Management et Avenir*, vol. 7, p. 181-198.

EDEN C. et ACKERMANN F. (1992), « The analysis of cause maps », *Journal of Management Studies*, vol. 29, iss. 13, p. 310-324.

EDEN C. et F. ACKERMANN F. (2000), « Mapping distinctive competencies : a systemic approach », *Journal of Operational Reseach Society*, 51, p. 12-20.

GUÉRIN S. (2002), *Le Grand Retour des seniors*, Eyrolles, coll. Convictions.

GUÉRIN S. (2005), *Rajeunir notre regard sur la diversité des seniors.* Journée de recherche « gestion des seniors », atelier AGRH, IAE Poitiers, 12 mai.

GUÉRIN S. (2007), *L'Invention des seniors*, Hachette, coll. Pluriels.

GUÉRIN S. et FOURNIER G. (2005), *Manager les quinquas*, Éditions d'Organisation.

GUILLEMARD A.-M. (1995), « Paradigme d'interprétation de la sortie anticipée des salariés vieillissants, un bilan de la recherche comparée internationale, *Travail et Emploi*, vol. 63, iss. 2.

JOURNÉ B. et RAULET-CROSET A. (2005), Le concept de « situation » dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans les organisations, *Les Cahiers de recherche du GREGOR* 01, p. 1-24.

JUST M. et CARPENTER P. (1992), « A capacity theory of comprehension : individual differences in working memory », *Psychological Review*, 99, p. 122-149.

KOHLI M. (1990), *Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'État. Le vieillissement au travail, une question de jugement*, Montréal.

KOMOCAR J.-M. (1994), « Cartes causales d'un milieu de travail », in COSSETTE P., chapitre 7, *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses universitaires de Laval, ESKA, p. 155-184.

LAGACÉ C., TOURVILLE Y. et ROBIN-BRISEBOIS A. (2005), "Vieillissement de la main-d'œuvre, pratiques d'entreprises, politiques publiques : développer une compréhension différenciée du phénomène pour mieux agir", Rapport de recherche soumis au FQRSC, TRANSPOL, INRS Urbanisation, Culture et Société, Montréal, 195 pages.

MARQUIÉ J.-C., PAUMES D. *et al*. (1995), *Le Travail au fil de l'âge*, Editions Octares, Toulouse, 512 pages.

MIZRAHI A. et MIZRAHI L. (1997), « Facteurs socaiux du vieillissement précoce – Dossier vieillissement, âge et santé », *Actualité et dossier en santé publique*, 21 (décembre).

ROSEN B. et JERDEE T. (1976a). « The influence of age stereotypes on managerial decisions », Journal of Applied Psychology, vol. 61, iss. 428-432.

ROSEN B. et JERDEE T. (1976b), « The nature of job-related age stereotypes », *Journal of Applied Psychology,* 61, p. 180-183.

ROSEN B. et JERDEE T. (1989), « Retirement policies : evidence of the need for change », *Human Resource Management*, vol. 28, iss. 1, p. 87-103.

SANTELMANN P. (2002), (dir.), *Travail et vieillissement. Quelles perspectives d'emploi et de formation ?*, Problèmes politiques et sociaux, n° 873, La Documentation française.

2711768950_livre.book Page 25 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

TAYLOR P. et WALKER A. (1994), « The ageing workforce : employers' attitudes towards older workers' », *Work, Employment and Society*, vol. 8, iss. 4, p. 569-591.

TAYLOR P. et WALKER A. (1998a), « Policies and pratices toward older workers : a framework for comparative research », *Human Resource Management Journal*, vol. 8, iss. 3, p. 61-76.

TAYLOR P. et WALKER A. (1998b), Older workers and age discrimination in the labour market. Older workers, occasional paper, seminar "Older Worker: maximising our advantage in the new millenium, Adelaide, December.

WALKER A. (1997), *Combatting Age Barriers in Employment – A European Research Report*, Dublin, European Foundation.

WALKER A. (1999), *Combatting Age Barriers in Employment – A Guide to Good Practice*, Luxembourg, Office for the Official Publication of the European Communities.

WALKER A. (2005), « The emergence of age management in Europe », *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 10, iss. 1, p. 685-697.

2711768950_livre.book Page 26 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Annexe : Titres illustrant les 28 cœurs de cartes constitués

Cœurs	Titre de la carte
Carte 1	Seniors et difficultés du métier : considérer l'expérience et l'usure
Carte 2	Un recrutement stéréotypé en faveur des seniors mais source d'usure physique
Carte 3	Le cas des seniors bénéficie aux jeunes
Carte 4	L'inévitable usure des plus anciens
Carte 5	Le cercle vertueux des échanges intergénérationnels
Carte 6	« Séparer vie privée et vie professionnelle », l'atout clé des seniors
Carte 7	Le paradoxe d'un recrutement de jeunes démotivés
Carte 8	Stigmatiser les seniors par une combinaison « Actions-Stéréotypes »
Carte 9	L'usure et la motivation des seniors
Carte 10	Des missions valorisantes : rôles de conseil et dons de responsabilité
Carte 11	Contrer l'usure psychologique
Carte 12	La reconnaissance par l'atelier Compétence
Carte 13	Des atouts seniors limitant les arrêts et l'usure au travail, mais pas favorables à l'embauche
Carte 14	Les bienfaits de la formation freinés par la mobilisation des stéréotypes
Carte 15	Concilier maintien en emploi des seniors et qualité du service par la formation
Carte 16	Contrer l'usure psychologique et maintenir en emploi par des actions basées sur les atouts des seniors et d'autres permettant d'atténuer leurs difficultés
Carte 17	Un accès frileux à la VAE face à un besoin de professionnalisation
Carte 18	L'échange intergénérationnel facilité en petits groupes
Carte 19	La mise en responsabilité pour valoriser et motiver les moins qualifiés
Carte 20	Un recrutement stéréotypé des seniors et des arrêts de travail problématiques chez les jeunes
Carte 21	Les apports et limites des seniors au profit de l'embauche des jeunes
Carte 22	Dépasser les stéréotypes et garantir la qualité par la formation
Carte 23	Externaliser pour faire face à une détérioration de la qualité du travail
Carte 24	Contrebalancer l'usure physique liée à l'ancienneté par la formation
Carte 25	Des fins de carrières fortement conditionnées par l'usure psychologique
Carte 26	Les risques de la VAE : entre baisse de la qualité du service et départ des plus jeunes
Carte 27	Les seniors : entre usure et richesse intergénérationnelle
Carte 28	Les problèmes d'usure et de santé des seniors au bénéfice du recrutement des jeunes

2711768950_livre.book Page 27 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

2

Perception des TIC dans l'entreprise : les seniors et la fracture numérique [1]

VÉRONIQUE GUILLOUX, MICHEL KALIKA ET FLORENCE LAVAL

Introduction

Compte tenu du vieillissement de la population française qui va s'accélérer dans les prochaines années, de la nouvelle réforme des retraites allongeant la durée de l'activité professionnelle, l'intégration des seniors dans l'entreprise apparaît comme une problématique phare pour les managers. Marbot et Peretti (2004) analysent notamment le sentiment de fin de vie professionnelle de ces salariés plus âgés et les défis associés au maintien de leur motivation et de leur performance.

Parallèlement, le développement des TIC (technologies de l'information et de la communication) dans les entreprises confère à cette question une importance et une acuité croissantes. En effet, les TIC peuvent avoir des impacts ambivalents d'intégration ou d'exclusion de cette catégorie de personnel. Elles peuvent participer au sentiment de dégradation de vie professionnelle ressenti par les seniors :

– D'une part, on peut évoquer les différents préjugés concernant les seniors et notamment le fait qu'ils seraient moins adaptables au changement, moins réceptifs à l'apprentissage et donc moins enclins à intégrer les TIC dans leur travail au quotidien. Une enquête de l'INSEE publiée en 2003 montre qu'il existe de nombreux stéréotypes concernant les aptitudes des salariés les plus âgés (Minni et Topiol, 2003). Ainsi, les recruteurs déclarent préférer les jeunes car « ils s'adaptent mieux aux nouvelles technologies et au changement, […] sont plus polyvalents, mais aussi plus dynamiques et plus motivés que les salariés âgés » (Minni et Topiol, 2004).
– D'autre part, l'analyse de la littérature, restreinte, si l'on s'en tient aux TIC en situation professionnelle, est quelque peu alarmante. Une étude de Volkoff *et al.* (2000) montre que près de 70 % des actifs d'au moins 55 ans ne travaillent jamais sur un ordinateur !

Mais, *a contrario*, on pourrait aussi arguer que les TIC facilitent le travail distant et permettent à des salariés à mobilité plus réduite (Peters *et al.*, 2004), de travailler à domicile

1. Les auteurs remercient Henri ISAAC pour les remarques formulées sur une première version du papier.

2711768950_livre.book Page 28 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

et de continuer ainsi à avoir une vie active à distance. Et c'est dans ce sens que Rubin et Brody (2005), surpris par leurs résultats concernant l'usage des technologies par les seniors, écrivent que la nouvelle économie est remplie de contradictions !

On peut donc légitimement se poser les questions suivantes :

Y a-t-il vraiment, pour reprendre l'expression de Vendramin, Valenduc (2003), une fracture numérique dans les entreprises entre les jeunes et les seniors ? Quelles sont les différences d'attitude vis-à-vis des TIC entre les plus de 50 ans et les moins de 50 ans au sein des entreprises ?

Si cette différence de perception est réelle, elle constitue pour les managers une question managériale aux multiples aspects.

Le chapitre, qui adopte une perspective exploratoire, est structuré de la façon suivante : nous présentons une revue de la littérature et des hypothèses de recherche, la méthodologie et la présentation de l'échantillon, puis l'impact perçu des TIC sur le travail. Plus spécifiquement, dans notre étude empirique, nous comparons les perceptions des plus et moins de 50 ans (815 seniors sur une base de données de 10 000 professionnels) et nous mettons en évidence les évolutions significatives de 2001 à 2004.

1. Revue de la littérature

Étudier la *perception et/ou utilisation des TI (technologies de l'information) en entreprises* par les seniors revient à tenter d'analyser l'impact de l'âge. Notre recherche est centrée sur les professionnels de *plus de 50 ans.* Ce seuil a été aussi utilisé par Perry *et al.* (2003), Pijpers *et al.* (2001), Seyal et Pijpers (2004), dans le traitement de la variable âge. Dans notre recherche bibliographique, nous avons privilégié une problématique managériale et donc nous n'avons pas pris en compte les recherches en sciences de l'éducation (études concernant les étudiants) ou en gériatrie *(« gerontechnology »).* De plus, nous avons intégré en priorité des références récentes en systèmes d'information puisque les technologies réseaux semblent actuellement incontournables pour comprendre la perception des seniors vis-à-vis des TI dans une entreprise.

Globalement, on peut noter que si les seniors sont un sujet d'étude à part entière en *gestion des ressources humaines ou en sociologie* (Bellini *et al.*, 2005 ; Molinié et Volkoff, 2002), nous avons trouvé peu de travaux portant plus spécifiquement sur les quinquagénaires et les TIC. Les travaux en GRH portant sur les TI se fondent sur l'organisation du travail sans différencier les « quinquas » des autres (Metzger, Cléach, 2004 ; Zune *et al.*, 2002 ; Taskin et Vendramin, 2004).

En *systèmes d'information,* les études empiriques portant sur la cible des seniors sont peu nombreuses. C'est compensé par le fait que l'âge apparaît comme une variable prise en compte dans les modèles de CMC *« computer-mediated communication »* (Boukef et Kalika, 2002 ; VAN DEN HOOFF ET AL., 2005) et le TAM *« technology acceptance model »* (Venkatesh, Morris Davis, 2003*).* Ces travaux ne sont d'ailleurs pas exclusifs comme le suggèrent Karahanna et Straub (1999), le TAM peut être enrichi en incorporant des théories intégrant l'utilisateur (présence sociale, richesse des médias, etc.).

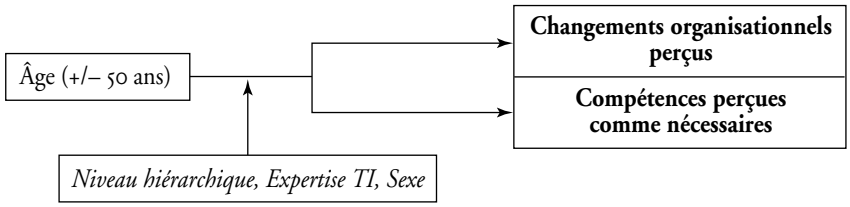
Globalement, les auteurs intègrent des variables externes comme les variables *organisationnelles* (structure, culture, niveau hiérarchique), les variables *technologiques* et les variables *individuelles* (l'âge et le sexe, l'expertise en technologie de l'information) influençant la *facilité d'utilisation perçue* et l'*utilité perçue* qui elles-mêmes déclenchent ou non le *comportement d'utilisation.* Nous nous focalisons sur les articles centrés sur les seniors et sur l'âge.

2711768950_livre.book Page 29 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

– Dans les modèles de Pijpers *et al.* (2001), Seyal et Pijpers (2004) portant sur les *« senior executives »*, l'utilisation des technologies de l'information (variable dépendante) est fonction de variables intermédiaires *(facilité perçue, utilité perçue)* et de variables indépendantes *(caractéristiques individuelles, caractéristiques organisationnelles, caractéristiques des tâches fonctionnelles [difficulté, variabilité])*. Les seniors sont supposés réticents vis-à-vis des TI. Les hommes sont censés utiliser plus les technologies que les femmes. L'exposition aux TI favorise l'utilisation des TI.
– Les seniors seraient plus sujets au stress quant à l'utilisation des TIC (Dick et Smither, 1994 ; Chua, Chen, Wong, 1999).
– Zhang (2005) démontre, à l'issue d'une étude auprès de 680 salariés, que le groupe des plus âgés (+ de 50 ans) perçoit moins l'utilité d'Internet que les autres groupes. Zhang (2002), dans une étude comparant les étudiants et les salariés, montre que les jeunes adultes ont une attitude plus favorable vis-à-vis des technologies.
– Morris et Venkatesh (2000) étudient les différences d'adoption et d'usage des technologies informatiques sur la base de trois variables : *attitudes* vis-à-vis de l'utilisation (j'aime l'idée de travailler sur informatique) ; *normes subjectives* (on pense que j'utiliserai ces logiciels) et enfin *contrôle comportemental perçu* (j'ai le savoir nécessaire pour utiliser le système). Les seniors sont plus influencés par les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu alors que les jeunes fonctionnent plus sur l'attitude envers la technologie. Ces résultats évoluent en fonction de la durée d'utilisation. Au fur et à mesure de l'utilisation, les normes subjectives ont moins d'impact pour les plus âgés.

Compte tenu des variables apparaissant dans la littérature sur la communication électronique ou le *TAM*, nous retiendrons que différents effets peuvent expliquer une perception différenciée des technologies de l'information en fonction de l'âge. Le modèle de recherche met en relation l'âge comme variable explicative des changements perçus au plan organisationnel et au plan des compétences. Trois variables modératrices seront envisagées : le niveau hiérarchique, l'expertise en TI et le sexe.

Schéma 2 : Une situation de retraite englobée dans une logique générale de départ



Les hypothèses générales sont les suivantes :

– H1 : L'âge influence la perception des TIC **(effet âge)**.

Parmi les seniors :

– H2 : La position dans l'entreprise influence la perception des TI (**effet hiérarchie**).
– H3 : Les novices en TI ont une perception des TI différente de celle des habitués (**effet expertise en TI**).
– H4 : Le sexe influence la perception des TI (**effet sexe**).

2711768950_livre.book Page 30 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2. Présentation de l'échantillon

Nous avons analysé les perceptions de salariés de plus de 50 ans interrogés dans le cadre d'une enquête annuelle auprès de personnels en formation[2]. Le questionnaire auto-administré a pour but d'identifier les conséquences des TIC sur les compétences. Le questionnaire a été administré à 10 077 personnes à la fin de stages de formation.

L'analyse porte sur la population des seniors comportant 815 individus (259 en 2001, 189 en 2002, 255 en 2003, 112 en 2004).

Tableau 1 : Secteur

	Échantillon global	Échantillon senior
BTP	3 %	3,7 %
Industrie	47,9 %	49,4 %
Commerce/distribution	8,8 %	5,4 %
Hôtellerie/restauration	1,4 %	0,6 %
Transports	2,7 %	1,6 %
Télécommunications et services informatiques	9,1 %	6 %
Activités financières et immobilières	8,1 %	9,9 %
Services aux entreprises	8,2 %	9,2 %
Services aux particuliers	6,9 %	10 %
	100 %	100 %

Les seniors sont sous-représentés dans les secteurs télécommunications et informatiques, commerce et surreprésentés dans le secteur service aux particuliers.

Tableau 2 : Taille des entreprises

	Échantillon global	Échantillon senior
Plus de 10 000 salariés	24,7 %	28,6 %
Entre 5 001 et 10 000 salariés	4,9 %	5 %
Entre 501 et 5 000 salariés	29 %	31 %
Entre 51 et 500 salariés	35,1 %	29,7 %
Moins de 50 salariés	6,3 %	5,7 %

2. Observatoire Dauphine-Cegos du e-management. www.observatoireemanagement.com

2711768950_livre.book Page 31 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Sur le plan de la taille des entreprises, les seniors sont plus présents dans les grandes entreprises[3].

Globalement, si l'on croise l'âge avec les niveaux hiérarchiques, on constate l'effet carrière ou *GVT « impact cumulé de glissement (cf. promotion) – vieillesse (cf. ancienneté) – technicité (cf. qualification) » positif* (*cf.* Martory, 2003). Plus le salarié avance en âge, plus on glisse vers le niveau hiérarchique supérieur.

Tableau 3 : Niveaux hiérarchiques*âge [a]

	Direction ◗======Niveaux hiérarchiques				
	N	N-1	N-2	N-3	N-4
< 25 ans	0,2 %	6,1 %	28,3 %	22,6 %	42,8 %
26-35	1,5 %	11,5 %	36 %	22,8 %	28,3 %
36-50	2,3 %	16,3 %	35,2 %	20,8 %	25,4 %
> 50ans	4 %	17,8 %	35,6 %	20 %	22,6 %

a.Total en ligne = 100 %, Chi2 de Pearson = 156, ddl 12 ; p < 0,000.

Enfin, plus le salarié est jeune, plus son niveau de qualification est élevé. Ainsi, plus de 44 % des seniors ont un niveau inférieur ou égal au bac alors que pour les moins de 25 ans, la proportion n'est que de 13 %.

Tableau 4 : Âge * formation[a]

	Auto-didacte	BEP CAP	Bac	Bac + 2	Bac + 4	Bac + 5 et plus
< 25 ans	0,6 %	4,3 %	8,4 %	49,4 %	16,5 %	20,8 %
26-35	0,5 %	4 %	8,1 %	28,8 %	23,2 %	35,4 %
36-50	2,9 %	14,5 %	18,4 %	26,1 %	15,9 %	22,2 %
> 50	4 %	20,7 %	19,5 %	21,3 %	14,9 %	19,6 %

a.Total des lignes = 100 %, Chi2 de Pearson = 669, ddl 15 ; p < 0,000.

3. La répartition des seniors par fonction est présentée en annexe.

2711768950_livre.book Page 32 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les données concernant l'*équipement* en TI et l'*usage* de la messagerie sont maintenant présentées.

Tableau 5 : Équipement seniors/jeunes en %[a]

2001		2002		2003		2004	
Senior	Jeune	Senior	Jeune	Senior	Jeune	Senior	Jeune
Connexion Internet sur votre lieu de travail							
81,7	86,5	84,9	87,6	88,1	90,8	91,1	93,3
Possession d'un ordinateur portable							
37,4	30,9	38,3	35,6	41,7	40,3	45,9	47,6
Possession d'un téléphone portable							
67,8	72	82,3	83,9	82,4	86,9	86,6	90,1
Possession d'un agenda électronique							
19,4	15,6	15,9	15,2	21,2	18,4	20	21

a.% calculés par catégorie seniors/jeunes.

Sur les quatre années d'observation, l'équipement en TI augmente quel que soit l'âge. Le taux d'équipement en connexion Internet et en téléphone portable demeure légèrement inférieur chez les seniors. Il n'en est pas de même pour les ordinateurs portables de 2001 à 2003.

C'est cohérent avec la théorie de la diffusion de Rogers où les plus jeunes apparaissent comme des innovateurs ou *« early adopters »* notamment pour la consommation technologique. En 2004 on ne note plus de différences : les « N » TI sont maintenant perçues comme les TI.

Concernant les différences d'équipement au travail, on peut noter que :

– la possession d'un ordinateur portable est reliée à l'âge et au niveau hiérarchique. 40 % des seniors en possèdent un, alors que ce taux est de 26 % pour les moins de 25 ans ;
– en 2001, la possession d'un agenda électronique (type Palm) était plus forte chez les seniors parce que sans doute considérée comme un élément de l'équipement statutaire des niveaux hiérarchiques supérieurs.

Il nous faut noter ici qu'une des explications à ces faibles différences entre seniors et jeunes tient à la nature de notre échantillon. Il s'agit de personnes en formation à la CEGOS, important cabinet de formation français, dont le public est davantage constitué de cadres et techniciens que de personnel d'exécution (cf. annexe 1). On peut donc supposer que bon nombre des salariés interrogés, jeunes ou seniors, ont accès à l'informatique.

2711768950_livre.book Page 33 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 6 : Nombre d' e-mails reçus par jour

2001		2002		2003		2004	
Senior	Jeune	Senior	Jeune	Senior	Jeune	Senior	Jeune
Moins de 20 e-mails reçus par jour							
84,9	80,6	92,7	90,4	85,2	77,3	79,6	67,8
Entre 21 et 50 e-mails reçus par jour							
13,4	17	7,2	9,1	12,7	19,4	17,8	26,3
Plus de 50 e-mails reçus par jour							
1,8	2,5	0	0,6	2	3,2	2,7	4,9
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Les seniors sont plus représentés dans la catégorie des faibles utilisateurs (moins de 20 e-mails par jour) et cela demeure vrai pour les quatre années. On constate en outre, d'année en année, une augmentation du nombre quotidien d'e-mails reçus. La messagerie est présente dans tous les services, peut être utilisée en interne ou en externe *via* un intranet *(aspect diffusion de l'innovation)*, mais elle est aussi intégrée dans de nombreux processus de l'entreprise *(aspect infusion de l'innovation)* (Zmud, Apple, 1992).

Après cette présentation de l'échantillon, nous développons l'impact perçu des TIC sur le travail des seniors.

3. L'impact des TIC perçu par les seniors

Les TIC sont considérées comme ayant un impact à la fois sur le plan des changements d'organisation et sur celui des compétences exigées des personnels.

Plus spécifiquement, dans notre article, nous comparons les perceptions des plus et moins de 50 ans et nous mettons en évidence les évolutions. Nous n'avons retenu que les différences statistiquement significatives et récurrentes.

De façon complémentaire, nous avons analysé au sein de la population des seniors l'impact des variables « niveau hiérarchique », « expertise », « sexe » sur leur perception des TI.

3.1. Changements dus aux TIC

Les seniors perçoivent de manière plus forte les modifications organisationnelles, stratégiques, introduites par les TIC. De la même façon, les TIC apparaissent à leurs yeux comme plus stratégiques pour la direction. Il y aurait donc un effet « loupe » avec l'âge. Cela peut s'expliquer de deux façons : d'une part, les TIC apparaissent plus nouvelles pour les seniors que pour les jeunes ; d'autre part, les seniors sont plus au fait de la stratégie d'entreprise et de leur utilité pour la direction générale.

2711768950_livre.book Page 34 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 7 : L'introduction des NTIC a engendré des modifications profondes dans l'organisation de mon entreprise[a]

	Jeunes	Seniors			
2002	4,25	4,76	- 0,51	t=-3,630	P. 0,000
2003	4,34	4,67	- 0,33	t=-3,034	P. 0,002
2004	4,36	4,94	- 0,58	t=-3,485	P. 0,001

a.Les échelles associées aux items sont : « Pas du tout d'accord 1-2-3-4-5-6-7 Tout à fait d'accord ». Les scores moyens ont été calculés par groupe.

Les TIC sont ainsi susceptibles d'avoir un effet perturbateur plus important pour les seniors, d'être génératrices de stress et éventuellement de résistance au changement.

Tableau 8 : L'introduction des NTIC a engendré des changements de stratégie

	Jeunes	Seniors			
2002	4,38	4,93	- 0,55	t=-4,217	P. 0,000
2003	4,37	4,75	- 0,38	t=-3,346	P. 0,001
2004	4,41	4,76	- 0,35	t=-1,972	P. 0,049

Les seniors étant plus hauts dans l'organigramme, il est assez logique qu'ils perçoivent plus les changements de stratégie.

Tableau 9 : La direction générale de mon entreprise considère les NTIC comme un enjeu stratégique

	Jeunes	Seniors			
2001	5,39	5,68	- 0,29	T=-2,842	P. 0,005
2002	5,13	5,45	- 0,32	T=-2,659	P. 0,008
2003	5,11	5,50	- 0,39	T=-3,803	P. 0,000

Enfin, on note que les seniors maîtrisant les TI sont plus positifs vis-à-vis de la circulation de l'information.

2711768950_livre.book Page 35 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 10 : Maîtrise des TI et perception informationnelle

La circulation de l'information s'est améliorée entre les services de mon entreprise					
Seniors	Maîtrise des TIC (-)	Maîtrise des TIC (+)			
2001	4,48	5,44	0,96	t=-3,377	Prob. 0,001
2002	4,58	5,45	0,87	t=-2,676	Prob. 0,008
2003	4,34	5,52	1,18	t=-3,376	Prob. 0,001
2004	5,56	5,60	0,04	t=-2,013	Prob. 0,048

3.2. Compétences exigées

Pour mener à bien les activités nouvelles introduites par les TIC, certaines compétences perçues semblent devoir être renforcées. La compétence est *de nature combinatoire* s'organisant autour du savoir (connaissances), du savoir-faire (expériences en situation de travail) et du savoir-être (comportements) ; elle est aussi *contingente* puisque mise en situation professionnelle, et enfin est un processus *évolutif*, en construction permanente (Dejoux, 1997).

Les tableaux synthétisent les différences de moyennes significatives entre les moins et plus de 50 ans. Les seniors ressentent plus fortement les effets des TIC sur la façon d'exercer leur métier (c'est-à-dire la manière de résoudre les situations de travail au quotidien).

Tableau 11 : Nécessité d'adaptation

Je dois régulièrement m'adapter à de nouvelles conditions de travail					
	Jeunes	Seniors			
2001	4,71	5,16	- 0,45	T=-5,317	P. 0,000
2002	4,91	5,34	- 0,43	T=-3,362	P. 0,001
2003	4,89	5,29	- 0,4	T=-3759	P. 0,000
2004	4,88	5,25	- 0,37	T=-2,504	P. 0,012
J'ai dû modifier la façon d'exercer mon métier au quotidien					
2001	4,83	5,14	- 0,31	T=-2,040	P. 0,044
2002	4,73	5,34	- 0,61	T=-4,862	P. 0,000
2003	4,75	5,24	- 0,49	T=-4,582	P. 0,000
2004	4,74	5,18	- 0,44	T=-2,820	P. 0,005

Les seniors de niveaux hiérarchiques différents ont des perceptions différentes. Ainsi, en 2003, les plus de 50 ans ayant un poste de direction ressentent moins l'effet des TIC. La remise en cause est plus forte pour les seniors de N-2 à N-5. Cet effet modérateur de la position hiérarchique sur les perceptions des seniors s'explique par la nature différente des

2711768950_livre.book Page 36 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

tâches assurées. En effet, les managers intermédiaires ont vu leurs activités profondément modifiées du fait du développement des ERP, des *workflows*, etc. Il n'en est pas de même des cadres de direction, éventuellement secondés par des assistant(e)s qui relèvent leurs courriels, dont l'activité managériale a été moins bouleversée.

Tableau 12 : Effet du niveau hiérarchique sur la perception

J'ai dû modifier la façon d'exercer mon métier au quotidien					
senior	N, N-1	N-2, N-3…			
2003	4,80	5,48	- 0,68	t=-3,123	P. 0,002

En 2001 on note un effet plus important pour les femmes. Cette différence significative n'est pas relevée les années suivantes.

Tableau 13 : Effet du sexe sur la perception

Je dois régulièrement m'adapter à de nouvelles conditions de travail					
	H	F			
2001	4,97	5,48	- 0,51	t=-3,161	P. 0,002

En synthèse, on note que de 2001 à 2004, les seniors déclarent devoir s'adapter aux nouvelles conditions de travail et l'affirment avec plus de conviction d'année en année. Cette remise en question est notée aussi chez les jeunes, mais de façon moins marquée.

Plus précisément, les compétences peuvent s'articuler autour de trois axes : démarches intellectuelles, savoirs et connaissances, interactions.

3.2.1. Les démarches intellectuelles

Elles concernent la prise de décisions et les caractéristiques personnelles.

Les **modes de prise de décision** sont reliés à différentes capacités : être capable de déceler des erreurs, de prendre des décisions plus rapidement, d'appliquer des procédures ou non.

Tableau 14 : Application des procédures

Je dois être davantage capable d'appliquer des procédures					
	Jeunes	Seniors			
2001	4,34	4,69	- 0,35	t=-3,284	P.0,001
2002	4,76	5,15	- 0,39	t=-3,265	P.0,001
2003	4,83	5,16	- 0,33	t=-3,440	P.0,001
2004	5,02	5,38	- 0,36	t=-2,608	P.0,009

2711768950_livre.book Page 37 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les seniors perçoivent plus que les jeunes la nécessité d'être capables d'appliquer des procédures. L'informatisation des systèmes opérationnels (ERP, CRM, etc.) a profondément modifié la façon de travailler des salariés. Les TIC permettent en effet de renforcer l'homogénéisation des pratiques. L'utilisation des TIC peut permettre de renforcer les règles, les procédures et le contrôle des salariés intermédiaires (Messeghem et Pierson, 2003). Les TIC redéfinissent les *zones d'autonomie* et les *modalités de contrôle* de l'individu (Lallée, 1999). Cette dialectique (autonomie/contrôle) est vécue différemment selon le profil de la personne. Les TIC en effet impliquent pour de nombreux cadres d'ajouter à leur travail quotidien des tâches qui autrefois étaient assurées par des secrétaires (rédaction de notes de services, saisie de données, etc.). Lasfargue (2003) va même jusqu'à dire que ce nouveau type de « secrétarisation » prendrait 20 % du temps des cadres.

C'est cohérent avec le fait que, pour les seniors, les TIC n'apportent pas davantage de liberté (scores *inférieurs* à 4) alors que les jeunes sont plus neutres. Maîtrisant mieux les TIC, ces derniers tirent mieux leur épingle du « nouveau » jeu technologique.

Tableau 15 : Sentiment de liberté

Dans l'organisation de mon travail je dispose de davantage de liberté					
	Jeunes	Seniors			
2001	4,01	3,71	- 0,3	t=2,504	P. 0,012
2002	3,89	3,59	- 0,3	t=2,243	P. 0,025
2003	4,11	3,82	- 0,29	t=2,598	P. 0,009

Les **profils recherchés** (rigueur, autonomie, créativité, prise d'initiatives, etc.) évoluent avec le développement des TIC en entreprise. Les seniors pensent qu'ils doivent être plus rigoureux et innovateurs. La moyenne et l'écart ont tendance à augmenter.

Tableau 16 : Profils

Du fait de l'introduction des TIC, je dois être plus rigoureux					
	Jeunes	Seniors			
2001	4,29	4,68	- 0,39	t=-3,773	P. 0,000
2002	4,73	5,07	- 0,34	t=-2,831	P. 0,005
2004	4,89	5,35	- 0,46	t=-3,373	P. 0,001
Du fait de l'introduction des TIC, je dois être plus créatif					
2002	4,42	4,75	- 0,33	t=-2,577	P. 0,010
2003	4,41	4,72	- 0,31	t=-2,995	P. 0,003
2004	4,48	4,86	- 0,38	t=-2,604	P. 0,009

2711768950_livre.book Page 38 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

L'exigence de rigueur perçue par les seniors s'explique par l'impact de l'informatisation des systèmes opérationnels déjà évoqués. En revanche, l'exigence d'une plus grande créativité peut apparaître paradoxale. Mais en fait, il faut prendre en compte le changement qu'a introduit l'automatisation des processus sur le travail des managers, les déchargeant des tâches routinières et leur laissant les véritables tâches managériales qui requièrent plus de créativité !

3.2.2. Les savoirs

Les salariés doivent augmenter leurs connaissances dans les domaines techniques ; apprendre à maîtriser les outils (messagerie, intranet, ERP, etc.).

Tableau 17 : Maîtrise des TIC

J'estime maîtriser les TIC nécessaires à l'exercice de ma fonction					
	Jeunes	Seniors			
2001	5,18	4,86	- 0,32	t=3,335	P. 0,001
2003	5,28	4,76	- 0,52	t=5,096	P. 0,000
2004	5,40	5,13	- 0,27	t=2,242	P. 0,025

Globalement, les seniors estiment maîtriser moins les TIC que les jeunes. Mais l'expertise en TI progresse chez les seniors puisque la moyenne passe de 4,86 à 5,13.

3.2.3. Les interactions

Elles concernent les relations intra-entreprise (au sein de son service, avec les autres départements de son entreprise), mais aussi les relations interorganisationnelles avec les différentes parties prenantes de la firme (fournisseurs, clients). Aucune différence récurrente n'est notée entre les seniors et les jeunes concernant les échanges (travail à distance, transfert d'information, etc.).

En synthèse, on note certaines différences récurrentes concernant les modes de prise de décisions, l'évolution du profil de la personne, mais aucune concernant les interactions, les relations au temps et à l'espace. On peut donc en conclure que les différences qui ressortent sont celles plus liées à la « psychologie individuelle » (remise en cause personnelle) qu'à la « psychologie sociale » (rapport à autrui).

3.2.4.Limites de l'étude

Certaines limites peuvent être soulignées. On peut noter une *limite de représentativité* car la population interrogée répond à un questionnaire suite à une formation. On peut donc considérer que l'on travaille sur un échantillon d'opportunité. L'enquête fondée sur le *déclaratif des salariés* peut conduire à une sur ou sous-estimation par rapport aux comportements effectifs en entreprise. On peut aussi aborder des biais d'information comme le biais de *désirabilité sociale* et la tendance à l'*autoprésentation positive*.

Concernant la variable âge, nous avons utilisé la notion chronologique pour mettre en évidence les différences entre les seniors et les jeunes. Mais d'autres conceptualisations existent dans la littérature, comme l'âge cognitif (Eastman, Lyer, 2005). Il est aussi possible que la perception des TI par rapport à chaque construit soit différente.

2711768950_livre.book Page 39 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Conclusion

Les résultats obtenus ne valident que la première hypothèse formulée et mettent en évidence des différences de perception entre les moins et les plus de 50 ans.

Sur la base de notre enquête empirique, nous pouvons cependant mettre en avant l'effet « loupe » dû à l'âge :

– les changements induits par les TIC sont perçus comme plus importants pour les seniors ;
– les TIC sont perçues de manière plus stratégique par les seniors ;
– les seniors ressentent plus fortement les effets des TIC sur la façon d'exercer leur métier ;
– les seniors pensent que leurs compétences sont davantage remises en cause.

On pourrait s'attendre, les années passant, à ce que les différences notées entre les seniors et les jeunes s'amenuisent de 2001 à 2004, mais ce n'est pas toujours le cas.

Enfin, nous avons étudié, sur la population des seniors, l'impact du niveau hiérarchique, du sexe et de l'expertise en TI du salarié. Nous n'avons pas noté de différences récurrentes entre les hommes et les femmes et entre les « quinquas » de niveaux hiérarchiques différents. Seule l'expérience en TI du senior va de pair avec une attitude plus positive vis-à-vis des TI (meilleure circulation de l'information). Cette dernière remarque invite donc les managers à former davantage aux TI leurs salariés seniors.

La problématique des seniors et des TIC dans l'entreprise est donc tout à fait actuelle. Les taux d'équipement des seniors sont moindres et leur perception des changements imputables aux TIC, tant sur le plan organisationnel que sur celui des compétences, est significativement différente. L'arrivée à 50 ans de tranches d'âge ayant connu les TIC dans leur jeunesse résoudra ce problème…

Les différences de perception existent donc mais, à la lumière des résultats exposés dans ce chapitre, parler d'une fracture numérique semble excessif dans la mesure où les perceptions, pour des salariés utilisateurs des TIC, ne sont pas radicalement opposées en fonction de l'appartenance à des catégories d'âge. De plus, les raisons des différences de perceptions sont liées à l'expérience en TI.

Mais en attendant, les différences de perceptions existantes ne sont pas sans conséquences sur le management des entreprises :

– En termes d'équipement, mais surtout de formation, l'attention des directeurs de systèmes d'information (DSI) et des DRH doit être portée sur ce segment qui surévalue, plus que les jeunes, les impacts des TIC. Cette surévaluation est en effet susceptible d'être génératrice de rejet. On peut se demander également si l'effort de formation ne doit pas être développé à la fois sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif. Il convient en effet d'adapter les méthodes de formation à l'âge et à la maîtrise préalable des TIC (formation de proximité, coaching, etc.).
– En termes de diffusion des TIC, la différence de perception mise en évidence n'est pas sans conséquence. L'usage des TIC dépend en effet de facteurs sociaux liés aux comportements des supérieurs hiérarchiques et des valeurs qu'ils véhiculent. Âge et hiérarchie étant corrélés, il est clair qu'il y a là un facteur susceptible de ralentir la diffusion et l'adoption dans les entreprises et donc de freiner la concrétisation des avantages concurrentiels attendus du fait de l'investissement en technologie de l'information.

2711768950_livre.book Page 40 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

La présente étude et ses résultats conduisent à envisager plusieurs pistes de recherche complémentaires :

– Il serait tout d'abord intéressant d'analyser l'impact des cultures nationales sur les différences de perceptions intergénérationnelles. Observe-t-on les mêmes clivages dans les entreprises d'origine américaine par exemple ? L'attitude à l'égard des technologies de l'information, à l'égard du futur, influence-t-elle les perceptions différenciées mises en évidence ?
– Le rôle contingent du secteur et de la taille des entreprises sur ces perceptions des seniors mériterait d'être approfondi. On sait en effet que les taux d'équipement en TI, mais aussi la maturité TI varient fortement selon les secteurs (Kalika, 2003) et que la culture de chaque secteur en matière d'adoption est différente.
– La question de l'influence de la culture de chaque entreprise sur les perceptions liées aux TI mériterait également d'être approfondie. Il ne faut notamment pas exclure un effet modérateur de la culture TIC de l'entreprise sur les perceptions des seniors.

La problématique des seniors et des TIC est donc, à notre sens, porteuse d'avenir.

Références

BAJWA D., RAI A., RAMAPRASAD A. (1998), "The structural context of executive information system adoption", *Information Resources Management Journal*, 11, p. 28-38.

BELLINI S., DUYCK J.-Y. *et al.* (2005), « La gestion des seniors », groupe de l'AGRH Gestion des Âges et des Temps, Aract, Poitiers.

BOUKEF N., KALIKA M., « Les facteurs déterminants de l'utilisation du courrier électronique », in M. KALIKA, *E-GRH : révolution ou évolution*, Éditions Liaisons, 2002.

CHUA S., CHEN D.T., WONG A. (1999), "Computer anxiety and its correlates : a meta-analysis", *Computers in Human Behavior*, 15, p. 609-623.

CZAJA S., SHARIT J. (1993), "Age differences in the performance of computer-based work", *Psychology and Aging*, 8, p. 59-67.

DEJOUX C. (1997), « La gestion des compétences individuelles et organisationnelles. Approches GRH et stratégiques multisectorielles », thèse IAE de Nice-Sophia Antipolis.

DICK J., SMITHER J. (1994), "Age differences on computer anxiety : the role of computer experience, gender and education", *Journal of Educational Computing Research*, 10, 3, p. 239-248.

EASTMAN J., LYER R. (2005), "The impact of cognitive age on Internet use of the elderly : an introduction to the public policy implications", *International Journal of Consumer Studies*, 29, 2, March, p. 125-136.

ISAAC H., « Technologies mobiles et management : réalités des pratiques et réflexions théoriques sur les compétences du manager nomade », in M. KALIKA, *E-GRH,* Éditions Liaisons, 2005.

KALIKA M. *et al.* (2003), *E-management, quelles transformations pour l'entreprise ?*, Éditions Liaisons, p. 71-96.

KARAHANNA E., STRAUB D. (1999), "The psychological origins of perceived usefulness and ease of use", *Information & Management*, vol. 35, p. 237-250.

2711768950_livre.book Page 41 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

LALLÉ B. (1999), « Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 32, juillet-août, p. 97-107.

LASFARGUE Y. (2003), *Halte aux absurdités technologiques*, Éditions d'Organisation.

MARBOT E., PERETTI J.-M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise,* Village Mondial, 170 pages.

MARTORY B. (2003), *Salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performances*, Vuibert.

MESSEGHEM K, Pierson F. (2003), *Intranet et rôle de l'encadrement intermédiaire*, Journée GRH et TIC, Crepa, université Paris Dauphine ; www.dauphine.fr/crepa.

METZGER J.-L., CLÉACH O. (2004), « Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalities », *Sociologie du travail*, 46, p. 433-450.

MINNI C., TOPIOL A. (2003), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », INSEE http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/es368c.pdf.

MINNI C., TOPIOL A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Economie et statistique* n°368, avril.

MOLINIÉ A.-F., VOLKOFF S., 2002, *La Démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, Éditions ANACT, coll. Outils et méthodes, 76 pages.

MORRIS M., VENKATESH V. (2000), "Age differences in technology adoption decisions : implications for a changing workforce", *Personnel Psychology*, 53, 2, p. 375-403.

NORD J., NORD G. (1995), "Executive information systems : a study and comparative analysis", *Information and Management*, 29, 2, p. 95-106.

PERRY E., SIMPSON P., NICDOMHNAIL O., SIEGEL D. (2003), "Is there a technology age gap ? Associations among age, skills and employment outcomes ?", *International Journal of Selection and assessment*, vol. 11, n° 2/3, p. 141-149.

PETERS P., TIJDENS K., WETZELS C. (2004), "Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption", *Information & Management*, volume 41, issue 4, March, p. 469-482.

PIJPERS G. (2002), "Understanding senior executives' use of information technology and the Internet", in *Managing Web Usage in the Workplace : A Social, Ethical and Legal Perspective*, Murugan Anandarajan, Claire A. SIMMERS, Drexel University, USA ; Saint. Joseph's University, USA Idea Group Publishing.

PIJPERS G., BEMELMANS T., HEEMSTRA F., MONTFORT K. (2001), "Senior executives' use of information technology", *Information & Software Technology*, 43, p. 959-971.

POON P., WAGNER C. (2001), "Critical success factors revisited : success and failure cases of information systems for senior executives", *Decision Support Systems*, 30, p. 393-418.

RHODES S. (1983), "Age-related differences in work attitudes and behaviour : a review and conceptual analysis", *Psychological Bulletin*, 93, 2, p. 328-367.

ROGERS E.M. (1995), *Diffusion of innovations* (4th ed.), New York, The Free Press.

RUBIN B., BRODY C. (2005), "Contradictions of commitment in the new economy : insecurity, time, and technology", *Social Science Research, In Press.*

SEELY M., TARGETT D. (1999), "Patterns of senior executives' personal use of computers", *Information & Management*, 35, 6, p. 315-330.

SEYAL A., PIJPERS G. (2004), "Senior government executives' use of the Internet : a Bruneian scenario", *Behaviour & Information Technology*, May-June, vol. 23, n° 3, p. 197-210.

2711768950_livre.book Page 42 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

SHARIT J., CZAJA S. (1994), "Aging, computer based task performance and stress : issues and challenges", *Ergonomics*, 37, p. 559-577.

STEVENS P., WILLIAMS K., SMITH M. (2000), "Organizational communication and information processes in an internet-enabled environment", *Psychology & Marketing*, vol. 17, 7, p. 607-632.

TASKIN L., VENDRAMIN P. (2004), *Le Télétravail : une vague silencieuse*, Presses universitaires de Louvain.

TIKKANEN Tarja (2002), "Learning at work in technology intensive environments", *Journal of Workplace Learning*, vol. 14, n° 3, p. 89-97.

VAN DEN HOOFF B., GROOT J., DE JONGE S. (2005), "Situational influences on the use of communication technologies, a meta-analysis and exploratory study", *Journal of Business Communication*, vol. 42, n° 1, p. 4-27.

VENDRAMIN P., VALENDUC G. (2003), *Internet et inégalités : une radiographie de la fracture numérique*, Éditions LABOR.

VENKATESH V., MORRIS M., DAVIS G., DAVIS F. (2003), "User acceptance of information technology : toward a unified view", *MIS Quarterly*, vol. 27, n° 3, p. 425-478.

VOLKOFF S., MOLINIER A.F., JOLIVET A., (2000), *Efficaces ‡ tout ,ge n Vieillissement dÈmographique et activitÈs de trav*, Centre díÈtudes de líemploi, dossier 16, 126 pages.ail

ZHANG Y. (2002), "Comparison of Internet attitudes between industrial employees and college students", *CyberPsychology*, vol. 5, n° 2, p. 143-149.

ZHANG Y. (2005), "Age, gender, and Internet attitudes among employees in the business world", *Computers in Human Behavior*, 21, p. 1-10.

ZMUD R., APPLE L. (1992), "Measuring information technology infusion", *Production and Innovation Management*, 9, p. 148-155.

ZUNE M., RORIVE B., PICHAULT F. (2002), «TIC et métiers en émergence : une approche compréhensive de la constitution de nouvelles logiques professionnelles », dans *E-GRH : évolution ou evolution ?*, coordonné par M. Kalika, Éditions Liaisons.

2711768950_livre.book Page 43 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Annexe – Répartition par fonction

Les seniors se répartissent comme suit par fonction :

- 4,2 % de la direction générale des entreprises ;
- 9,5 % de la fonction production/fabrication/chantier (responsable service montage, conducteur de travaux, technicien des méthodes, directeur industriel, responsable d'atelier de production, etc.) ;
- 18 % des services connexes à la production (responsable achat et logistique, ingénieur hygiène et sécurité, inspecteur technique, responsable département sous-traitance, ingénieur qualité, etc.) ;
- 5,8 % des études, recherches, projets (responsable du bureau d'études, responsable études, etc.) ;
- 12,1 % du marketing, commerce et vente (directeur de clientèle, chef de marché, chef de groupe, responsable *business units*) ;
- 14,2 % font partie des spécialités d'activités tertiaires (traductrice, secrétaire, responsable de formation, assistante de direction, standardiste, etc.) ;
- 8,5 % de l'administration, organisation, gestion (responsable d'agence, chef de bureau, juriste, audit interne, responsable suivi productivité, contrôleur de gestion, etc.) ;
- 3 % de l'informatique (responsable informatique, ingénieur système, etc.) ;
- 7,9 % du service personnel (responsable du personnel, responsable paie, chargé des affaires sociales) ;
- 2,2 % appartiennent au service création-communication.

2711768950_livre.book Page 44 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 45 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

3

Les stratégies d'acteurs face aux préretraites en entreprise : une étude de terrain

DOMINIQUE BESSON ET SANDRA HEN

Introduction : les préretraites, un consensus social paradoxal

S'intéresser aux préretraites peut sembler paradoxal au moment où la question est celle du vieillissement de la population active. Mieux comprendre comment depuis plus de trente ans le système des préretraites a constitué dans certains secteurs une facilité trompeuse dans la gestion des salariés vieillissants permet d'éclairer les défis actuels.

En France, le nombre de personnes de plus de 55 ans bénéficiant de préretraites ou dispensées de rechercher un emploi varie entre 460 000 et 500 000 au cours de la décennie 1990. Il s'agit d'un véritable phénomène de société, qui a institutionnalisé les retraits d'activité (Givort, 2002). Le renversement brutal de perspective dans l'évolution des structures par âge risque de se heurter à des processus sociaux maintenant bien enracinés. Les nombreux débats récents et les polémiques d'experts à ce sujet sont révélateurs.

Ces débats d'experts entre démographes et économistes tendent à sous-estimer les jeux d'acteurs, les conflits de fond qu'entraîne la question de la fin de vie active, et la faculté des entreprises à modifier leurs règles de gestion. Les chercheurs en gestion peuvent apporter un éclairage spécifique, notamment en étudiant le positionnement des différentes catégories d'acteurs concernés et des dynamiques organisationnelles à l'œuvre dans les entreprises, héritées de leur histoire. Nous nous intéressons ici à un élément particulier de ces dynamiques : la longue période d'existence dans certains secteurs d'un outil de gestion des classes âgées de salariés, les préretraites. Notre étude consiste à analyser la manière dont les préretraites sont devenues un mode de régulation des effectifs dans certaines entreprises, à partir des jeux d'acteurs dans et autour de l'entreprise[1].

La préretraite constitue un outil de gestion récurrent depuis les années 1970. Destinée, à sa création, à accompagner les restructurations industrielles entamées dans les années 1970, elle s'est progressivement intégrée aux pratiques de gestion des entreprises. Au fil des années, elle est devenue un mode de régulation des effectifs prisé des entreprises, grandes

1. Cela explique que cette recherche soit centrée sur l'entreprise et ses relations avec les pouvoirs publics, et non sur les relations entre les divers niveaux et structures des administrations, qu'elles soient d'État ou régionales.

2711768950_livre.book Page 46 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

et moyennes, voire le mode de gestion prévisionnelle des effectifs dans certaines entreprises ou certains secteurs d'activité (Hen, 2005).

Si elle l'est devenue c'est parce qu'elle a constitué un compromis solidement ancré dans les relations sociales d'entreprise. Cette large utilisation s'est faite malgré l'existence de rapports économiques qui ont montré très tôt l'impact négatif sur les régimes de retraite à moyen terme, et malgré des restrictions budgétaires plus ou moins importantes imposées par les pouvoirs publics à certaines périodes. De plus, cet outil de gestion est un outil d'exclusion systématique des salariés âgés de l'entreprise. Pourquoi cet outil semble-t-il faire l'objet d'un large consensus auprès des partenaires sociaux ? Quels sont les discours qui justifient ce choix ?

Les préretraites ne constituent pas seulement un outil technique de GRH. À partir d'une instrumentation fortement réglementée, elles produisent également des effets organisationnels. Nous présentons dans cet article la grille d'analyse théorique utilisée et les principaux résultats issus de cette recherche.

Nous avons volontairement utilisé un seul cadre théorique d'analyse, afin de privilégier la cohérence de la grille d'analyse : l'analyse par les systèmes d'action concrets (Crozier, Friedberg, 1977) et ses développements par les travaux de Sainsaulieu et ses équipes en termes de positionnements d'acteurs (Francfort *et al.*, 1995).

Nous allons spécifier les enjeux et les zones d'incertitudes (ressources mobilisables) de chacun des cinq types d'acteurs repérés : directions d'entreprises, encadrements intermédiaires, salariés, organisations syndicales et représentants du personnel, acteurs publics (à deux niveaux, locaux et nationaux). À partir de ces enjeux et des ressources mobilisables par chaque type d'acteur, nous avons tenté de modéliser les systèmes relationnels entre acteurs.

1. Méthodologie et terrain

Nous avons analysé les effets organisationnels et humains complexes des préretraites au travers d'une étude de cas menée sur plusieurs années au sein de deux sites industriels de Sollac, à Florange en Lorraine (4 200 salariés) et à Montataire, dans l'Oise (600 salariés)[2]. Sollac constituait la branche produits plats d'un groupe successivement nommé Usinor, Arcelor puis Mittal-Arcelor. Les caractéristiques de cette entreprise légitiment son choix pour notre étude : moyenne d'âge élevée, conditions de travail difficiles, recours massif aux préretraites.

Nous avons choisi de prendre en compte différents types d'acteurs internes (directions, encadrement intermédiaire, salariés, représentants du personnel) et externes (pouvoirs publics) à l'entreprise. À Sollac, 200 entretiens ont été réalisés parmi plusieurs catégories d'acteurs, soit en entretien individuel, soit en animation de groupe de travail (groupes transversaux réunis à l'initiative de la DRH sur la gestion des effectifs), pendant trois ans. Les entretiens ont été menés en deux étapes. Une première série exploratoire d'entretiens a été menée de manière non directive (une vingtaine d'entretiens en groupe et une trentaine en face-à-face). Ces entretiens ont servi de base à l'élaboration d'une première série d'hypothèses sur les enjeux d'acteurs. Celle-ci a permis de construire un guide d'entretien semi-directif, utilisé pour les entretiens suivants.

2. Notre recherche a aussi été conduite au sein d'un établissement de la SNCF. Faute de place, seuls des exemples de Sollac seront mobilisés ici.

2711768950_livre.book Page 47 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Chaque type d'acteur a été représenté (environ 50 % des entretiens concernent des agents d'exécution, 15 % des représentants syndiqués du personnel, 15 % des membres de l'encadrement intermédiaire, 10 % des membres de la direction et 10 % des interlocuteurs des pouvoirs publics locaux).

Les entretiens ont fait l'objet d'un traitement, par codage des occurrences narratives des entretiens à partir des enregistrements ou des notes prises durant les entretiens. Les occurrences ont ensuite été regroupées en unités significatives (nodes). Ces traitements ont été manuels, ce qui constitue un choix méthodologique. Le codage et le regroupement en unités significatives globales ont été opérés d'abord sur les entretiens exploratoires, où ils ont été complétés par des documents disponibles (sources secondaires, *cf.* ci-après). Le deuxième codage sur la deuxième vague d'entretiens a apporté de nombreuses modifications.

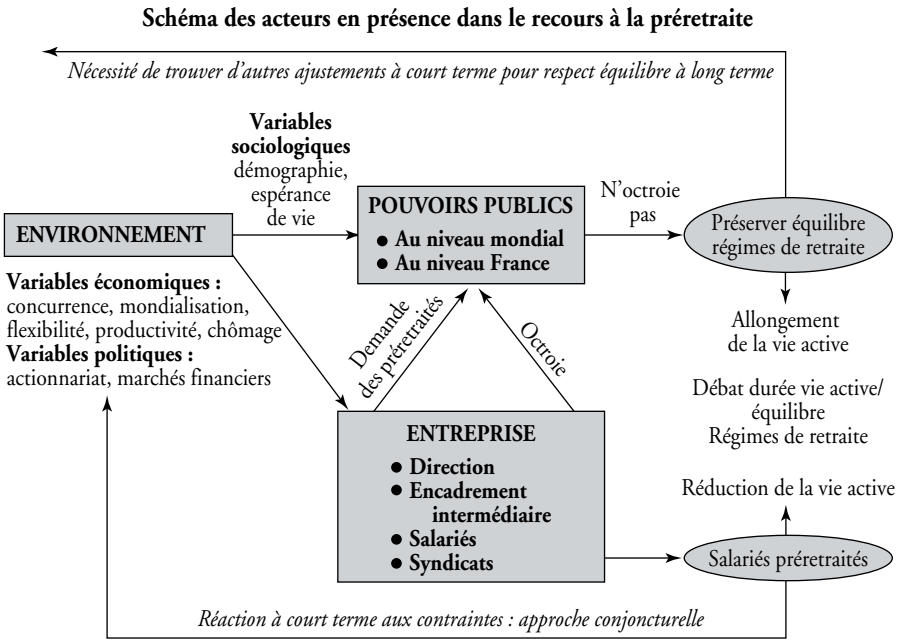
Ces entretiens ont été complétés d'observations en usine grâce à un accès libre au terrain à Sollac (Mme Hen y avait le statut de salariée, cadre de la direction des ressources humaines Usinor). Un carnet de bord d'observation a été constitué, qui a permis de compléter les données d'entretiens, en suivant les recommandations de Yin (1994) et Stake (1994).

Enfin, l'accès à plusieurs types de documents a complété la base de données (minutes de réunions des comités d'entreprise, comptes rendus de réunion entre représentants du personnel et membres de la direction ou de l'encadrement, versions intermédiaires et finales d'accords d'entreprise, *mémorandums* des parties lors des négociations de ces accords).

2. Les acteurs et leurs enjeux : les bases d'un consensus dangereux à long terme

Rappelons à l'aide d'un schéma les flux de relations entre acteurs et systèmes concernés.

Schéma 1 : Acteurs et préretraite



2711768950_livre.book Page 48 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Ce schéma fait apparaître une nécessité de contextualisation des éléments. Ainsi, dans un souci de synthèse, nous allons résumer la position des différents acteurs impliqués dans les dispositifs de préretraite au travers d'une grille de lecture inspirée de l'analyse stratégique. Outre les références sur les systèmes d'actions concrets (Crozier et Friedberg, 1977), nous emprunterons également aux travaux de Renaud Sainsaulieu et de son équipe (Francfort *et al.*, 1995) pour décrire les acteurs et leurs relations stratégiques (caractérisation des acteurs à partir de leurs enjeux, de leurs ressources et des incertitudes du contexte organisationnel quotidien auquel ils sont confrontés (Francfort *et al.*, 1995, p. 144).

Nous allons utiliser ces variables d'analyse pour comprendre le jeu stratégique des principaux acteurs concernés par le processus de recours à la préretraite. Nous allons dans un premier temps déterminer quels sont les principaux enjeux des acteurs par rapport à la problématique de recours aux préretraites. Nous tenterons ensuite de montrer quelles sont les zones d'incertitude existantes. Quels acteurs les détiennent ? Quelles sont les ressources mobilisées pour les conserver ? Enfin, nous terminerons la construction de cette grille d'analyse par une analyse des normes habituelles de fonctionnement des systèmes d'action concrets à l'œuvre.

2.1. Une imbrication d'enjeux d'acteurs

Le schéma sur les acteurs en présence dans le recours à la préretraite met en évidence deux catégories de construits d'acteurs dans lesquelles peuvent apparaître des sous-catégories[3].

Tout d'abord les pouvoirs publics ont un rôle déterminant. Ils agissent directement sur l'autorisation de recourir aux préretraites publiques d'un point de vue légal mais aussi sur les quantités de préretraites octroyées aux entreprises. Ils « ouvrent ou ferment le robinet à préretraites ». Les entretiens menés avec des responsables et des agents administratifs des directions départementales du travail et de l'emploi (DDTEFP) montrent que pour eux l'enjeu principal est politique[4]. Il s'agit d'assurer la « paix sociale » dans une vision d'accompagnement des restructurations à court terme. De plus, les DDTEFP voient dans les préretraites un outil de gestion des effectifs sur lequel les pouvoirs publics ont un « droit de regard », un rôle décisionnaire tant sur l'octroi du dispositif que sur ses volumes, les contreparties d'embauches et les critères d'accès.

L'entreprise qui est un construit d'acteurs contient des sous-systèmes d'acteurs qui peuvent poursuivre des enjeux différents. Il convient de distinguer quatre sous-systèmes d'acteurs pour lesquels les enjeux peuvent différer : directions, salariés, encadrement intermédiaire, représentants syndiqués du personnel. Nous présentons les résultats des regroupements significatifs des contenus des entretiens.

Les propos des membres des directions au sujet de l'utilisation des préretraites sont partiellement contradictoires. Ils restent néanmoins toujours marqués par des préoccupations de rentabilité, dans une optique de court ou moyen terme (alléger la masse salariale notamment en rajeunissant les pyramides des âges, diminuer les effectifs, bénéficier de financements publics, chiffrer relativement facilement coûts et gains), tout en évitant des coûts

3. Pour un recensement complet des enjeux des acteurs, voir Besson, Hen, Louart, 2005.

4. Les collectivités locales ne sont pas prises en compte ici. Leurs actions ont été faibles dans les cas des deux entreprises considérées. De plus, leurs interventions semblent avoir été indirectes, *via* l'État, soit au sommet (pression sur le niveau national), soit par des interventions informelles sur le niveau local (essentiellement les DDTEFP). Les interactions entre les niveaux administratifs d'État n'ont pas pu faire l'objet d'investigations.

2711768950_livre.book Page 49 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

sociaux élevés (crise sociale, contraintes d'un plan social ou plan de sauvegarde de l'emploi) et de gérer les conséquences du vieillissement (gestion ou prévention des inaptitudes, formation des plus âgés, etc.). Il est frappant de constater le faible lien entre l'outil préretraite et des préoccupations de gestion des compétences à plus long terme.

Pour les directions, l'outil des préretraites devient un filtre de perception et d'organisation, qui consacre l'âge (voire l'ancienneté) comme critère de gestion des personnes. La technicité de la gestion des effectifs la plus rentable possible révèle une inclinaison, qui devient inertie organisationnelle, de la gestion des compétences vers une gestion en fonction de l'âge. La préretraite devient ainsi le prétexte qui va permettre à l'entreprise, bien en amont, de repérer les « hauts potentiels » et de réserver sa politique de formation à ceux-ci. En l'absence de préretraite, certaines directions rencontreraient plus de difficultés à légitimer leur démarche en interne.

Les propos des salariés sont divergents et ambigus envers les préretraites. Certains salariés voient dans la préretraite la possibilité d'accéder à un repos « bien mérité » après des années consacrées à un travail pénible. Entre vie au travail et vie extraprofessionnelle, d'autres arbitrent en faveur de la seconde, parfois à la suite d'un calcul sur le niveau de perte de revenu. Pour d'autres salariés encore il s'agit de rompre avec un monde du travail dans les évolutions duquel ils ne se reconnaissent plus. Cette vision est d'autant plus sensible dans les entreprises en pleine mutation technologique. Il s'agit d'un enjeu d'identité professionnelle et sociale. Enfin, pour d'autres salariés, socialisation professionnelle et socialisation extraprofessionnelle sont étroitement imbriquées, le passage dans l'inactivité s'apparente à une mort sociale qui n'est acceptable ni pour l'individu, ni pour son entourage. L'enjeu est alors l'insertion sociale et l'identité personnelle, voire familiale.

Pour les salariés aussi, les dispositifs de préretraites finissent par devenir un filtre perceptif. L'âge devient un critère *en soi* de gestion de l'implication intra- et extra-organisationnelle. Dans le cas des préretraites, à la différence d'une fin de carrière classique, l'entreprise est en position de gestion active de la fin d'emploi des individus potentiellement concernés. La GRH peut choisir, dans une certaine mesure, les salariés qui vont quitter l'entreprise et ceux qui vont rester.

L'encadrement intermédiaire est l'acteur le plus soumis aux contradictions entre les enjeux des autres acteurs et les siens : concilier les temporalités et les localisations des départs, qu'il ne maîtrise presque pas, avec la bonne marche de son unité de production. Les stratégies des encadrants se révèlent complexes et toujours vécues difficilement.

D'abord, pour l'encadrement intermédiaire, la préretraite progressive (passage à temps partiel) est source de désorganisation de l'atelier. Le cadre de proximité est confronté à la gestion des absences, au manque d'effectifs de remplacement, ainsi qu'au temps partiel des nouveaux embauchés (80 % dans l'entreprise, 20 % en formation hors poste de travail). L'enjeu des cadres intermédiaires est alors souvent de décourager plus ou moins sciemment et/ou activement les membres de leurs équipes d'entrer dans le dispositif de préretraite. Certains établissent une régulation *via* une sorte de quota maximum de salariés en préretraite dans l'équipe.

C'est pourquoi les encadrants intermédiaires sont les acteurs les moins sujets au biais perceptif de l'âge. Leurs contraintes de gestion les amènent à un biais perceptif inverse : ayant besoin de conserver leurs salariés expérimentés pour éviter sous-service et désorganisation, ils perçoivent plus facilement leurs capacités. De plus, ils ressentent directement l'écart entre les compétences des salariés seniors, compétences largement informelles et non sanctionnées par une qualification, et la qualification des nouveaux recrutés (liée aux

2711768950_livre.book Page 50 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

diplômes, qu'il faut configurer pour que cela devienne des compétences). Cette dernière tâche est lourde, incertaine et nécessite un réaménagement des relations quotidiennes de travail. Les encadrants sont plutôt réticents à s'y investir.

De plus, l'encadrement intermédiaire est constitué de salariés qui souvent, compte tenu de leur âge, peuvent être candidats à la préretraite. Certains sont tiraillés entre des logiques individuelles et professionnelles contradictoires. Accroître leur investissement de travail, ou se placer dans la perspective d'une préretraite ?

Enfin, les représentants du personnel, tous syndiqués, sont dans une position relativement inconfortable. Les syndicats se positionnent comme favorables à des dispositifs qui permettent aux salariés d'accéder à un « repos bien mérité ». L'enjeu des syndicats est également de montrer qu'ils favorisent l'emploi même si les embauches se font moyennant une dose de productivité. L'enjeu relève alors d'une négociation embauches-préretraites. Les syndicats se positionnent enfin comme acteurs incontournables de la défense des salariés car ils revendiquent la paternité des avantages au départ octroyés par l'entreprise et dont les conditions sont fixées dans les accords de mise en place de la préretraite qu'ils ont signés (exemple, CAP 2010). Dans un contexte de syndicalisation en recul, les syndicalistes y voient un enjeu de représentativité envers leurs électeurs et adhérents.

Les représentants du personnel sont ainsi amenés à entrer dans le stéréotype de l'âge comme facteur de déclassement. Dans une large mesure, ils sont conduits à faire de la surenchère à ce sujet. D'un côté, il leur faut souligner la nécessité de faire profiter le plus grand nombre de salariés des conditions des plans de préretraites, conditions qu'ils négocient à la hausse. De l'autre, il leur faut justifier des embauches compensatoires les plus importantes possible. Les deux faces de leurs contraintes les poussent à accentuer, dans leurs argumentaires, le critère de l'âge comme facteur discriminant. Ils peuvent défendre de nombreux départs et de nombreuses embauches s'ils montrent qu'il est logique pour l'entreprise de déclasser de « vieux » salariés et d'embaucher des jeunes, les premiers étant considérés comme peu productifs et les seconds beaucoup plus.

2.2. Un consensus ambigu ?

Les enjeux des différentes catégories d'acteurs expliquent donc le consensus autour des préretraites. Tous peuvent y gagner, sauf, relativement, l'encadrement intermédiaire. Mais le gain ne peut être légitimé par chaque type d'acteurs envers les autres que si l'âge est considéré comme négativement corrélé avec la productivité individuelle. L'encadrement intermédiaire est ainsi pris dans une tenaille : d'un côté, faire face au constat de terrain où l'âge est loin d'expliquer une perte de productivité dans tous les cas. De l'autre, accepter ce postulat pour trois raisons : entrer en convergence avec les autres acteurs (éviter les conflits) ; éviter une baisse de la formation dans leur unité si le ratio de salariés âgés est élevé (à moins de contester les décisions de la GRH à ce sujet) ; enfin défendre des intérêts personnels potentiels.

Mais ces enjeux ne sont pas suffisants pour expliquer les positions d'acteurs. Dans quelle mesure chaque type d'acteurs maîtrise-t-il les informations pertinentes à ses enjeux et peut-il anticiper les positions des autres acteurs pour défendre ses enjeux ?

C'est pourquoi, après la description des enjeux de ces différents acteurs, nous abordons à présent les zones d'incertitude construites par ces acteurs sur la base des ressources qu'ils peuvent mobiliser (Crozier, Friedberg, 1977). Nous nous appuyons sur la typologie d'acteurs proposée par les auteurs des *Mondes sociaux de l'entreprise* (Francfort *et al.*, 1995, p. 144 *sq*) : acteur menacé, contraint, occasionnel, émergent, de contrôle et de l'interface.

2711768950_livre.book Page 51 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3. Les zones d'incertitude introduites par les préretraites

Nous précisons dans cette partie un certain nombre de zones d'incertitude pour montrer ensuite les tractations et jeux de pouvoir qui s'y déroulent, chaque acteur cherchant à conserver son autonomie. Ces zones se situent dans les interactions entre l'entreprise et son environnement ainsi qu'au sein de l'entreprise entre les différentes catégories de personnel.

3.1. Les pouvoirs publics : acteur de contrôle complexe

Prenons l'exemple de la DDTEFP qui constitue le niveau d'observation auquel nous avons pu accéder. Le contrôle de la zone d'incertitude par les pouvoirs publics se situe essentiellement dans la possibilité d'octroyer ou non des conventions de préretraite aux entreprises, de manière peu prévisible à moyen terme.

Les pouvoirs publics peuvent mettre fin à l'octroi des préretraites en fonction de choix politiques ou économiques, ou au contraire favoriser leur développement *via* des politiques de cofinancement attractives pour les entreprises, ou enfin réguler le flux d'entrée dans le dispositif *via* des conditions d'accès plus restrictives.

Au cours du temps, les pouvoirs publics ont adopté des politiques contradictoires à l'égard des préretraites, tantôt permissives, tantôt restrictives, sans que les entreprises aient pu anticiper ces revirements politiques. Certes, il faut distinguer l'acteur DDTEFP et l'acteur gouvernement. Le gouvernement est un acteur qui exerce une tutelle sur la DDTEFP. Celle-ci ne définit pas la politique globale de recours aux préretraites (restrictive ou incitative). Mais elle dispose néanmoins de la possibilité de réguler « le robinet à préretraites envers les entreprises » sur son territoire d'intervention, avec une large latitude.

La DDTEFP dispose également d'un pouvoir de négociation avec son administration de tutelle sur la répartition des volumes de préretraites accordés au niveau du département. Elle s'inscrit donc d'abord dans une double logique de négociation, d'une part, négociation de volume avec son administration de tutelle puis, d'autre part, logique de négociation et d'arbitrage entre les différentes entreprises de son département et leurs demandes. Les directions d'entreprises ne peuvent limiter cette imprévisibilité que par la connaissance des dynamiques politiques.

Il serait possible de contester le poids de cette incertitude sur les directions d'entreprises, comme d'ailleurs le poids d'autres facteurs d'environnement économique ou social. Dans les discours d'acteurs sur les contraintes subies, comme le souligne P. Louart (2003), il faut prendre en compte les « représentations imposées par les modes ou les pressions idéologiques dont on objective les rapports de force pour faire croire à leur inéluctabilité ».

Les pouvoirs publics ont à leur disposition de nombreuses ressources pour contrôler les zones d'incertitude. Elles sont liées à leur possibilité de contrôler l'information (orientation des politiques publiques, état des finances publiques) et de contrôler l'attribution des moyens financiers (contrôle du flux d'entrée dans le dispositif préretraite et du niveau de cofinancement des préretraites). Elles sont liées également à la capacité de modifier des règles de fonctionnement interne des entreprises en influençant directement les types de pratiques de gestion des salariés vieillissants par les entreprises. Les pouvoirs publics détiennent ainsi trois des ressources de pouvoir identifiées par l'analyse stratégique, à savoir la maîtrise des communications, la maîtrise des relations avec l'environnement et les connaissances des règles de fonctionnement. Ils appartiennent ainsi à une catégorie d'acteurs que les auteurs des *Mondes sociaux…* qualifient d'*acteurs de contrôle*.

2711768950_livre.book Page 52 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les responsables des DDTEFP constituent donc un acteur extérieur à l'entreprise qui détient un réel pouvoir d'ingérence dans celle-ci. Un dernier élément constitutif de leur imprévisibilité doit être signalé : les zones légales d'incertitude et leurs changements, fréquents en France depuis vingt-cinq ans. Quelle latitude le législateur (loi) laisse-t-il à l'exécutif national, et quelle latitude ce dernier (décrets) laisse-t-il à l'exécutif local ? Comment vont évoluer ces lois et ces décrets ? Que ce soit en statique, à un instant *t*, ou en dynamique (par anticipation des mesures publiques futures puisque les plans se préparent forcément à l'avance), il y a une variabilité de l'action des pouvoirs publics.

3.2. La direction de l'entreprise, acteur de contrôle et d'interface

La direction contrôle une première zone d'incertitude liée à la diffusion des informations sur la gestion des salariés en fin de carrière. Cette diffusion peut être plus ou moins ciblée, sélective, voire biaisée, envers les salariés et les autres acteurs internes. Cette maîtrise de l'information est cruciale dans la mesure où le salarié de Sollac qui entre dans un dispositif de temps partiel fin de carrière à 50 ans le fait, dans la plupart des cas, dans le but d'être « prioritaire » dans l'accès à la préretraite à 55 ans.

La direction contrôle à ce niveau deux sources d'incertitude majeures au niveau de l'information : elle contrôle la définition du critère de priorité d'accès au dispositif de préretraite et elle détient les informations sur les orientations des pouvoirs publics (favorables ou restrictifs) qui pourront inciter ou non le salarié à s'engager dans le dispositif. Même si la direction ne détient pas forcément toutes ces informations, elle est dans une situation d'asymétrie de l'information : sa connaissance de l'information est supérieure à celle du salarié. En effet, un salarié qui s'engage dans un dispositif de fin de carrière à 50 ans ne dispose d'aucune garantie contractuelle d'obtention de sa préretraite à 55 ans, cinq ans plus tard.

L'accès à un réseau relationnel extérieur devient dans ce cas une ressource très importante pour la direction, même si la direction de l'entreprise est elle-même soumise à des zones d'incertitude que lui imposent les pouvoirs publics. La direction, si elle maîtrise les relations avec l'environnement et les communique ensuite vers l'entreprise en interne, détient un pouvoir important dans la mesure où elle connaît les réseaux à la fois dans les deux domaines. Crozier et Friedberg (1977, p. 73) parlent dans ce cas d'un acteur « marginal sécant, partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres ».

La zone d'incertitude détenue par la direction relève ensuite de l'incertitude économique et financière et du type de communication qu'elle va associer à cette incertitude. La direction détient également une incertitude gestionnaire liée au type de gestion des hommes pratiqué dans l'entreprise, qui peut s'orienter vers une éviction des salariés âgés ou au contraire favoriser une politique de maintien dans l'emploi. Elle détient également une incertitude organisationnelle puisqu'elle va définir les règles de fonctionnement et de l'organisation du travail en intégrant les salariés en préretraite progressive. Cette capacité à créer ou à modifier des règles de fonctionnement est une ressource importante.

Elle détient enfin une incertitude socioculturelle liée à l'évolution des métiers et à leur place symbolique dans l'organisation. Quelle place pour le salarié en préretraite progressive ? Est-il encore considéré comme un salarié à part entière de l'entreprise, valorisé dans certains cas par des missions de tutorat ? Ou le salarié en préretraite est-il considéré comme un acteur en transition, en attente d'un départ définitif et non valorisé par l'entreprise ? Cette dimension est étroitement liée à l'incertitude organisationnelle qui

2711768950_livre.book Page 53 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

va être la mise en œuvre opérationnelle des symboles véhiculés dans une dimension socioculturelle.

Compte tenu de ses enjeux et de la nature des zones d'incertitude contrôlées, la direction peut être considérée comme un *acteur de contrôle*. Du fait de l'accroissement de son pouvoir par la mobilisation de ses réseaux externes, elle est aussi un *acteur d'interface*.

3.3. L'encadrement intermédiaire, entre acteur occasionnel et acteur menacé

L'encadrement intermédiaire détient tout d'abord une zone d'incertitude technique liée à la maîtrise de l'outil de production. Dans certains secteurs comme la sidérurgie, les départs massifs des années 1970 ont créé des carences de compétences importantes, y compris dans l'encadrement de proximité. On a alors assisté à des « effets de cheminée » : des salariés reconnus pour leurs compétences techniques sont devenus « automatiquement » managers, sans autre formation préalable que, parfois, une formation purement industrielle.

Cet aspect est important pour comprendre les stratégies de l'encadrement intermédiaire par rapport à la préretraite progressive dans une entreprise comme Sollac. L'expertise technique (industrielle par opposition à managériale) est une source de pouvoir essentielle pour cette catégorie de population : dans bon nombre de situations professionnelles, ses membres étaient les seuls à disposer du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte pour résoudre un problème technique critique. Compte tenu de la complexité de certaines installations, ce pouvoir a permis à un certain nombre d'agents de maîtrise de négocier avec la direction des contreparties en termes d'effectifs ou de ressources techniques.

L'encadrement intermédiaire détient également une zone d'incertitude organisationnelle envers les agents de son équipe car il dispose souvent d'une large autonomie dans l'organisation du travail. L'encadrement intermédiaire fonde donc essentiellement son pouvoir sur son expertise technique, et celle-ci peut être menacée par la mise en œuvre de plans de préretraite. Cette situation le conduit à adopter dans certains cas une attitude défensive d'acteur menacé face à un dispositif comme la préretraite. En effet, sa légitimité est fondée sur sa maîtrise technique pour laquelle il est reconnu. Or la mise en place de la préretraite progressive appelle un déplacement de cette expertise technique vers une fonction managériale, à laquelle il n'a pas été formé. Elle exige non seulement un management de salariés à temps partiel, difficile, mais également une réflexion sur la flexibilisation de l'organisation et des métiers pour permettre à l'équipe de fonctionner de façon performante dans ce nouveau contexte.

Ces membres de l'encadrement intermédiaire qui adoptent une attitude défensive utilisent alors les ressources à leur disposition dans leurs zones d'incertitude : négociation de contreparties avec la direction en vertu de leur expertise technique rare, filtrage voire déformation de l'information envers les membres de leurs équipes. Dans certaines équipes l'encadrement intermédiaire argumentait un manque d'informations de la part de la direction pour décourager les membres de l'équipe à s'engager dans le dispositif de préretraite présenté comme imprécis et peu digne de confiance. Or, dans les faits, il est apparu que cette information était claire et disponible. Des agents de maîtrise filtraient, voire retenaient l'information. Comme les membres de l'équipe ne remettaient généralement pas en cause le discours de leur encadrement, ils ne poursuivaient pas leurs recherches.

2711768950_livre.book Page 54 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.4. Le salarié en préretraite : acteur contraint ou acteur émergent ?

De tous les acteurs précédemment cités, c'est apparemment le salarié qui contrôle le moins de zones d'incertitude par rapport à la préretraite. Mais les choses ne sont pas aussi simples.

D'abord, comme pour l'encadrement intermédiaire mais dans une moindre mesure, le salarié peut utiliser l'incertitude technique liée à la maîtrise de l'outil de production. L'expertise n'est pas le seul privilège de l'encadrant de proximité : elle procède d'une compétence collective dont chacun des membres de l'équipe détient une partie. Dans les milieux industriels à forte dominante technique comme la sidérurgie, le salarié dispose d'une compétence qui s'appuie sur le savoir-faire et l'expérience et qui lui confère donc de fait un pouvoir dans l'organisation. L'utilisation de ses ressources (compétence voire expertise) ou leur non-utilisation (dans le cas de ses absences pour préretraite progressive, par exemple) aura donc forcément une incidence sur la compétence collective de l'équipe.

De plus, dans le cas de Sollac, l'accord de mise en place de la préretraite progressive prévoit une large autonomie laissée au salarié dans la planification de ses jours d'absence. Ainsi, le salarié en préretraite progressive détient une zone d'incertitude organisationnelle : son absence ou sa présence, sur lesquelles il a une autonomie de planification, ont une incidence sur les règles de fonctionnement de l'équipe et par répercussion de l'entreprise.

Compte tenu de ces éléments, la catégorisation de ce type d'acteurs n'est pas simple. Il ne nous semble pas pouvoir correspondre à la définition de l'acteur contraint tel que décrit dans les *Mondes sociaux de l'entreprise :* « Les acteurs contraints sont des acteurs de la base opérationnelle, collectifs de taille moyenne ou plus importante rassemblant des ouvriers ou des employés… Ils sont caractérisés par une position marginale à l'égard des jeux stratégiques qui se déploient dans le reste de l'entreprise » (Francfort *et al.*, 1995, p. 151). Il s'agit de l'acteur classique des organisations tayloriennes, idéal-type de l'ouvrier taylorisé (dépossédé de tout savoir et de tout savoir-faire, y compris de ceux qui émergent dans les phénomènes de compétence collective). Par rapport à la problématique de recours à la préretraite, le salarié dispose du contrôle de zones d'incertitude qui n'en font pas un acteur totalement contraint. Il peut jouer d'un certain contrôle d'incertitude, voire de jeux offensifs. Il est donc parfois un acteur occasionnel, dans certains cas même un acteur émergent.

3.5. Les représentants du personnel et les syndicalistes : multiplicité des rôles et opportunités

Les représentants du personnel maîtrisent une zone d'incertitude organisationnelle importante car les dispositifs de préretraite progressive mis en place chez Sollac font l'objet de modalités fixées dans un accord d'entreprise. Le contenu de cet accord est producteur de règles de fonctionnement dans l'entreprise. Ils maîtrisent également dans une moindre mesure une zone d'incertitude gestionnaire dans le sens où ils influencent le type de gestion des hommes pratiqué dans l'entreprise en avalisant ou non des accords de cessation anticipée d'activité.

Leurs ressources sont essentiellement liées à la maîtrise de l'information et à l'accès à un réseau relationnel externe *via* notamment les centrales syndicales. Les représentants du personnel peuvent exercer un rôle de rétention ou d'interprétation d'information spécifique. Selon le mode de communication qu'ils adoptent envers les salariés, ils freinent ou encouragent à s'engager dans le dispositif. Ils contribuent aussi à la construction des représentations mentales des salariés par leurs hypothèses sur les futures ressources mobilisables par les salariés, notamment quant aux contraintes provenant des pouvoirs publics. L'accès à un

2711768950_livre.book Page 55 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

réseau relationnel externe à l'entreprise, essentiellement *via* les confédérations syndicales, constitue également une ressource qui va influencer les prises de position des représentants du personnel au sein de l'entreprise. Ce réseau est important pour leurs anticipations.

Le rôle d'acteur des représentants du personnel n'est pas simple à catégoriser dans le sens où un même individu peut jouer plusieurs rôles en même temps. Le représentant du personnel est avant tout un salarié de l'entreprise et à ce titre on peut le retrouver dans les stratégies de l'encadrement intermédiaire ou des salariés de l'entreprise. Il peut même adopter successivement, mais à court terme, des stratégies différentes selon qu'il « porte la casquette » de représentant du personnel ou de salarié. Une même personne maîtrise des zones d'incertitude différentes selon les rôles qu'elle adopte, mais avec des informations spécifiques.

Le cas d'un agent de maîtrise, représentant du personnel, candidat possible à la préretraite progressive, est courant. Quelle est sa représentation par rapport à cette situation ? En tant qu'acteur agent de maîtrise, encourager le dispositif revient à engendrer des problèmes d'organisation de l'équipe et à fragiliser son pouvoir d'expert. En tant qu'acteur salarié, accéder à la préretraite progressive peut être l'accès à un repos qu'il attend après des années de travail pénibles et une carrière commencée très jeune. En tant qu'acteur représentant du personnel, encourager un accord de préretraite permet de se positionner en défenseur de l'emploi (embauches compensatoires) et de l'intérêt des salariés.

Cependant, tous les dispositifs de préretraite n'ont pas pour objectif de favoriser le renouvellement des générations et toutes les entreprises ne fixent pas le niveau des avantages maintenus en préretraite en accord avec les représentants du personnel. La nature des relations sociales dans l'entreprise joue dans ce cas un rôle direct. Dans le cas de Sollac, les représentants du personnel sont plutôt favorables aux dispositifs de préretraites dont l'objectif est de sauver des emplois, de favoriser le renouvellement des générations, ou de répondre à des conditions de travail pénibles. En revanche, ils vont s'opposer à des dispositifs dont l'objectif est d'accroître la rentabilité de l'entreprise tout en se dispensant des contraintes d'un plan social. Dans ce cas, la relation de pouvoir entre direction et syndicat va se traduire par un rapport de forces.

La catégorisation de ce type d'acteurs n'est donc pas aisée. Nous qualifierons les représentants du personnel d'acteurs d'opportunité, non pas dans un sens péjoratif, mais dans le sens où c'est la nature de l'enjeu qui va déterminer leur positionnement. Un même dispositif, la préretraite, pourra entraîner des jeux d'acteurs différents des représentants du personnel en fonction des enjeux sous-jacents (dispositif perçu ou pas comme maquillage d'un plan social) et de leur propre positionnement en tant qu'individus dans l'organisation avec toutes les contradictions que cela peut comporter.

4. Les systèmes d'action concrets

La description des enjeux et des zones d'incertitude donne une image statique de l'organisation. La notion de *système d'action concret* permet de rendre compte de la dynamique à l'œuvre. Le système d'action concret est « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintiennent sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier, Friedberg, 1977, p. 246).

2711768950_livre.book Page 56 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

4.1. Le premier système d'action concret : l'entreprise

Ce système d'action concret comprend plusieurs acteurs : la direction, l'encadrement intermédiaire, les salariés, les représentants du personnel. Nous avons montré que ces quatre catégories d'acteurs relèvent d'enjeux différents par rapport au recours à la préretraite et détiennent des zones d'incertitude plus ou moins importantes. Malgré cela, les observations sur le terrain montrent que le recours à la préretraite tend à être accepté, voire recherché, par tous les acteurs, qui ainsi construisent une représentation sociale de l'âge comme facteur de non-productivité.

La régulation est possible dans la mesure où les acteurs imbriquent leurs propres objectifs et construisent ainsi une structure socio-économique stable. Nous utilisons la typologie des systèmes de relations entre acteurs identifiée par Sainsaulieu et son équipe (Francfort *et al.*, 1995, p. 151 *sq.*). À partir de nos observations de terrain, nous avons identifié le mode de relation autour des préretraites comme correspondant au « consensus » ou intégration des capacités d'acteur autour d'un projet commun. Le terme de consensus renvoie directement à sa définition par l'équipe de Sainsaulieu (*ibid.,* p. 201 *sq.*).

Comme le souligne Sainsaulieu, ces acteurs n'échappent pas à la définition de l'acteur stratégique, mais « les systèmes de coopération qu'ils concourent à produire se stabilisent autour de règles tacites de partage des rôles et de consensus sur la finalité de l'entreprise » (Francfort *et al.*, 1995, p. 201). Il s'agit ici plus de *consensus* que de *pacte* (*ibid.*, p. 203 et 208), car ni l'encadrement intermédiaire ni les salariés n'ont accès à des partenaires extérieurs directement influents. Seule la direction est en relation avec des partenaires pertinents (pouvoirs publics). Les observations de terrain montrent que les représentants syndiqués ne disposent pas de ressources spécifiques sur la question des préretraites, même en prenant en compte leur appartenance à une centrale syndicale, si ce n'est certaines informations.

Dans le cas de la préretraite, ce mode de régulation aboutit au consensus de permettre le départ des salariés vieillissants de l'entreprise en conservant un maximum d'avantages acquis. Cet objectif commun relève plus du « compromis le plus satisfaisant possible », donc du *consensus* au sens strict de Sainsaulieu, que du consensus au sens courant du terme. Il permet à l'organisation de fonctionner selon un certain nombre de règles de fonctionnement que se donnent les acteurs. Notons néanmoins que « bien que la structure du consensus paraisse stabilisée, elle ne traduit pas pour autant un fonctionnement figé et mécanique. Elle se reproduit dans un mouvement dynamique, où les jeux de chacun convergent finalement dans le sens d'un accord global sur la marche à suivre et sur l'ordre social de la production. […] Dans le modèle du consensus, les enjeux et les divergences éventuelles entre les différents acteurs se trouvent fortement pondérés par un système culturel commun imposant une norme consensuelle autour d'un projet partagé » (Francfort *et al.*, 1995, p. 201).

Dans le cas de Sollac, la direction adopte une politique d'incitation forte à l'engagement dans le dispositif de préretraite envers les salariés. Elle accepte de négocier des contreparties dans certains ateliers, par exemple des embauches compensatoires plus importantes, si l'activité de ces derniers comporte une technicité rare ou nécessite une modernisation. Le pouvoir de l'encadrement intermédiaire joue à ce niveau un rôle important dans sa capacité de négociation et de persuasion envers la direction. Cette dernière fait le choix de faire passer l'outil sans créer de trop vives résistances au changement. L'encadrement intermédiaire adopte une stratégie défensive sur le principe mais

2711768950_livre.book Page 57 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

dispose dans les faits d'une autonomie suffisante envers sa direction et d'une légitimité réelle envers les membres de son équipe lui permettant de planifier les absences et l'activité de l'équipe de façon réaliste. De plus, comme il est l'expert technique de l'équipe, souvent polyvalent, il n'hésitera pas à assurer lui-même le remplacement du salarié absent pour préretraite progressive si nécessaire. Le salarié quant à lui dispose d'une certaine autonomie dans la planification de ses absences mais acceptera presque systématiquement une remise en cause de son planning d'absence si son agent de maîtrise le lui demande pour permettre le bon fonctionnement de l'équipe.

Il s'établit alors une négociation entre le salarié et l'agent de maîtrise dans laquelle il n'est pas rare que le salarié puisse demander des contreparties qu'il n'aurait pas pu demander dans un autre contexte (jour de repos supplémentaire ultérieur, accès à une formation souhaitée à titre personnel par le salarié).

Ainsi, si globalement le mode de relation des acteurs est fondé sur le consensus, l'encadrement intermédiaire s'inscrit dans ce consensus *via* la négociation et l'ajustement hiérarchique, pour reprendre la typologie des *Mondes sociaux de l'entreprise* (Francfort *et al.*, 1995, p. 180). Les modes de relation décrits ci-dessus nous montrent bien que l'encadrement intermédiaire joue un rôle déterminant au sein d'un système de transactions horizontales et verticales. Il est au cœur d'une double logique de négociation interne : avec sa direction, sur la manière dont il va relayer les consignes descendantes ; avec les membres de l'équipe, dont il va couvrir ou non les pratiques autonomes et les ajustements du quotidien.

Soulignons que dans le cas de la préretraite, c'est souvent l'encadrement intermédiaire lui-même qui favorise directement ces pratiques. La reconnaissance de la « validité du système autonome des exécutants » (Francfort *et al.*, 1995, p. 194) procède également d'un échange avec les membres de l'équipe qui permet de faire accepter les règles descendantes dont l'encadrement intermédiaire est aussi hiérarchiquement le relais. L'encadrement intermédiaire joue ainsi un rôle de régulateur mais qui ne lui est rendu possible que « grâce à l'existence d'une marge de jeu qui subsiste dans les relations avec le management supérieur » *(ibid.).*

4.2. Un deuxième système d'action concret : la direction et la DDTEFP

Le système de régulation se situe dans ce cas aux frontières de l'organisation. Il s'établit un consensus entre les deux acteurs pour éviter la montée du chômage, mais la coopération des acteurs se situe quant à elle sur le registre de la négociation.

La direction de l'entreprise est à l'origine de la demande de préretraite. Il s'établit ensuite une négociation entre l'entreprise et les pouvoirs publics qui peuvent décider de faciliter ou de restreindre l'utilisation du dispositif. Surtout il s'établit une négociation entre la DDTEFP et les entreprises de son secteur géographique quant à la répartition de l'enveloppe de préretraites à attribuer par entreprise. Le rapport de négociation est permanent entre les deux acteurs. Les pouvoirs publics demandent des contreparties en termes d'embauches. L'entreprise négocie le niveau de cofinancement et le volume de préretraites accordées.

La régulation entre ces deux acteurs se situe dans le registre de la négociation au sens de Sainsaulieu : « la confrontation directe des points de vue et des "mobiles" des acteurs et se solde par un accord minimal sur le contenu même du problème de coopération » (Francfort *et al.*, 1995, p. 212). Ce système de négociation est dynamique puisque tant les divergences que la définition du problème commun vont alimenter les relations entre ces acteurs. Le rapport de négociation se fondera essentiellement sur des éléments quantitatifs,

2711768950_livre.book Page 58 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

même si le contenu du rapport de négociation lui-même suppose des jeux politiques. Le mode de relations ne relève pas du rapport de forces car, *in fine*, l'enjeu consistant à éviter le chômage et au-delà de préserver la paix sociale fait l'objet d'un consensus « raisonnable » qu'aucun de ces acteurs n'a envie de remettre en cause.

4.3. Discussion : les préretraites, compromis d'acteurs consensuel aux dépens de la négociation de la modernisation ?

Ce travail de recherche montre que la préretraite constitue un outil largement utilisé depuis les années 1970 non pas parce qu'il est d'emblée consensuel mais parce qu'il correspond à une convergence d'intérêts « les plus acceptables » des acteurs concernés au moment où on y recourt. Ce sont des objectifs de court terme qui s'imposent par rapport au respect d'équilibres à moyen terme (par exemple, régimes de retraite, gestion prévisionnelle des effectifs), notamment dans le cas de l'usage des préretraites lors de plans sociaux.

Les jeux d'acteurs expliquent les grands traits par lesquels nous caractérisons ce consensus et ses conséquences.

1. La préretraite correspond majoritairement à un outil de régulation conjoncturelle. Pour tous les acteurs, la préretraite s'inscrit prioritairement dans des objectifs de régulation à court terme. Les enjeux que nous avons explicités permettent d'expliquer cette myopie, qui concerne aussi les pouvoirs publics. Ceux-ci sont d'ailleurs pris dans un paradoxe critique : ils soutiennent ces dispositifs tout en ayant connaissance de leurs effets pervers à moyen et à long terme. Le résultat le plus frappant de cette recherche concerne la gestion d'entreprise : les entreprises observées ont fait de cet outil conjoncturel leur outil privilégié de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Les régulations du système d'action décrites ci-dessus nous amènent d'ailleurs à généraliser ce résultat. Le consensus construit autour des préretraites entraîne que l'âge est considéré *en soi* comme une variable de productivité (nous dénommons cette considération comme le *biais perceptif de l'âge*). Aucun acteur ne présente cette représentation sociale comme une donnée préalable aux relations avec les autres acteurs. Le biais perceptif de l'âge résulte des jeux d'acteurs.
2. Ainsi, ce mode de régulation véhicule non seulement un stéréotype mais définit de façon arbitraire un âge social de la vieillesse, donc une marginalisation des salariés les plus âgés. La régulation produite par le consensus sur les préretraites constitue l'âge comme principe de gestion et donc impose à chaque acteur une vision particulière du salarié âgé : un individu en cours de déclassement.
3. Ce résultat est d'autant plus remarquable que, dans certains cas, la préretraite peut s'orienter vers des objectifs plus stratégiques. Chez Sollac, par exemple, la préretraite a parfois joué un rôle de transmission des compétences. Ce rôle n'est envisageable que dans les cas de préretraite progressive où le salarié est encore présent dans l'entreprise. Le salarié en préretraite remplit alors une mission de tutorat dont l'objectif est de capitaliser les connaissances, de les transmettre aux jeunes embauchés afin d'éviter de perdre les compétences critiques. Mais ce cas est rare : les jeux d'acteurs amènent à l'exclure.
4. Nous pouvons alors faire un constat surprenant pour des gestionnaires de ressources humaines : la mise en œuvre des préretraites ne s'est pas accompagnée d'une réflexion préalable sur l'adaptation des organisations. En particulier, les organisations n'ont pas été adaptées pour permettre aux salariés en préretraite de se déconnecter de leur mission

2711768950_livre.book Page 59 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

initiale pour se consacrer à des missions de tutorat. L'encadrement intermédiaire, compte tenu de ses enjeux, aurait pu conduire les organisations à utiliser les préretraites dans une stratégie RH active. Mais cet acteur s'est trouvé dans une position d'acteur menacé, au mieux occasionnel, nous l'avons expliqué. Il ne pouvait pas se construire comme acteur de contrôle, acteur d'interface ou acteur émergent.

Conclusion : le difficile remplacement des préretraites

Les entreprises vont devoir trouver des modes de substitution à l'utilisation de l'outil préretraite. Certes, de nombreuses pistes apparaissent actuellement. La gestion des carrières ou plus exactement des trajectoires professionnelles (Pichault *et al.*, 2002) fait l'objet de nombreuses réflexions et d'expérimentations intéressantes, en rupture avec la dynamique décrite ici. Il n'en reste pas moins que la régulation autour des préretraites dans la gestion des âges et surtout le *biais perceptif de l'âge* qu'elle a contribué à construire restent prégnants.

C'est pourquoi, du fait de l'absence de réflexion sur les outils alternatifs à la préretraite, on risque d'assister à un certain nombre de dérives. Les jeux d'acteurs constituent une puissante force, qu'une volonté d'un seul acteur (direction ou pouvoirs publics) peut ne pas suffire à infléchir, du moins dans la temporalité souhaitée. Dans le cas qui nous occupe ici, la dynamique du consensus risque de pousser à l'utilisation de processus palliatifs remplaçant « terme à terme », en quelque sorte, les préretraites. Les dispositifs d'assurance maladie, d'invalidité et d'incapacité ne risquent-ils pas de voir affluer de nouveaux allocataires, ces dispositifs venant suppléer l'absence du levier de sortie que constituent les préretraites ?

De plus, malgré les évolutions législatives, certaines entreprises persistent dans l'usage des préretraites. Une enquête de Towers Perrin auprès de 30 entreprises françaises représentant plus de 400 000 salariés (Bariet, 2004) révèle qu'une entreprise sur quatre seulement envisage de faire disparaître les préretraites et 70 % disposent d'un programme de départs anticipés sur mesures individuelles liées à l'âge. L'âge continue à constituer un facteur discriminant dans le processus de gestion « prévisionnelle » des emplois.

Nous pouvons donc nous demander si les préretraites ne vont pas subsister dans les entreprises soit sous une forme résiduelle, soit sous des formes masquées. Sans prise en compte de l'inertie du consensus autour des préretraites, les textes législatifs et les préconisations d'experts perdront de leur efficacité. La loi du 21 août 2003 est d'ailleurs ici ambiguë. Elle prévoit le maintien des cessations anticipées d'activité restreintes à des cas spécifiques : pénibilité du travail et carrière commencée très tôt. Dans les deux cas, le législateur laisse aux branches professionnelles des marges de manœuvre dans la mise en place de ces dispositifs. Mais elle favorise par ailleurs l'émergence de discours sur le « nouveau rôle » attribué aux seniors dans les années à venir, dont celui d'exercer une mission de tutorat et d'enseignement de l'expérience acquise aux jeunes qui prendront la relève (Guérin, 2004). Les systèmes concrets de relation d'acteurs expliquent pourquoi, dans une certaine mesure, ces discours seront en pratique moins efficaces que leurs argumentaires ne le laissent penser.

2711768950_livre.book Page 60 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Bibliographie

BARIET A. (2004), « Préretraites, les entreprises jouent les prolongations », in *Entreprises et Carrières*, n° 705, du 24 février au 1er mars.

BESSON D., HEN S., LOUART P. (2005), « La régulation des effectifs instrumentée par la préretraite : le consensus mou au détriment de la gestion proactive des competences », congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Paris (université Paris 9 Dauphine), septembre.

BLANCHET D., *Le vieillissement de la population active doit-il affecter les politiques de formation et les politiques sociales ?* in COCHÈME B. et LEGROS F. (éd.), p. 261-274, 1995.

CASTELAIN-MEUNIER C. (1985), « Transformation des modèles culturels à la retraite et à la préretraite », *Gérontologie et Société*, n° 34, p. 14.

COCHÈME B. et LEGROS F. (1995), *Les Retraites. Genèse, acteurs, enjeux,* Paris, A. Colin.

CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil.

DE COMARMOND L. (1977), « Vos salariés vieillissent… pas de quoi paniquer ! », *Liaisons sociales*, octobre.

FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

GIVORD P. (2002), « Prévoir l'évolution des taux d'activité aux âges élevés : un exercice difficile », *Économie et Statistique*, INSEE, décembre.

Guérin F. (2004), « Faire le lien entre âge et conditions de travail », in *Entreprises et Carrières*, n° 705, du 24 février au 1er mars.

GUÉRIN G., HEBERT H. (1990), « Les obstacles rencontrés par les personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi », *Relations industrielles*, 45 (2), p. 235-267.

GUILLEMARD A.-M (1995)., « Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants », *Travail et Emploi*, n° 63, février.

HEN S. (2005), *Contribution à la connaissance d'un processus de régulation des effectifs instrumenté par la préretraite*, thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction du professeur P. Louart, université des sciences et technologies de Lille, janvier.

HERNANDEZ D., « Âge et évolution des aptitudes », in *Performances humaines et techniques*, n° 81, 1996, p. 28-29.

LE MINEZ S. (1995), « Les entreprises et le vieillissement de leur personnel, faits et opinions », *Travail et Emploi*, n° 63, février.

LOUART P. (2003), « Les acteurs de la GRH », in *Encyclopédie des ressources humaines*, sous la direction de J. Allouche, Paris, Vuibert.

PICHAULT F., RORIVE B., ZUNE M. (2002), étude « TIC et métiers en émergence », LENTIC (Laboratoire d'études sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication), université de Liège, rapport pour le DiGITIP (Direction générale de l'industrie, des technologies, de l'information et des postes), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

STAKE R.E. (1994), « Case Studies », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S., *Qualitative Research*, Sage, p. 236-247.

2711768950_livre.book Page 61 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

STANDING G. (1986), « La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie », in *Revue internationale du travail*, vol. 125, n° 3, p. 363-383.

TEIGER C., VILATTE R. (1983), « Conditions de travail et vieillissement différentiel », in *Travail et Emploi*, n° 16, p. 27-36.

VOLKOFF S. (1996), « Des "politiques du travail" pour tenir compte du vieillissement », in *Travail et Emploi,* n° 69, 4.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

YIN R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, second edition, Sage, Thousand Oaks, California.

2711768950_livre.book Page 62 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 63 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

PARTIE 2

CE QUE L'ÉTUDE DU FONCTIONNEMENT DES JEUNES APPREND SUR LES ANCIENS

2711768950_livre.book Page 64 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 65 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

4

Le rapport au temps de travail des jeunes salariés

ANNE-FRANÇOISE BENDER[1]

Les attitudes des jeunes au travail sont un objet d'intérêt croissant de la part des entreprises et des chercheurs depuis les années 2000. Selon les termes de N. Flamant[2], les entreprises semblent redécouvrir ce qu'est « un jeune » après plusieurs années de faibles recrutements. L'arrivée massive de jeunes salariés dans certaines entreprises ainsi que des observations rapportant des comportements nouveaux ou en tout cas qui peuvent être considérés comme différents de ceux des générations précédentes ont provoqué une demande auprès des chercheurs. Les interrogations sur les jeunes ne sont pas nouvelles (Bachy, 1977) et il est difficile de trancher entre ce qui peut être attribué à un effet d'âge – situation dans le cycle de vie – et un effet de génération – avoir grandi dans une époque donnée – d'autant plus que, naturellement, les jeunes sont loin de former une population homogène. Certaines caractéristiques émergent toutefois de recherches récentes.

Plusieurs études montrent des permanences ou tout au moins des continuités au niveau des attitudes au travail. Les jeunes rencontrés par M. Thévenet (1999), anciens salariés de la restauration rapide, énoncent des motifs de satisfaction dans l'emploi tout à fait classiques depuis les années 1970, tels que intérêt du travail, apprentissage, contacts et ambiance. Diverses études confirment que ces caractéristiques qualitatives des emplois, intrinsèques (la notion d'ambiance pouvant renvoyer à la nature relationnelle du travail autant qu'à l'environnement de la tâche) sont de la première importance pour les jeunes générations (Alexandre-Bailly *et al.*, 2004 ; Gand et Levet, 2006). Autre aspect qui apparaît en continuité avec les générations des années 1970-1980 : l'aspiration à un équilibre vie privée-vie professionnelle. Il ne s'agit pas d'une nouveauté ni d'un fait surprenant. G. Pronovost (2005) montre dans ses recherches que la jeunesse est un temps de vie particulier, caractérisé par le temps consacré aux relations et aux loisirs – ainsi qu'aux études et au travail pour quelques-uns. Ce n'est que progressivement que les jeunes intègrent les valeurs du monde

1. CNAM, Paris.

2. « Il faut oser donner un sens au travail que les jeunes accomplissent », interview de Nicolas Flamant dans *Entreprise et Carrières*, n° 657, du 18 au 24 février 2003, p. 23. Directeur d'études à *Entreprise & Personnel*, N. Flamant est l'auteur d'une étude : « L'intégration des jeunes dans l'entreprise », *Entreprise & Personnel*, novembre 2001.

2711768950_livre.book Page 66 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

des adultes (engagement professionnel, projets de carrière) et « se soumettent progressivement à l'ordre temporel adulte ». Selon cet auteur, ils deviendraient, comme les autres, des « bourreaux de travail » vers les 30-40 ans. Cette aspiration à l'équilibre s'exprime peut-être plus fortement parce que les jeunes ont pu souffrir du fort investissement au travail de leurs parents, parfois suivi de périodes de chômage très déstructurantes (Serieyx, 2005). L'« effet 35 heures » en France a par ailleurs joué sur la norme de ce qu'est une durée normale de travail. Enfin, les jeunes sont peut-être plus spontanés dans leur relation aux employeurs ou plus contractuels, ce qui peut être le signe de certaines ruptures remarquées dans la littérature.

Plusieurs auteurs attirent l'attention sur le fait que les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas « comme nous en plus jeunes » (Sérieyx, 2005 ; Albert et Bournois, 2005). Alors qu'on peut envisager la relation au travail sous l'angle de la continuité de valeurs présentes dans la culture hédoniste des années 1970-1980, des travaux font état d'une remise en question profonde. La prégnance de la « valeur-travail », décelable chez les anciennes générations nées avant la Deuxième Guerre mondiale, a été sérieusement ébranlée dans la société de consommation des années 1960-1970 ; les « baby-boomers » ont néanmoins pu percevoir les bénéfices pour certains d'un investissement dans le travail. Pour les jeunes, le travail est un bien précieux mais il prend sa place dans une conception plus large de l'existence (Landier, 2004), et ce d'autant que les bénéfices escomptés ne sont plus aussi probants. Seul élément de certitude : les jeunes générations sont plus exposées aux difficultés financières et à l'insécurité en matière d'emploi (Chauvel, 2006). Elles subissent davantage que les précédentes un déclassement dans l'accès aux emplois, ce qui contribue à des désillusions plus grandes que pour leurs aînés. Face à la précarité des emplois et à l'absence de perspectives d'intégration, les jeunes ont intégré l'incertitude et le risque (Landier, 2004). Ils privilégient logiquement leur carrière personnelle dans un rapport instrumental avec les employeurs (faut-il voir ici une rupture ?) mais dans une orientation à plus court terme – ils seraient moins disposés à attendre la réalisation des promesses. Si c'est bien toute notre société qui évolue vers des relations plus stratégiques et contractuelles, de quasi-négociation, les jeunes sont peut-être plus en mesure que les autres de les concrétiser, à l'âge de la mobilité professionnelle et de l'ouverture des possibles.

Cette littérature esquisse une hypothèse générale d'un rapport stratégique des jeunes générations au temps de travail : elles seraient disposées à accorder du temps mais pas plus qu'il n'est contractuellement demandé. Si l'on replace cette hypothèse dans un contexte de flexibilisation de la relation d'emploi, ce rapport stratégique, compréhensible, ne permet pas de préjuger des investissements au travail des jeunes, probablement très contingents à leur relation au travail en question. Nous avons donc voulu cerner d'un peu plus près le rapport des jeunes au temps de travail. L'intérêt de ce chapitre, dans un ouvrage sur les âges, est de comprendre dans quelle mesure les jeunes sont différents des salariés plus âgés sur ce point. Le discours courant sur les comportements des jeunes au travail, voire sur l'émergence d'une société des loisirs avec laquelle ils auraient grandi, fait implicitement référence à un rapport au temps habituel. Il s'agit ici de prendre la mesure d'éventuelles ruptures ou de continuités.

Nous exploitons ici les résultats d'une recherche qualitative sur les identités des jeunes au travail, réalisée en 2004 par des chercheurs du LISE[3] dans trois entreprises – de production industrielle, de travail intérimaire et de services postaux et financiers. 60 entretiens ont été réalisés auprès de jeunes salariés et intérimaires, qui portaient sur leur relation au travail et à l'entreprise. Nous avons procédé à l'étude des entretiens de manière inductive, en

2711768950_livre.book Page 67 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

recueillant systématiquement les propos exprimés par les jeunes sur les horaires et la durée du travail sur la semaine, les heures supplémentaires et les horaires atypiques. La recherche initiale portant sur la problématique générale des identités au travail, le guide d'entretien couvrait le parcours personnel ainsi que la situation de travail et la relation à l'entreprise. Le thème du temps de travail a néanmoins été abordé de manière relativement systématique dans les entretiens.

Quelques précisions méthodologiques : dans les trois entreprises, ce sont les directions qui ont identifié les métiers concernés mais les jeunes ont été choisis par les chercheurs en visant une représentativité de formation et d'ancienneté (entre 6 mois et 4 ans). Nous avons décidé de fixer le seuil maximal de la jeunesse à 30 ans, ce qui peut sembler tard pour certaines populations moins qualifiées mais qui deviendrait la norme selon les sociologues, les situations de « jeunesse » se prolongeant. Les entretiens ont duré 1 h 30 environ, ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

En synthèse des développements qui suivent, les degrés d'implication dans le travail des jeunes rencontrés sont variables. La relation de la personne à son travail et à l'entreprise se comprend au regard des situations objectives et du vécu subjectif de la trajectoire biographique (Dubar, 2002). Néanmoins, au-delà des différences individuelles de satisfaction à l'égard du travail, nous avons relevé des éléments allant dans le sens de la littérature, à savoir le primat de la vie privée et d'une logique de réciprocité ou, dit autrement, de fortes attentes d'équité dans la relation individu-entreprise. Le temps de travail est un élément déterminant de cet échange. Il ne sera augmenté volontairement que si l'entreprise propose les motivations suffisantes.

1. Débuts professionnels et attitudes au travail

1.1. Des profils très divers

Il nous faut présenter les parcours de formation et les premières expériences de travail des jeunes rencontrés pour comprendre leur rapport au travail.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

	Industrie	Intérim	Services postaux
Nombre de jeunes rencontrés (de 18 à 30 ans) : 70	25 opérateurs (dont une majorité sur chaîne)	15 permanents (chargés de recrutement, attachés commerciaux) 10 intérimaires dans l'industrie (opérateurs)	20 facteurs
Répartition hommes-femmes : 43 pour 28	19 hommes, 6 femmes	– 12 femmes, 3 hommes parmi les permanents – 9 hommes, 1 femme parmi les intérimaires	9 femmes, 11 hommes

3. Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique, CNAM-IRESCO-CNRS, recherche effectuée sous la direction de Bernard Eme, avec A.C. Hinault, S. Misset et S. Rouxel.

2711768950_livre.book Page 68 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

La surreprésentation masculine est nette dans les métiers industriels, l'inverse est observé dans l'échantillon de la société d'intérim. L'échantillon total réunit des jeunes peu qualifiés (opérateurs : de niveau BEP, quelques bac pro) et des diplômés de l'enseignement supérieur (permanents de l'intérim : de bac + 2 à bac + 5), les facteurs présentant une large gamme des profils (de BEP à bac + 2). Cette hétérogénéité contribue à une analyse nuancée, certains résultats observés sur telle catégorie se révélant moins fondés sur telle autre. Nous indiquons toutefois des tendances communes lorsqu'elles sont observables.

L'insertion dans le monde du travail est généralement difficile, en particulier pour les opérateurs de l'industrie, les intérimaires et les facteurs, mais l'insertion des diplômés présente des traits similaires. Compte tenu du marché du travail très difficile pour les jeunes sans expérience, l'arrivée dans le premier emploi se fait souvent par défaut, après une interruption d'études (plus ou moins marquée par l'échec scolaire), et/ou la difficulté d'accéder au type d'emploi souhaité. Lorsqu'il s'agit du deuxième ou du troisième emploi, le « choix », sachant que la situation peut être fortement contrainte, est souvent opéré par rejet des expériences précédentes ou dans une logique d'amélioration.

On observe une orientation professionnelle sexuée dès les études : orientation vers les métiers industriels et techniques et le commerce pour les garçons, couture, formations tertiaires, sciences humaines pour les filles. Quelques exceptions toutefois : une jeune diplômée en aménagement paysager (mais elle n'a pu trouver de travail dans ce secteur « macho » selon elle et est devenue factrice), des filles attirées par l'armée et la gendarmerie, quelques garçons ayant choisi les sciences humaines, le travail social ou des études d'art.

Sans surprise, la plupart des jeunes ont à l'adolescence une image très floue du monde du travail et n'ont pas élaboré de modèles de métiers attractifs. Les moins qualifiés en particulier développent au mieux une image de ce qu'ils ne souhaitent pas, avec parfois des contre-modèles parentaux. Dans les filières professionnelles courtes, le choix des études répond à des critères de réalité : ce qui existe dans la région et est accessible (orientation induite par un tiers mais aussi tentative de prise en compte des goûts). Dans le choix des études supérieures, le jeune privilégie ses aspirations (goût pour l'humain, pour les contacts), mais il prend également en compte le marché du travail et les conseils de ses parents.

1.2. Des premières expériences souvent difficiles

En ce qui concerne les premiers contacts avec la vie active, il faut distinguer le cas des jeunes peu qualifiés qui cherchent un emploi pour avoir un salaire des étudiants qui travaillent pendant leurs études. Pour les premiers, et en particulier les garçons, les premières expériences en usine, sur les chantiers, dans les secteurs de la sécurité ou de la restauration sont rudes, avec des conditions de travail jugées difficiles voire dangereuses. On découvre la vision élastique du droit du travail de certains employeurs, les contraintes diverses (les horaires chargés de la restauration et de la vente, la nécessité de se lever tôt pour les horaires atypiques, d'être dehors par tous les temps, les postures debout – cas de la vente), en regard desquelles les salaires sont jugés insuffisants. Ils se constituent très vite une image des secteurs à éviter : BTP, restauration, petite entreprise (parfois l'inverse en fonction des expériences vécues car les relations avec les hiérarchies peuvent être gratifiantes).

Pour les filles de niveau BEP à bac, les stages ou premières expériences sont également difficiles : elles évoquent le sentiment de déqualification et les humiliations diverses (la serveuse qui fait le ménage et n'est pas rémunérée pour cela, la secrétaire « à tout faire »),

2711768950_livre.book Page 69 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

les univers machistes (l'arrivée dans l'usine) ou au contraire les conflits « entre filles » dans la restauration.

Parmi les diplômés, les jobs étudiants seront vécus comme formateurs, mais avec distance et sans attrait pour le secteur (souvent la distribution, le télémarketing). Les stages, d'intérêt variable (on peut retrouver le sentiment d'être « la secrétaire à tout faire » mais aussi la satisfaction de travailler dans des « bonnes ambiances »), contribuent à la construction de repères. Les contre-modèles, ici, seront davantage l'univers bureaucratique et la division du travail dans les grandes entreprises.

Les premiers emplois s'inscrivent dans l'orientation choisie, en étant contraints par un marché du travail difficile : on se résout à travailler dans l'intérim faute de rejoindre un département RH, on accepte le démarchage commercial à défaut du poste souhaité en import-export. Les jeunes doivent faire des concessions salariales qu'ils jugent importantes, mais ils n'hésitent pas à partir en cas d'insatisfactions fortes, notamment de nature qualitative (intérêt de l'activité, relations avec la hiérarchie). Les jeunes filles évoquent davantage que les garçons des insatisfactions liées à des comportements « limites » (telle hiérarchie qui accumule les demandes contradictoires, telle chargée de recrutement qui doit téléphoner chaque matin au consultant pour le réveiller et doit s'occuper de son chat !).

1.3. Des satisfactions... et des désillusions

Le rapport au travail est fortement marqué par son opposé, le chômage. La majorité des jeunes expriment une satisfaction de travailler, d'accéder à l'indépendance et à la normalité (vivre avec son ami, avoir un appartement, pouvoir faire des projets). Les critères de choix du travail relèvent d'une « rationalité limitée » compréhensible : salaire, sécurité, conditions de travail, proximité géographique. Le travail est également une nécessité sociale, particulièrement soulignée par les jeunes femmes qui citent les satisfactions retirées des relations avec les clients et les collègues. Les jeunes opérateurs, hommes et femmes, insistent sur l'ambiance de travail, le rejet de la monotonie, la satisfaction éprouvée dans des organisations par équipes.

Enfin, le travail est cité, principalement par les diplômés, comme une source possible d'enrichissement personnel, qui rejoint des intérêts personnels et procure des responsabilités, des occasions d'apprendre. Ce qui est recherché dans un emploi par les jeunes diplômés, c'est principalement une expérience de travail intéressante (variété, autonomie, contenu intellectuel, etc.) et qu'ils pourront valoriser dans leur trajectoire personnelle.

Les insatisfactions concernent en priorité la nature du travail – s'il est jugé trop répétitif, sans variété ni évolution comme dans l'industrie par exemple –, les conditions de travail – la lourdeur du vélo des facteurs, leurs débuts difficiles lorsqu'ils ne connaissent pas les rues –, le stress des clients et le poids des objectifs dans la société d'intérim. Le salaire est important mais ce n'est qu'après quelques années de travail que son niveau sera véritablement jugé problématique.

Les désirs d'évolution sont très majoritairement exprimés. Ils sont plus ou moins clairs selon les stades de construction de l'identité professionnelle. Difficilement formulables par les plus jeunes et les plus dénués de ressources, les « possibles » sont plus explicites pour les diplômés ou les expérimentés. Ils relèvent soit d'une inscription dans une carrière encore imprécise mais dont on sait qu'elle comprendra plusieurs emplois (cas des diplômés), soit d'un désir d'améliorer des conditions de travail ou de progression statutaire (cas des ouvriers qui veulent quitter la chaîne, des facteurs désireux d'évoluer ou d'aller en province).

2711768950_livre.book Page 70 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Après quelques années dans l'entreprise, les désirs d'évolution sont fortement influencés par les « possibles » proposés, en particulier dans les organisations fonctionnant en marchés internes (services postaux et industrie). Compte tenu de leurs faibles qualifications et des passerelles limitées vers d'autres fonctions, les jeunes ne peuvent se projeter que dans quelques voies d'évolution. Lorsque ces dernières sont peu attractives, c'est une attitude d'attentisme qui prévaut, parfois accompagnée de retrait ou de désir « fantasmé » de réorientation radicale. Les différences de genre sont, dans de tels univers structurants, peu prégnantes : les opératrices sont tout aussi désireuses de devenir régleurs que les jeunes gens. Les jeunes factrices sont autant intéressées par la mobilité ou la promotion que les jeunes hommes.

Chez les permanents d'intérim en revanche, on observe une différenciation sexuée des aspirations de carrière, avec une nette préférence des jeunes hommes pour l'accès aux postes de management et une moindre attirance de la part des jeunes femmes. Nuançons cette analyse : nous avons rencontré peu de jeunes hommes ; ils ont davantage des profils commerciaux et ces aspirations de promotion motivent leur arrivée dans l'entreprise. Les intérêts des jeunes femmes, cohérents avec leurs formations, sont davantage tournés vers les ressources humaines. Or les postes d'encadrement ont une dimension très commerciale. Leur faible attrait aux yeux des jeunes filles pourrait donc être davantage lié au contenu de l'activité qu'à la dimension « encadrement » pure.

Le modèle de la carrière hiérarchique (au-delà du « régleur » dans l'industrie, du facteur de secteur dans les services postaux) n'est finalement attractif que pour une minorité de jeunes, dotés des caractéristiques valorisées dans les entreprises. Mais si le modèle managérial attire les jeunes employés de l'intérim, c'est semble-t-il moins par désir d'évolution interne que par stratégie d'employabilité externe, car il apporte une expérience de responsabilité d'équipes ainsi que le statut cadre. Leur implication dans l'entreprise n'apparaît pas plus forte que celle des jeunes filles qui expriment moins d'ambition hiérarchique.

2. Temps de travail et temps privé

2.1. La primat de la vie privée

Quel que soit le milieu social, les sociabilités privées occupent une place prépondérante. La plupart des jeunes provinciaux retournent fréquemment voir leurs familles et amis le week-end. Les jeunes Parisiens quittent le domicile parental relativement tardivement, pour vivre avec leur ami. Les considérations d'ordre privé interviennent constamment dans le domaine du « professionnel » (choix des stages, des emplois) : désir de proximité du domicile des parents (pour les Parisiens), souhait de garder les week-ends libres pour voir ses amis, de continuer son activité sportive, refus de mobilité ou au contraire suivi de l'ami de cœur.

Parmi les garçons les moins qualifiés, les motifs du premier emploi sont souvent de financer leur vie sociale : le permis, une voiture, des vacances d'hiver, bref de pouvoir accéder à la consommation comme tout le monde. La mise en couple, et *a fortiori* la venue d'un enfant, accentuent la nécessité d'un travail stable, ainsi que l'exprime ce jeune ouvrier : « ce qui me motive c'est ma femme ». Parmi les facteurs et les permanents de l'intérim, la situation de la compagne influence les choix de mobilité géographique. Le fait d'être en couple induit certaines obligations pour ces jeunes gens mais il semble bien que, le cas échéant, les concessions les plus importantes – qui entraînent réorientation des études ou réorientation professionnelle – soient faites par les filles pour préserver le couple. Les horaires de travail peuvent être un élément déterminant du choix :

2711768950_livre.book Page 71 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

On peut revenir un peu sur votre parcours scolaire ?

J'ai un CAP-BEP d'hôtellerie-restauration. Donc j'étais serveuse.

Comment ça c'était décidé d'aller faire ce métier-là ?

J'ai toujours voulu faire ça alors pourquoi ? Je sais pas, c'est peut être dans mes gènes parce mon frère était cuisinier, mon autre frère était boucher […], ma petite sœur est… enfin a été exactement comme moi mais ne l'est plus parce que pareil, elle a eu un bébé, donc elle a dû changer par rapport aux samedi-dimanche sinon elle voit plus sa famille. Donc je pense qu'il doit y avoir un truc…

> *[…] Et c'est vrai qu'une fois que j'ai connu mon mari, c'était ou lui ou moi qui changeait, et c'était plus facile pour moi de changer d'activité que lui. Parce que lui était encore dans les études et puis moi… Sinon on se voyait pas le samedi-dimanche. J'avais des jours dans la semaine et lui travaillait dans la semaine et le week-end, c'est là où il pouvait sortir donc forcément, à l'époque c'était plus facile pour moi de changer.* (Opératrice polyvalente, 28 ans, mariée, un enfant)

Les entretiens dressent un tableau contrasté des attitudes des jeunes : l'importance centrale du travail, des attentes d'évolution exprimées, des comportements d'implication, mais aussi le primat de la vie privée et des attitudes de donnant-donnant. Les citations qui suivent, autour du temps de travail, illustrent ce rapport « distancié » au travail.

2.2. Le refus de s'investir en termes de temps de travail

Lorsque le travail est source de peu de satisfactions intrinsèques, on décèle le désir, exprimé en particulier par les jeunes hommes – et par quelques ouvrières – de ne pas y consacrer trop de temps. Toute la gamme d'attitudes est observée, de celui désireux d'y consacrer le moins de temps possible à celui prêt à faire des heures supplémentaires mais sous conditions.

C'est particulièrement net chez certains facteurs, qui ont choisi ce métier pour le temps libre qu'il offre et malgré des niveaux de salaire très bas au regard de leurs qualifications :

Et qu'est-ce qui vous intéressait à X ?

Déjà, c'est un métier que j'ai toujours apprécié. C'est surtout… moi personnellement, c'est surtout… surtout les horaires. Quand j'entendais que les facteurs travaillent le matin, se libéraient l'après-midi, franchement je pense que c'était un gros plus pour que j'accepte. Je voulais un boulot qui ne prenne pas trop de temps.

Est-ce que vous avez des raisons particulières pour vouloir du temps ?

> *Moi j'estime… je cherche plus la qualité de vie que le salaire. Pour moi c'est juste un besoin de travailler, ce n'est pas une finalité. Je ne vis pas pour travailler, juste avoir le minimum, subvenir à mes besoins. Je ne vais pas m'investir à fond dans un truc qui va prendre tout mon temps. Il y a beaucoup de choses à faire à côté. À l'origine, j'ai eu une formation électrotechnique, j'ai eu un niveau BTS. Je ne voulais pas trop m'investir dans quelque chose qui va me prendre énormément de temps.* (Homme, 25 ans, en couple sans enfant, BTS électrotechnique [échec au BTS])

2711768950_livre.book Page 72 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Cet autre facteur refuse de faire des heures supplémentaires, du fait de la fatigue occasionnée par une double journée et pour ne pas cautionner une organisation qu'il juge défaillante :

Ça a joué dans le fait que tu viennes vers le métier de facteur, le fait qu'il ait ses après-midi de libre même si au début… ?
Non ça a pas joué, non vraiment, j'ai pas… j'ai pas trop vu ça. Non j'ai pas vu ça. Du moins je crois que l'un et l'autre sont aussi importants en fait, parce que je suis en train de réfléchir […] Après c'est vrai que moi j'accorde peut-être plus d'importance à ma vie de couple. Mais faut les deux. Mais de toute façon, le travail que je fais, ça m'intéresse pas super bien, donc je vois pas pourquoi j'irais vers ce travail. Si je suis moniteur-éducateur, ça sera la même chose je pense.
Tu fais des heures supp' ?
Non. Mais au niveau de l'argent, c'est vrai que je pourrais travailler plus mais voilà, c'est… pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi faire des heures en plus, prendre son temps ? Mais après c'est pareil, c'est chacun, il y a des gens qui me disent « tu te plains, tu pourrais faire des heures supp', tu pourrais gagner de l'argent comme ça », mais après c'est chacun qui fait comme il veut. Moi j'en ai besoin de mon temps l'après-midi. Parce que qui dit heures supp', dit que tu rentres pas chez toi et que tu renchaînes une tournée après… Moi je me dis… après chacun a ses idées mais 7 heures de travail par jour, on va être payé en conséquence et on n'est pas assez bien payé alors les gens font des heures supp', moi je suis pas bien payé mais j'ai pas envie de faire des heures supp'.. Non et puis c'est vrai qu'une fois qu'on a fait sa journée, on rentre ici, on est un peu fatigué quand même. […] il faut qu'on pense à se reposer parce que c'est un travail physique et le lendemain, il faut renchaîner. Donc si on fait des journées de 9 h, 10 h, voilà… les facteurs de secteur, ils enchaînent tournée sur tournée. Deux tournées par jour. Donc après la vie de famille… Bon moi j'ai pas ça encore mais… je sais pas pour la vie de famille quoi. Le mec il va faire des heures supp', plutôt que d'aller chercher ses enfants à l'école… moi j'ai pas encore de vie de famille mais ça me dit rien. J'ai jamais été dans cette dynamique-là et quelque part, c'est aussi leur rendre un peu service et j'ai pas envie (Homme, 25 ans, en couple sans enfant, bac ES).

Précisons que la plupart des facteurs acceptent les heures supplémentaires, nécessaires à la qualité du service, mais certains ne les acceptent plus, par exemple à la demande du conjoint :

Et tu fais une priorité entre ta vie professionnelle et ta vie privée ?

Oui, quand même. Je travaille, ça il faut le faire. Enfin si j'ai à choisir entre retrouver ma femme cet après-midi et faire des heures supp' ici, je vais quand même choisir l'option de rester avec ma femme. Et ça va être encore pire parce que je vais être papa à la fin de l'année. Je ne sais pas encore, je réalise pas encore tout à fait, c'est encore le début, mais je pense, mon bébé, je crois que ça sera prioritaire sur tout.

C'était déjà comme ça avant ?
Au début non, au contraire [rires] ça a même créé quelques tensions parce que je rentrais le soir j'étais complètement HS. Complètement fatigué, je rentrais, j'allais manger et me coucher pratiquement. Je me levais le matin, c'était pas une vie, heureusement que ça ne dure pas longtemps. Elle commençait à me dire, « Si c'est ça, arrête je ne vais pas tenir le coup, je te vois pas ». Je sais bien… Après ça commençait à aller beaucoup mieux, maintenant tout va bien, les choses sont rentrées dans l'ordre, et le bébé arrive (Homme, 28 ans, CAP menuiserie, souligné par nous).

2711768950_livre.book Page 73 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les deux derniers extraits, le premier révélant en outre un rapport distancié à l'emploi, illustrent un désir des jeunes hommes de consacrer du temps à leur couple et à leur (future) famille. Les attentes du conjoint en termes de présence à la maison, ici émanant de la femme, sont aussi fréquemment exprimées par les maris de factrices, qui vivent mal les débuts professionnels de leurs compagnes. Les entretiens témoignent de la négociation qui a lieu dans le couple au sujet du temps au travail.

Les citations suivantes de jeunes opérateurs, au sujet des heures supplémentaires, sont éclairantes au sujet de la place relative du travail dans leur vie :

> ***Vous vous impliquez dans l'entreprise, par exemple dans les cercles de qualité ?***
> *Oui non ça, non non. Ça m'intéresse pas des masses, ça m'intéresse pas. Les heures supplémentaires, j'en fais pas beaucoup, comme je vous ai dit, je suis fainéant… Quand j'ai du travail à faire je le fais mais après rester des heures en plus… Peut-être plus tard, quand j'aurai des enfants, quand j'aurai une femme, mais je préfère rentrer chez moi, prendre une douche et repartir, histoire de me détendre après le travail et rester tranquille.* (Opérateur de fabrication, 22 ans, CAP cuisine, faible satisfaction vis-à-vis de son emploi)

Les justifications apportées quant aux heures supplémentaires montrent l'importance de la relation qui se noue avec l'entreprise, sous l'angle du rapport contribution-rétribution. Le refus de faire des heures supplémentaires peut découler du manque de reconnaissance perçu de la part de l'entreprise :

> ***Et les heures supplémentaires pas obligatoires ?***
> *J'en faisais pas mal avant, mais j'en fais plus. Je rendais service, j'aimais bien, j'étais motivé. C'est plus possible. Pour moi les horaires maintenant, c'est précieux, je pars dès qu'il est l'heure. Dès que je sors d'ici, je suis bien. Je sais pas, je peux plus, je sais pas comment expliquer mais j'ai plus la motivation.* (Opérateur de fabrication, niveau bac professionnel, 23 ans, 3 ans d'ancienneté)

Cet extrait illustre le retrait observé chez les jeunes opérateurs à la suite d'espoirs de promotion déçus. Les jeunes cités n'ont pas de raisons de s'investir plus que nécessaire dans leur travail, soit parce qu'ils n'ont pas choisi ce travail, soit parce qu'ils l'ont choisi précisément pour disposer de temps libre, mais aussi parce qu'ils ne sont pas satisfaits de la manière dont l'entreprise gère le travail et son personnel et que cette dernière ne « mérite » pas un tel effort supplémentaire. Un point commun de ces jeunes est le ressenti de la fatigue générée par le travail.

2.3. Des investissements conditionnels et des attentes d'équité

Nous regroupons ici des extraits de jeunes gens plus satisfaits et investis dans leur emploi qui, dans la conciliation entre temps professionnel et temps privé, ne sont pas disposés à sacrifier ce dernier.

Ce jeune opérateur est prêt à consacrer du temps personnel à l'entreprise quand cela n'empiète pas sur des projets personnels :

> ***Et par exemple, vous êtes prêt à empiéter sur votre vie privée pour faire des heures supplémentaires ou les cercles de qualité ?***
> *Bien sûr, je les fais actuellement. Je veux le faire. Parce qu'à côté, ça va j'ai rien à faire. Tout dépend, si j'ai quelque chose à faire, je reste pas, si j'ai rien à faire, je reste, c'est pas un problème. Mais par exemple, le mercredi, je vais voir mes parents, donc quand on est*

2711768950_livre.book Page 74 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

de l'après-midi, si on me dit « faut rester deux heures en plus », je dis non parce que je vais voir mes parents. Donc là c'est pas possible du tout.
Vous pensez que votre ordre de priorité pourra changer dans l'avenir ?
Non ça va rester tout le temps comme ça. […]
Vous vous sentez fier d'être chez Y ?
[rires] Fier, on va pas dire ça comme ça… voilà quoi. Content oui mais pas fier. Non il y a pas une grande fierté pour moi, « je travaille chez Y »… J'aime bien, comme je vous dis, ça me dérange pas de rester pour les heures supp', à chaque fois qu'on demande, je suis volontaire, pour les cercles qualité, c'est pareil mais c'est tout, quoi. (Opérateur de fabrication, 24 ans, CAP peinture)

De même, l'attitude de ce jeune facteur envers les heures supplémentaires a changé depuis qu'il ne voit plus son amie en province les week-ends :

Les conditions ont changé parce que c'est vrai qu'au début… en fait, ma copine était en province, ce qui fait que moi quand j'avais mon jour de repos, vendredi, samedi, dimanche, le jeudi soir, on me proposait de faire deux heures supp', je disais non parce que je partais tout de suite. Mais là ça fait un an que je suis plus avec cette personne en province, donc maintenant j'ai beaucoup plus de temps à consacrer sur place. Donc c'est pour ça en fait. (Homme, 26 ans, célibataire sans enfant, DEUG d'arts plastiques)

D'autres jeunes font preuve d'une plus grande implication, qui renvoie à l'image que l'entreprise a pour eux et à une certaine éthique du travail, mais l'acceptation de « faire plus » est d'autant plus accordée qu'*il n'y a pas de sentiment d'obligation* :

Vous faites des heures supplémentaires ou des cercles de qualité ?
Ouais je les fais. C'est bien tu peux t'exprimer, tu peux parler, tu peux faire plein de choses… Les heures supplémentaires, comme tout le monde, c'est pour le salaire.
Tout ça c'est du temps en plus du travail, pris sur votre temps personnel… ça ne vous dérange pas ?
Non ça me dérange pas. Ça me dérange pas à partir du moment où c'est pas obligatoire. Pour l'instant, quand j'aurai une famille, je sais pas… […]
Entre votre vie privée et votre travail, vous faites une priorité ?
L'important, c'est mon travail. Déjà le fait qu'on travaille… c'est important de travailler. Moi, quand j'étais au chômage, j'étais pas bien parce que c'est pas dans mes habitudes. (Homme, 24 ans, célibataire sans enfant, CAP technique)

Un dernier extrait, d'un mécanicien satisfait de son emploi, illustre la recherche d'équilibre de ces jeunes hommes :

Et les heures supplémentaires ?
C'est pas gênant. Venir le samedi ou des trucs comme ça, ça me gêne pas.
Vous faites une priorité entre votre travail et votre vie privée ?
Quand le travail, c'est le samedi et que j'ai rien de prévu, je viens travailler mais sinon si j'ai prévu quelque chose en famille, j'essaye de m'arranger à poser une journée de congé ou quelque chose pour éviter… c'est comme si j'étais là sauf que je suis pas venu travailler… (Homme, 26 ans, marié, un enfant, bac pro MSMA).

2711768950_livre.book Page 75 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Ce souhait d'équilibre n'est pas propre aux facteurs ou aux opérateurs, il est présent dans les entretiens des jeunes commerciaux de l'intérim, par ailleurs très impliqués dans leur emploi :

À votre avis, qu'est-ce qui est important dans la vie ? La famille ?
Heu, ben le boulot, ça reste quand même important, mais je dirais, je consacrerais pas toute ma vie au boulot, quoi, j'ai vraiment… C'est ça par contre qui est bien chez mon responsable c'est que lui aussi il privilégie aussi énormément sa vie personnelle, il est pas là à me faire faire des heures sup à chaque fois, à me forcer à rester, il est très souple là-dessus, je fais vraiment mes horaires, et puis comme lui il veut aussi rentrer, profiter aussi de sa famille, donc…
Oui, donc ça c'est bien d'avoir un chef comme ça ?
Oui, ça par contre, oui, tout à fait.
Donc pour vous il y aura toujours cette recherche d'équilibre ?
Oui, j'ai vraiment besoin de cet équilibre, de voir un maximum ma famille, de rester un maximum avec ma copine, et puis de voir ses amis, oui ça compte. (Homme, 25 ans, célibataire, école de commerce)

Ce jeune homme, originaire de la région parisienne, a conservé son réseau d'amis ; il a de nombreuses activités sportives et musicales. C'est aussi le cas d'un jeune commercial qui s'investit sur plusieurs scènes sociales (sport, associations) et nourrit un projet de création d'entreprise :

Sinon oui l'entreprise Z, il y a les avantages qu'il faut, vous savez, les RTT, 23 jours par an, un rêve.

C'était important pour vous ?
À la base ? Non, pas vraiment, mais aujourd'hui je m'en plains pas [rires], je m'en plains pas, heu. C'est très bien, c'est très bien, on fait 39 heures par semains, bon j'en fais 40, mais oui 39 heures, mais les 23 jours. Oui des fois c'est très bien, bon ben C'est bête qu'on puisse pas prendre par exemple 3 semaines au mois de février mais bon [rires], Voilà mais c'est, voilà quand j'ai été recruté c'était pas le plus important mais…
Vos horaires c'est quoi, 40 heures à peu près ?
À peu près, mais on s'arrange pour des fois que l'un de nous parte une heure à l'avance pour faire 39 heures, ce qui est en fait déclaré.
C'est bien, vous faites pas plus ?
Non, ce sont les heures d'ouverture, c'est 8 h et dem-midi trente, 14 h-18h. Après ça on ne répond plus au téléphone et on n'accepte plus personne en fait, c'est les horaires qui sont affichés.
Et vous, personnellement, vous travaillez un peu en dehors ?
Non, non, je fais exactement ce qui m'est demandé, je suis pas cadre, donc je préfère faire exactement les heures qui me sont demandées (souligné par nous). Non il est évident que s'il fallait que je reste, je le ferais.
Oui, si vous étiez cadre, vous vous sentiriez plus…
Oui, bien sûr, et puis bon, par exemple dans le cadre de mes précédentes expériences, par exemple comme attaché commercial dans l'entreprise high tech et aussi attaché de presse, il m'est arrivé de travailler jusqu'à 11 h du soir, donc… Je veux dire, les heures, je m'en fiche un petit peu, là c'est les horaires d'ouverture. (Homme, 28 ans, célibataire, bac + 4 commercial)

2711768950_livre.book Page 76 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Ce jeune homme nous rappelle la réalité du contrat de travail, qui fixe les niveaux de contribution et de rétribution attendus ainsi que le cadre contractuel des heures d'ouverture d'agence. Appréciant de nombreux aspects de son entreprise, il exprime cependant son insatisfaction en matière de salaire.

Nous avons longuement cité les jeunes gens pour illustrer combien ces derniers sont soucieux de préserver un temps personnel et ne sont pas prêts à répondre systématiquement aux demandes de l'entreprise. Les jeunes filles ont des attitudes similaires. Dans la société d'intérim, elles apprécient, comme les garçons, les jours de RTT, le fait d'avoir une hiérarchie qui respecte les horaires, tout en mentionnant la contrainte des horaires et les arrangements entre collègues pour faire face à des démarches administratives par exemple. Elles sont néanmoins tout à fait capables d'en faire plus, telle cette jeune provinciale qui, dans un bureau non soumis à des heures d'ouverture, reste régulièrement pour finir le travail. Elle a par ailleurs peu d'amis sur Paris.

Les jeunes ouvrières présentent également des attitudes contrastées vis-à-vis des heures supplémentaires, en fonction de leur implication dans leur emploi et des rétributions espérées :

Qu'est-ce qui est le plus important pour vous entre votre travail et votre vie privée ?
Euh, en fait, tout est important, ça se rejoint, si on travaille pas, au niveau de la vie privée… Si je travaille pas, je peux pas évoluer, je veux dire, je peux pas… niveau… si je veux avoir mon appartement, si je travaille pas, je peux pas. Je peux rien faire en fait, si je travaille pas. La vie privée… c'est important aussi. Pour moi tout est important. C'est vrai qu'on voit pratiquement pas notre famille et nos copains. C'est vrai que c'est ça qui est chiant aussi.
Vous préférez faire des heures supplémentaires ou rentrer chez vous par exemple ?
Rentrer chez moi. Là ils nous font travailler le samedi, on n'a plus que le dimanche, enfin que le samedi après-midi et le dimanche… ça passe trop vite, on a le temps de rien. (Femme, 20 ans, célibataire, BEP bio-services, qui aimerait rejoindre l'armée)

C'est quoi les possibilités d'évolution ?
Ben ça dépend. Moi personnellement je veux faire de la qualité, je veux faire contrôleuse qualité, regarder les défauts […]. On fait des cercles qualité, j'en ai encore jamais fait mais mon chef il m'a dit que ça pouvait m'aider si j'envisageais de faire de la qualité, c'est mieux pour moi aussi d'apprendre… Donc je me mets moi à faire des heures supp' alors que j'aime pas trop les heures supp' mais comme je veux faire de la qualité, je me suis inscrite au cercle de qualité pour voir vraiment ce que c'est que la qualité. […] Je veux évoluer. Moi je me suis fixé un but et il n'y a que ça à faire tant que je l'ai pas. (Femme, 24 ans, célibataire, BEP de couture)

Cette même jeune fille ajoutera :

Tu te sens impliquée dans l'entreprise ?
Ouais. [enthousiaste] Oh oui, on peut que se sentir… je sais pas avant je m'en foutais, maintenant je veux une Y, je dis « moi je veux une Y », je travaille chez Y, je veux une Y ! ou… Avant… j'aime pas les heures supp' et la dernière fois je suis venue un samedi pour faire des heures supp', en plus c'est moi qui me suis proposée, pour venir faire le nettoyage, c'est que les volontaires, si on veut, et je suis venue alors que j'aime pas trop ça. Je propose des améliorations, ça serait bien si on faisait ça pour l'usine, on fait des déclics, si on a une idée, il faut l'exprimer… faire des cercles qualité… [sidérée par son propre com-

2711768950_livre.book Page 77 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

portement] Moi les heures supp', c'est pas mon truc, et là je fais des heures supp', ou alors « pour la deuxième tournée, il manque quelqu'un », « ben écoutez, je vais le remplacer » ! J'aime bien…

Parmi les factrices, on retrouvera ce lien entre implication (au sens de devoir moral) et acceptation des heures supplémentaires avec le sentiment, de la part de « celles qui acceptent souvent de remplacer les autres », d'un manque d'équité dans la répartition du travail.

L'attribution des congés est également un moment sensible pour lequel il n'y a pas toujours perception d'équité de la part des jeunes. On peut trouver trace d'un certain agacement des célibataires à devoir se plier aux règles favorisant les parents d'enfants. Là encore, on attend de la hiérarchie qu'elle soit le plus juste possible :

Et comment vous définiriez le comportement d'un bon chef ?
Mon chef d'établissement, déjà qu'il sache gérer les congés. C'est un peu spécial à … Je n'ai pas le droit à juillet et août. S'il faut avoir un enfant de moins de 6 ans pour être prioritaire sur juillet, août. Pour avoir ses congés, c'est un peu la croix et la bannière.[…] Donc pour avoir ses vacances soit il faut être le premier à les déposer. De toute façon… on peut même pas être le premier. C'est un ordre hiérarchique, c'est du plus ancien du bureau au dernier arrivé. Ensuite, il y a des enfants sur la liste. Souvent tout le monde veut prendre la même période. Ben moi, soit c'est juin, soit c'est septembre si je veux prendre des vacances en été. On m'a presque forcé de prendre trois semaines de suite pour avoir un planning à peu près correct vis-à-vis du chef. Cela m'a un peu fait chier carrément, même carrément. Je voulais prendre que quinze jours pour me réserver une semaine en septembre. Le boulot du chef d'établissement c'est de trouver le bon milieu pour que tout le monde soit satisfait, principalement les congés. Après il a intérêt à mettre les points sur les i. (Facteur, 25 ans, célibataire, bac + 1 en comptabilité)

Le besoin affiché par les jeunes de disposer librement de leur temps de congé transcende les différences sociales et de qualification. Lorsque l'entreprise est ressentie comme imposant ses obligations, il y a perception d'abus de pouvoir, voire refus de s'y plier. Tout l'art de l'encadrement est de gérer ces micronégociations et de trouver les contreparties pour chacun.

Conclusion

L'impression générale qui se dégage de la lecture des entretiens est que le travail est certes central et justifiera des efforts importants mais pas – ou le moins possible – au détriment de la vie privée. Ainsi que l'exprime notre rapport d'étude[4], « il est indéniable que par rapport au vécu des salariés des entreprises, le travail est relativisé par rapport aux autres temps sociaux ; en même temps, il demeure pour la plupart de ces salariés l'activité centrale de l'existence, donnant sens à celle-ci au même titre que les autres. Dans les débats sur la place du travail dans l'existence, notre recherche montre que cette valeur, relativisée dans son importance, mais aussi plus particulièrement dans son aspect sacrificiel, demeure fondamentale ». Ce refus de la dimension sacrificielle du travail, qui se manifeste concrètement au niveau des horaires de travail, s'exprime d'autant plus que les perspectives d'évo-

4. « Identités au travail des jeunes dans trois entreprises. Archipel identitaire et désir de trajectoire », B. Eme, S. Missel et A.-C. Hinault, mars 2005.

2711768950_livre.book Page 78 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

lution sont incertaines ou qu'il y a absence de réciprocité perçue de la part de l'employeur. Notre recherche porte sur des salariés de statuts ouvriers et employés. Seuls certains peuvent espérer devenir cadres (les permanents de l'intérim), mais ils travaillent avec des horaires de travail définis et encadrés. Nous ne sommes pas ici dans le modèle du « cadre qui donne son temps sans compter », une recherche auprès de jeunes cadres aurait probablement montré des attitudes différentes.

En effet, et c'est un enseignement qu'on pourra replacer dans la logique de cet ouvrage collectif, la différenciation qui semble s'opérer entre jeunes et anciens pourrait faire de l'âge un critère de différenciation de la population salariée, occultant ainsi des éléments fondamentaux. La nature de la relation contractuelle et la perception de l'équilibre contribution/rétribution paraissent au moins aussi importantes dans la différenciation de la population salariée que le seul critère de l'âge.

Dans une logique dominante de donnant-donnant, les heures supplémentaires peuvent apparaître séduisantes, mais leur acceptation demeure conditionnelle à l'équilibre perçu de l'échange. Or le gain financier ne semble pas primer sur la qualité du temps privé. Toutefois, la faible appétence des jeunes salariés pour les heures supplémentaires ne semble pas être une spécificité des jeunes, puisqu'au niveau européen, 61,6 % des personnes de 30 à 44 ans exerçant un emploi à temps plein souhaitent avoir des horaires moins longs, les auteurs de l'étude mettant l'accent sur un souhait de réduction des heures supplémentaires excessives (Fondation européenne, 2001).

Bibliographie

ALBERT E., BOURNOIS F. (2005), *Pourquoi j'irais travailler*, Éditions d'Organisation.

ALEXANDRE-BAILLY F., GAUTIÉ J., GUILLEMARD A.-M., JOLIVET A. (2004), « Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas », dans *ACI, Travail, Temps, Trajectoires et Transitions* (sous la resp. de L. Chauvel, J. Gautié et A.-M. Guillemard).

BACHY J.-P. (1977), *Les Jeunes et la société industrielle*, publications du CRESST, université Paris-Sud.

BOULIN J.-Y. (2003), « Les usages du temps ». Radioscopie de la France en mutation 1950-2030. L'évolution socioéconomique, les modes de vie, les territoires, les villes, la mobilité et l'environnement en 40 dimensions, *Futuribles*, ministère de l'Équipement, du Logement et des Transports, DATAR, IFEN, novembre, CD-Rom.

CHAUVEL L. (2006), « Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social » *Revue de l'OFCE*, n° 96, janvier.

DUBAR C. (2002), *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2001), « Les préférences en matière de temps de travail aux différents stades de la vie », disponible à l'adresse : http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/26/fr/1/ef0126fr.pdf.

GAND D. et LEVET P. (2006), « Jeunes. Les nouvelles données de l'intégration », *Personnel*, n° 468, mars-avril, p. 30-32.

GUÉGNARD C. (2004), « L'égalité entre hommes et femmes dans le tourbillon des temps sociaux », *Bref-CEREQ*, n° 212, octobre.

2711768950_livre.book Page 79 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

GUICHARD-CLAUDIC Y. (2005), « Projets d'avenir féminins et masculins : entre convergence et reproduction des différences sexuées », *Formation Emploi*, n° 91, juillet-septembre.

LALLEMENT M. (2003), TEMPS DE TRAVAIL ET MODES DE VIE, PUF.

LANDIER H. (2004), « D'une génération à l'autre : les jeunes, le syndicat et l'entreprise », *Management social*, juin.

MÉDA D. (2002), *Le Temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles,* Flammarion.

PRONOVOST G. (2005), *Temps sociaux et pratiques culturelles,* Presses de l'université du Québec.

SÉRIEYX H. (2005), *Les Jeunes et l'entreprise – Des noces ambiguës*, Éditions d'Organisation.

THÉVENET M. (1999), « Le *turnover* des Xers dans les nouveaux secteurs du service », *Actes* de la 1e université de printemps de l'Institut de l'audit social à Marrakech.

2711768950_livre.book Page 80 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 81 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

5

Représentations du travail et valeurs des jeunes du bâtiment

JEAN-PAUL GÉHIN[1]

La réflexion sur la question des pénuries de main-d'œuvre et de l'attractivité des métiers dans le secteur du bâtiment apparaît récurrente depuis au moins deux décennies. Elle a fait l'objet de nombreux colloques, rencontres professionnelles, débats d'acteurs et publications scientifiques[2]. Dans ce contexte, la direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Poitou-Charentes (DRTEFP) a commandé en 2005 une recherche sur ce thème à l'ARACT Poitou-Charentes et à l'université de Poitiers. Ce travail a alimenté un groupe de réflexion composé des partenaires sociaux du bâtiment en région (organisations d'employeurs et organisations syndicales) et des principaux acteurs de la formation et de l'emploi dans le secteur.

La recherche visait à comprendre, de manière approfondie et partagée, les raisons de la relative désaffection pour les métiers du bâtiment. Dans le cadre de cet ouvrage sur les âges, notre chapitre place une catégorie d'âge, les jeunes en l'occurrence, au cœur de la réflexion. Il a permis de rendre compte des conditions d'emploi et de travail, notamment en analysant les cursus éducatifs et professionnels des jeunes du secteur en lien avec leurs perceptions des métiers du bâtiment et des conditions de travail et d'emploi dans cette branche professionnelle (Géhin, coord., 2005). Il s'agissait de confronter, pour les enrichir mutuellement, les approches en termes de politiques et de stratégies d'entreprises, les analyses des parcours et des représentations des actifs du secteur, en particulier les plus jeunes, et le discours courant, visant à faire de l'âge un critère de différenciation fondamental de la population salariée de ce secteur d'activité.

L'analyse conjointe de ces deux dimensions a permis de reformuler la problématique initiale de pénurie de main-d'œuvre, postulant que les jeunes évitent ce secteur d'activité. Le problème d'attractivité ne renvoie pas, contrairement à l'opinion commune, à un déficit de recrutement de jeunes par le secteur. Le bâtiment recrute de nombreux jeunes et, comparée aux autres activités, sa pyramide des âges est plutôt favorable. Grâce à la tradition d'apprentissage, c'est un des secteurs les plus formateurs ; mais de nombreux jeunes ainsi

1. SACO.

2. Dès les années 1980, Jean-Pierre Le Goff conduisait, dans le cadre du CNAM, plusieurs travaux de recherche sur cette question.

2711768950_livre.book Page 82 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

formés le quittent en cours de carrière, se diffusant dans toutes les activités, bien au-delà du secteur. La question clef est donc celle de la stabilisation des jeunes dans le secteur.

Dans cette optique, la question de l'attractivité implique d'analyser les rapports entre une partie de la population des jeunes entrant sur le marché et un espace du marché du travail régi par des codes, des normes et des valeurs sociales qui lui sont propres. Il s'agit de comprendre comment les acteurs, en particulier les plus jeunes, intériorisent plus ou moins les règles plus implicites qu'explicites qui ont cours dans le secteur et comment ainsi certains d'entre eux sont amenés à penser les métiers du bâtiment comme un avenir possible. Du côté des caractéristiques du secteur, l'enquête a permis de dépasser une vision trop monolithique du bâtiment. Les différents corps de métiers qui le composent sont en effet loin de présenter des caractéristiques similaires. Les modalités de gestion de la main-d'œuvre, les manières d'apprendre les différents métiers, de les exercer, bref de faire partie du secteur du bâtiment, varient en fonction des corps de métiers. On ne devient pas maçon de la même manière qu'électricien ou peintre. L'univers des possibles pour les jeunes recrutés, leurs caractéristiques individuelles comme leurs carrières varient sensiblement d'un sous-secteur à l'autre.

La notion de carrière est ici utilisée au sens large du terme, reprenant la tradition sociologique américaine en la matière. On s'appuie en particulier sur la problématique développée par Everett C. Hughes (1996) qui repose sur une définition extensive de la carrière, insistant sur les dimensions non professionnelles : carrières scolaire, matrimoniale, résidentielle, familiale, etc. Il s'agit d'articuler les dimensions objectivables en termes d'emplois, de positions, de statuts et des perspectives plus subjectives, rendant compte de comment « la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive ». L'ambition est de situer les biographies individuelles dans les mouvements de l'histoire[3] : « Dans chaque société, la vie des individus se déroule selon un certain ordre. Cet ordre est pour une part choisi, manifeste, voulu et institutionnalisé ; mais pour une part, il existe en dehors de la conscience des intéressés. » La question centrale devient alors la compréhension des trajectoires individuelles, plus ou moins ordonnées et prévisibles, et s'inscrivant dans des cycles et des phasages socialement orientés : « Le nombre de phases du cycle de vie varie d'une société à l'autre et peut être affecté par toutes sortes de changements sociaux. Le passage d'une phase à une autre peut être masqué ou étalé dans le temps. Dans notre société, l'âge auquel débute la scolarité, celui où elle s'achève, celui de l'entrée en activité et de l'indépendance économique, se sont radicalement modifiés. » (Hughes, 1996, p. 168)

Ainsi, pour appréhender l'organisation du secteur du bâtiment et les modalités dominantes de gestion du travail et de l'emploi dans cet espace, la question des trajectoires comme celle des valeurs et des représentations sociales des salariés qui y travaillent apparaissent déterminantes. Ce sera le point de vue développé dans cette communication. Après avoir rappelé que le bâtiment est un espace nettement segmenté, cette communication abordera les principales caractéristiques des jeunes du bâtiment : comment leurs représentations dominantes s'appuient sur les valeurs traditionnelles du secteur, tout en les renouvelant, quelquefois en profondeur ? Quels sont les éléments clefs de leurs trajectoires dans le secteur (familiale, scolaire, d'entrée dans la profession et surtout de stabilisation dans l'emploi) ?

3. Ce que C. Wright Mills appelait de ses vœux et nommait « l'imagination sociologique » (1967).

2711768950_livre.book Page 83 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

1. Le bâtiment, un espace nettement segmenté

L'analyse qui suit repose sur l'exploitation de 59 entretiens approfondis réalisés auprès de jeunes de moins de 35 ans[4], occupant différentes positions sociales dans le secteur : 44 sont actifs occupés dans le secteur, 4 l'ont quitté pour une autre branche d'activité (commerce, collectivités territoriales, enseignement), 11 se préparent à l'intégrer comme apprentis ou stagiaires de la formation continue. L'échantillon a été raisonné de façon à respecter la structure de la population mère. Ont été ainsi interviewés 30 ouvriers, 3 cadres, 7 artisans, 4 chefs d'entreprise, 4 sortis du secteur et 11 entrants. Les équilibres suivant les sexes (52 hommes et 7 femmes) et les grandes professions (15 maçons, 14 peintres, 9 menuisiers, 8 électriciens, 3 charpentiers, 3 plombiers, 2 couvreurs, 2 métalliers, 2 plâtriers et 1 chauffagiste) ont été respectés.

Ces entretiens, d'une durée variable (de 30 minutes à plus de deux heures), ont été enregistrés ; ils ont fait l'objet d'une fiche synthétique de 3 à 5 pages, retraçant les carrières et répertoriant les principales représentations ; les plus riches, une dizaine, ont été retranscrits intégralement. On dispose ainsi d'une source d'informations riches et abondantes sur les carrières des jeunes interviewés, sur leurs valeurs et sur les représentations du travail, de la formation, du métier, de la famille, des loisirs… qu'ils véhiculent.

Même si l'on peut dégager quelques points forts et partagés par les jeunes interviewés, il faut rappeler que le bâtiment est un ensemble hétérogène, qui apparaît nettement découpé et segmenté par nombre de clivages.

1.1. Un premier clivage : la hiérarchie des différentes familles de métiers

La segmentation la plus forte, connue par tous, même si elle est âprement discutée, en particulier par ceux qui occupent une position basse, présente les métiers du bâtiment sous la forme d'une pyramide plaçant en bas la maçonnerie et les activités de charpente et de couverture qui lui sont souvent associées et au sommet l'électricité, la plomberie et le chauffage : « Les électriciens, c'est quand même les bourgeois du chantier. Parce qu'on est là avec nos petits tournevis, nos petits câbles » (ouvrier électricien, 24 ans) ; en position intermédiaire, on retrouve dans un ordre d'ailleurs discuté la menuiserie, la peinture, la plâtrerie, le carrelage, la métallerie.

Les fondements de cette hiérarchie sont multiples. Elle repose d'abord sur la position qu'occupe le corps de métier dans le processus de construction ; on s'élèverait donc dans la hiérarchie en se rapprochant du produit fini et du client : « C'est du travail grossier quand même la maçonnerie, on dit bien le "gros œuvre" » (ouvrier menuisier, 35 ans). Elle renvoie également à la pénibilité des conditions de travail et surtout au rapport aux intempéries : le maçon a la charge de s'affronter à la nature, de mettre en chantier, de fonder ce sur quoi les autres corps de métiers interviendront. Mais c'est aussi ce que valorisent les premiers concernés : « Ce que je voulais, c'était travailler dehors, pas dans un bureau ou même à l'intérieur comme les électriciens et les carreleurs… Moi, je veux être au soleil […]

4. Le choix d'interviewer des jeunes de moins de 35 ans s'explique par les caractéristiques morphologiques de cet espace professionnel, notamment par sa pyramide des âges mais aussi par la volonté d'obtenir par ce biais une vision prospective du secteur. À noter que dans les faits quatre interviewés avaient entre 35 et 40 ans ; ce sont principalement des patrons d'entreprises de plus de 20 salariés, responsabilité à laquelle on accède rarement avant 35 ans.

2711768950_livre.book Page 84 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Et puis, c'est mieux, on travaille dehors, c'est mieux que dans un bureau, même si des fois, y a des intempéries » (contrat de qualification, maçon, 21 ans).

D'autres hiérarchisations alternatives des métiers émergent : le rapport aux matériaux nobles : « Et puis j'ai été séduit par l'activité, surtout que nous, on fait des monuments historiques et ça m'a plu, pas au niveau des rythmes parce que c'est aussi soutenu que dans le neuf mais le travail de la pierre… c'est plus romantique » (contrat de qualification, maçon, 28 ans) ; le caractère plus ou moins répétitif des tâches : « Plaquiste, j'aimerais pas… C'est trop répétitif. Tu fais toujours la même chose. À mon avis, tu en as vite fait le tour » (ancien intérimaire électricien, 23 ans) ; le rapport symbolique aux clients et aux autres corps de métiers, induit par la posture que celui qui travaille est contraint d'adopter : « Carreleur, ça ne me plairait pas non plus. Il est toujours à ras du sol […] à genoux tout le temps, ça doit te fatiguer le dos, quelque chose d'énorme » (ancien intérimaire électricien, 23 ans).

1.2. Un deuxième clivage : les caractéristiques des entreprises

Il s'agit en particulier de leur taille ou de leur implantation : donc entre petites et grandes entreprises, entre ville et campagne. Un véritable consensus s'établit pour noter une forte différenciation du travail suivant la taille de l'entreprise, qui recouvre de fait d'autres oppositions : entre travail artisanal et travail industriel, entre sous-traitants et donneurs d'ordres, entre petits et grands chantiers. Généralement le travail est considéré comme plus riche et plus dur dans la petite entreprise, plus répétitif et outillé dans la grande : « Et puis le boulot est moins physique, on soulève moins de grosses charges, au moins dans les grosses boîtes ; dès qu'ils peuvent, ils achètent du matériel et des équipements ; y font vraiment attention à nous ; c'est un monde à part par rapport aux petites entreprises » (contrat de qualification, maçon, 21 ans).

Le clivage suivant la taille apparaît lié à un autre qui revient souvent dans le discours des jeunes interviewés, opposant deux conceptions et deux pratiques des métiers du bâtiment. Les deux extraits d'entretiens qui suivent sont remarquables car ils proviennent d'individus occupant des positions bien différenciées dans l'espace du bâtiment et se font écho. Le premier, plus expérimenté et âgé, vient de créer son entreprise ; le second, plus jeune et urbain, travaille en intérim.

> *J'ai passé mon enfance à la campagne, dans une ferme, sur les marchés à bestiaux où j'ai appris très jeune le travail en autonomie ; on se levait très tôt, 4 heures du matin, on pouvait se coucher tard mais j'étais très heureux ; j'ai appris à dormir n'importe où et n'importe quand ; je sais faire des siestes de 10 minutes […] Quand je travaillais, j'avais le droit de tout faire ; celui qui travaille c'est le chef ; celui qui travaille pas c'est le serviteur, l'esclave… Quand on apprend cela enfant, on n'oublie pas.* (Artisan électricien, 33 ans)

> *En milieu rural, les gars, ils sont bricoleurs de chez bricoleurs, et puis ils savent tout sur tout. Un électricien là, il peut faire de la tuyauterie […] Là, on se payait des journées de douze heures et après il y en a, ils rentraient chez eux pour aller se taper des ruches ou tailler des vignes ou des trucs comme ça. Donc voilà. Et ils étaient encore plus à donf que moi les gars. Et ils aiment ça. Ils sont super heureux […] Ils en ont chié donc ils ont bien bossé ! C'était ça la mentalité ! Mais bon, c'est le milieu rural. […] Il faut que ça y aille, faut souffrir. Si t'es pas mort à la fin de ta journée, c'est que t'as pas bien travaillé. […] Non, en ville, c'est pas comme ça. T'as les gars… enfin, ils bossent et tout, mais bon voilà quoi. Ils bossent dur mais ils ne se prennent pas plus la tête que ça quoi. Ils font leur truc et puis ils arrêtent à la débauche. Quand c'est l'heure tout le monde s'arrache. »* (Ancien intérimaire électricien, 23 ans)

2711768950_livre.book Page 85 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Cette opposition reflète l'éclatement des représentations de la classe ouvrière, comme le note déjà Gérard Noiriel. Dans son histoire des ouvriers en France, il distingue : « les travailleurs d'origine paysanne préférant le bourg à la ville, la banlieue au centre, cultivant leur jardin, gardant des liens avec la campagne, notamment pour toutes les pratiques d'autoconsommation (conserves, congélateur, etc.), et les ouvriers d'origine ouvrière, aux goûts plus variés du fait d'une habitude plus ancienne du marché urbain diversifié » (1986, p. 258). Le poids de cette opposition dans le bâtiment s'explique sans doute par la spécificité de la main-d'œuvre ouvrière de ce secteur par rapport au reste de l'industrie : plus qualifiée, masculine, rurale et récente (Eymard-Duvernay, 1981).

Un dernier clivage, fort dans le discours des jeunes interviewés, s'établit en fonction de l'âge des actifs, entre jeunes et vieux ou encore entre débutants et anciens. Bien entendu, ce clivage dans les représentations des jeunes est loin d'être le monopole du bâtiment mais il recouvre dans ce secteur des dimensions qui méritent d'être mentionnées car elles éclairent le déficit d'attractivité du secteur. Les jeunes mettent souvent l'accent sur l'ambiance dans le chantier, notamment entre corps de métiers :

> *« Elle peut être super quand tu as que des jeunes. […] On rigole […] et on fait attention à nous ; [Les vieux] ils sont trop lourds. […] C'est des grosses blagues, bien racistes, bien tout ce que tu veux. […] Des fois, je me dis que c'est pas possible d'être comme ça, franchement, c'est pas possible »* (ouvrier plaquiste, 24 ans).

La critique par les jeunes des anciens reflète la pénibilité et l'organisation du travail dans le secteur qui confie couramment aux débutants des tâches répétitives et peu valorisées. Dans les représentations des interviewés, le vieux est celui qui a subi l'usure physique du travail et qui éveille des peurs concernant son propre avenir :

> *« On voit des anciens, on se dit qu'on veut pas finir comme ça ; y a des gens rongés par le travail. Ça fait peur mais le travail change ; y a quarante ans c'était plus dur. […] Maçon à trente-cinq ans, il va plus voir son rhumatologue que son patron »* (plombier, en reconversion dans le secteur, 35 ans).

Ce clivage jeune/vieux est largement mentionné dans la littérature sociologique sur la jeunesse ouvrière, des travaux précurseurs de Nicole de Maupéou-Abboud (1968) à l'ouvrage récent d'Henri Eckert (2006), en passant par les recherches sur la jeunesse (Olivier Galland, 1985) ou le chômage des jeunes (Schehr, 1999). Chantal Nicole-Drancourt et Laurence Roulleau-Berger y voient le processus de dissociation en œuvre depuis les années 1970 entre les trois dimensions du rapport au travail (dimension instrumentale, dimension sociale et dimension symbolique) : « Au cours des années 1970, le travail est de plus en plus vécu comme le lieu de la déception et du désenchantement chez les jeunes qui vont vivre un fossé de plus en plus grand entre leurs aspirations et la réalité concrète du marché du travail. » (p. 200)

2. Des valeurs traditionnelles vivaces mais renouvelées

Les valeurs traditionnelles, même si elles sont critiquées, restent vivaces. L'importance et la récurrence des discours des jeunes sur la satisfaction du travail bien fait et la fierté du métier viennent invalider l'idée qu'ils auraient une image très dégradée du bâtiment. La fierté du métier est souvent tirée de la difficulté du travail que tout le monde ne pourrait pas faire ; elle renvoie à la possibilité de construire sa maison, avantage tout à la fois économique et

2711768950_livre.book Page 86 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

symbolique que les professionnels du bâtiment peuvent tirer de leur métier. C'est un leitmotiv récurrent dans les discours recueillis : « Dès que je pourrai, je ferai un emprunt, j'achèterai une petite grange et je me ferai une belle maison » (maçon, 21 ans).

Le modèle du compagnonnage, en particulier la transmission des savoirs sur le tas dans le cadre de collectifs de travail, est également valorisé par la majorité des jeunes interviewés :

> *« C'est incroyable ce que l'on apprend en regardant ; ça m'a beaucoup aidé pour la compréhension de l'univers professionnel […] Ça évite d'avoir à demander des explications, on a déjà vu faire… On regarde, on imite, on reproduit. Le plus important c'est pas le fonctionnement de la machine mais c'est le mouvement de cohésion globale du groupe : le conducteur d'engins, ceux qui sont en bas, le chef de chantier, le conducteur de travaux là-bas […] Ça je connaissais spontanément, sinon j'aurais mis des années à comprendre les relations, la cohésion d'ensemble du groupe… »* (maçon, conducteur d'engins, 24 ans).

Travail collectif et travail bien fait sont valorisés, comme le note Michel Verret, qui situe ces valeurs au cœur de la culture ouvrière :

> *« le bon ouvrier […] celui qui sachant faire son travail, le fait avec expertise, assiduité, responsabilité […] Ou celui qui, maître ouvrier, peut dire de son apprenti, lui ayant tout appris, qu'il est un "ouvrier fini" »* (Verret, 1988, p. 32-33).

De même, les valeurs « viriles » restent prégnantes. Les jeunes rencontrés semblent tirer de leur profession, de sa difficulté, voire même de sa dangerosité, une certaine fierté, y compris vis-à-vis de leur entourage qui ne travaille pas dans le même secteur. L'imaginaire de la virilité inhérent aux métiers du bâtiment ne semble pas avoir totalement disparu, renvoyant à une certaine forme de « stoïcisme », telle qu'elle a pu être décrite par des sociologues de la classe ouvrière (Hoggart, 1970) :

> *« Sur les chantiers, t'as des journées… Tu te lèves à 5 h du mat, tu rentres chez toi à 10 h le soir… T'es crevé, ton frigo est vide parce que t'as même plus le temps de faire tes courses mais au moins, tu dis, je suis pas fatigué pour rien » ; « Et puis de toute façon, faut bien que ça se fasse »* (ouvrier électricien, 24 ans).

Dans l'imaginaire de nombre de jeunes rencontrés, cette difficulté est en quelque sorte initiatique ; elle forge le corps et l'esprit :

> *« Le travail ça fait des muscles, ça change le bonhomme… Au début, y avait certaines choses que j'avais du mal à prendre, à soulever, maintenant c'est différent […]. Faut bien forcer dans le bâtiment, sinon on n'y arrive pas ; mais c'est moins difficile qu'avant »* (apprenti maçon, 18 ans).

Virilité qui renvoie aussi à la dangerosité du métier, imprimant des traces sur les corps :

> *« Une cicatrice sur le dessus de la main, un coup de scie ; une petite cicatrice sur les doigts, un coup de cutter ; une marque de toupie par là… C'est pas plus dangereux qu'autre chose, tu risques pas ta vie quand même »* (ouvrier menuisier, 22 ans).

La persistance des valeurs viriles, teintée de fatalisme, est un frein au développement de l'emploi féminin. Pour la plupart des interviewées, une fille peut très bien travailler dans le bâtiment. La résistance à l'entrée des femmes dans le secteur ne vient donc pas, selon

2711768950_livre.book Page 87 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

elles, des caractéristiques des métiers eux-mêmes mais plutôt de l'attitude des professionnels, et en particulier des employeurs, qui véhiculent encore de vieux stéréotypes sociaux sur les femmes et leur prétendue faiblesse.

Parallèlement, certaines valeurs peuvent être considérées comme émergentes, nouvelles ou au moins renouvelées. C'est d'abord la valorisation de la technicité des métiers et de l'affirmation d'une révolution technologique en cours impliquant un usage massif des outils et un engagement physique moindre. C'est ensuite l'idée que le bâtiment offre des activités de plein air en rapport avec la nature. Cette valeur traditionnelle tend aujourd'hui à être remise au goût du jour par quelques-uns des jeunes interviewés qui soulignent la place centrale du secteur dans le traitement des questions environnementales, d'économie d'énergie et de développement durable :

> *« Ces métiers s'offraient à moi et je suis persuadé que je m'inscris dans l'évolution majeure du bâtiment ces prochaines années, passer à des normes et à des pratiques un peu plus respectueuses de l'environnement »* (plombier, en reconversion dans le secteur, 35 ans).

Une autre valeur montante est la valorisation du travail sur les matériaux nobles comme la pierre et le bois. Nombreux sont les jeunes interviewés qui souhaitent travailler dans la rénovation de l'habitat ancien, plutôt que dans le neuf :

> *« c'est une entreprise spécialisée dans la rénovation et ça m'a tout de suite plu ; cela permet de faire du bricolage et puis y a la pierre ; la pierre c'est un petit plus, la taille de pierre, la maçonnerie patrimoine »* (maçon, contrat de qualification, 21 ans).

Se dégage ainsi dans les représentations des jeunes interviewés une hiérarchisation du travail dans le bâtiment avec un espace peu valorisé marqué par l'industrialisation, le travail taylorisé et les grands chantiers s'opposant au secteur de la restauration, valorisé par la noblesse des matériaux et la précision voire les dimensions artistiques du travail. Entre les deux, se situe l'artisanat, caractérisé par une production à l'unité et une relation directe avec le client.

3. Quelques grandes caractéristiques des trajectoires des jeunes du bâtiment

Les trajectoires de la quasi-totalité des interviewés présentent des points communs qui méritent d'être mentionnés car il s'agit des étapes marquantes des biographies individuelles qui ont amené les jeunes dans le secteur.

On notera d'abord le cadre familial qui influence de façon décisive l'ensemble des actes et des choix d'un individu dès son plus jeune âge par la transmission de valeurs, de normes, de croyances et de savoirs. Le bâtiment n'échappe pas à cette règle, loin s'en faut, et apparaît comme un lieu où il n'est pas si facile de s'intégrer sans quelques prédispositions familiales. Ainsi, parmi les interviewés, « installés » dans le secteur de manière durable, et même dans le cas des ouvriers les moins qualifiés, on retrouve de façon quasi systématique la trace d'un parent relativement proche exerçant dans le bâtiment. Cette socialisation est l'occasion d'incorporer précocement des savoirs et des tours de main, très utiles dans un secteur où nombre d'apprentissages se réalisent sur le tas. Celui qui, les week-ends, accompagnait et aidait son père ou un autre membre de la famille à rénover telle ou telle partie de la maison, ou encore celui qui « tout petit déjà » bricolait pour les autres, a acquis un certain nombre de dispositions et d'habiletés :

2711768950_livre.book Page 88 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

« J'ai eu mon atelier très tôt vers 13, 14 ans, 150 à 200 mètres carrés mon atelier et j'ai fait des centaines et des centaines de cartes électroniques pour les copains […] C'était des jeux de lumière, c'était tout ce qu'on met dans les voitures, c'était les petits robots, des cartes électroniques pour nourrir les poissons automatiquement » (électricité, artisan, 33 ans).

Rares sont les jeunes du bâtiment qui n'ont pas connu cette socialisation précoce. Ils soulignent alors que leur principale difficulté d'intégration a été de comprendre les règles, les valeurs et les normes implicites qui président à l'organisation du secteur :

« Pour moi, le plus difficile cela a été de comprendre le monde du bâtiment, tout un univers que j'ai eu de la peine à comprendre : les codes, les relations entre les gens, le langage, les mots, l'hygiène de vie… c'est rentrer dans ce monde qui a été difficile… [plus que s'habituer aux tâches et à leur pénibilité] » (maçon, contrat de qualification, 28 ans).

Deuxième étape marquante, l'école ; les jeunes du bâtiment ont eu, dans leur grande majorité, un parcours scolaire difficile, parfois même heurté, et certains se sont révoltés contre l'institution. Les redoublements ne sont pas systématiques mais fréquents et parfois surviennent très tôt, dès l'école primaire pour certains. Cependant, si les sorties précoces, autour de 16 ans, restent majoritaires, d'autres parcours se dessinent : en lycée d'enseignement professionnel vers le brevet d'enseignement professionnel puis le bac professionnel ; reconversion vers le bâtiment sur la base d'un échec dans la filière générale au niveau du baccalauréat, voire de l'enseignement supérieur. L'école, « ça ne me plaisait pas trop » ; « Ça me prenait la tête, les profs tout ça… et puis je suis pas trop trop intelligent alors… j'ai préféré aller travailler et puis gagner de la tune » (peinture, salarié, 24 ans) ; « l'école, ça allait pas du tout ! » (maçonnerie, contrat de professionnalisation, 18 ans) ; « L'école, je m'en foutais… » (peintre sorti du secteur, 29 ans). Ces citations illustrent bien le double processus de rejet de et par l'école, et d'orientation précoce vers la vie active ou l'apprentissage.

L'image négative des métiers du bâtiment trouve en partie sa source dans l'école elle-même. Les jeunes qui s'orientent dans le secteur apprennent, par la relégation dont ils font l'objet, à se voir négativement et les autres, ceux qui poursuivent un parcours général, tendent à considérer leurs camarades comme des individus « moins capables ». Est ainsi transformée une simple hiérarchie scolaire des disciplines en une hiérarchisation des individus et de leurs compétences.

La troisième étape marquante concerne la formation professionnelle et les modalités d'entrée dans le métier. Malgré les critiques dont il peut faire l'objet et son rejet par de nombreux jeunes interviewés, l'apprentissage conserve une position centrale, au moins en termes d'image. C'est la voie traditionnelle d'acquisition des savoirs dans l'exercice du travail, en regardant et en imitant : elle propose une alternative au modèle scolaire et s'inscrit dans le modèle du compagnonnage qui est valorisé par les jeunes. Cependant, la plupart des interviewés qui sont passés par l'apprentissage soulignent la difficulté à entrer dans le métier et la relégation pour une période plus ou moins longue aux tâches subalternes, répétitives, salissantes ou vécues comme dégradantes : « J'étais l'homme à tout faire » ; « Au début, on me faisait faire que de la merde, j'étais le petit nouveau alors » ; « L'apprenti, c'est l'esclave, corvéable à merci ». Dès lors, l'apprentissage est vécu comme un processus d'accès au statut d'ouvrier, long et souvent douloureux ; processus qui tend d'ailleurs à se complexifier et à s'allonger avec l'enchaînement de plus en plus courant des contrats d'apprentissage : préparation du CAP puis du brevet professionnel.

2711768950_livre.book Page 89 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Il faut rappeler que l'apprentissage reste le mode d'entrée dominant dans les métiers du bâtiment et que loin d'être seulement une formation technique et étroitement professionnelle, c'est une formation générale[5] dans la mesure où elle propose une forme de socialisation large et complète au secteur et aux différents métiers. Dit autrement, lors des premières années, l'apprentissage technique du métier est l'occasion de faire passer l'essentiel, c'est-à-dire l'ensemble des règles sociales qui ont cours dans le sous-secteur considéré : on pense par exemple à la hiérarchie subjective des métiers, à l'importance de « l'entre-soi » sur les chantiers, à l'avenir à long terme que l'on en vient à envisager.

La formation au sein d'un lycée professionnel implique un autre rapport au métier, la socialisation professionnelle se fait, en quelque sorte, en deux temps : apprendre tout d'abord le métier (les gestes et les techniques) puis réussir à se faire accepter par le milieu, à y être intégré et reconnu. Cette étape d'acceptation peut sembler difficile pour les jeunes sortants de la filière scolaire, comme en témoigne l'expérience de ce menuisier : « Trouver du travail c'est pas évident, vu qu'on sortait de l'école, qu'on avait pas fait l'apprentissage chez un patron. Les patrons, ils disaient : oh, vous sortez de l'école donc vous ne connaissez rien ! » Cette affirmation doit cependant être relativisée, les politiques de recrutement variant sensiblement suivant la taille de l'entreprise, le sous-secteur ou encore le diplôme obtenu par la voie scolaire.

D'autres voies d'accès au métier existent : sans formation spécifique par le biais ou non de l'intérim, et surtout dans le cadre des politiques publiques de formation des demandeurs d'emploi et/ou les contrats aidés. Contrairement aux voies précédentes, celles-ci prêtent moins le flanc au sentiment de relégation. La plupart des entretiens réalisés montrent que cette voie fait plus souvent l'objet d'un choix volontaire ou en tout cas intériorisé. Ceux qui s'y engagent le font souvent plus tardivement et après d'autres expériences scolaires, professionnelles et sociales. L'entrée dans le bâtiment est présenté par la plupart des jeunes concernés plus comme une seconde chance qu'une orientation par l'échec.

4. La question clef de la stabilisation dans le secteur

Nombre de travaux sociologiques récents ont montré que la précarité est au cœur de la souffrance sociale aujourd'hui non seulement parce qu'elle produit de l'insatisfaction par rapport à une activité considérée comme sans intérêt, mal rétribuée et non reconnue (Paugam, 2000), mais aussi parce qu'elle est facteur d'instabilité, au niveau de l'emploi comme de l'ensemble de la vie sociale et affective (Castra, 2003). Facteur de disqualification, la précarité apparaît alors au cœur de la question sociale contemporaine (Castel, 1995), dans la mesure où elle remet en cause l'ensemble du dispositif de protection sociale, progressivement construit durant l'industrialisation, qui était au centre du contrat salarial et de l'identité sociale. Parallèlement, de nombreux observateurs ont souligné, de longue date (Pialoux, 1979), une certaine homologie entre ces emplois précaires et certaines caractéristiques des jeunes le plus souvent amenés à les occuper.

Dans leur majorité, les itinéraires professionnels des jeunes interviewés comprennent des phases plus ou moins longues d'instabilité, marquées par l'enchaînement de CDD, de contrats aidés, de périodes de formation ou de chômage, de recours à l'intérim. Si la pré-

5. Pour une analyse plus précise des fonctions de l'apprentissage, on se référera à l'ouvrage de Pierre Naville, *La Formation professionnelle et l'école,* Paris, PUF, 1948.

2711768950_livre.book Page 90 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

carité, et en particulier l'intérim, est présentée par quelques interviewés comme un choix cohérent avec leur projet de vie et leur représentation du métier, ils sont bien plus nombreux à la vivre comme une contrainte subie et injuste, leur interdisant une insertion sociale normale.

Quelques cursus montrent des formes d'articulation étroite travail/loisirs, la précarité étant revendiquée comme un choix délibéré. Issu d'un milieu favorisé, ce titulaire d'un bac électrotechnique alterne travail en intérim et longs séjours à l'étranger. De retour en France, il utilise encore l'intérim pour s'installer à son compte :

> *« On ne me demande pas de papiers, de machins, d'attestation, de trucs comme ça ! À la fin de la semaine, je marque les heures que j'ai faites et puis basta ! Moi, ça m'a bien servi. Pendant les 6 mois d'intérim que j'ai fait ça m'a permis de voir les assurances, de prendre une semaine pour la formation à la chambre des métiers, enfin voilà* (Pour préparer sa création d'entreprise…). *Dans une boîte, ça n'aurait pas été possible, ça les aurait emmerdés et puis les collègues, c'est pareil, ils se seraient dit : ben lui, il s'emmerde pas ! »* (Électricien, artisan, 37 ans)

L'intérim revendiqué est également le cas de ce jeune titulaire d'un baccalauréat professionnel, dont le père possède une entreprise de travaux publics. Tout en considérant que c'est un peu une activité de mercenaire, il a toujours travaillé en intérim ou en CDD. Il a enchaîné travail et période de vacances ou de voyages :

> *« C'est un choix, je voulais travailler en intérim ; t'es plus libre, plus autonome ; t'es pas emmerdé ; tu fais ce que tu veux ; tu te débrouilles avec le client ; je me suis rendu compte qu'il y avait d'autres façons de travailler que celle qu'on veut t'imposer, plus cool et plus efficace aussi en fin de compte car tu peux faire vite et bien »* (maçon, conducteur d'engins, 24 ans).

> *Pour certains, l'intérim est pensé comme une opportunité pour s'insérer dans un secteur et une profession, entrer dans une entreprise et éventuellement y faire sa place. Pour d'autres, c'est la possibilité de garder une certaine distance avec l'entreprise, de ne pas être trop soumis aux cadences et aux contraintes temporelles. Mais, comme le souligne ce chef d'entreprise, ce rapport à l'intérim est réservé à une certaine catégorie d'ouvriers très qualifiés et reconnus comme tels : « ce sont avant tout ces ouvriers qui se complaisent dans cette situation […] les patrons se les battent »* (menuisier, chef d'entreprise de 24 salariés, 33 ans).

On notera que les interviewés qui déclarent bien vivre le temps haché de l'intérim et les incessantes itérations entre travail et hors travail sont minoritaires. Ils présentent des caractéristiques sociales et démographiques singulières : plus âgés, plus souvent issus de milieux favorisés, beaucoup plus diplômés, ils détiennent des ressources culturelles, symboliques, sociales qui leur permettent de bénéficier des intérêts financiers de l'intérim sans en subir le coût en termes d'exclusion et d'identité sociales.

En revanche, l'intérim est vécu par la plupart des jeunes interviewés comme une contrainte et une exclusion par rapport au modèle recherché de la stabilité représenté par le CDI :

> *« Y'a du boulot mais faut pas être difficile ; moi, tout ce qu'on me proposait, je le prenais » ; « mais à force, j'aimerais bien réussir à me poser et avoir quelque chose en main, un bon diplôme, un bon emploi stable »* (électricien en reconversion dans le secteur, 25 ans).

2711768950_livre.book Page 91 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Après des périodes plus ou moins longues de chômage, d'apprentissage et de « petits boulots », ils aspirent à trouver un emploi stable pour entrer dans la vie et fonder une famille ; ils veulent explicitement éviter l'intérim qu'ils considèrent comme instable :

> *« en intérim, on est pris et rejeté sans cesse ; moi, j'aime voir ce que je fais, voir ce qu'on construit, en être fier »* (maçon, contrat de professionnalisation, 18 ans).

Le parcours de ce plaquiste est significatif de cette recherche de stabilité et du refus des formes précaires de travail. À la fin de son second apprentissage, il se retrouve au chômage :

> *« Le patron n'avait pas les moyens de m'embaucher ; j'ai cherché pendant 5 mois, sans rien trouver ; alors, j'ai pris de l'intérim […]. L'intérim, ça tourne souvent, c'est un mode de travail assez spécial, il faut tout de suite s'habituer aux autres, des fois ça se passe bien, des fois moins […] c'est un mode de vie que j'aimais pas […] moi, ça me plaisait guère, je me suis dit : il faut trouver quelque chose de plus stable… Et je me suis de nouveau retrouvé au chômage »* (maçon, plaquiste, conseiller grande surface bricolage, 22 ans).

L'accès à l'emploi stable devient un véritable parcours du combattant avec ses passages obligés et ses fausses routes.

S'il offre plus de facilités pour trouver du travail, l'intérim pose pour ces jeunes de nombreux problèmes : changement d'habitudes, d'environnements, de temporalités ; difficultés d'intégration dans les équipes, quand les ouvriers accueillent mal les intérimaires, leur donnent du mauvais boulot ; plus largement, l'intérim est vécu comme un retard voire un empêchement d'entrer dans la vie active et dans le monde des adultes. On notera que le besoin de stabilité est plus couramment et fortement exprimé par les enquêtés les plus jeunes, souvent issus de milieux défavorisés, en particulier les moins formés et les plus fragiles sur le marché du travail. Il faut cependant remarquer que ce sont également eux les plus concernés par le développement des emplois précaires. On retrouve ici les trois grandes formes d'intérim dégagées par Catherine Faure-Guichard (1999) : l'intérim d'insertion, l'intérim de transition, le plus mal vécu, et l'intérim de profession, qui est le fait d'individus qui s'installent dans l'intérim et en font un usage volontariste.

En guise de conclusion

Les résultats de l'enquête auprès des jeunes du bâtiment conduisent à souligner la diversité des configurations de travail et d'emploi : diversité des jeunes, même si l'on peut identifier des éléments communs aux trajectoires et aux représentations des interviewés ; diversité des entreprises, notamment en fonction de leur taille, leur implantation, leur métier de base, leur positionnement dans l'espace productif ; diversité enfin des formes d'articulation entre les caractéristiques et les aspirations des salariés, et les modalités de gestion de l'emploi et du travail dans les entreprises.

Parce que les manières de faire et d'être varient d'un corps de métier à l'autre, les moyens d'y accéder, de s'y stabiliser et d'y faire carrière diffèrent également. Sans doute le métier le plus attractif pour un individu donné est-il celui qu'il envisage comme naturel, comme une évidence, comme une « vocation », c'est-à-dire qui s'impose *a priori* sans qu'une démarche réfléchie ne soit mise en œuvre : « J'ai toujours voulu l'être depuis que je suis tout petit. » Or si ces cas existent, ils n'ont pas été les plus rencontrés. Pour les autres, il s'agit de comprendre comment s'opèrent les ajustements entre un secteur avec ses normes, ses valeurs, ses manières d'être et de faire… et une population diversifiée qui est plus

2711768950_livre.book Page 92 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

ou moins disposée à y adhérer. L'attractivité d'un secteur ou d'un métier n'est en fait que le résultat d'une cohérence, d'un accord non explicite entre les valeurs portées par les acteurs individuels (ce qu'ils ont intériorisé au cours de leur vie, dans leur famille, à l'école, etc.) et les formes spécifiques de socialisation valorisées par les différents corps de métiers et entreprises du secteur. C'est en cela que l'approche par les âges est réductrice ; elle occulte des processus sociologiques profonds qui méritent d'être pris en compte.

Dans un contexte de changement, s'exprimant entre autres par des tensions sur le marché du travail, qualifiées de « pénuries de main-d'œuvre » et de « déficit d'attractivité », la question clef devient celle de l'adaptation des entreprises à des catégories de salariés (en particulier de jeunes) présentant des formes de socialisation différentes de celles des salariés traditionnels. Il s'agit pour le secteur de trouver des modalités de gestion de l'emploi, des carrières, du travail, des compétences et sans doute aussi des âges (relations entre les entrants et les anciens), susceptibles d'entrer en cohérence avec les caractéristiques, les représentations et les aspirations de ces nouveaux entrants.

Bibliographie

BAUDELOT C., MAUGER G. (1990), Jeunesses populaires. Les générations de la crise , Paris, L'Harmattan.

BOURDIEU P. (1979), *La Distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.

CASTEL R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard.

CASTRA D. (2003), *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF.

CHARLOT B., GLASMAN D. (dir.) (1998), *Les Jeunes, l'insertion, l'emploi*, Paris, PUF.

DUMAZELIER J. (1988), *La Révolution culturelle du temps libre*, Paris, Méridiens-Klincksieck.

ECKERT H. (2006), *Avoir vingt ans à l'usine*, Paris, La Dispute.

EYMARD-DUVERNAY F. (1981), « Les secteurs de l'industrie et leurs ouvriers », *Économie et statistiques*, décembre.

FAURE-GUICHARD C. (1999), « Les salariés intérimaires : trajectoires et identités », in *Travail et Emploi*, n° 78.

GALLAND O. (1985), *Les Jeunes*, Paris, La Découverte.

GÉHIN, J.-P. (coord.), (2005), « Attractivité des emplois dans le secteur du bâtiment », 2 tomes, document ronéo, université de Poitiers, ARACT Poitou-Charentes.

HOGGART R. (1957 ; édition française, 1970), *La Culture du pauvre*, Paris, Éditions de Minuit.

HUGHES E.C., 1996, « Le regard sociologique. Essais choisis », Paris, éditions EHESS.

LE GOFF J. (1987), « Attirer et insérer les jeunes dans les entreprises : une enquête dans le BTP » in *Travail*, janvier.

MAUPÉOU-ABBOUD (DE) N. (1968), *Les Blousons bleus*, A. Colin.

MILLS C. W. (1971) (édition française), *L'Imagination sociologique*, Paris, Maspéro.

NAVILLE P. (1948), *La Formation professionnelle et l'école*, Paris, PUF.

NICOLE-DRANCOUT C., ROULLEAU-BERGER L. (2001), *Les Jeunes et le travail 1950-2000*, Paris, PUF.

NOIRIEL G. (1986), *Les Ouvriers dans la société française*, Paris, Seuil.

2711768950_livre.book Page 93 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

PAUGAM S. (2000), *Le Salarié de la précarité*, Paris, PUF.

PIALOUX M. (1979), « Jeunesse sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la rcherche en sciences sociales*, 26-27, p. 19-47.

SCHEHR S. (1999), *La Vie quotidienne des jeunes chômeurs*, Paris, PUF.

VERRET M. (1988), *La Culture ouvrière*, Saint-Sébastien, éditions ACL.

ZARIFIAN P. (2003), *À quoi sert le travail ?,* Paris, La Dispute.

2711768950_livre.book Page 94 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 95 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

PARTIE 3

LE CRITÈRE DE L'ÂGE EST-IL PERTINENT ?

2711768950_livre.book Page 96 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 97 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

6

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

GRÉGOR BOUVILLE

Lorsqu'il est question de relier l'âge à l'absentéisme, la relation positive entre ces deux variables apparaît comme évidente : plus le salarié avance dans l'âge, plus son état de santé se dégrade et donc son taux d'absentéisme est élevé. Et pourtant, le signe de la relation entre ces deux variables semble plus complexe. En effet, on peut légitimement s'interroger : les jeunes salariés ont-ils réellement un taux d'absentéisme plus faible que celui des anciens, du fait de leur bon état de santé ? La question mérite d'être posée car c'est parfois aux jeunes salariés que sont confiées les tâches les plus exigeantes physiquement. La question peut être inversée : les nouveaux embauchés sont-ils moins absents ? S'ils n'éprouvent pas encore un sentiment de saturation pour leur travail, une mauvaise intégration peut aussi avoir un impact sur l'absentéisme.

Au cours de ce chapitre, nous cherchons à voir si l'introduction d'une variable modératrice dans la relation entre âge et absentéisme permet d'affiner la compréhension du phénomène d'absentéisme. En creux, nous suggérons que l'âge n'est pas un critère explicatif suffisant. Plus spécifiquement, nous nous interrogerons sur l'influence de la variable « implication » dans la relation entre âge et absentéisme. Exerce-t-elle un rôle modérateur susceptible d'inverser le signe, *a priori* positif, de la corrélation entre âge et absentéisme ?

L'objet de ce chapitre est donc d'analyser les liens entre l'âge, l'implication et l'absentéisme, défini comme le fait de ne pas être présent à son travail un jour ouvré, exceptions faites des congés pour vacances et des congés maternité (Johns, 2004), en y incluant les congés ordinaires maladie (COM), les absences pour accident du travail et maladies professionnelles (AT/MP) et enfin les absences injustifiées (AI). La population des éboueurs d'une grande ville française nous est apparue appropriée pour réaliser notre étude car elle est importante (4 000 éboueurs) et l'absentéisme (9,86 % en 2004[1]) se manifeste de manière visible sur cette dernière. De plus, la distribution de l'effectif par classe d'âge correspond à une pyramide des âges classique des organisations contemporaines, avec une concentration de l'effectif dans la tranche d'âge 30-50 ans.

1. Ce taux d'absentéisme est calculé en y incluant les absences pour congé ordinaire maladie, les absences pour accident du travail et les absences injustifiées.

2711768950_livre.book Page 98 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Le chapitre est structuré en trois parties. La première partie établira un état de l'art sur les relations entre l'âge, l'implication et l'absentéisme. La deuxième et la troisième partie présenteront respectivement l'étude de terrain portant sur l'absentéisme des éboueurs et les principaux résultats obtenus.

1. Absentéisme, implication et âge : état de l'art

De nombreuses recherches (Cooper et Payne, 1965 ; Nicholson *et alii*, 1977 ; Martocchio, 1989 ; Hackett, 1990 ; Thomson *et alii*, 2000) ont analysé comment varient le taux de fréquence et la durée d'absence en fonction de l'âge. Dans la totalité de ces études, une relation négative est observée entre la fréquence des absences et l'âge : les jeunes salariés s'absentent souvent pour de courtes périodes (micro-absentéisme). Pour Martocchio (1989), cette forme d'absentéisme peut s'expliquer par une intégration du salarié à l'organisation qui se construit au fil du temps. Implicitement, cette forme d'absentéisme renvoie à un problème d'intégration des jeunes embauchés à l'organisation.

Le lien entre l'âge et la durée des absences est plus controversé. Certaines études ont montré une relation positive entre l'âge et la durée des absences (Cooper et Payne, 1965 ; Nicholson *et alii*, 1977 ; Thomson *et alii*, 2000), tandis que d'autres (Martocchio, 1989 ; Hackett, 1990) ont observé une faible corrélation négative entre ces deux variables. Le premier résultat reflète la dégradation de l'état de santé des travailleurs âgés (Vatteville, 1985). Les salariés plus âgés s'absentent plus rarement mais pour de longues périodes : les arrêts de longue durée sont essentiellement liés au vieillissement et à l'usure professionnelle. Le deuxième résultat peut être expliqué par l'accumulation de l'expérience au cours de leur carrière qui leur permet de diminuer les risques d'accident du travail, ainsi qu'une implication plus forte des salariés âgés (Martocchio, 1989).

De la même manière, la nature de la relation entre ancienneté et absentéisme est discutée, c'est-à-dire qu'il est observé une corrélation négative entre l'ancienneté et la fréquence des absences (Nicholson *et alii*, 1977 ; Hackett, 1990) tandis qu'une relation positive est observée entre l'ancienneté et la durée des absences (Thomson *et alii*, 2000).

Du fait de cette incertitude sur le sens de la corrélation entre l'âge et l'absentéisme, nous avons choisi d'introduire une variable intermédiaire, l'implication. Nous nous sommes donc centrés sur les travaux traitant du lien entre âge et implication et avons étudié celui entre implication et absentéisme, puisque notre propos est de montrer qu'il existe une relation entre l'âge et l'absentéisme modérée par l'implication.

Dans le cadre d'un état de l'art synthétique[2], nous aborderons, dans un premier temps, les différentes dimensions de l'implication, dans un second temps le sens de la relation entre âge et implication. Enfin, nous étudierons la nature du lien entre l'implication et l'absentéisme.

2. Pour une revue de littérature plus détaillée, nous rappelons au lecteur les principales références bibliographiques portant sur les déterminants et les conséquences de l'implication : Morrow (1993), Meyer et Allen (1997), Thévenet et Neveu (2002).

2711768950_livre.book Page 99 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

1.1. L'implication : concept multidimensionnel

L'implication est un concept multidimensionnel. Morrow (1993) propose quatre grandes catégories d'implication : l'engagement dans le travail (ou l'implication dans le poste), l'implication dans la carrière, l'éthique du travail et l'implication dans l'organisation. Nous allons définir chacune de ces catégories, mais nous nous attarderons plus spécifiquement sur l'implication organisationnelle.

L'*engagement au travail* (ou l'implication dans le poste) traduit le degré d'identification d'une personne à son travail, selon Kanungo (1982). L'*implication dans la carrière* est définie par Greenhaus (1971) comme « l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu ». L'*éthique du travail* se définit comme le degré selon lequel l'individu valorise le travail comme une fin en soi (Neveu, 2006). Enfin, l'*implication organisationnelle* correspond à l'attachement de la personne à son organisation. Depuis les travaux d'Allen et Meyer (1990), l'implication organisationnelle est reconnue comme étant constituée de trois composantes : affective, calculée et normative. Selon Mowday *et alii* (1979), la première composante (l'implication organisationnelle affective) est elle-même constituée de trois éléments :

– l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
– la volonté de développer des efforts importants pour l'entreprise ;
– un fort désir de rester membre de l'organisation.

La dimension calculée de l'implication organisationnelle se réfère quant à elle au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ. La dimension normative se définit comme l'ensemble des normes internalisées par l'individu l'incitant à agir dans l'intérêt de l'organisation.

1.2. La relation entre âge et implication

Nous examinerons la relation existant entre l'âge et l'implication au travers de ces quatre catégories : l'engagement dans le travail (ou l'implication dans le poste), l'implication dans la carrière, l'éthique du travail et l'implication dans l'organisation.

Plusieurs études (Meyer et Allen, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Morrow, 1993 ; Cohen, 1993 ; Meyer *et alii*, 1993) ont montré l'existence d'une corrélation positive entre l'âge, l'ancienneté et l'*implication* organisationnelle affective, bien que pour Meyer et Allen (1997) les relations entre les variables démographiques (sexe, âge et ancienneté) et l'implication organisationnelle affective ne sont ni fortes, ni consistantes. Le lien entre l'âge, l'ancienneté et l'implication organisationnelle calculée semble plus difficile à établir (Meyer et Allen, 1984). En effet, deux déterminants, aux effets opposés, agissent sur l'implication calculée : les investissements réalisés dans l'organisation (formation spécifique à l'organisation, avantages en termes de rémunération et de promotion, tirés de l'ancienneté dans l'organisation, etc.) et les alternatives de travail. Pour Meyer et Allen (1984), les jeunes salariés seraient susceptibles d'être impliqués de façon calculée, car ils ont peu d'alternatives de travail, bien que leurs investissements dans l'organisation soient faibles. Lorsqu'ils acquièrent de l'expérience, leur implication calculée pourrait diminuer du fait d'alternatives de travail plus importantes, même si leurs investissements sont plus importants. Enfin, il semble exister une corrélation positive entre l'âge, l'ancienneté et l'implication organisationnelle normative (Meyer *et alii*, 1993). En effet, les jeunes salariés, au début de leur intégration dans l'organisation, n'ont pas encore internalisé toutes les normes de comportement, telles que le devoir de loyauté à l'égard de l'organisation.

2711768950_livre.book Page 100 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

De nombreuses études ont été réalisées sur la relation entre âge/ancienneté et *engagement au travail* (Morrow, 1993), certaines concluant à une corrélation soit non significative, soit positive. Le lien entre l'âge, l'ancienneté et l'*implication dans la carrière* (Blau, 1985) apparaît comme non significatif (Blau, 1985). Il en est de même du lien entre l'âge, l'ancienneté et l'*éthique du travail*, qui semble peu ou non significatif (Morrow, 1993).

On le voit, les recherches sur les liens entre âge et implication appellent à éviter toute affirmation trop catégorique sur le sujet.

1.3. La nature du lien entre implication et absentéisme

Les liens entre absentéisme et implication diffèrent selon les formes d'implication. Pour Thévenet et Vachette (1992), « l'absentéisme serait une conséquence première de la non-implication ». Certaines recherches établissent une corrélation négative entre l'absence des salariés et d'une part leur degré d'implication organisationnelle affective (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1993 ; Gellatly, 1995 ; Somers, 1995)[3] ; d'autre part, l'engagement au travail (Baba, 1990 ; Farell et Stamm, 1988). Blau et Boal (1987) ont combiné ces deux dimensions de l'implication, en fonction de leur importance respective.

On peut également noter qu'il existe une corrélation négative entre éthique du travail et absentéisme, selon Koslowsky *et alii* (1990). Enfin, le lien entre implication dans la carrière et absentéisme n'a pas fait l'objet d'études approfondies (Peyrat-Guillard, 2002).

L'implication organisationnelle – dans sa dimension affective et engagement au travail – a donc un rôle de variable modératrice dans la relation entre âge et absentéisme, car elle se renforce avec l'âge et agit positivement sur l'absentéisme.

Peu d'études se sont intéressées aux variables intermédiaires intervenant dans la relation entre âge et absentéisme (Johns, 1997). L'étude qui suit propose d'examiner le lien entre l'âge, l'implication et l'absentéisme.

2. L'étude de terrain

Nous préciserons tout d'abord le contexte de l'étude (2.1) puis, dans une seconde partie, la méthodologie (2.2).

2.1. Contexte de l'étude

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un stage de six mois dans le service ressources humaines d'une grande ville française. Elle a porté sur une catégorie de personnels de cette collectivité territoriale : les éboueurs.

Premièrement, il est important de noter que, dans l'organisation étudiée, les tâches inhérentes au métier d'éboueur sont nombreuses : collecte des ordures ménagères (métier de ripeur), collecte d'objets encombrants et des papiers et emballages, passage du balai. En outre, il existe deux grades : éboueur et éboueur principal (grade supérieur). La proportion d'éboueurs principaux n'est que de 22 % dans l'effectif total. L'accès à des niveaux hiérarchiques supérieurs tels que chef d'équipe ou agent de maîtrise s'effectue

3. Selon les trois études mentionnées, les relations entre l'implication organisationnelle calculée, normative et l'absentéisme semblent moins significatives. De plus, il est à noter que la corrélation négative entre l'implication organisationnelle affective et l'absentéisme est plus forte pour la fréquence des absences que pour la durée des absences.

2711768950_livre.book Page 101 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

par concours interne. Par ailleurs, il existe trois types de statut pour les éboueurs : le statut d'éboueur titulaire est majoritairement représenté (86 % de l'effectif total) ; le statut d'éboueur non titulaire est réservé aux éboueurs contractuels ne possédant pas la nationalité française, qui n'ont pas le statut de fonctionnaire ; le statut d'éboueur stagiaire est réservé aux éboueurs nouvellement embauchés sur concours, pendant leur première année d'activité, à l'issue de laquelle ils sont titularisés, après avis de leur supérieur hiérarchique direct (le chef d'équipe).

Enfin, l'organisation est fondée sur un découpage territorial. Les divisions prennent en charge des territoires (une division englobant un ou plusieurs arrondissements), partagés en secteurs (un secteur comprenant plusieurs ateliers), chaque division étant placée sous la responsabilité d'un chef de division. La suite de la ligne hiérarchique est celle-ci : chef de division, chef d'exploitation (responsable d'une division), agent supérieur d'exploitation ou ASE (chef de secteur), agent de maîtrise ou AM (responsable de plusieurs ateliers), chef d'équipe du nettoiement qui est en contact direct avec les équipes d'éboueurs au sein d'un atelier (il y a deux ou trois équipes par atelier). La structure de l'organisation étudiée reste très hiérarchisée – quatre échelons séparent l'éboueur du chef de division.

2.2. Méthodologie de l'étude

Nous avons opté pour une méthodologie fondée sur une analyse quantitative et qualitative, car la première permet de dégager les principaux antécédents de l'absentéisme, bien que ceux-ci soient trop descriptifs. L'analyse qualitative permet ensuite la confrontation de ces facteurs explicatifs à la réalité du terrain et donc un approfondissement de l'analyse par l'étude de leurs interactions. En outre, elle donne la possibilité d'affiner la typologie des formes d'absences pour en faire une typologie des absents. L'intérêt de cette démarche est qu'elle incite à ne pas se focaliser sur les indicateurs, tels que par exemple la fréquence ou la durée des absences par catégorie d'âge, mais plutôt sur des logiques groupales – c'est-à-dire des groupes d'individus se distinguant par un comportement semblable (Thévenet, 1981). Seule une analyse qualitative permet d'identifier l'influence sur les comportements d'absence de facteurs difficilement mesurables objectivement, tels que par exemple la reconnaissance sociale. La méthodologie mobilisée pourrait être transférée à un autre cas. Dans un premier temps, l'analyse quantitative permet d'extraire les principaux facteurs individuels influençant l'absentéisme. Dans un deuxième temps, l'enquête de terrain permet d'analyser de quelle manière les variables individuelles et leurs interactions avec les variables organisationnelles peuvent être à l'origine des comportements d'absence.

La méthodologie de l'étude repose sur une analyse quantitative (2.2.1) et une analyse qualitative (2.2.2).

2.2.1. Analyse quantitative

Afin d'analyser les données sur l'absentéisme des éboueurs, nous avons effectué une analyse factorielle à partir de plusieurs variables qualitatives : lieu de naissance (Paris, banlieue de Paris, province, DOM-TOM, UE et Afrique), délai de trajet (Paris, banlieue, province), grade (éboueur, éboueur principal), statut (titulaire, non-titulaire, stagiaire), service (la division) et des variables quantitatives[4] : ancienneté, durée des absences pour maladie, durée des absences pour accident du travail, durée des absences injustifiées.

4. Les données sont de l'année 2004.

2711768950_livre.book Page 102 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Nous avons réalisé cette AFC en utilisant le logiciel SPSS, sur un échantillon représentatif de 400 éboueurs (soit 10 % de la population totale), dont nous avons exclu les éboueurs femmes, étant donné leur faible représentation (5 éboueurs femmes étaient présentes dans l'échantillon et les femmes représentent moins de 3 % de la population étudiée). Nous avons retenu comme mesure de l'absentéisme la durée cumulée des absences sur une année. En effet, dans le cadre de notre étude, cet indicateur permettait le mieux de différencier les individus entre eux lorsqu'ils étaient projetés dans le plan factoriel de l'analyse des correspondances. Cette AFC nous a permis d'extraire les principales variables explicatives de l'absentéisme – c'est-à-dire celles qui contribuaient le plus à la variance totale – chez les éboueurs : le statut et l'ancienneté. Même si l'âge est très fortement corrélé à l'ancienneté, nous avons préféré retenir la variable « ancienneté » pour l'AFC, l'âge n'étant pas toujours représentatif du temps passé dans l'entreprise[5].

Nous avons ensuite réalisé une analyse factorielle, en y projetant les 400 individus de l'échantillon et en ne conservant que les variables qui contribuent le plus à la variance totale. Le facteur 1, structuré principalement par les variables de statut et d'ancienneté, contribue à 34 % de la variance totale. Le facteur 2, structuré principalement par les variables à expliquer (absentéisme pour maladie, absentéisme pour accident du travail, absentéisme injustifié), contribue à 24 % de la variance totale. Nous avons ainsi pu réaliser une typologie des formes d'absence des éboueurs, qui sera présentée dans la troisième partie du chapitre.

2.2.2. Analyse qualitative

Dans un deuxième temps, nous avons confronté ces facteurs explicatifs à la réalité du terrain, par des entretiens semi-directifs individuels[6] et collectifs[7] d'une durée moyenne d'1 h 30 avec des éboueurs et chefs d'équipe (deux éboueurs et un chef d'équipe par atelier), mais aussi avec des cadres (un agent de maîtrise ou AM et un agent supérieur d'exploitation ou ASE). Ces entretiens se sont réalisés dans trois ateliers (atelier 1 ayant un taux d'absentéisme moyen, atelier 2 ayant un taux d'absentéisme élevé et atelier 3 ayant un taux d'absentéisme faible). Les deux variables explicatives étant le statut, l'ancienneté – et sa variable corrélée, l'âge –, nous avons choisi d'interroger des éboueurs jeunes[8] (titulaires et stagiaires), des éboueurs « intermédiaires », ainsi que des éboueurs âgés. En outre, nous avons interrogé des éboueurs identifiés comme fortement absents, ainsi que des éboueurs identifiés comme « exemplaires » dans leur assiduité. Le guide d'entretien comprend huit thèmes : le temps de travail / horaires de travail ; le trajet ; l'organisation et les conditions de travail ; les relations dans le travail ; la vie familiale ; l'implication ; l'absentéisme pour maladie. Le matériel tiré de ces entretiens a été exploité suivant une analyse de contenu – analyse thématique et par entretien.

---

5. En effet, il existe des agents âgés entre 50 et 55 ans, ayant moins de 3 ans d'ancienneté.

6. Ceux-ci ont été réalisés dans les ateliers 1 et 3.

7. Un entretien collectif a été réalisé dans l'atelier 2, auquel ont participé deux éboueurs (un stagiaire et un titulaire) et un chef d'équipe.

8. Nous définirons les jeunes éboueurs comme ceux appartenant à la tranche d'âge 20-30 ans, ayant moins de 6 ans d'ancienneté. Les éboueurs « intermédiaires » seront définis comme ceux ayant entre 6 et 15 ans d'ancienneté et appartenant à la tranche d'âge 31-49 ans. Les éboueurs âgés seront définis comme ceux appartenant à la tranche d'âge 50-64 ans et ayant au moins 20 ans d'ancienneté.

2711768950_livre.book Page 103 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Nous n'avons pas utilisé d'échelles de mesure de l'implication, comme celle proposée par exemple par Blau *et alii* (1993), car nous privilégions une approche qualitative de l'implication, qui se concentre sur le processus par lequel les personnes envisagent leur relation avec l'organisation et leur travail. En outre, Thévenet (2002) note que « l'implication est une notion mesurable avec différentes échelles qui sont toutes marquées par une définition restreinte du concept et qui ont, évidemment, toutes du mal à recouvrir la totalité de la notion ». Le problème de ces échelles sur l'implication est d'accorder une place démesurée au rôle joué par les différences individuelles et de négliger « le rôle que l'employeur et la relation employeur-employé peuvent jouer dans la formation de l'implication » (Thévenet, 2002). Enfin, nous avons croisé la typologie des formes d'absences avec les résultats de l'analyse qualitative afin de déterminer des portraits d'absent type en fonction de caractéristiques organisationnelles, individuelles et socio-culturelles.

3. Des résultats contre-intuitifs

Nous avons tout d'abord déterminé, à partir de l'AFC, des formes d'absence (3.1), que nous avons ensuite croisées avec les résultats de l'analyse qualitative pour déterminer des profils d'absents (3.2). Enfin, nous avons cherché à identifier les facteurs organisationnels et individuels susceptibles d'expliquer ce taux d'absentéisme élevé (3.3).

3.1. Des formes d'absence (multi-absentéisme *versus* présentéisme)...

L'AFC, après projection des individus de l'échantillon, permet d'établir une typologie des formes d'absence en trois classes :

– Le monoabsentéisme.

  Ce type de comportement d'absence inclut des éboueurs contractuels (non titulaires) et anciens (plus de 25 ans d'ancienneté), qui ont des durées longues d'absence (plus de 22 jours par an) pour des arrêts maladie.

– Le multi-absentéisme.

  Ce type de comportement d'absence inclut des éboueurs titulaires, ayant un grade d'éboueur, et peu anciens (moins de 6 ans d'ancienneté), qui ont des durées longues d'absence (plus de 22 jours par an), celles-ci incluant les trois types d'absence (absence injustifiée, absence pour arrêt maladie, absence pour accident du travail).

– Le présentéisme.

  Ce type de comportement inclut des éboueurs titulaires, ayant le grade d'éboueur principal (plus de 20 ans d'ancienneté), qui ont très peu de jours d'absence.

Par la suite, nous nous intéresserons plus particulièrement aux profils du *multi-absentéisme* et du *présentéisme,* car celui du *monoabsentéisme* correspond à une population bien spécifique et très minoritaire.

2711768950_livre.book Page 104 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.2 … aux profils des absents (le degré d'implication, déterminant principal)

Nous avons croisé la typologie des formes d'absence avec les résultats de l'analyse qualitative afin de déterminer des portraits d'absents types en fonction de caractéristiques organisationnelles, individuelles et socio-culturelles. Nous nous sommes appuyé sur deux éboueurs représentatifs respectivement du profil du *multi-absentéisme* et du profil du *présentéisme*. Dans le premier cas, il s'agit de l'éboueur titulaire, ayant 25 ans et 3 ans d'ancienneté, affecté dans l'atelier 1, et ayant eu des absences prolongées de deux types (absence pour maladie et absence injustifiée). Dans le deuxième cas, il s'agit de l'éboueur principal, titulaire, ayant 50 ans et 20 ans d'ancienneté, affecté dans l'atelier 2, et ayant un très faible taux d'absentéisme.

Le *profil du présentéiste* correspond à un agent ayant une forte ancienneté, satisfait de sa rémunération, qui trouve un intérêt pour les tâches effectuées et qui possède une certaine conscience professionnelle.

Le *profil du multi-absentéiste* (cumulant plusieurs formes d'absences : maladie, injustifiée, pour accident du travail) correspond à un agent ayant peu d'ancienneté, peu satisfait de sa rémunération, ayant un faible intérêt pour les tâches effectuées, peu impliqué dans son travail.

Le *profil du monoabsentéiste* (caractérisé par une ancienneté importante mais un statut de non-titulaire) semble correspondre, sur la base des entretiens avec l'encadrement, à un agent peu impliqué, car n'ayant pas les mêmes avantages en termes de rémunération et de promotion que les agents titulaires.

Dans la suite de notre développement, nous nous intéresserons plus particulièrement au manque d'implication des éboueurs, celui-ci étant l'un des thèmes les plus récurrents des entretiens et un facteur discriminant majeur entre les jeunes éboueurs et les éboueurs âgés. En effet, l'engagement au travail semble être prononcé chez les éboueurs ayant de l'ancienneté : « Le travail, on l'a ou on l'a pas, et on s'investit quel que soit le travail qu'on fait » (éboueur, 50 ans, délégué syndical, 20 ans d'ancienneté, atelier 2), tandis qu'il est faible chez les jeunes éboueurs : « Franchement, on ne peut pas dire que cela me plaît de passer le balai ; si j'avais su, j'aurais passé d'autres concours » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). De même, la dimension affective de l'implication organisationnelle semble être importante chez les éboueurs seniors : « Pour moi, le travail bien fait, c'est ce qui importe » (éboueur, 50 ans, délégué syndical, 20 ans d'ancienneté, atelier 2). « Il faut être volontaire » (éboueur, 50 ans, 8 ans d'ancienneté, atelier 1). Nous constatons donc une volonté d'exercer des efforts importants pour l'organisation chez les éboueurs ayant de l'ancienneté. *A contrario*, on observe un manque d'implication organisationnelle – plus précisément de sa composante affective – des jeunes éboueurs, caractérisé par une faible intention de continuer à appartenir à l'organisation : « Si un poste se libère (à l'extérieur de l'organisation étudiée) qui m'intéresse, je serais prêt à quitter mon travail » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). De plus, l'implication organisationnelle dans sa dimension calculée est tout aussi faible chez les éboueurs juniors : « Avant j'étais manager de pizzeria, mais mon travail me prenait trop de temps ; j'ai choisi… (cette organisation) pour ses avantages, mais j'ai été déçu » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). Ce manque d'implication des jeunes éboueurs serait à même d'expliquer leur taux d'absentéisme plus élevé. Les entretiens ont permis de cerner les causes génératrices de ce manque d'implication.

2711768950_livre.book Page 105 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.3. Le manque d'implication des jeunes éboueurs : des déterminants organisationnels et individuels

Deux grandes catégories de déterminants ont été extraites des entretiens : d'une part, des facteurs organisationnels : les caractéristiques du métier d'éboueur (3.3.1), la concurrence pour la promotion (3.3.2) et un mode de gestion du personnel autoritaire (3.3.3) ; d'autre part, des facteurs individuels : un manque de reconnaissance sociale (3.3.4) et une éthique du travail déficiente (3.3.5).

3.3.1. Les tâches inhérentes au métier d'éboueur, génératrices d'un manque d'implication

Les différentes caractéristiques du travail (autonomie de la tâche, variété de la tâche, intérêt de la tâche) semblent corrélées positivement à l'implication organisationnelle affective (Mathieu et Zajac, 1990) et à l'engagement au travail (Brown, 1996).

Au cours des entretiens, les éboueurs ont été interrogés sur leur implication au travers de leur engagement au travail. Les réponses des éboueurs ont été regroupées dans trois rubriques : variété de la tâche, autonomie de la tâche, intérêt de la tâche.

Variété de la tâche

Les tâches des éboueurs sont variées : collecte d'ordures ménagères, d'objets encombrants, nettoyage de grilles d'arbre, de marchés, balayage, etc.

La polyvalence des tâches semble avoir un effet impliquant : « ça détend d'avoir plusieurs tâches. La benne (collecte des ordures ménagères, travail de ripeur), le matin, je suis content de faire du balai l'après-midi » (éboueur, 50 ans, 20 ans d'ancienneté, délégué syndical, atelier 2). « Ce que j'aime, c'est qu'on fait tout ; ça évite la monotonie » (éboueur, 50 ans, 12 ans d'ancienneté, atelier 3).

Certaines tâches sont considérées comme « nobles », par exemple la collecte des ordures ménagères (travail de ripeur). « Un jeune devrait aller dans l'atelier où on fait dans la collecte OM (ordures ménagères). Le vrai métier d'éboueur, c'est dans la collecte d'OM (ordures ménagères) » (chef d'équipe, atelier 1). Le manque de polyvalence des tâches ne semble donc pas être un facteur explicatif du manque d'engagement au travail.

Autonomie de la tâche

Les éboueurs ne disposent que de peu d'autonomie dans leur travail : ils ne participent pas à l'élaboration du plan des itinéraires de collecte ou de balayage et ne peuvent pratiquer l'autocontrôle : « Les chefs tournent pour contrôler le travail » (éboueur, 25 ans, deux ans d'ancienneté, atelier 1). Le manque d'autonomie pourrait constituer un facteur explicatif du manque d'engagement au travail, cependant il faut noter qu'il n'est pas clairement avancé par les éboueurs interrogés.

Intérêt de la tâche

Enfin, s'agissant du dernier critère, les avis des éboueurs sont plus partagés. Les jeunes éboueurs trouvent souvent peu d'intérêt dans leur travail : « Franchement, on peut pas dire que ça me plaît (le métier). Passer le balai tous les jours, on ne peut pas dire que ce soit intéressant » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). Pour les éboueurs ayant de l'ancienneté, le désintérêt pour le travail est moins marqué : « C'est un métier comme un autre ; ça ne me dérange pas de le faire » (éboueur, 50 ans, 8 ans d'ancienneté, atelier 1).

Le désintérêt pour leur travail semble être un critère explicatif du manque d'engagement au travail des jeunes éboueurs.

2711768950_livre.book Page 106 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.3.2. La concurrence pour la promotion et ses conséquences sur l'implication dans la carrière

Les entretiens montrent que les jeunes éboueurs ont des perspectives de carrière planifiées[9], passant par la promotion interne, qui se réalise par le jeu des concours internes : « Dès qu'il y aura moyen d'évoluer, je passerai des concours pour devenir chef d'équipe ou agent de maîtrise » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1). Des opportunités de ce type permettent de s'inscrire dans la durée et favorisent l'implication. Cependant, dans l'organisation étudiée, seuls les jeunes éboueurs les plus diplômés (niveau BTS) – qui sont aussi les plus assidus – ont des chances de promotion interne, du fait de la difficulté du concours pour les jeunes les moins qualifiés. C'est le constat d'un membre de l'encadrement : « Les gens qui veulent monter sont ceux qui sont les plus assidus. Ils (les jeunes les moins diplômés) se rendent compte que certains ont plus de chances de réussir les concours de chef d'équipe ou d'agent de maîtrise que ceux qui ont le bac ou un BEP, donc se découragent » (ASE). En revanche, les jeunes éboueurs moins qualifiés (niveau BEP ou bac) « rentrent pour avoir un concours (de chef d'équipe ou d'agent de maîtrise), mais certains se découragent rapidement, car ils voient que d'autres sont meilleurs qu'eux » (ASE).

3.3.3. Un mode de gestion du personnel parfois mal adapté aux jeunes éboueurs

Il faut tout d'abord rappeler que les éboueurs sont placés sous la responsabilité directe d'un chef d'équipe, qui gère une équipe de neuf à dix éboueurs. Les entretiens ont permis de comprendre que les styles de management différaient d'un chef d'équipe à l'autre et que, parfois, ils allaient à l'encontre des attentes des nouvelles générations. Nous avons analysé l'influence du style de management sur l'implication organisationnelle dans sa dimension affective de façon indirecte, en étudiant son effet organisationnel principal : l'absentéisme. Deux ateliers, différant par leur style de management et leur taux d'absentéisme, ont retenu notre attention.

Dans le cas de l'atelier 1, au travers des propos du chef d'équipe et des éboueurs, nous pouvons constater que les relations du chef d'équipe avec le groupe sont bonnes : « Les chefs d'équipe, ils te prennent pas la tête, du moment que tu fais ton travail » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1).

Le chef d'équipe pratique un style de commandement perçu comme souple par les éboueurs dans l'application des règlements : « Quand un enfant d'un agent est malade et que c'est un bon agent, on lui enlève un RC (repos compensateur) » (chef d'équipe, atelier 1). « Un gars a été couvert après coup (en transformant ses absences injustifiées en congés annuels et en repos compensateur), il avait des problèmes personnels, il a été couvert, il a été reconnaissant ; je ne le regrette pas du tout » (chef d'équipe, atelier 1). Cette pratique de régularisation des absences *a posteriori* est pourtant interdite par la direction. De plus, le management de ce chef d'équipe est jugé participatif par les éboueurs : « On prend en compte leurs idées : on donne un itinéraire de nettoyage, mais si le mec dit que ce n'est pas ça, on change » (chef d'équipe, atelier 1). Le faible taux d'absentéisme de cet atelier (6,5 %, hors accidents du travail, ceux-ci étant majoritairement concentrés sur un seul agent, en arrêt de travail pour six mois pour une entorse), composé majoritairement d'éboueurs de moins de 38 ans, pourrait être en partie expliqué par le style de comman-

9. Celles-ci sont considérées comme une composante de l'implication dans la carrière. Voir la revue de littérature effectuée par Morrow (1993) sur cette catégorie d'implication.

2711768950_livre.book Page 107 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

dement souple du chef d'équipe, qui se traduit par une forte implication organisationnelle dans sa dimension affective.

A contrario, dans l'atelier 2 (dans lequel le taux d'absentéisme est élevé), les relations du chef d'équipe avec le groupe ne sont pas très bonnes : « Après des absences répétées, on va vous engueuler, vous dire : " Si le monde du travail ne vous convient pas, vous démissionnez" ; c'est chaud avec le chef d'équipe » (éboueur, 43 ans, 7 ans d'ancienneté, atelier 2). Le style de management du chef d'équipe est perçu comme étant autoritaire par les éboueurs dans cet atelier : « Il vous donne les RC (repos compensateur), pas forcément quand vous voulez (quand vous êtes souvent absent) » (éboueur, 43 ans, 7 ans d'ancienneté, atelier 2). « Je me permets de faire des entretiens avec les agents malades, mais j'ai pas le droit. (L'agent trop souvent absent), on lui met une pression sur le travail : on lui met des rapports sur le travail, on le met au balai » (chef d'équipe, atelier2).

3.3.4.Le manque de reconnaissance sociale

On pourrait être tenté d'affirmer, comme E.C. Hughes (1996) à propos des concierges, que l'éboueur est un homme qui gagne sa vie en effectuant le « sale boulot » des autres. Selon lui, trois critères (qui peuvent être exclusifs l'un de l'autre) permettent de caractériser le « sale boulot ». Les tâches effectuées sont physiquement dégoûtantes ou elles symbolisent quelque chose de dégradant ou d'humiliant. Enfin, le « sale boulot » peut correspondre à ce qui va à l'encontre de nos conceptions morales les plus héroïques.

Une enquête interne permet d'éclairer le sentiment de reconnaissance des usagers perçu par les éboueurs : 60 % estiment que leur travail est peu ou pas du tout reconnu par les usagers[10]. Les entretiens réalisés confirment cette enquête, puisque la majorité des éboueurs interrogés ont exprimé ce sentiment d'un manque de reconnaissance : « Les gens te regardent avec un œil… Les gens jettent leurs papiers devant vous. Ils manquent de civisme » (éboueur, 25 ans, 3 ans d'ancienneté, atelier 1).

« Ce que je n'aime pas dans ce métier, c'est l'indifférence des gens, sauf quand ils ont des besoins » (éboueur principal, 50 ans, 20 ans d'ancienneté, atelier 2). « On se fait insulter. Les usagers nous respectent pas du tout » (éboueur, 50 ans, 12 ans d'ancienneté, atelier 3). Il semble donc que le manque de reconnaissance sociale des éboueurs soit une source de non-satisfaction au travail, relevant de l'*Homo sociologicus* (Paugam, 2000). Il peut être considéré comme un facteur explicatif d'un manque d'implication – au travers de ses deux composantes : implication organisationnelle et engagement au travail –, d'autant qu'il touche plus particulièrement les jeunes éboueurs : « Le pire pour eux, les jeunes, c'est d'être au balai. Ils ont l'impression qu'on ne les reconnaît pas » (ASE, agent supérieur d'exploitation).

3.3.5. Une conscience professionnelle en question

Nous avons constaté au cours des entretiens qu'une des composantes de l'éthique du travail, la conscience professionnelle[11], est de plus en plus rejetée par les jeunes générations, qui n'ont plus la volonté de s'évertuer à faire de leur mieux. Ce manque d'éthique du travail peut avoir pour conséquence des absences répétées, signifiant une forme de retrait. Ainsi, un éboueur interrogé, ayant vingt ans d'ancienneté, affirme : « (Le travail) est fait

10. Résultats d'une enquête par questionnaire, réalisée en 2004 auprès de 1 500 éboueurs de l'organisation étudiée.

11. Voir la revue de littérature effectuée par Morrow (1993) sur l'éthique du travail.

2711768950_livre.book Page 108 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

avec la conscience professionnelle. Malheureusement, les jeunes, ce n'est pas pareil. Ils rentrent dans un système, ils en profitent (du régime d'indemnisation à plein traitement des congés ordinaires maladie). Ils (les anciens) savaient qu'il fallait travailler. (Avant) Il n'y avait que des saisonniers arabes et tunisiens, ils n'étaient pas souvent absents, ils avaient une conscience professionnelle. Ils (les anciens) ont une sagesse, une convivialité qui n'existent plus. » « Chez les anciens, il y avait l'honneur ; s'ils restaient à la maison, c'étaient des fainéants » (AM, atelier 2).

Conclusion

L'exemple des éboueurs met à mal de nombreuses études, montrant une corrélation positive entre l'âge, l'ancienneté et l'absentéisme. Paradoxalement, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affecte principalement les jeunes éboueurs. En outre, cette recherche montre que le facteur âge n'est pas toujours un déterminant direct de l'absentéisme, son influence sur les comportements d'absence s'exerçant par l'intermédiaire de l'implication. Les études quantitatives et qualitatives ont permis de montrer que le manque d'implication des jeunes éboueurs est le facteur explicatif prépondérant de cet absentéisme. Deux grandes catégories de déterminants ont été dégagées de l'étude, d'une part des facteurs organisationnels : les caractéristiques difficiles du métier d'éboueur, la concurrence pour la promotion interne et un mode de gestion du personnel autoritaire ; d'autre part, des facteurs individuels : un manque de reconnaissance sociale et une éthique du travail déficiente. Ce manque d'implication peut être aussi interprété comme un moyen de retrouver une liberté afin d'exercer des activités plus hautes et enrichissantes (Arendt, 1958). Cette affirmation doit être cependant nuancée par le fait que certains éboueurs utilisent ce temps libéré pour exercer « un travail au noir ».

L'étude empirique permet de confirmer certaines propositions issues de la littérature, notamment l'influence des caractéristiques du travail et des styles de management sur l'implication. Par ailleurs, elle met en lumière deux antécédents de l'implication : le système de promotion interne et le niveau de reconnaissance sociale d'un métier.

Les résultats de ces travaux débouchent sur trois types d'enseignements. Premièrement, il est essentiel pour les managers de prendre en compte le niveau de reconnaissance sociale d'un métier. En effet, si un métier pâtit d'une réputation de « sale boulot » (Hughes, 1996), il sera dans l'intérêt du manager de revaloriser l'image de ce métier en menant une campagne de communication externe et interne montrant par exemple l'utilité sociale de celui-ci. Deuxièmement, il apparaît opportun de favoriser les promotions internes de façon à impliquer les salariés en leur offrant des passerelles professionnelles valorisantes. Enfin, une attention particulière doit être nourrie à l'égard des styles de management de l'encadrement de proximité. Un style autoritaire et cassant n'est pas adapté dans le contexte des évolutions sociologiques de la population salariée. Seul un style de management fondé sur le recours au dialogue avec le personnel permet d'obtenir de celui-ci un engagement au travail et dans l'organisation acceptable.

2711768950_livre.book Page 109 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Bibliographie

ALLEN N.J., MEYER J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization", *Journal of Occupational Psychology,* vol. 63, n° 1, p. 1-18.

ARENDT H. (1958), *La Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy.

BABA V.V. (1990), "Methodological issues in modeling absence : a comparison of least squares and tobit analyses", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 4, p. 428-432.

BLAU G. (1985), "The measurement and prediction of career commitment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, n° 4, p. 277-288.

BLAU G.J., BOAL K.B. (1987), "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism", *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, p. 288-301.

BLAU G.J., ALLISON P., SAINT-JOHN N. (1993), "On developing a general index of work commitment", *Journal of Vocational Behavior,* vol. 42, p. 298-314.

COHEN A. (1993), "Age and tenure in relation to organizational commitment : a meta-analysis", *Basic & Applied Social Psychology*, vol. 14, n° 2, p. 143-159.

COOPER R., PAYNE R. (1965). "Age and absence : a longitudinal study in three firms", *Occupational Psychology*, vol. 39, p. 31-43.

FARELL D., STAMM C.L. (1988), "Meta-analysis of the correlates of employee absence", *Human Relations*, 41 (3), p. 211-227.

GELLATLY I.R. (1995), "Individual and group determinants of employee absenteeism : test of a causal model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, n° 5, p. 469-485.

GREENHAUS J.H. (1971), "An investigation of the role of career salience in vocational behavior", *Journal of Vocational Behavior,* vol. 1, p. 209-216.

HACKETT R.D. (1990), "Age, tenure and employee absence", *Human Relations*, vol. 43, p. 601-619.

HUGHES E.C. (1996), *Le Regard sociologique*, Essais choisis.

JOHNS G. (1997), "Contempory research on absence from work : correlates, causes and consequences", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, p. 114-173.

JOHNS G. (2004), "Absenteeism", *Blackwell Encyclopedia of Management : Organizational Behaviour*, p. 15-16.

KANUNGO R.N. (1982), "Measurement of job and work involvement", *Journal of Applied Psychology,* vol. 67, n° 3, p. 114-173.

KOSLOWSKY M., CASPY T., LAZAR M. (1990), "An empirical comparison of commitment scales", *Journal of Applied Social Psychology,* 20, p. 1063-1075.

MARTOCCHIO J.J. (1989), "Age-related differences in employee absence : a meta-analysis", *Psychology and Aging*, vol. 4, p. 409-414.

MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin,* vol. 108, p. 171-194.

2711768950_livre.book Page 110 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1984), "Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment : some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n° 3, p. 372-378.

MEYER J.P., ALLEN N.J., SMITH C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization ", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, p. 538-551.

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the Workplace – Theory, Research and Application,* Thousand Oaks, Sage Publications.

MORROW P.C. (1993), *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Greenwich, JAI Press.

MOWDAY R.T., STEERS R.M., PORTER L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior,* vol. 14, p. 224-247.

NEVEU J.-P. (2006), « Les théories de l'implication », *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, p. 629-634.

NICHOLSON N., BROWN C.A., CHADWICK-JONES J.K. (1977), "Absence from work and personal characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, p. 319-327.

PAUGAM S. (2000), *Le Salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF.

PEYRAT-GUILLARD D. (2002), « Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail », dans *L'Implication au travail,* sous la direction de M. Thévenet et J.-P. Neveu, Vuibert, p. 71-96.

SOMERS M.J. (1995), "Organizational commitment, turnover and absenteeism : an examination of direct and interaction effects ", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, n° 1, p. 49-58.

THÉVENET M. (1981), « L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille .

THÉVENET M., VACHETTE J.-L. (1992), *Culture et comportements,* Vuibert.

THÉVENET M., NEVEU J.-P. (2002), *L'Implication au travail*, Vuibert.

THOMSON L., GRIFFITHS A., DAVISON S. (2000), "Employee absence, age and tenure : a study of nonlinear effects and trivariate models", *Work & Stress*, vol. 14, n° 1, p. 16-34.

VATTEVILLE E. (1985), *Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise*, éditions Economica.

2711768950_livre.book Page 111 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

7

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

VLADIMIR IAZYKOFF

Introduction : les bases nouvelles de l'insertion professionnelle

L'entrée des jeunes générations dans les entreprises est marquée aujourd'hui par un contexte global particulier, caractérisé par plusieurs mouvements. On constate d'abord l'allongement de la phase d'insertion professionnelle. Entre la fin de la scolarité et un emploi suffisamment durable, s'intercale le plus souvent un ensemble de situations intermédiaires, fait de chômage et d'emplois temporaires, au point qu'on peut souligner la précarité accrue des emplois de débutants, souvent obligés de passer par des CDD, l'intérim, différents types de stages et de contrats. De plus, on assiste à une diversification des processus de recrutement (Galland, 1997). Enfin, la modernisation des entreprises s'accompagne de nouvelles exigences en termes de recrutement, d'intégration et de management. Cela se vérifie nettement dans les entreprises publiques, où la réduction du temps de travail de même que le besoin de renouvellement de la pyramide des âges créent des opportunités réelles pour recruter les compétences dont l'entreprise a besoin et pour accélérer ainsi le mouvement de redéploiement vers les secteurs commerciaux.

De grandes entreprises publiques ou privées affichent aujourd'hui clairement leur volonté d'utiliser les jeunes comme moteurs du changement et élaborent à cette fin des visées opérationnelles en termes de gestion. Au cours de ce chapitre, nous questionnons le postulat sous-jacent, à savoir que les jeunes constitueraient une catégorie différente des autres populations. Dans la lignée cet ouvrage collectif, cela revient ainsi à interroger la pertinence du critère de l'âge car on peut légitimement s'interroger : les nouveaux salariés d'aujourd'hui sont-ils différents de leurs prédécesseurs ? Est-ce que le fait de s'assurer un emploi stable dans le secteur public, alors que s'accroît le risque de la précarité, place les jeunes salariés dans une disposition envers leur travail similaire à celle de leurs aînés ?

L'étude de la population des jeunes salariés présente donc pour l'entreprise un double intérêt, inscrit dans la durée. D'abord au présent, ce personnel est impliqué dans le fonctionnement des entreprises et se situe au cœur des transformations du monde du travail qui orientent les politiques et les pratiques de gestion. De plus, face à l'avenir, les nouvelles générations apparaissent porteuses de pratiques et de valeurs nouvelles au sein de

2711768950_livre.book Page 112 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

l'entreprise et de manière plus large au sein de la société. Dans l'intérêt porté aux jeunes « au sens générationnel », la variable « âge » n'est en effet intéressante qu'en tant qu'elle représente des modifications dans les comportements et attentes des nouvelles générations. L'expression « jeunes embauchés » est en réalité susceptible de deux interprétations différentes. Il peut s'agir :

– des jeunes, en tant que catégorie d'âge effectivement, renvoyant en même temps à un effet générationnel. Ce n'est pas seulement que les jeunes sont jeunes, c'est qu'ils expriment les caractéristiques de nouvelles générations ;
– des nouveaux embauchés dans les établissements, en prenant alors comme référent non pas l'âge, mais la durée de présence dans l'établissement. C'est pourquoi il était parfaitement logique d'interroger des personnes de trente ans et plus.

Les données présentées ici proviennent de recherches réalisées au GIP/Mutations industrielles et des services entre 1998 et 2005, à la demande de plusieurs entreprises publiques, notamment la RATP (Iazykoff, 1999), EDF (Iazykoff, 2000) ainsi que la SNCF (Iazykoff, Zarifian, 2004). Dans un contexte d'arrivée accrue de jeunes dans les entreprises, la demande de ces entreprises a été sensiblement la même : il s'agissait tout à la fois de s'interroger sur les comportements et attentes spécifiques des jeunes embauché et de voir, prenant ces derniers comme une ressource nouvelle, si sont initiés des changements dans les organisations, le contenu du travail et surtout les pratiques managériales. De manière plus précise, il s'agissait de voir comment favoriser une convergence entre les attentes de ces jeunes et les modes de fonctionnement réels de l'entreprise, entre les attentes de la hiérarchie et le comportement des nouveaux venus. Il s'agissait d'examiner dans quelle mesure leur arrivée interroge les modes de management, en tenant compte des politiques actuelles de rénovation de ces modes et des nouvelles démarches et outils actuellement développés (ou censés l'être) dans les établissements.

Sur un ensemble de cent soixante entretiens, notre échantillon comprend une centaine de salariés de moins de trente ans et d'ancienneté dans l'entreprise inférieure à cinq ans, choisis par quotas à partir de l'analyse des bilans sociaux, la majorité des niveaux de formation allant du CAP-BEP à bac + 2 (BTS). Il est essentiellement masculin, en dépit de plus fortes proportions de femmes recrutées comme agents de station métro à la RATP et dans les activités liées à la clientèle à la SNCF.

Les recherches se sont déroulées en deux phases, à chaque fois sur une année : 1) une phase exploratoire auprès de responsables des directions de ressources humaines, de la recherche et de la formation ; 2) des enquêtes de terrain auprès de jeunes salariés opérationnels, principalement des agents, à partir d'entretiens semi-directifs, auprès d'un ensemble d'établissements représentatifs de la plupart des métiers de l'entreprise et situés dans diverses régions.

Nous proposons d'aborder la problématique du travail et de l'intégration à la vie professionnelle des jeunes générations, de manière à pouvoir répondre à trois questions : 1) Qui sont les nouveaux entrants et quels critères influent sur leur insertion ? (problématique de l'orientation au travail à partir des attentes à l'entrée) ; 2) De quelle manière se déroule la rencontre avec l'univers professionnel et les autres plus anciens ? (problématique de la socialisation au sein des structures dans lesquelles ils se trouvent déployés : secteur d'activité, unité d'accueil, types de populations) ; 3) De quels changements (pratiques, valeurs) sont-ils porteurs en termes de management et d'organisation ? (problématique en termes de régulation).

2711768950_livre.book Page 113 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

1. Des orientations dissemblables à l'entrée dans l'entreprise

Appréhender les problèmes spécifiques posés par le management des jeunes embauchés au sein des grandes entreprises rend nécessaire d'apporter un éclairage à cette population. En fait, on constate que ces jeunes embauchés ne représentent pas un bloc monolithique. Ils sont en réalité « différents », d'abord, les uns par rapport aux autres, parce qu'ils ont connu des itinéraires et des parcours hétérogènes ; ensuite ils ne se reconnaissent pas toujours dans leurs aînés dans les entreprises, en raison de leurs situations et de leurs représentations du travail et de la place qu'ils occupent.

1.1. Des parcours hétérogènes

Dans les services de recrutement et pour les responsables en ressources humaines, les représentants des nouvelles générations jouissent d'une image globalement cohérente avec les orientations des entreprises : plus ouverts à la culture commerciale issue de la société de consommation, les jeunes seraient en même temps porteurs de relations plus contractuelles et plus flexibles en matière de méthodes de travail et d'organisation. On a pu montrer qu'en même temps les jeunes salariés, hommes ou femmes, passent pour revendiquer un travail intéressant et des responsabilités rapidement, ainsi que des marges de manœuvre et de liberté d'expression, bref une volonté d'être acteurs, ce qui est propre à l'expérience de la vie moderne (Tixier, 2002). Mais les recherches menées auprès des opérationnels montrent cependant qu'une telle vision demande à être nuancée, d'abord parce que les nouveaux embauchés ne correspondent guère à un seul et même profil, ensuite parce que leurs attentes sont rarement identiques.

Déjà, on constate un ensemble de disparités avant l'entrée, dans l'éventail des motivations qui ont conduit à postuler dans une entreprise du secteur public souvent pour la garantie de l'emploi. Cela se manifeste dès les premiers temps, par exemple par une attitude franchement critique à l'égard des pesanteurs mises au compte du statut de l'entreprise ou au contraire par un attachement quasi affectif au service public en général. Des attitudes si contrastées chez les nouveaux embauchés expriment plutôt une socialisation déjà acquise en amont, indépendante du contact avec le milieu professionnel et à partir de laquelle se sont définis des clivages dus à des expériences plus ou moins réussies du monde du travail, des traditions familiales et des héritages culturels, qui se retrouvent ensuite en interne (Saglio, 1999). D'autres disparités se font jour lors de l'affectation à un poste, en fonction des diplômes détenus et/ou de l'expérience antérieure. En effet, la tendance générale pour la plus forte proportion des embauches relie le niveau du diplôme à un niveau de qualification. Mais ce n'est pas systématique et l'examen du statut socioprofessionnel des nouveaux embauchés montre des situations inégales parmi les agents, en même temps que le niveau de diplôme requis pour un même poste augmente progressivement : des bacs professionnels aux côtés de bacs généralistes, ou des diplômes supérieurs non déclarés, ou non validés à l'entrée[1].

1. Dans la mesure où l'accès à l'emploi se fait sur concours par niveaux de diplômes, beaucoup de ceux qui détiennent un diplôme de niveau supérieur – ou supplémentaire – au niveau requis pour un poste, taisent cette information, par crainte qu'elle ne joue en leur défaveur quand ils postulent pour des emplois où un niveau inférieur est demandé.

2711768950_livre.book Page 114 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

1.2. L'expérience professionnelle comme facteur de satisfaction au travail

Plus que le rôle de la famille, le sexe ou le niveau de diplôme, c'est surtout l'expérience professionnelle qui permet de tracer une ligne de partage au sein de la population des nouveaux embauchés, entre ceux qui ont travaillé auparavant et les autres, et qui définit de manière essentielle la disposition à l'égard du milieu professionnel. La plupart ont en effet déjà une expérience du monde du travail, mais une minorité seulement a connu une insertion durable tandis que la grande majorité a plutôt vécu une succession d'emplois intermittents. On distingue ainsi trois logiques principales qui correspondent aux itinéraires antérieurs des jeunes agents et qui nous renseignent sur la façon dont ils vivent les premiers temps de leur socialisation.

1.2.1. L'insertion professionnelle proprement dite

La plus grande part des agents (60 % environ) est constituée par des personnes n'ayant pas connu le monde du travail ou alors de manière épisodique. Cette catégorie d'individus regroupe les recrues les plus jeunes, vivant encore chez leurs parents et poursuivant des études jusqu'à leur recrutement. Ils ont parfois été candidats « par hasard », poussés par un proche ou une relation, ou ont fait plusieurs demandes sans préférence marquée pour telle ou telle entreprise. Leur expérience du travail est faible, mais elle n'est en tout cas pas vécue comme négative. Ces derniers se situent dans une logique d'insertion professionnelle proprement dite, au sens où l'accès à un emploi public est vécu sur le mode de l'initiation au monde du travail, car il s'agit d'un premier emploi sérieux – au sens de durable –, occupé en quelque sorte directement, dès l'entrée dans la vie active qui coïncide ici avec l'entrée dans la vie adulte. Ils le vivent sur le mode de la découverte sans la crainte de la précarité. L'entrée dans la vie active s'articule sur une priorité : la quête identitaire (Nicole-Drancourt, 1994). Ce qu'ils retirent de leur accession à un emploi de ce type, c'est donc la possibilité d'élaborer des projets de vie où la dimension personnelle est en quelque sorte réalisable grâce à la dimension professionnelle – avant tout grâce à la sécurité de l'emploi qu'elle procure et en vertu des arrangements tolérés entre collègues pour convenances personnelles. Leurs attentes envers le milieu sont réalisables à moyen terme : ils recherchent surtout un environnement propice à l'épanouissement dans le travail (ambiance, possibilités d'évolution) et avantageux sur le plan personnel (choix d'horaires ou conditions de travail spécifiques pour des raisons personnelles/familiales extérieures au travail).

Le reste des agents se répartit à égalité entre ceux qui bénéficient d'une expérience conséquente du travail antérieure à leur entrée dans l'entreprise qui les emploie à présent, et ceux qui au contraire ont connu surtout la précarité à travers une succession d'emplois intermittents (20 % dans les deux cas).

1.2.2. La reconversion

Dans le premier cas, on trouve des exemples d'une logique de reconversion professionnelle au sens d'un changement de situation dans la carrière individuelle : reconversion partielle quand l'activité actuelle se situe dans le prolongement de l'activité antérieure ou complète reconversion, quand l'activité maintenant exercée est sans rapport avec le secteur d'emploi précédent. L'accès au nouvel emploi dans une entreprise publique a pu faire l'objet d'une stratégie en amont, alors que la personne occupait déjà un autre emploi durablement (depuis plus d'une année) dans une autre entreprise, qu'elle cher-

2711768950_livre.book Page 115 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

chait de meilleures conditions de travail ou qu'elle ait été mise en situation de devoir changer d'emploi (délocalisation, restructuration ou déclin de l'activité antérieure). L'expérience professionnelle antérieure joue ici un rôle fondamental dans l'insertion des agents et leur vision de l'avenir. En effet, leurs jugements sur leur situation présente, fondés sur la comparaison avec ce qu'ils ont pu faire ou connaître dans d'autres contextes, se font de manière systématique à l'avantage de l'emploi actuellement occupé. Dans ces conditions, l'accès à un emploi public représente toujours une étape importante qui réside dans l'accès à de meilleures conditions de travail, et qui grâce à la sécurité de l'emploi donne surtout la possibilité d'évoluer et donc d'exprimer des attentes à plus long terme, sous forme de projets professionnels de carrière, mais aussi de projets personnels et familiaux.

Pour les personnes dont c'est le premier emploi comme pour celles qui ont déjà connu une insertion durable auparavant, il existe une relation forte entre ce qu'elles attendent du milieu et ce qu'elles obtiennent en entrant dans l'entreprise. Les premières parce qu'elles en attendent un minimum, les secondes car elles estiment de toutes façons qu'elles y gagnent, par comparaison avec ce qu'elles ont connu ailleurs. Leurs attentes se trouvent satisfaites en fonction de leur lucidité à l'égard du milieu, de ce qu'elles peuvent immédiatement en espérer et de ce qu'elles en tirent au prix de quelques efforts.

1.2.3. L'intégration sociale

Par contraste, la situation est tout autre pour la minorité qui a intégré l'entreprise après un processus de scolarité chaotique, d'expériences socioprofessionnelles décevantes, voire d'une situation de quasi-exclusion du monde du travail. Bien que les jeunes interrogés dans le cadre de ces recherches bénéficient tous à l'heure actuelle d'un emploi stable, certains ont subi au cours de leur primo-insertion les conséquences de l'extension de la précarité (Castel, 2003) et de la flexibilisation des trajectoires consécutives à l'effritement de la société salariale (Guillemard, 2003).

En effet, ce dernier profil de salariés, souvent plus âgés que la moyenne des nouveaux embauchés, ont pour caractéristique d'avoir mal vécu la période de leur vie antérieure à leur entrée dans l'entreprise, sur le plan professionnel, et de surcroît aussi sur le plan personnel. En fait, leur entrée dans l'entreprise semble les placer dans une logique d'intégration sociale au sens large, car le fait d'accéder à ce type d'emploi constitue pour eux un réel enjeu social et produit des attentes dont la portée s'étend au-delà du champ professionnel. Dans la mesure où ils sont en demande d'une prise en charge sociale (autant que professionnelle) que l'organisation n'est pas en mesure de satisfaire, ils développent alors une vision relativement plus critique du monde du travail et de l'entreprise. Faute de pouvoir comparer avec d'autres situations antérieures, ils se montrent davantage sensibles aux contraintes du milieu et expriment une très faible satisfaction au travail.

Lorsqu'on les invite à porter un jugement sur leur condition actuelle, les témoignages fondés sur une comparaison se font toujours à l'avantage de l'emploi actuel de sorte que l'expérience antérieure joue un rôle essentiellement positif dans l'insertion de l'agent. Une insertion réussie implique en effet des capacités d'adaptation et de compromis en ce qu'elle s'élabore dans les ajustements entre les attentes des jeunes salariés et les possibilités offertes. En ce sens, c'est le fait d'avoir déjà connu une (ou des) situation(s) de travail, d'en avoir assimilé certaines normes, qui faciliterait ce type d'ajustement. En revanche, on remarque qu'un jugement porté uniquement d'après des aspirations apparaît plus facilement négatif, d'autant plus que ces aspirations sont floues, irréalistes et débordent du cadre strictement

2711768950_livre.book Page 116 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

professionnel. Au départ, c'est essentiellement la trajectoire antérieure qui donne du sens à la situation et qui joue dans l'orientation des agents et dans leurs dispositions à l'égard de l'activité. La socialisation organisationnelle (avec les politiques d'intégration mises en œuvre) a donc un impact variable selon des catégories d'individus aux parcours typiques. Elle semble être naturellement forte quand elle est vécue comme une insertion dans le monde du travail, au sens de découverte, initiation, acquisition d'une nouvelle identité, sans rupture toutefois avec les identités acquises en dehors du monde du travail (en famille ou à l'école notamment). L'identité professionnelle vient en quelque sorte se surajouter à l'identité antérieure.

Mais rapidement, la rencontre avec le milieu professionnel et la situation dans laquelle ils vont se trouver placés au cours de leur primo-insertion vont constituer une autre dimension essentielle de leur socialisation.

2. La rencontre des âges en entreprise : la part de l'organisation

Cette rencontre avec le milieu professionnel s'effectue dans deux dimensions : d'une part avec l'activité, le travail à proprement parler, et d'autre part avec les personnes qui œuvrent à ces activités (collègues et hiérarchie essentiellement). Chaque activité a ses spécificités dont va dépendre la nature des relations qui peuvent s'instaurer dans les unités. Dans ce contexte, les rapports entre jeunes et anciens sont d'emblée exprimés dans les discours et les images des acteurs de terrain comme relevant d'un jeu à deux, opposant ou faisant se compléter les caractéristiques respectives des deux populations. L'analyse montre cependant que les facteurs de tension éventuelle entre générations dépendent plus de caractéristiques organisationnelles que des personnes et que le rapport jeunes/anciens, loin de constituer une relation binaire, doit en réalité être vu en termes de régulations locales où le rôle de l'organisation et celui du management ne doivent pas être négligés.

2.1. Des univers spécifiques

Qu'il s'agisse de servir la clientèle, d'intervenir sur un plan technique ou de s'occuper de tâches administratives ou de gestion, accéder à un emploi dans une grande entreprise – publique ou privée –, c'est pénétrer dans un monde de contraintes : il faut gérer le stress dû à des activités inhabituelles et à des relations dans un univers encore inconnu, et parfois vivre selon des horaires atypiques ou socialement décalés. L'entreprise est alors vue comme un fort investissement en énergie et en temps, et le travail représente un ensemble de tâches et d'attitudes qui s'acquièrent dans la durée, rendant nécessaires un apprentissage et l'acquisition d'expérience. Mais tous ne vivent pas de la même manière cette situation pourtant commune, parce que leurs trajectoires sont dissemblables comme on l'a vu, mais surtout parce que la rencontre avec le milieu professionnel les immerge dans des univers socioprofessionnels typiques aux contraintes spécifiques (Francfort, Osty, Sainsaulieu, Uhalde, 1995). Dès le début, l'unité d'appartenance constitue en effet le principal référentiel de socialisation, dont le nouveau venu assimilera les valeurs, les usages et les normes de comportement. Comme le résume l'un des jeunes agents interviewés : « […] mon idée de l'entreprise, c'est ce que j'en vois tous les jours ».

Or, du point de vue des activités, il existe de grandes différences selon les métiers – voire selon les sites et les établissements d'un même secteur –, pour des raisons qui tiennent au

2711768950_livre.book Page 117 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

management et qui expliquent que le rapport entre générations présente d'importantes variations. Le niveau de qualification des personnes, les modes de fixation d'objectifs ou d'évaluation des compétences, les systèmes de décision et de communication jouent ainsi fortement dans la nature de ce rapport.

En fait, la nature des activités délimite des populations aux représentations parfois assez clivées, des logiques différentes selon les milieux et les normes propres à ces milieux. Par exemple dans la même entreprise (la RATP), l'univers du bus n'est pas celui du métro et les agents marquent bien la différence. Plus largement, le travail de bureau et de gestion pour des administratifs (activités de back-office) diffère de l'accueil clientèle et des activités commerciales (front-office) ou du travail sur le terrain pour les techniciens… Certaines positions impliquent la solitude, d'autres sont davantage collectives. L'activité commerciale est en général décrite comme plutôt individualisante et suscite une tendance à des mécanismes assez personnalisés en termes d'organisation du travail, de rémunération et de déroulement de carrière. Par contraste, les milieux à dominante technique sont davantage marqués par le poids du groupe qui intervient directement dans le contrôle de l'activité. Si le travail en soi est déjà différent de ce qu'il peut être ailleurs, notamment du fait des déplacements, le fait qu'il soit mené ensemble développe l'esprit d'équipe, et le rôle des anciens s'y exprime de manière plus nette en termes d'apprentissage et de transmission des compétences. Cela peut expliquer qu'il n'y a rien de commun entre le jeune technicien qui se plaint de la profusion de chefs tout en reconnaissant disposer d'une certaine autonomie et le jeune commercial dont l'activité est évaluée en fin de mois à l'aide d'indicateurs et qui exprime sa déception de n'avoir aucun suivi de la part de sa hiérarchie. Chaque unité de travail est ainsi présentée comme singulière, avec sa propre histoire faite de personnalités, de mouvements collectifs ou d'acquis spécifiques.

2.2. Des tensions au conflit de générations

De façon stéréotypée, les tensions entre générations se manifestent d'abord au plan de la vitesse d'exécution de la charge de travail, opposant la vivacité de la jeunesse à la placidité des anciens. L'agent de relève ou le technicien d'intervention qui bouclent leur tournée en une demi-journée (au lieu d'une journée pleine), ou le conseiller clientèle qui ne marque pas les minutes supplémentaires passées à travailler s'exposent aux remarques de la part des anciens. Ils se trouvent dans une situation où ils doivent assumer l'équilibre fragile qui consiste à entretenir de bons rapports avec les chefs, leur « montrer qu'on en veut », qu'on peut être utile, sans toutefois « en faire trop », vis-à-vis des collègues plus anciens, qui pourraient alors refuser de venir en aide en cas de besoin.

Plus largement, les anciens reprochent à leurs collègues plus jeunes l'acceptation passive de certaines contraintes – quand par exemple des missions sont ajoutées à un poste et que le nouvel embauché accepte sans rechigner ce qu'il considère figurer à son contrat –, et y voient le risque d'une remise en cause de leurs propres acquis.

L'arrivée soudaine d'un grand nombre de jeunes peut ainsi coïncider avec des changements organisationnels, comme par exemple la mise en œuvre de nouveaux outils de gestion, d'évaluation des personnes, de rémunération ou de fonctionnement[2]. Dans ce cas, ce n'est pas la population des nouveaux arrivants qui pose problème mais le fait qu'aux yeux des populations déjà en activité l'entreprise profite de leur venue pour changer les règles du jeu[3]. En fait, l'évolution vers la vente de services qui caractérise l'orientation stratégique de ces entreprises semble aller à l'encontre d'une culture technique rattachée au passé, surtout quand l'individualisation prônée aujourd'hui remet en cause les acquis collectifs et

2711768950_livre.book Page 118 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

que l'orientation vers un contrôle plus poussé remet en question l'autonomie que les agents, en particulier dans les secteurs techniques, ont pu développer jusqu'à présent[4].

L'analyse menée dans une gare de triage (Flamant, 2005) montre ainsi comment la thèse du conflit de générations vient occulter les véritables enjeux qui proviennent des récents bouleversements de travail. Cette thèse « apparaît alors comme une façon d'exprimer (ou de taire) la remise en question des statuts respectifs et relatifs, le bouleversement des hiérarchies sociales et symboliques ainsi que le conflit d'organisation qui préside à ces bouleversements » (p. 226). L'auteur reconnaît que les relations entre jeunes et anciens ne présentent pas le même caractère conflictuel dans les autres établissements de cette entreprise. Mais ici, les rapports de générations relèvent plus précisément du critère d'ancienneté qui se combine avec une hiérarchie sociale des postes. « Le nouveau système d'équivalence des postes […] bouleverse la hiérarchie installée de longue date et les interdépendances qui lui étaient attachées. » En fait, la mise en œuvre de principes de polycompétences et de polyvalence désigne une « nouvelle conception des postes et de leur articulation », sans toutefois se substituer complètement aux anciennes règles relatives à la dimension technique de l'activité. Bien plus, « ils viennent s'inscrire de façon contradictoire dans le système préexistant » (p. 241).

Flamant montre que la notion de conflit de générations ne se réduit pas à un moyen de description ; « elle n'est pas sans conséquence sur les modes de socialisation et sur les rapports de pouvoir entre les individus. Elle assigne un sens à la situation conflictuelle en occultant les véritables enjeux de ce conflit. Elle désigne les "caractéristiques" de chacune des générations et les relations entre ces générations comme sources de conflit ; elle évacue ainsi le contexte et du même coup les facteurs conflictuels de ces relations » (p. 243).

Quel que soit le lieu d'affectation, les nouveaux salariés sont placés dans une situation ambiguë. Leur intégration rend en effet nécessaire l'alliance avec leurs aînés, en même temps que leurs propres tendances les engagent à une certaine distance. Ils doivent se plier aux règles et aux procédures imposées par la hiérarchie, tout en respectant les normes de groupe et les usages propres aux milieux qui les accueillent. Et beaucoup de ceux qui désirent s'investir et faire leurs preuves se sentent mal à l'aise, de même que ceux qui voudraient voir reconnus, en vain, les acquis d'une expérience professionnelle antérieure. Ils restent partagés entre les injonctions modernisatrices des directions et leur forte dépendance à l'égard de l'ancienneté et de ce qu'ils considèrent être des pesanteurs de l'organisation. L'impact de l'organisation du travail sur les comportements des jeunes et des anciens joue donc un rôle bien plus important dans leurs relations au travail que leurs caractéristiques respectives, réelles ou présumées.

---

2. On peut renvoyer ici au rapport « Vallemont » (1999) qui a inspiré la plupart des mesures mises en œuvre dans les entreprises étudiées : passage progressif d'un système de notation à un système d'évaluation des performances ; gestion prévisionnelle de l'emploi et tentatives pour développer la mobilité intersecteurs avec une individualisation plus marquée des carrières ; modulation des primes (par exemple à la SNCF : la Gexci – gratification exceptionnelle pour contribution individuelle –, et la Gir – gratification individuelle pour atteinte des résultats).

3. L'expression désignant les jeunes comme « cheval de Troie du management », utilisée lors de restitutions à la SNCF, est à cet égard significative de la vision d'une partie des anciens.

4. Il y a autonomie lorsqu'il est fait appel aux facultés d'auto-organisation et à l'esprit de responsabilité des acteurs engagés dans la production, qu'il s'agisse d'individus ou de groupes. Cette notion renvoie donc aux capacités de maîtrise du processus et aux compétences nécessaires à l'activité, au sens de l'organisation du travail empruntée au modèle des équipes dites autonomes (Terssac, 1992).

2711768950_livre.book Page 119 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3. Le management comme régulation des clivages générationnels

On l'a vu, la rencontre entre générations varie en fonction des contextes d'action locaux et des logiques de perception des protagonistes. Les comportements collectifs s'articulent alors dans différentes formes de régulations localisées, entendues au sens de compromis (souvent assez instables) entre régulation autonome et régulation de contrôle (Reynaud, 1988, 1989). En ce sens, si le rapport entre jeunes et anciens peut apparaître aux acteurs comme une confrontation entre deux systèmes de références en opposition, le management de ces populations doit être conçu, lui, comme la recherche d'une articulation de trois séries de normes : celles construites historiquement par les anciens, celles des jeunes partagés entre adhésion au mouvement de modernisation et allégeance envers le collectif, et les nouvelles normes prescrites par l'organisation, relayées prudemment par la hiérarchie.

3.1. Le manager, le jeune et l'ancien : des normes en confrontation

Louis Chauvel (1998) a pu montrer que le « conflit des générations », tel qu'il s'est manifesté dans les années 1960 – et qui doit être considéré comme historiquement exceptionnel –, n'opposait pas seulement des jeunes à leurs aînés, mais représentait surtout la confrontation entre les aspirations collectives bien clivées de différentes cohortes d'âges.

En effet, toutes les générations nées dans l'après-guerre se sont socialisées dans un univers exceptionnellement stable, largement régulé socialement, doté de repères forts, sans chômage de masse ni précarité, avec une croissance régulière des revenus salariaux et donc une hausse constante du niveau de vie, le montage d'un vaste système de protection sociale, etc. Or, pour les actuelles nouvelles générations, la situation, point par point, s'est inversée et ce sont les jeunes, incontestablement, qui ont été les plus frappés par le chômage et les embauches sur contrats à durée limitée, ainsi que par les déclassements à l'embauche par rapport au diplôme possédé. Alors que les nouvelles générations ont en même temps des niveaux de formation et des capacités de raisonnement et d'analyse plus élevés que les générations précédentes, elles doivent s'attendre à une diminution sensible des niveaux de rémunération les concernant, par rapport aux générations déjà en place et, bien entendu, à des difficultés à progresser en termes de déroulement de carrière. L'individualisation des régulations sociales collectives fait aussi partie des nouvelles règles du jeu que les jeunes intègrent, sans en avoir été à l'origine. Le fait d'être évalué de manière individualisée, de pouvoir progresser en fonction de ses compétences, de bénéficier d'une sorte de réassurance sur ses propres capacités et d'un accompagnement personnalisé peut apparaître normal, alors que cette pratique a été longtemps rejetée par les organisations syndicales de salariés et leur reste suspecte.

Plus largement, on constate que les tensions proviennent principalement de ce que jeunes et anciens sont animés par des perceptions différentes à propos du travail. Les attentes des jeunes se révèlent en phase avec la rénovation managériale en cours dans les entreprises publiques. Ils aiment travailler en équipe projet, car ce mode de fonctionnement donne du sens au travail et leur offre une ouverture relationnelle. Ils se montrent aussi plus ouverts aux clients et au sens du service offert à ces clients que les salariés plus anciens. Ils se situent, davantage que leurs aînés, dans une logique contractuelle avec l'entreprise. En conséquence, ils sont plus favorables aux nouveaux outils de gestion et de management mis en œuvre, et en particulier aux entretiens individualisés (annuel, pour la prise de poste, pour

2711768950_livre.book Page 120 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

la formation, etc.). Ils apprécient en effet ce dialogue avec leur manager de proximité, source d'échange et d'évaluation de leurs compétences.

Pour autant, la différence ne conduit pas systématiquement au conflit et les caractéristiques respectives des deux populations, pour clivées qu'elles soient, ne débouchent que rarement sur une situation conflictuelle. Les constats d'une opposition entre générations doivent être nuancés selon les sites, comme le montre le développement très inégal des différents outils et mesures managériales mis en œuvre dans les organisations. L'arrivée accrue de jeunes sur la base de compétences commerciales et gestionnaires est certes plus problématique, comme on l'a vu, là où elle est vécue comme une menace, c'est-à-dire dans les secteurs en diminution d'effectifs (technique et production), contraints d'évoluer brutalement vers une culture de résultats. En revanche, dans les univers en expansion comme les activités de services et de prestations, on assiste plutôt à un partage des compétences entre générations : aux anciens vont les tâches de gestion et le cœur de métier ; aux nouveaux échoient la vente de services et les activités clientèles et commerciales. Dans ces conditions, les groupes se configurent par une tendance à l'autorégulation et à l'échange, sur la base de compétences développées complémentairement.

Nos recherches montrent en effet que l'intégration des jeunes se joue essentiellement dans la relation fortement structurée entre les deux groupes : « jeunes » et « anciens ». Le management de cette population doit tenir compte des anciens qui suppléent souvent aux carences d'un encadrement de proximité qui peine à s'affirmer dans les unités (les encadrants n'utilisent pas toujours les possibilités de sanctions et de réprimandes dont ils disposent, pour ne pas dégrader l'ambiance de travail), qui n'arrive pas à remplir également toutes les tâches de gestion et d'administration dont il est investi (gestion des équipes, animation individualisée des agents, etc.). En fait, aux yeux des nouveaux embauchés, ce sont bien les anciens qui assurent tout ou partie de la régulation de l'unité et en particulier de l'ambiance qui peut y régner. Le rôle des collègues présents depuis un certain nombre d'années est en effet déterminant pour la socialisation des jeunes agents qui vivent là leurs premières années de vie professionnelle. La maîtrise des procédures et des techniques s'acquiert en effet avec l'expérience et ne peut être compensée par des compétences exclusivement diplômées, relationnelles ou commerciales. Le nouvel arrivant n'est guère opérationnel directement et doit vivre un temps d'apprentissage de la fonction. Durant cette période, il est très dépendant de l'équipe, et en particulier des plus anciens, dont dépendent la transmission des savoir-faire (« trucs » et « ficelles du métier ») et le climat au jour le jour. Sur le terrain, seule l'expérience des plus anciens donne corps à l'autonomie des équipes et permet de juger de la pertinence ou de la faisabilité d'un écart à la règle : les salariés les plus expérimentés savent « jusqu'où aller trop loin », ils connaissent les « tolérances du système »[5]. Le collectif de travail occupe en effet la première place, avant la hiérarchie et les syndicats, dans l'apprentissage du milieu et l'ambiance, la gestion du stress professionnel et surtout dans l'organisation du temps de travail. Aussi, pour peu qu'il fasse preuve d'une certaine loyauté en se conformant aux consignes officieuses et tacites du collectif, le jeune agent assimile les normes et les habitudes indispensables pour optimiser sa situation, tout en évitant les critiques et une marginalisation toujours possible.

5. Suivant Terssac (1992), on peut considérer le savoir-faire des anciens à la base de la formation de règles non écrites comme « instrument de structuration du collectif », dont l'objet serait de « structurer un rapport obligatoire de coopération pour la réalisation d'un travail dans laquelle il y a interdépendance entre les acteurs » (p. 139).

2711768950_livre.book Page 121 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Certes, cette relation de dépendance par rapport à ceux qui enseignent le métier contribue à créer du lien et à valoriser les anciens, mais elle rend en même temps difficile d'adopter des comportements qui cassent les habitudes et mettent mal à l'aise les membres du groupe.

3.2. Les régulations au quotidien du management des générations

Si une intégration réussie et un management efficace semblent peu compatibles avec une situation de mise en concurrence entre les deux populations, comment alors se joue la régulation au quotidien dans les unités ? Elle semble s'exprimer dans la recherche de compromis entre autonomie des groupes face aux prescriptions et contrôle imposé par l'organisation à fin de rationalisation, aboutissant à des régulations conjointes localisées avec les managers.

Quel que soit le secteur d'activité, le manager de proximité n'est pas face à une équipe d'un seul tenant, qui forme bloc. Il se trouve dans, et en même temps, face à une équipe ou même plusieurs équipes, composée(s) de plus en plus fréquemment des membres de générations différentes, c'est-à-dire de jeunes et d'anciens, sans que soit toujours clairement définie la frontière des uns avec les autres, ni même que soit très claire la distinction entre celui qui est jeune et celui qui est récent. Dans ces conditions, les pratiques mises en œuvre par les managers témoignent de la variété des configurations dans lesquelles ils exercent, ce qui exclut du coup la définition d'un modèle unique de management, et rappellent que le management n'est nullement un jeu qui se joue à deux, mais bien plutôt une relation à trois : entre le manager, les jeunes et les salariés plus âgés. Les comportements générationnels différents se traduisent sur le terrain par des pratiques qui montrent que les acteurs semblent chercher un équilibre.

Les managers de terrain semblent bien comprendre que les anciens, garants d'une connaissance des rouages de l'entreprise, ont un rôle important dans la socialisation des plus jeunes. En même temps, ils doivent compter avec les normes sociales construites historiquement autour d'identités professionnelles et de classes fortes avec une prise d'autonomie du terrain par rapport à la hiérarchie notamment. Or ces normes sont plus ou moins compatibles avec les normes organisationnelles que souhaite promouvoir l'entreprise à travers ses outils de gestion (évaluation, polyvalence), elles-mêmes davantage en correspondance avec les aspirations des jeunes recrues. L'analyse révèle bien aussi le jeu que les jeunes établissent autour des normes : sans rejeter celles des anciens, ils semblent intérioriser celles de l'entreprise en comprenant l'intérêt qu'ils peuvent y trouver. La hiérarchie est donc en situation de devoir jouer aussi sur ces normes afin de mettre en œuvre les normes prescrites sans rupture trop flagrante avec les normes des anciens. On trouve ici un bon exemple de la régulation conjointe définie par Reynaud (1988), au sens où « ce qui est en cause dans la rencontre des deux types de régulation, ce ne sont pas les enjeux de chacun, ce sont bien les règles du jeu » (p. 11).

Il existe bien sûr des attitudes de retrait de l'encadrement opérationnel qui choisit de ne pas s'immiscer au quotidien dans le travail des agents. On assiste également à des pratiques de négociation et à l'expression de jeux de pouvoir et d'alliances, en favorisant les pratiques des anciens. Mais dans la majorité des cas, le manager de proximité préférera déléguer de l'autonomie à l'équipe, ce qui implique une certaine confiance dans les capacités de ses membres. Il peut s'appuyer sur des assistants, de préférence aux compétences complémentaires aux siennes, auxquels il peut s'en remettre : généralement un ancien « qui sait ce qu'il y a à faire sans qu'il soit besoin de lui dire » et qui représente aux yeux de la plupart des

2711768950_livre.book Page 122 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

managers un atout non négligeable pour la bonne marche des services. Dans certaines situations, la délégation d'autonomie répond à un objectif d'autorégulation de l'équipe qui peut aller jusqu'à faire participer aux décisions. Ne pas chercher à imposer mais plutôt à partager les problèmes, afin que l'équipe trouve elle-même les solutions. Par exemple, devant la difficulté pour faire tourner des équipes, ou plutôt pour décider qui doit aller prêter main forte dans d'autres équipes, dans des unités dont le travail est défini, le manager cherchera à ne pas imposer, mais à présenter le problème et à faire en sorte que l'équipe elle-même prenne la décision… Troisième possibilité : le manager peut tenter de nouer des alliances en interne, avec les jeunes et/ou les anciens, selon les circonstances. Par exemple, demander à des anciens – voire à des agents eux aussi nouvellement recrutés, mais qui sont là depuis plus longtemps que les derniers arrivés – un avis sur tel nouvel embauché récent et recueillir leur assentiment s'il a des doutes sur sa manière de travailler ou sur son comportement. Le chef en effet ne peut tout contrôler, il est bien obligé de faire confiance et de s'en remettre aux membres de l'équipe, dont les agents sont souvent plusieurs ensembles, se voient entre eux et peuvent donc signaler à l'encadrant si quelqu'un ne fait pas le travail ou prend des libertés avec la sécurité. Pour éviter un face-à-face tendu avec un (ou des) ancien(s), il peut par ailleurs s'adresser à un jeune de l'équipe, ou à la cantonade, de façon à ce que l'ancien entende ce qu'il a à dire, sans s'adresser directement au(x) destinataire(s) visé(s).

L'encadrement dispose aussi de la possibilité de s'appuyer sur les nouveaux embauchés. Et certains managers sont contents de pouvoir s'appuyer sur des jeunes, quand les anciens sont critiques de leurs compétences ou de leur manière de traiter les problèmes dans le travail. Ces encadrants passent du temps avec eux, à l'écoute de leurs confidences et de leurs états d'âme. L'un attachera ainsi une attention particulière au fait d'expliquer le pourquoi des choses, de maintenir ses idées et d'expliquer autant que nécessaire, ce à quoi les nouveaux se montrent très sensibles et qui constitue une attente forte de leur part. Un autre fera confiance, mais effectuera des contrôles « sur le vif », en expliquant à chaque fois pourquoi il faut procéder ainsi. Un troisième, surtout s'il est jeune, se placera comme « garant de l'ambiance de l'équipe », etc.

Ce qu'on peut considérer comme le fragile équilibre du management est ainsi obtenu dans le cadre d'une adéquation réussie entre les intérêts respectifs de chacun. C'est bien « en situation » que se révèlent et s'affirment les qualités d'un management adapté aux populations et aux activités professionnelles. Les témoignages recueillis montrent que les dirigeants de proximité savent mettre en œuvre des pratiques et des stratégies dans l'animation des équipes au quotidien : de la délégation d'autonomie à la participation aux décisions sur le fonctionnement de l'équipe, en passant par des alliances en interne avec les représentants respectifs de chaque génération. Mais tous n'en sont pas au même point et nombreux sont ceux qui regrettent soit de ne pas être suffisamment associés aux changements, soit d'avoir uniquement à les subir faute de moyens, le second pouvant être une conséquence du premier.

2711768950_livre.book Page 123 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Conclusion

À partir de ces données, plusieurs pistes se dégagent en termes de gestion et de développement des ressources humaines, transposables dans la plupart des entreprises publiques ou privées confrontées aux mêmes enjeux. Nos observations conduisent à penser qu'il convient de dépasser le seul critère de l'âge pour analyser les rapports entre jeunes et anciens et qu'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 âges est réductrice de la complexité des situations.

Reconnaître les différences dans la population des jeunes nouveaux embauchés

L'apparente convergence – qui s'exprime essentiellement dans le cadre du recrutement à qualifications égales et pour des postes équivalents – recouvre en réalité l'extrême diversification des profils et masque l'hétérogénéité de cette population alors que s'effectue sa mise au travail. Tous ne sont pas dans les mêmes dispositions en entrant dans l'entreprise, et il est légitime de supposer que les constats concernant le recrutement peuvent être élargis au-delà, lors du processus d'intégration et surtout dans le domaine du management, en ce que cela suppose l'implication et l'adhésion de ces populations nouvellement embauchées. Il devient ainsi stratégique d'identifier plus finement les caractéristiques sociales et culturelles des jeunes entrants qui permettront d'assurer leur intégration professionnelle.

Identifier la part des anciens selon chaque métier ou secteur d'activité

L'appui des anciens peut être un facteur important de socialisation, s'il n'est pas entamé par un sentiment de mise en concurrence des deux populations. Mais en même temps, nous avons vu que les jeunes sont demandeurs de plus de polyvalence, de souplesse, de mobilité, de rapidité d'évolution professionnelle, selon des aspirations et saisies d'opportunités qui « transgressent » les règles des métiers lorsqu'elles apparaissent fermées sur elles-mêmes, comme elles transgressent la lenteur des évolutions de carrière bureaucratiques. Il est nécessaire alors de savoir exactement ce qui se transmet des métiers, des usages et savoir-faire dans l'entreprise, et par quels mécanismes internes aux milieux professionnels, de manière à pouvoir éventuellement favoriser les points positifs de cette transmission. La question n'est plus tant de savoir si, et jusqu'où, l'arrivée massive de jeunes modifie les règles antérieures du marché interne du travail. Il s'agit plutôt de reconnaître que, dans la mesure où le recrutement des jeunes se fait avec des niveaux de qualification plus élevés que pour les générations précédentes, l'effet de ce décalage doit être apprécié à sa mesure dans les différents secteurs d'activité.

Concevoir les règles d'un management comme jeu à trois types d'acteurs

On l'a vu, le renouvellement important des salariés dans les entreprises est une opportunité, à condition de comprendre et de faire cohabiter les générations sans les opposer[6]. Dans ce domaine, les organisations analysées font partie de ces quelques grandes firmes « vertueuses » disposant en interne de dispositifs d'accompagnement et qui ont déjà mis en œuvre des politiques destinées à améliorer leurs pratiques de recrutement, de gestion et de

2711768950_livre.book Page 124 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

transmission des savoir-faire (Lichtenberger, 1997). Mais il s'agirait plus largement de dépasser à présent la représentation d'un jeu à somme nulle, dans lequel la valorisation des nouveaux se ferait au détriment des anciens et la valorisation du commercial au détriment de la technique, où le diplôme s'oppose à l'expérience, et l'expérience interne à l'expérience externe. Outre que cela suppose un arbitrage entre marchés interne et externe de l'emploi, cela implique dès à présent, de la part de la hiérarchie, la mise en œuvre et la diffusion d'un discours de conciliation entre les types de métiers et entre les générations. S'appuyer sur les régulations mises en œuvre par les managers entre générations aux rationalités différentes constitue un premier pas pour développer la régulation conjointe de l'ensemble des acteurs et la montée en puissance de la compétence collective.

Il s'agit certes là de premières pistes qui demandent à être investiguées davantage. Mais elles reflètent bien la réalité d'un fonctionnement en recherche d'une régulation optimale, qui permettrait de faire cohabiter intelligemment les différents groupes qui la composent, en les évaluant non plus seulement sur la base de l'âge ou de l'ancienneté dans l'entreprise, mais aussi sur la base de leur contribution à l'ensemble.

Bibliographie

BERNOUX p. (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil.

CASTEL R. (2003), *L'insécurité sociale*, Le Seuil et La République des Idées.

CHAUVEL L. (1998), *Le Destin des générations*, Paris, PUF, coll. Le Lien social.

DUBAR C. (1992), *La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin.

FLAMANT Nicolas (2005), « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre », *Sociologie du travail,* vol. 47, n° 2, p. 223-244.

DUBET F. (1994), *Sociologie de l'expérience*, Seuil, Paris.

FRANCFORT I., OSTY F., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

GALLAND O. (éd.) (1997), *L'Entrée des jeunes dans la vie adulte. Problèmes politiques et sociaux*, La Documentation française, n° 794.

GUILLEMARD A.-M. (2003), *L'Âge de l'emploi*, Armand Colin.

IAZYKOFF V. (1999), « L'intégration des jeunes salariés dans les entreprises. Le cas de la RATP », *La Lettre du GIP/ Mutations des industries et des services,* n° 2, septembre.

IAZYKOFF V. (2000), « Jeunes salariés dans les grandes entreprises : trajectoires sociales et représentations du travail », *Travaux et recherches de l'université de Marne-la-Vallée*, n° 1, mars.

IAZYKOFF V., ZARIFIAN p. (2004), « Rénover le management en intégrant les jeunes », *La Lettre du GIP/ Mutations des industries et des services*, n° 19, janvier.

6. Voir sur ce point Bernoux (2004), pour qui « une des principales difficultés rencontrées dans les organisations, particulièrement dans les périodes de changement, est celle de l'intégration de la multiplicité des rationalités et des logiques, chacune légitime, mais qui ne se rencontrent pas » (p. 253).

2711768950_livre.book Page 125 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

LICHTENBERGER Y. (1997), « L'emploi des jeunes », in MONGIN O. (dir.), *Le Travail, quel avenir ?*, collectif, Folio actuel.

NICOLE-DRANCOURT C. (1994), « Mesurer l'insertion professionnelle », *Revue française de sociologie*, XXXV.

REYNAUD J.-D. (1989), *Les Règles du jeu. Action collective et régulation sociale*, Armand Colin.

REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, n° 1, p. 5-18, 1.

SAGLIO J. (1999), « Les fondements sociaux des hiérarchies salariales en France », *Travail et Emploi*, n° 78, 1.

TERSSAC G. (DE) (1992), *L'Autonomie dans le travail*, PUF.

TIXIER P.-E. (dir.) (2002), *Du monopole au marché, les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, La Découverte.

VALLEMONT S. (1999), *Gestion des ressources humaines dans l'administration. Rapport au ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de la Décentralisation*, Paris, La Documentation française.

2711768950_livre.book Page 126 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 127 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

8

L'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français : éléments de compréhension

JULIE CHRISTIN, JEAN-MARIE PERETTI

Introduction

Le paradoxe de la situation actuelle des seniors sur le marché du travail français, créé par des pressions antagonistes de la part des institutions et des organisations, met en avant l'importance d'une meilleure connaissance du processus de prise de décision de départ à la retraite des salariés français. En effet, d'un côté le contexte institutionnel s'adapte peu à peu au vieillissement avéré de la population française et une multitude d'acteurs alerte et tente de mobiliser les divers responsables des ressources humaines et d'entreprise sur la nécessité d'améliorer l'emploi des salariés de 50 ans et plus ; d'un autre côté, la tendance aux départs précoces se poursuit. Cette attraction vers des départs en retraite avancés répond-elle tant à des besoins organisationnels qu'à des volontés individuelles ?

Se positionnant dans une perspective, ce chapitre vise la connaissance des intentions de départ à la retraite des cadres du secteur privé français, élément essentiel à toute tentative de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme au service de la gestion des âges et des fins de carrières en entreprise.

Pour comprendre et expliquer l'intention d'une personne de partir à la retraite, la démarche proposée par Quivy et Van Campenhoudt (1988) en sept étapes regroupées en trois temps de « rupture », de « construction » puis de « constatation », est suivie. Plus précisément, son déroulement a pour sous-objectifs de :

– décrire ce que les cadres du secteur privé français ont l'intention de faire vis-à-vis de leur départ à la retraite ;
– proposer une définition du concept d'intention de départ à la retraite afin de stimuler et de servir la GPEC ;
– proposer un cadre de compréhension de la formation de ces intentions, en vue de repérer les éventuels degrés de liberté et leviers dont dispose l'organisation soucieuse de maintenir plus longtemps en emploi, nécessité faisant loi, une main-d'œuvre âgée dont la motivation et l'engagement au travail ne fléchissent pas.

2711768950_livre.book Page 128 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Ce chapitre propose les résultats des étapes préliminaires à un travail de validation et de constatation, qui permettent d'envisager une définition du concept d'intention de départ à la retraite et de détecter un ensemble de relations expliquant sa formation.

1. Contexte et objet

En 2007, force est de constater que le « choc démographique » (Godet, 2003) tant annoncé n'a pas eu lieu, que la population active française a continué de croître, à un rythme certes ralenti, et selon les projections tendancielles de l'Insee, cette tendance ne s'inverserait qu'à partir de 2015 (Coudin, 2006). Pour autant, les départs massifs à la retraite ont commencé, mais avec deux ans d'avance sur le calendrier escompté, les départs anticipés pour longue carrière, comme les rachats au titre d'années d'études ou d'années incomplètes, lissant le « choc » attendu. En 2005 comme en 2006, 75 % des individus continuent de partir dès qu'ils obtiennent les conditions du taux plein (Oliveau, 2006, p. 8).

L'objectif premier de ce chapitre est d'expliquer le processus décisionnel de départ à la retraite, alors qu'il reste encore à convaincre les responsables des ressources humaines de la nécessité de ne plus gérer par l'âge, de faire une place à la population senior et de la reconnaître dans l'entreprise. Car le « papy boom » s'apparente pour l'instant à un changement peu spectaculaire, mais « ses effets, pour l'instant invisibles à l'œil nu, pourraient bien devenir dramatiques à moyen et à long terme » (Rochefort, 2006). Par ailleurs, selon l'APEC[1], la croissance programmée des activités de services dans notre économie va se caractériser par un taux d'encadrement élevé, donnant une importance toute particulière à l'enjeu des départs à la retraite des cadres français.

L'abolition de la « mise à la retraite » avant 65 ans, sauf en cas d'accord de branche, marque l'apparition d'une difficulté supplémentaire pour tout responsable des ressources humaines soucieux de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) valide. Entre le moment où l'individu est en droit de prendre sa retraite et son départ effectif de l'entreprise, apparaît une « zone grise », zone sur laquelle les entreprises manquent de lisibilité. Quand les salariés vont-ils choisir de partir à la retraite ? Quels facteurs différencient les individus qui ont l'intention de partir dès l'atteinte des conditions nécessaires pour avoir le droit à une retraite à taux plein des autres ?

Les responsables vont devoir comprendre au mieux ces décisions de plus en plus personnelles, afin d'établir des prévisions concernant les probabilités de départs de l'entreprise, mais aussi de rapprocher attentes individuelles et objectifs organisationnels. Par ailleurs, la compréhension de la décision de départ à la retraite peut servir les entreprises qui, bien qu'actuellement peu concernées par des départs massifs, ou peu mobilisées sur ce thème, doivent maintenir leurs salariés « motivés » plus longtemps en emploi, et probablement repousser le désengagement au travail dû au sentiment précoce de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001). En d'autres termes, la connaissance des facteurs qui influencent les décisions de départ à la retraite peut guider les pratiques de mobilisation et de fidélisation des seniors dans l'entreprise.

Considérant, à la lumière de la théorie du comportement planifié d'Ajzen (1985, 1991), que le départ à la retraite est un comportement planifié dont le déterminant le plus direct est l'intention, nous prenons pour objet d'étude l'intention de départ à la retraite. En

1. Association pour l'emploi des cadres.

2711768950_livre.book Page 129 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

d'autres termes, nous considérons que la décision finale (partir ou rester) est le résultat d'une programmation, d'une planification, que le départ n'est pas un événement discret ; les individus s'y projetant avant le départ effectif. L'intention de partir à la retraite correspond à la volonté consciente chez l'individu de se diriger vers le départ à la retraite. L'intention réside donc dans le fait de se proposer un tel but.

La retraite est ici envisagée en tant qu'« état d'une personne qui a cessé d'occuper un emploi et peut percevoir une pension à ce titre » (Volkoff, 2001, p. 8), car cette définition présente selon nous l'avantage de ne pas exclure de la catégorie des retraités tous les individus qui poursuivent une activité de travail, rémunérée ou non, à l'instar de Feldman (1994), qui envisage la retraite comme « sortie d'une position dans l'organisation ou d'une trajectoire de carrière de longue durée, prise par l'individu après l'âge de milieu de vie, et avec l'intention de réduire désormais son engagement psychologique au travail » (Feldman, 1994, p. 287). Cette définition élargit le contexte de considération du statut de retraité et nous suggère l'intervention de plusieurs facteurs affectifs, cognitifs et conatifs dans le processus de progression vers le départ à la retraite.

2. Revue de la littérature

La présentation proposée ici ne prétend pas à l'exhaustivité[2]. Elle met en lumière les variables analysées, les théories mobilisées dans les études sur le sujet, et pour finir met en lumière leurs apports majeurs.

2.1. Le comportement de départ à la retraite *versus* les plans pour la retraite

Dans la littérature, le thème du départ à la retraite a suscité un intérêt certain chez les économistes, les gérontologues, les psychologues et sociologues, les chercheurs en psychologie industrielle et organisationnelle s'y engageant plus tard. Si les recherches se sont intéressées à la décision de départ à partir de ses résultats, analysant *a posteriori* les facteurs susceptibles d'expliquer le statut actuel des individus (retraités ou non), elles ont également approché la décision en cours, examinant différents éléments supposés prédire le comportement subséquent. Les variables dépendantes étudiées s'expriment alors en termes d'aspirations, d'attentes, de préférences, de plans, d'intentions pour la retraite.

Étudiant la validité de ces méthodes projectives et rétrospectives, Beehr et Nielson (2005) ont démontré qu'il est raisonnable d'envisager que les prédictions de comportement de départ à la retraite sont, en quelque sorte, des intentions. Toutefois, jusqu'alors, la théorie du comportement planifié n'a jamais été testée sur le comportement spécifique de départ à la retraite (Beehr et Nielson, 2005, p. 683).

2.2. Les déterminants potentiels de l'intention de départ à la retraite

Si les contributions multiples des différents disciplines ont souvent ignoré leurs apports respectifs, les variables explicatives ou prédictives du comportement de départ exploitées sont sensiblement les mêmes, bien que leurs influences respectives sur la variable dépendante considérée ne soient pas univoques.

2. Pour une revue de la littérature complète, voir Christin (2007, 2006, 2005).

2711768950_livre.book Page 130 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les intentions de départ à la retraite sont influencées de manière complexe et peuvent être modélisées en utilisant une grande variété d'antécédents. Plusieurs catégorisations de ces variables ont été mises en valeur.

Une première possibilité consiste à classifier les variables indépendantes en variables :

– « individuelles » (âge, état de santé, genre, origine géographique, niveau d'études, nombre d'enfants à charge, comportement de type A[3], attitude envers la retraite) ;
– « liées au travail » (récompenses financières, attitudes au travail, trajectoire de carrière, statut professionnel) ;
– « liées à l'organisation » (taille de l'entreprise, secteur d'activité, flexibilité des politiques et pratiques de gestion des seniors) ;
– et « environnementales » (incertitude concernant les tendances macro-économiques, croissance économique, état de la Sécurité sociale, inflation, politiques nationales concernant l'emploi des seniors).

Puis l'idée de variables « push » et « pull » a été explorée (Beehr, 1986). Les premières sont des considérations négatives (une mauvaise santé, des insatisfactions au travail, des problèmes familiaux, etc.) qui amènent les individus à prendre leur retraite par une action de répulsion. Les secondes exercent, elles, une fonction d'attraction vers le départ en retraite ; ce sont des considérations positives qui attirent l'individu vers le départ telles que le désir de poursuivre des activités volontaires ou de loisirs.

Une autre possibilité inclut la définition d'une « structure d'opportunité », soit un ensemble de circonstances qui rendent les alternatives futures plus ou moins concevables pour un individu (Ekerdt *et al.*, 1996). Elle est composée de facteurs biographiques et situationnels qui rendent l'action concevable (statut sociodémographique, situation professionnelle, familiale et environnementale), ces facteurs étant rarement indépendants entre eux.

La majeure partie des études s'accorde alors sur l'importance des variables santé, finances, âge et attitudes vis-à-vis de la retraite dans l'explication de l'intention de départ à la retraite. En revanche, les résultats concernant l'influence des variables liées au travail et à l'organisation sont plus ambigus.

2.3. Conclusion et emprunts

La mise en commun de ces différentes contributions révèle que s'il s'est écrit et dit beaucoup de choses sur le départ à la retraite, il est pourtant peu évident de généraliser les résultats de ces différentes contributions, notamment en raison d'un manque de convergence des définitions et significations accordées au terme « retraite », des échantillons étudiés et des opérationnalisations des variables utilisées. Par ailleurs, les contextes culturels et légaux

3. Friedman et Rosenman (1975), cardiologues travaillant alors sur les différences individuelles face au stress ont mis en évidence le fait qu'un même événement peut susciter des réactions très différentes selon les individus ; et se sont centré sur le mode de fonctionnement de la personne pour faire apparaître une relation entre la personnalité et le risque de cardiopathie. Ils concluaient que l'on peut identifier un type de personnalité, qu'ils ont appelées "le type A", susceptible d'être victime de maladies cardio-vasculaires. Les individus de type A ont généralement un comportement et un mode de vie caractérisé par l'impatience, l'esprit de compétition, l'agressivité, la rapidité, etc. et présentent un risque de cardiopathie plus élevé. Si dans les entreprises les personnalités de type A sont souvent respectées pour leur motivation et leurs résultats, leur manque de coopération et leur compétitivité exacerbée engendre souvent l'antipathie auprès de leurs collègues. Les personnes ne présentant pas le pattern comportemental de type A sont qualifiées de type B. Généralement, les personnes de type B sont plus patientes, moins compétitives et moins agressives.

2711768950_livre.book Page 131 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

dans lesquels l'ensemble des études précédemment citées a été réalisé sont très hétérogènes. Or la retraite est une institution sociale. C'est un ensemble de normes de la société permettant aux individus, selon le travail réalisé, d'établir un droit à un revenu et à un revenu sans continuer de travailler. Ainsi, toute recherche sur le départ à la retraite est spécifique du contexte dans lequel elle est menée, et toute transposition éventuelle doit prendre en compte le cadre particulier dans lequel elle s'insère.

Les approches théoriques prédominant dans ces analyses de la décision de départ à la retraite sont la théorie de l'allocation des temps de travail-loisirs et la théorie du cycle de vie. La base de la plupart des travaux économiques est le modèle du choix travail-loisirs (temps = travail + loisirs). Les économistes conventionnels ou néoclassiques considèrent que l'individu fait des choix qui maximisent sa perception de bien-être selon les opportunités disponibles (Boskin, 1977 ; Burkhauser, 1979). La différence entre ces considérations et les considérations psychologiques ou sociologiques est l'emphase sur la façon dont les options sont presque toujours limitées par la disponibilité de ressources clés, telles que l'argent et le temps. Toutefois, le modèle simple d'allocation des temps de travail-loisir ne permet pas d'intégrer l'incertitude caractéristique du futur (Leonesio, 1996).

L'approche par le modèle du cycle vie considère quant à elle les résultats d'autres décisions personnelles (statut marital, taille de la famille, composition, éducation et formation, choix professionnel) dans l'explication de la décision de départ finale (Gordon et Blinder, 1980 ; Gustman et Steinmeier, 1985). L'utilité, définie comme niveau de satisfaction ou de bien-être, est fonction de la quantité de consommation, de loisirs, de la préférence pour une consommation de loisirs actuelle ou différée, et de caractéristiques personnelles.

Par emprunt, l'intention de départ à la retraite est ici entrevue comme le résultat d'une programmation financière, le reflet de préférences et d'attitudes personnelles vis-à-vis du travail et des loisirs, tout comme de caractéristiques situationnelles individuelles.

L'approche envisagée dans nos travaux est cependant plus globale dans le sens où elle tente d'intégrer simultanément les aspects cognitifs, conatifs et affectifs caractéristiques du processus décisionnel.

3. L'étude qualitative

Cette exploration de la littérature nécessite d'être confrontée à la réalité du terrain français. En ce sens, nous présentons les lignes directrices de notre étude qualitative, puis discutons des caractéristiques émergentes du concept d'intention de départ à la retraite pouvant servir à le définir, de même que des différentes influences qui semblent participer à sa formation.

3.1. Méthodologie et objectifs

L'objectif de cette démarche qualitative complémentaire est double : définir plus précisément le concept d'intention de départ à la retraite et vérifier la présence et la pertinence des déterminants détectés dans la littérature.

En vue d'acquérir une vision aussi complète que possible des intentions de départ à la retraite des cadres, et donc d'être certain d'introduire dans un questionnaire subséquent tous les cas de figure, une série d'entretiens semi-directifs auprès de cadres du secteur privé français toujours en activité, âgés de 55 ans et plus, a été menée.

En complément, les cadres interrogés devaient :

2711768950_livre.book Page 132 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

– être en activité, quel que soit leur contrat de travail ;
– être opérationnels et fonctionnels, d'exécution comme supérieurs ;
– évoluer dans des services/fonctions opérationnelles les plus diversifiés possibles ;
– travailler dans des établissements de toutes tailles.

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques de l'échantillon interrogé.

Les entretiens ont duré entre trente minutes et une heure quarante-cinq minutes, le guide d'entretien élaboré s'articulant autour des thèmes génériques « situations personnelles et concernant le travail », « croyances concernant le travail », « perception des politiques organisationnelles » et « attitudes face à l'environnement économique et/ou règlementaire », qui n'étaient cependant suggérés que lorsque l'interviewé ne les évoquait pas spontanément. Pour aborder notre question de recherche, la consigne a été : « *Parlez-moi du départ à la retraite.* »

Vingt et un entretiens ont été nécessaires pour satisfaire les critères de saturation. La saturation théorique a été obtenue après ajout progressif aux variables issues de la littérature de nouvelles variables introduites par les répondants. Quant à la saturation sémantique, elle fut atteinte après le dix-septième entretien : les quatre derniers répondants n'ont pas apporté de nouvelles informations.

3.2. Résultats

La confrontation de ces deux analyses permet d'extraire différentes situations face à la retraite à l'origine de différents niveaux de réflexion à ce sujet caractéristiques de « types » ou « catégories » d'intention.

Comme suggéré par la littérature pour d'autres catégories de salariés, les réflexions des cadres s'articulent principalement autour de l'atteinte du nombre légal d'annuités pour droit au taux de pension complet. Cet objectif ciblé par la majorité des cadres crée des perspectives de sorties bien différentes d'un cadre à l'autre, car si certains rempliront les conditions du taux plein avant leur 65 ans, d'autres ne les rempliront qu'à 65 ans, voire y auront droit du fait de leur âge de 65 ans sans toutefois cumuler le nombre légal d'annuités nécessaire. Ainsi, si la réforme des retraites d'août 2003 vise entre autres à offrir aux cotisants du régime général davantage de choix dans le moment de leur départ en retraite, les perceptions concernant ces marges de choix supplémentaires sont équivoques. Ceux qui devront attendre 65 ans pour prétendre à leur taux plein estiment « ne pas avoir le choix » : « Tout dépendrait de ce qu'on me proposerait. Mais j'aurais le choix, là ce qui me gêne un peu c'est que je n'ai pas le choix, et ça ça m'ennuie. » Ces cadres vont-ils effectivement rester en emploi jusqu'à 65 ans ? Se sentent-ils capables de le faire ? Comment les motiver durant ces dernières années de vie professionnelle ?

Parmi les cadres « qui auront le choix » de partir avant 65 ans, certains sont motivés à partir dès l'atteinte du nombre légal d'annuités, voire avant, d'autres à rester encore en emploi. Pourquoi ? Est-il possible, pour les responsables des ressources humaines, d'intervenir sur le processus de prise de décision de départ à la retraite selon ses objectifs organisationnels ?

Tableau 1 : Principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

		Âge											
Genre	Service/ Fonction opérationnelle	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	Taille entreprise (Nombre de salariés)
Homme	Adjoint de direction			1									100-499
	Commercial	1											100-499
	Comptabilité/ Salaire				*1* 1								500-4 999 > ou = 5 000
	Contrôle de gestion			1									> ou = 5 000
	Communication					*1*						1	100-499 50-99
	Télécontrôle								1				> ou = 5 000
	Exploitation			1									100-499
	Consultance						1						< 10
	Ressources humaines		*1*	1	1								500-4 999 > 5 000 10-49

2711768950_livre.book Page 134 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 1 : Principales caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire

		Âge											
Genre	Service/ Fonction opérationnelle	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	Taille entreprise (Nombre de salariés)
Femme	Secrétaire direction											1	500-4 999
	Communication		1										> ou = 5 000
	Achat			1									> ou = 5 000
	Marketing	1											100-499
	Formation				1								> ou = 5 000
	Ressources humaines				1								500-4 999

2711768950_livre.book Page 135 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Par ailleurs, parmi nos 21 cadres, 9 ont l'intention de partir dès l'atteinte dès leur taux plein (avant 65 ans pour 7 d'entre eux), 1 envisage de partir avant et 11 hésitent entre un tel départ et un départ retardé de quelques années. Pour ces derniers, l'échéance la plus tardive oscille entre deux ans ou plus après le taux plein, mais avant 65 ans pour certains, car « à 65 ans, vous pouvez devenir un vieil aigri, et ça c'est très mauvais dans une boîte un vieil aigri ». De même, parce qu'« à 65 ans on n'a plus la même compétitivité qu'à 30 ans ou 40 ans ». Pour ceux qui envisagent un départ au-delà de 65 ans, l'incertitude tient surtout à la possibilité de pouvoir rester dans l'entreprise : « Évidemment si l'employeur est d'accord parce que je crois qu'il peut me mettre à la retraite d'office à l'âge de 65 ans. Donc il faudrait qu'il soit d'accord pour que je puisse continuer après 65 ans. »

10 des 21 cadres interrogés ont précisément cité un âge de départ envisagé, après avoir « déjà bien réfléchi à la question », tandis que les 11 autres cadres hésitent entre deux échéances, ayant « une idée approximative du moment du départ », ou ne sachant « pas vraiment » voire « pas du tout ». Pour eux, les dernières évolutions institutionnelles ont amené beaucoup de confusion dans leur réflexion (« Alors moi je suis en pleine réflexion, mais l'envisager c'est envisager des choses assez confuses […] Avec tous les bouleversements récents, je ne sais plus du tout. »). Parfois la confusion provient d'un faible niveau d'engagement dans les réflexions pré-départ : « J'évite d'y penser parce le départ le plus tôt c'est quand même dans quatre ans et que ça me pollue un peu la tête de penser à ça. Je préfère être dans l'action au quotidien sans vraiment penser au départ parce que si je me mets à y penser, je vais penser forcément à tout ce que je vais faire après, c'est-à-dire le temps dont je vais disposer, et je vais trop y penser par rapport au quotidien et ce qui va me gêner, c'est que je vais envisager certaines choses et ça va m'agacer de ne pas pouvoir les faire maintenant. J'aurais l'impression d'être en attente de quelque chose alors que ce n'est pas vrai. »

Ainsi, plus l'âge est élevé, plus il est probable que l'on ait l'intention de partir à la retraite. Mais l'importance de la proximité du départ probable semble être à contrôler dans l'analyse des intentions de départ à la retraite.

Le tableau 2 synthétise les principales caractéristiques des situations face à la retraite et des intentions de départ rencontrées dans notre échantillon.

Concernant les déterminants de ces intentions, des facteurs d'un poids essentiels dans le choix d'une échéance de départ ont été clairement soulignés par l'ensemble des cadres. Parmi ceux-ci, les considérations économiques. L'évaluation financière concerne le niveau de pension perçue au titre de la carrière personnelle, mais également le bien-être économique dans le cadre familial : « Moi je n'ai qu'un salaire et donc ça va aussi influencer sur la date de mon départ. J'ai une femme qui n'a jamais travaillé, elle ne travaillera jamais, même pendant la retraite, donc ça veut dire quand même que dans la balance ça pèse. » Le nombre de personnes à charge entre donc logiquement dans l'évaluation de la possibilité financière du départ.

2711768950_livre.book Page 136 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 2 : Caractéristiques des situations face à la retraite et des intentions de départ dans l'échantillon exploratoire

"A le choix"	Orientation de l'intention	Intensité	Proximité taux plein
Oui	Au taux plein	Inévitable	6 ans
Oui	Au taux plein	Inévitable	10 ans
Oui	Au taux ou 2 ans après	Evitable	2 ans
Non même à 65 ans	À 65 ans	Evitable	9 ans
Oui	Au taux plein	Inévitable	2 ans
Oui	Au taux ou 2 ans après	Evitable	3 ans
Oui	Au taux plein	Inévitable	6 ans
Non même à 65 ans	À 65 ans ou après	Evitable	3 ans
Non même à 65 ans	À 65 ans	Inévitable	10 ans
Non même à 65 ans	Au plus tôt 58 ou 60 ans	Inévitable	7 ans
Oui	Après le taux voire après 65 ans si possible	Evitable	6 ans

2711768950_livre.book Page 137 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 2 : Caractéristiques des situations face à la retraite et des intentions de départ dans l'échantillon exploratoire

"A le choix"	Orientation de l'intention	Intensité	Proximité taux plein
Oui	Au taux ou 2 ans après soit 60 ans	Evitable	2 ans
Oui	Au taux plein	Inévitable	1 ans
Oui	Au taux ou à 65 ans	Evitable	3 ans
Oui	À 65 ans ou après	Evitable	0 ans Les a déjà
Oui	Après le taux ou à 65 ans	Evitable	3 ans
Oui	Au taux plein	Inévitable	3 ans
Oui	Au taux ou après mais avant 65 ans quand même	Evitable	3 ans
Non même à 65 ans	À 65 ans	Inévitable	Part dans l'année
Oui	Au taux plein	Inévitable	0 ans Les a déjà Part dans l'année
Non même à 65 ans	À 65 ans	Evitable	Part dans l'année

2711768950_livre.book Page 138 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Les cadres interviewés accordent également de l'importance aux facteurs liés à la santé. L'éventualité d'une dégradation de leur état de santé, ou de celui d'un proche, pourrait leur faire abandonner l'objectif de départ avec pension complète. La majorité des cadres s'estiment actuellement en bonne santé, mais tous placent ce facteur comme une condition essentielle pour « arriver jusqu'à l'âge de la retraite » : « Alors là aussi il faut suivre, suivre sa physiologie et se dire, même si c'est 57 ans, même si c'est 60, moi je voulais aller jusqu'à 63 ans, je ne sais pas si j'arriverai jusqu'à 63 ans » ; « Enfin, le seul bémol que je mettrais c'est si on est en bonne santé ».

Enfin, l'éventualité d'un changement organisationnel dont découlerait un éventuel licenciement pèse sur les marges de choix perçues par les cadres (« Maintenant, l'influence qui peut éventuellement changer ça, c'est le licenciement […], la fusion d'entreprise ou autre »), alors qu'un nouveau changement réglementaire pourrait avancer le départ par rapport à l'échéance projetée.

Parallèlement, une multitude d'autres facteurs influence potentiellement les intentions de départ à la retraite. Nous les présentons ici en deux sous-groupes, selon qu'ils peuvent être envisagés comme suite de l'amorce « Je pars à la retraite parce que/ à cause de… », ou « Je pars à la retraite pour… ».

Les plafonnements subjectifs (*a priori* davantage de contenu que structurels) intègrent le premier groupe. Les quatre types de réactions individuelles face au plafonnement (Cardinal et Lamoureux, 1992 ; Tremblay et Roger, 2004) se retrouvent, un cadre « rebelle » précisant que « ce qui est le plus lassant c'est la routine, pour ceux qui ont envie d'aller de l'avant, ça effectivement ça me donne envie d'arrêter. Stop j'arrête », alors qu'un autre, non encore subjectivement plafonné, explique « que si le travail m [l']'intéressait toujours et que ce soit " challenging ", je [il] pense que j'[il] accepterais [t] de travailler plus longtemps ». L'usure associée à des conditions et des schémas de travail rigides et stressants (« Et c'est un facteur qui est assez important dans la décision, l'usure. C'est comme de la radioactivité : vous l'accumulez […] »), de même que les conflits travail-famille parfois induits (« Si vous voulez je me suis concentré énormément sur mon travail, j'ai voué ma vie au travail, et bon je me rends compte que j'ai du coup laissé tomber ma vie de famille ») servent d'argumentations fortes à des intentions de départ à la retraite précoces et inévitables.

Par ailleurs, les discriminations perçues par les cadres (« À titre d'exemple c'est toujours gênant parce que le type a 10 ans de moins que vous il est plus payé que vous, il a moins de diplômes que vous, il ne connaît pas la boîte, et on pense que c'est une merveille. Donc il y a quand même une partie d'amertume finalement. »), comme le manque de reconnaissance au travail, les poussent vers le départ.

Enfin, d'autres croyances plus sociétales imprègnent les discours. Les cadres estiment notamment « devoir laisser la place aux jeunes », et certains pensent « avoir l'âge de partir à la retraite ». Une norme informelle concerne l'âge de départ approprié et influence le choix d'une date de départ effectif. La valeur antécédente ou de rationalisation à posteriori de ces croyances est cependant peu évidente à établir.

Par ailleurs, l'existence de projets et/ou d'un cercle social de relais pour la retraite attire vers le départ à la retraite. Les cadres désirent notamment « profiter » pleinement de leur retraite : « puisque ma [leur] vie actuelle ne me le [leur] permet pas », or « profiter pleinement de sa retraite c'est pouvoir la faire le plus tôt possible aussi ». Les visions de la retraite sont majoritairement positives (retraite liberté) et « il vaut mieux partir à un moment où on est en pleine possession de ses moyens ». Toutefois, tous les cadres n'ont pas envie

2711768950_livre.book Page 139 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

d'arrêter complètement de travailler, « je vais partir en retraite à 58 ans pour pouvoir faire une autre activité après. Je ne vais pas m'arrêter mais je ne vais plus être salarié, je vais être à mon compte. Mon activité ne va pas s'arrêter », « en fait je n'envisage pas de travailler moins, mais de travailler différemment ». Souvent le désir de passer plus de temps en famille ou avec ses amis retraités se fait sentir, d'autant plus « quand on voit ses copains qui ont pris la retraite, qui sont déjà en train de dire "oh tu viens pas avec nous, on va faire du vélo, on va faire ceci on va faire cela, on va faire du ski, on va faire de la rando", on est là, au bureau. On se dit, "bon sang je perds du temps là" ».

Finalement, une grande variété de variables modératrices semblent intervenir dans ces relations entre variables déterminantes et intentions de départ à la retraite : des facteurs liés à l'historique de carrière, des caractéristiques sociodémographiques et familiales, de même que le statut professionnel et certaines caractéristiques organisationnelles. L'ensemble de ces variables corrobore les résultats des recherches précédentes mais leur influence n'est pas univoque : une même variable prend des significations différentes selon les personnes.

Le tableau 3 résume les thèmes abordés par les répondants selon leur type d'intention et leur catégorisation en variables déterminantes.

Tableau 3 : Classification des thèmes abordés par les répondants selon leur type d'intention et la catégorisation de variables déterminantes

	Départ au plus tôt	Indécision	Départ au plus tard
Variables contraintes	– atteinte du nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein – éventualité d'une dégradation de l'état de santé – autre éventualité « événement majeur grave » – éventualité d'un licenciement – éventualité d'un nouveau changement législatif	– atteinte du nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein – éventualité d'une dégradation de l'état de santé – autre éventualité « événement majeur grave »	– atteinte du nombre d'annuités légales pour avoir droit au taux plein – éventualité d'une dégradation de l'état de santé – éventualité d'un licenciement
Variables opportunités	« Pour » – disposer de temps libre – rejoindre ses amis, sa famille – faire ce qu'il me plaît – réaliser un projet spécifique – me reposer	« Parce que » – je ne me suis pas préparé financièrement – je ne souhaite pas y penser – je n'ai fait aucun plan pour le moment – ma situation professionnelle actuelle me stimule – je n'ai pas de projets ou d'attentes spécifiques pour la retraite – la surcote proposée n'est pas suffisamment intéressante – je ne suis pas dans une dynamique de retrait – je suis attaché à mon entreprise – ce n'est pas normal de partir à 55 ans	« Parce que » – j'ai encore plein de choses à accomplir – je suis très bien dans ma situation professionnelle actuelle – je suis encore en mesure de travailler à un bon rythme – le travail me maintient en bonne santé – ma situation professionnelle actuelle me stimule – mon conjoint est toujours en emploi – j'ai des charges financières à assumer – je redoute la retraite

2711768950_livre.book Page 141 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Tableau 3 : Classification des thèmes abordés par les répondants selon leur type d'intention et la catégorisation de variables déterminantes

	Départ au plus tôt	Indécision	Départ au plus tard
	« Parce que » – j'ai les moyens financiers de partir à la retraite – je suis serein pour ma retraite – je suis épuisé, ou je ne me sens pas capable de continuer à travailler – je ne veux plus de conditions de travail stressantes – je ne veux plus de ce travail – je ne veux plus de conflits travail-famille – j'ai atteint mes objectifs professionnels – je me positionne en fin de carrière – il faut faire de la place aux jeunes – je ne suis pas sûr que mon supérieur souhaite que je reste – je sens que je ne suis pas indispensable – la surcote proposée n'est pas suffisamment intéressante – on a quand même droit à une retraite	« Cela dépendra de » – ma situation personnelle d'alors – l'évolution de mon travail – la place que je pourrai encore trouver dans mon organisation	

2711768950_livre.book Page 142 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

4. Discussion

En somme, pour cerner la diversité des intentions de départ à la retraite, les entretiens menés suggèrent de détecter :

- l'orientation de l'intention :
  - le cadre envisage-t-il de partir « au plus tôt », même avant l'atteinte du nombre d'annuités légales ?
  - au taux ?
  - « au plus tard », lors de la mise à la retraite du fait de l'employeur ?

  Rappelons que l'indétermination est une attitude réelle et importante à considérer ;
- l'intensité de l'intention qui peut être :
  - « évitable » (possibilité de revoir son départ selon les circonstances) ;
  - « inévitable » (seul un événement de vie majeur engendrerait une révision de l'échéance projetée).

Par ailleurs, si l'intention de départ à la retraite représente la motivation ou la volonté du sujet de partir à la retraite, nous la définissons comme la perception de la probabilité de partir à la retraite à une échéance déterminée. Le processus est complexe (la décision nécessite des informations d'origines multiples) et les intentions de départ à la retraite ne sont pas irréversibles. Lorsque l'individu a l'intention de partir à la retraite, il adopte une démarche réflexive concernant la possibilité et les conséquences du départ, l'évaluation des opportunités en comparaison de la situation actuelle et la détermination d'une échéance de départ effectif. Lorsque le départ est envisagé à un horizon supérieur à un an, nous entendons l'intention de partir au sens d'une planification plus générale que lorsque le départ est envisagé sous un an. Autrement dit, l'analyse des intentions de départ à la retraite des individus dont la perception du départ probable est supérieure à un an a une visée plus générale et se rapproche davantage de ce que nous appelons couramment des « plans » pour la retraite, alors que la compréhension de l'intention de départ à la retraite sous une acception psychosociologique pourrait être enrichie par une analyse spécifique des discours des individus dont le départ est envisagé sous un an.

Par ailleurs, la catégorisation émergente des déterminants des intentions de départ à la retraite distingue des variables « contraintes », qui permettent d'envisager le départ à la retraite, des variables « opportunités », qui disposent à l'envisager. Les premières sont de nature financière, liées à la santé et environnementales. Les secondes sont majoritairement des attitudes, liées parfois aux normes subjectives concernant le comportement de départ à la retraite à un certain âge, et pouvant se répartir autour de deux pôles proches des vecteurs « push » et « pull » identifiés dans la littérature. Plusieurs variables sociodémographiques, liées à l'historique de carrière, à la situation professionnelle actuelle ou encore au contexte personnel pour le retrait, semblent enfin modérer les relations entre déterminants et intentions.

Conclusion

L'intention de départ à la retraite est un processus flexible et progressif de planification né de l'articulation de rapports entre l'individu et les sphères dans lesquelles il évolue : l'individu et sa sphère personnelle, son travail, son organisation. La décision de départ a lieu dans une situation sociale concrète composée d'attitudes et de normes subjectives envers

2711768950_livre.book Page 143 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

la retraite. De fait, l'intention de départ est liée à une multitude de variables relatives au cercle familial, amical et de travail, probablement interdépendantes.

Une des difficultés dans la tentative de compréhension de l'intention est la grande diversité des situations personnelles face à la retraite, qui complexifie les problématiques et rend toute tentative de généralisation difficile.

Une autre limite de notre étude tient à la nature même de la population choisie : les cadres âgés de 55 ans et plus. Catégorie typiquement « française » dont la définition est vaporeuse, qui reste, malgré une grande dissymétrie sociale et une grande dispersion des rémunérations, un « statut permettant de disposer d'un niveau de revenu relativement élevé et de bénéficier de conditions d'existence se rapprochant du modèle dominant d'une société dont la hiérarchie n'a pas changé, mais où le poids des classes moyennes s'est renforcé » (Bouffartigue et Gadea, 2000, p. 60). Leur pension, publique ou privée, est probablement meilleure et plus importante que dans les autres cas de la force de travail en général et l'influence de l'évaluation de la possibilité financière du départ tempérée par rapport à un échantillon représentatif de toutes les catégories socioprofessionnelles françaises.

D'un point de vue méthodologique, nous sommes limités dans nos possibilités d'établissement de relations causales et de généralisation par la nature qualitative et exploratoire de notre démarche. Les éléments de résultats proposés ne sont qu'hypothèses qui demandent à être testées désormais.

Enfin, nous ne dépassons pas le stade de l'intention. Une étude longitudinale permettrait d'étudier le comportement réel de départ afin de renforcer ou d'infirmer la validité de notre approche. Toutefois, d'un point de vue théorique, nous considérons que le construit d'intention comportementale est suffisamment prédictif du comportement, et le résume ainsi de manière consistante. Testée dans un contexte de prédiction de comportement de départ (Beehr et Nielson, 2005), la théorie du comportement planifié a une validité prédictive adéquate et les études sur le terrain s'accordent sur le caractère positif de la relation intention/comportement de départ ultérieur (Neveu, 1996).

Notre contribution alimente la réflexion sur une question actuelle à enjeu majeur, à savoir celle de la gestion des seniors et des fins de carrière. La capacité à prédire le moment où les employés vont quitter l'organisation régit la flexibilité dans l'estimation du personnel et des pensions de retraite (Taylor et Mac Farlane Shore, 1995). S'il est effectivement possible de prévoir les décisions que les individus en âge de partir en retraite prendront, l'entreprise pourra alors se doter d'une base de données essentielle à sa gestion prévisionnelle des départs et à sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). En outre, si les départs à la retraite massifs menacent différemment les entreprises, l'absence de gestion de ces départs menace l'entreprise de coûts particuliers associés à la perte de travailleurs expérimentés, tout au moins entraînés.

Une nécessité réelle de garder un grand nombre de travailleurs âgés plus longtemps dans leur emploi apparaît progressivement, alors qu'une « guerre des talents » est déjà à l'œuvre (Chambers *et al.*, 1998). Pour l'entreprise, connaître, pouvoir orienter et accompagner les choix personnels de départ à la retraite est essentiel (Marbot et Peretti, 2004). Notre approche par les intentions de départ à la retraite peut servir ces objectifs.

2711768950_livre.book Page 144 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Bibliographie

AJZEN I. (1985), « From intentions to actions : a theory of planned behavior », *in* KUHL J. et BECKMANN J. (éd.), *Action-Control : From Cognition to Behavior*, Heidelberg, Germany : Springer, p. 11-39.

AJZEN I. (1991), « The theory of planned behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 50, p. 179-211.

BEEHR T.A. (1986), « The process of retirement : a review and recommendations for future investigation », *Personnel Psychology*, vol. 39, p. 31-54.

BEEHR T.A. et NIELSON N.L. (2005), « Descriptions of job characteristics and retirement activities during the transition to retirement », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, p. 681-690.

BOSKIN M.J. (1977), « Social security and retirement decisions », *Economic Inquiry*, vol. 15, p. 1-25.

BOUFFARTIGUE p. et GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, coll. Repères, 118 pages.

BURKHAUSER R.V. (1979), « The pension acceptance decision of older workers », *The Journal of Human Resources*, vol. XIV, n° 1, p. 64-75.

CARDINAL L. et LAMOUREUX C. (1992), « Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention », *Gestion*, vol. 17, n° 3, p. 83-90.

CHAMBERS E., FOULON M., HANDFIELS-JONES H., HANKIN S.M. et MICHAELS E.G. III (1998), « The war for talent », *The McKinsey Quarterly*, n° 3, p. 2-15.

COUDIN E. (2006), « Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse », *Insee première*, Insee Projections 2005-2050, n° 1092, 4 pages.

EKERDT D.J., DE VINEY S. et KOSLOSKI K. (1996), « Profiling plans for retirement », *Journal of Gerontology, Series B : Social Sciences*, vol. 51, n° 3, p. 140-149.

FELDMAN D.C.T. (1994), « The decision to retire early : a review and conceptualization », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 2, p. 285-311.

GODET M. (2003), *Le Choc de 2006. Démographie, croissance, emploi, pour une société de projets*, Odile Jacob, 280 pages.

GORDON R. et BLINDER A. (1980), « Market wages, reservation wages, and retirement decisions », *Journal of Public Economics*, vol. 14, p. 277-308.

GUSTMAN A.L. et STEINMEYER T.L. (1985), « The 1983 social security reforms and labor supply adjustments of older individuals in the long run », *Journal of Labor Economics*, vol. 3, p. 237-253.

LEONESIO M.V. (1996), « The economics of retirement : a nontechnical guide », *Social Security Bulletin*, vol. 59, n° 4, p. 1-30.

MARBOT E. et PERETTI J.-M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise*, Village mondial, 170 pages.

MARBOT E. (2001), « Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et determinants », thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, IAE de Puyricard.

2711768950_livre.book Page 145 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

NEVEU J.-P. (1996), *La Démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Economica, 177 pages.

OLIVEAU J.-B. (2006), « Analyse de l'âge de départ à la retraite au cours des dernières années », Note de la Caisse nationale d'assurance vieillesse pour le Conseil d'orientation des retraites, réunion du Conseil du 25 octobre 2006, allongement de la durée d'assurance et âges de départ, pénibilité, décompte de la durée, conditions de départ, 8 pages.

QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L. (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 274 pages.

ROCHEFORT R., en presse, DEVILLECHABROLLE V. (2006), « Mais où est donc passé le papy boom ? », *Liaisons Sociales Magazine*, n° 74, p. 24.

TREMBLAY M. et ROGER A. (2004), « Le plafonnement de carrière », *In* GUERRERO S., CERDIN J.-L. et ROGER A. (coord.)., *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, AGRH, Vuibert, p. 285-298.

VOLKOFF S. (2001), « Les fins de vie professionnelle : questions pour l'ergonomie », *Comptes rendus du Congrès Self Ace 201*, Les transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie, Sessions plénières, vol. 1, p. 61-73.

2711768950_livre.book Page 146 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 147 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

PARTIE 4

QUELQUES PISTES D'ACTION

2711768950_livre.book Page 148 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2711768950_livre.book Page 149 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

9

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

JEAN-YVES DUYCK ET SERGE GUÉRIN

Introduction

« Il y a encore six mois, je n'aurais pas imaginé l'intérêt de mener des missions courtes et encore moins d'accepter de négocier autant à la baisse mes revenus », a constitué un leitmotiv tout au long des entretiens.

L'objet de ce chapitre est précisément de s'intéresser à ceux qui n'auraient jamais dû connaître une situation d'exclusion : les seniors à haut potentiel, qui, eux aussi, subissent les effets du regard déprécié sur la prise d'âge, se retrouvent évincés après avoir occupé des fonctions visibles et souvent enviables. Ils sont ainsi amenés à s'interroger sur des reprises d'activité dans des situations précaires qu'ils n'auraient jamais imaginé avoir à assumer.

La notion de cadre et de senior à haut potentiel tient, dans ce document, une place particulière. En effet, le potentiel se définit habituellement comme un pari mené *ex ante* sur un pronostic de réussite (Falcoz, 1999, p. 79) dans un poste futur. La particularité de la population étudiée est que cette réussite a bien eu lieu, mais que pourtant, du fait de leur « séniorité » ces cadres se retrouvent soit exclus, soit en situation d'exclusion de leur firme. Ce qui justifie que le qualificatif de haut potentiel dans ce cas repose non plus sur un raisonnement probabiliste, mais sur le cursus réel de ces cadres qui tous ont occupé des postes de direction générale et qui, pour la plupart, ont siégé au sein des comités de direction de leur entreprise (*infra* : méthodologie). Malgré leur expérience et la force probante de leur parcours et de leurs réalisations, ils n'ont pu échapper aux processus d'éviction et de dévalorisation qui touchent les seniors.

Le questionnement général est moins un regard vers le passé (comment ces seniors ont-ils pu se retrouver dans une telle situation ?) que d'apprécier dans quelle mesure ils envisagent leur avenir professionnel et accessoirement personnel dès lors qu'une opportunité réelle mais atypique, l'intérim, leur est proposée. La formulation de la question de recherche peut être faite comme suit : comment ces seniors se représentent-ils leur avenir dans un contexte de précarité ? En d'autres termes, quelles sont les grandes typologies qui marquent les attitudes des SHP face à la prise d'âge et à la situation de dépossession du cadre professionnel qui s'y trouve liée ?

Pour répondre à ce large questionnement, le champ théorique des représentations présente de multiples atouts. D'une part, il permet d'apprécier celles, générales, relatives aux

2711768950_livre.book Page 150 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

seniors dans leur ensemble et, d'autre part, de voir dans quelle mesure ces seniors ayant eu des parcours d'excellence professionnellement comblés échappent ou au contraire s'insèrent à l'intérieur desdites représentations.

La posture générale est de nature compréhensive, car si le champ théorique est bien déblayé, la particularité de la population étudiée : des seniors de haut niveau face à l'intérim, constitue un domaine d'investigation encore inexploré. Il conviendra donc de rester prudent sur la question de la généralisation des résultats.

Ce travail évolue à mi-chemin entre recherche académique et recherche appliquée (voire prescriptive) dans la mesure où le cabinet qui l'a initié attendait des auteurs un certain nombre de recommandations dont l'essentiel est retranscrit.

La première partie présente le cadre théorique de ce travail : les représentations sociales. La deuxième partie propose les résultats du travail de terrain.

1. Le cadre théorique : les représentations sociales et les seniors

Ainsi que le signale Pesqueux (2002), « la question des représentations est probablement une des plus vieilles questions de la philosophie » en ce sens qu'elle « recoupe le thème de la vérité, c'est-à-dire la question de la conformité des idées avec les choses » (*ibid.*, p. 28).

1.1. Les représentations sociales

Dès lors qu'il s'agit d'interactions sociales, il est possible d'en considérer les caractéristiques et les enjeux.

1.1.1. Les caractéristiques

On peut réfléchir à cette construction soit en termes de processus, soit en termes de contenu.

1. Les processus mis en œuvre s'articulent autour de deux éléments : l'objectivation et l'ancrage. L'objectivation « rend concret ce qui est abstrait, [elle] transforme un concept en une image […] » (Doise, 1986, p. 20). L'objectivation passe par le discours qui lui donne vie, qui fait « correspondre des mots aux choses », et rend ainsi apte à « décoder les choses » (Morgan, 1993) *via* la métaphore ou l'image. La métaphore « libère le discours en le rendant inventif » (Pesqueux, 1998, p. 501) ou, pour Morgan (1993), « nous nous servons de métaphore chaque fois que nous tentons de comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément » (*ibid.*, p. 3). Nous verrons *infra* combien le vocabulaire concernant les seniors peut être inventif, varié et imagé, les nuances marquant souvent des prises de position idéologiques.

   L'ancrage se réalise à partir de l'enracinement social des représentations, en référence à des croyances ou à des savoirs qui préexistent. Comme le dit Jodelet (1991, p. 672), « la pensée constituante s'appuie sur la pensée constituée pour ranger la nouveauté dans des cadres anciens, dans du déjà connu, avec pour effet des transformations de part et d'autre ». Concernant les seniors, l'ancrage se réalise à partir de faits avérés sur les effets physiques du vieillissement et, par extension, sur leurs conséquences psychiques. Pour autant, comme l'exposent Marbot et Peretti (2004, p. 54), « la notion de vieillissement change, tout comme les valeurs, ce qui modifie la représentation actuelle des préretraités ou retraités ».

2711768950_livre.book Page 151 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2. Le contenu de ces représentations s'articule, selon Abric (1994), autour d'un noyau dur et de représentations périphériques. Le noyau dur sert principalement à organiser et à structurer la pensée et ainsi à garantir sa stabilité. Pour Abric (1994, p. 78), il s'organise autour de la mémoire collective du groupe et du système de normes auquel il se réfère. Il en constitue donc la base commune, collectivement partagée, de la représentation et sa fonction est consensuelle. Comme le fait remarquer Marbot (2005, p. 54 et *sq.*), le noyau dur qui caractérise les seniors repose sur le principe de naturalisation (Elejabarrieta, 1996, p. 143-144) qui veut que la vieillesse soit systématiquement synonyme de déclin, même si, il y a plus de deux mille ans[1], Cicéron en exposait autant les agréments que les difficultés.

   Les éléments périphériques concernent les ajustements que peut réaliser chaque individu ou chaque groupe autour du noyau central. « Il permet ainsi l'élaboration de représentations sociales individualisées réalisées néanmoins autour du noyau central commun. » (Abric, 1994, p. 80).

   Dans le cas des seniors, les éléments périphériques permettent d'accepter des représentations aussi divergentes que celles proposées par les DRH et les marketeurs sans remettre en cause le credo commun. Ce sont donc les enjeux qui conditionnent ces représentations (les groupes concernés et les intérêts qu'ils défendent) et l'idéologie qu'ils sous-tendent qu'il convient d'examiner.

1.1.2. Les enjeux et le rôle de l'idéologie

Il est impossible de traiter des représentations sociales sans envisager la dynamique sociale qui les fait vivre. Bien que le noyau dur soit l'objet d'un partage collectif, son appropriation par un groupe constitue un enjeu majeur dans la mesure où elle correspond d'abord à la réalité de ce groupe et des individus le composant. Ces derniers, « ayant développé [leur] propre interprétation de la réalité sociale, […] vont se distinguer des autres » (Moliner, 1996, p. 30) et tenter d'imposer leur cadre de référence.

Dans le cas qui nous concerne, nous y reviendrons, l'objet « senior » est le résultat de représentations multiples selon la nature du groupe porteur de cet enjeu. À l'intérieur des entreprises, on observe au moins trois représentations contradictoires issues de groupes concurrents selon que cet objet est décrit par les services marketing (nouveaux consommateurs potentiels), par les directions des ressources humaines (« jetables ») ou par les salariés eux-mêmes (utiles). Il est alors clair que les affinités avec l'idéologie sont patentes, comme l'exposent Doise et Palmonari (1986) et Rouquette (1996). Pour ces auteurs, si la représentation sociale est bien le reflet de l'idéologie, elle n'en constitue toutefois que l'un des pans, dans la mesure où « une idéologie a un appareil qui la défend et en sauvegarde l'orthodoxie, […] et pour cela, le monde de l'idéologie est un monde plus stable, réifié tandis que l'univers de la représentation est plus diffus, mobile, toujours en changement » (*ibid.*, p. 14). Néanmoins, les rapports avec l'idéologie restent étroits car « [celle-ci] conditionne le contenu de certaines représentations sociales » (Doise, 1985, p. 252).

Ainsi, chaque représentation ne peut être comprise et expliquée qu'en partant d'une autre représentation, trouvant elle-même ses fondements dans l'idéologie. Au sein de l'entreprise, l'utilité sociale des seniors est presqu'exclusivement envisagée sous l'angle

1. Cicéron, *La Vieillesse*, Hatier, 1961 (non repris en bibliographie).

2711768950_livre.book Page 152 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

économique, à savoir ce qu'ils coûtent (groupe DRH) ou ce qu'ils rapportent (groupe marketeurs), même si les biais cognitifs sont considérables. Les représentations sociales apparaissent comme le reflet des enjeux dans cet ensemble de prises de position souvent contradictoires.

1.2. « L'objet social » senior au travail

Il possède trois caractéristiques : sa définition est floue ; les représentations qui l'entourent sont particulièrement larges ; les seniors eux-mêmes sont « contaminés » par cette vision.

1.2.1. Un « objet » mal défini

Dès lors que l'on pose la question de savoir ce qu'est un senior[2] au travail, on retombe souvent sur la notion de travailleur âgé, et « il est difficile de trouver un seuil objectif et absolu pour considérer un salarié comme âgé » (Chabert, 2003, p. 2). À partir de 45 ans (Falcoz, 2005), et parfois même de 40 ans, le vocabulaire des études actuelles utilise le terme de « personnel vieillissant », puis retient la notion de « quinqua ». C'est d'ailleurs ce seuil qui semble retenu dans la plupart des cas, même s'il dépend en grande partie de la mise en place des mesures institutionnelles (Marbot, 2005) et peut ainsi varier entre 45 et 65 ans.

Quant à la terminologie, elle reste aussi mal stabilisée. Les ergonomes ont introduit la notion de « travailleur vieillissant », les gérontologues parlent de « maturescence » ou de « gérescence », « senior » restant souvent réservé aux cadres (Chabert, *ibid.*). Dans le langage de l'entreprise, d'autres utilisations apparaissent : « actifs vieillissants », « salariés âgés », « anciens », « demi-vieux », « fin de carrière » ou « fin de vie professionnelle », bref le vocabulaire ne manque pas pour tenter de désigner de façon polie les seniors, tout en conservant une connotation « discrète » d'exclusion.

1.2.2. Une large gamme de représentations

On trouve trois grands types de représentations des salariés âgés (Le Minez, 1995) chez les managers, très contingentes au groupe qui les exprime.

1. Une représentation négative.

   Elle concerne principalement les employeurs et DRH, qui posent sur les seniors un regard dépréciatif : après 40 ans, le déclin professionnel est considéré comme quasi inévitable, et les salariés deviennent « jetables » (Quintreau, 2002) et, dans certains cas, culpabilisés de continuer leur activité professionnelle au vu des nombreux chômeurs à qui ils « prendraient la place ». Ces représentations s'appuient sur l'idée que la productivité des salariés décroît sans compensation salariale, même si aucune corrélation objective n'a pu être établie en ce sens dans les travaux des chercheurs (Volkoff, 1989 ; Marbot, 2005). En outre, l'amalgame entre technophobie et âge est général, les « seniors » étant supposés ne disposer que d'un faible potentiel d'adaptation, et *ipso facto* commençant à être exclus des formations dès la quarantaine. Dès lors, on comprend que, de façon insidieuse, et par un effet de contamination, un sentiment de fin de vie professionnelle (Marbot, 2001) finisse par s'installer chez les intéressés eux-mêmes et, par « ricochet », aboutisse à les isoler un peu plus. Si l'on rajoute la question du stress, censé toucher plus les personnes âgées, mais particulièrement difficile à mesurer (Gollac et Volkoff, 2000)

2. le thésaurus RAMEAU (Répertoire d'Autorité Matière Encyclopédique Alphabétique Unifié) ne connaît pas ce terme.

2711768950_livre.book Page 153 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

on obtient une construction sociale complète des aptitudes supposées d'un salarié (plus) âgé. Elle produit, avec la représentation négative qui l'accompagne, une certaine permanence, voire une « naturalisation ».

2. Une représentation positive.

   Du point de vue des marketeurs, le senior est avant tout un consommateur, dont l'intérêt repose sur son pouvoir d'achat disponible[3]. Le marché des seniors est d'ailleurs détecté dans les années 1990 (Tréguer, 1994, 2002 ; Guérin, 2000). Notons aussi que, pour bon nombre d'auteurs en organisation, l'éviction des seniors fait prendre un triple risque à l'entreprise, de perte des savoirs (M'Bengué, 2004, p. 18), de perte de la « mémoire », (Girod-Seville, 2004, p. 70), mais aussi de transmission proprement dite des savoirs (Rouby et Thomas, 2004).

3. Une représentation neutre.

Elle reste plus diffuse, mais est fondée sur l'idée selon laquelle le vieillissement est une question doublement relative :

- au regard des évolutions économiques, la question peut s'annuler en tant que telle puisque ces dernières ont entraîné une relativité de l'âge (on est moins vieux aujourd'hui à 50 ans qu'à 40 ans il y a quelques années) et le développement d'une capacité d'adaptation issue des efforts de formation et d'un environnement plus changeant, ayant imposé une adaptation plus précoce des salariés dans leur carrière. La question essentielle pour l'organisation devient celle du maintien de la motivation (Saint-Germes, 2004) ;
- au regard des caractéristiques du travail, la prise en considération du seul critère de l'âge chronologique conduit à des conceptions erronées car ce sont d'abord *« les caractéristiques du travail [qui] déterminent fortement les différences entre âges du point de vue de l'efficacité productive »* (Volkoff, 2000, p. 48-49). Pour Volkoff, « *l'analyse des situations de travail montre clairement le rôle déterminant des caractéristiques et des conditions de travail. Elle justifie une approche conditionnelle des relations entre âge et efficacité, omise par les analyses économiques. […] Les indicateurs économiques et de gestion se révèlent le plus souvent insuffisants à apprécier le résultat d'une production. D'une part, la connaissance insuffisante de l'activité de travail conduit au mieux à n'utiliser que des indicateurs de performance limités, au pire à sanctionner un comportement pourtant porteur de performances* » (*ibid.*, p. 114-115).

Dans les deux cas, les stéréotypes sous-évaluent la performance réelle et oublient des performances cachées ou des éléments de création de valeur, « annulant » en quelque sorte le vieillissement.

De l'exposé précédent il ressort que ce n'est plus la retraite qui fait que l'on devient vieux, mais la représentation qui lui est associée dans un contexte précis et pour un groupe donné. On peut aussi regarder la manière dont les seniors au travail se représentent leur seniorité.

3. *CB News*, n° 836, 23 mai 2005, p. 18-21, qui risque « oseille vermeille »!, non repris en bibliographie.

2711768950_livre.book Page 154 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

1.2.3. Quelques représentations des seniors sur eux-mêmes

On repère un foisonnement d'articles dans la presse et bon nombre d'enquêtes sociologiques (Guérin, 2002) ainsi que quelques typologies des pratiques des entreprises (Bellini *et al.*, 2005). Cependant on note un nombre réduit de travaux académiques sur la manière dont les seniors en activité perçoivent « de l'intérieur » leur seniorité. Trois recherches en donnent cependant un aperçu.

1. L'enquête « logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge ».

   Schmidt (1995) procède à une analyse monographique menée dans six établissements industriels et de service possédant des structures d'âge déséquilibrées et des effectifs en forte diminution. Le matériau de l'enquête est constitué de l'étude des bilans sociaux des entreprises sur dix ans et d'un corpus fourni par des entretiens semi-directifs menés auprès du management. Le premier intérêt de ce travail concerne son antériorité et fait apparaître, dès les années 1993, les « débuts timides d'une GPEC et d'une lutte contre le vieillissement » (*ibid.*, p. 43-44). Concernant l'aspect représentation par les salariés de leur situation, l'enquête fait aussi ressortir que « la préretraite est si bien acceptée qu'elle devient même, dans l'esprit des salariés, un dû » (*ibid.*, p. 46). Schmidt relève aussi que l'âge joue sur la formation tant du point de vue de l'entreprise que de celui du salarié : « Les salariés les plus âgés sont aussi les plus réticents à suivre des formations qui les obligent à remettre en cause des habitudes, des situations acquises » (*ibid.*, p. 52).

2. L'enquête « sentiment de fin de vie professionnelle ».

   Marbot et Peretti (2004) travaillent sur le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP). Ils notent du point de vue de l'entreprise, « un manque de connaissance des seniors au travail et une forte interrogation sur [leur] engagement au travail par rapport à leur vie privée » (*ibid.*, p. 51) reposant sur une conception dépassée des cycles de vie (*ibid.*, p. 54). De fait, dans la mesure où les étapes de carrière évoluent, le SFVP dépend en large part des « perceptions de chaque individu » (*ibid.*, p. 56-60), de son aptitude à faire face aux changements, à réactualiser ses connaissances, etc. En pratique, le SFVP se traduirait par six manifestations : un désengagement au travail ; un recentrage sur soi ; une évolution des rôles (la place du travail dans la sphère sociale), des objectifs de vie ainsi que vers l'intégrité ; une acceptation de son âge. Les auteurs développent alors un certain nombre de préconisations concernant autant l'individu senior que les politiques de GRH.

3. L'enquête « plafond de carrière ».

   Falcoz (2005) s'intéresse aux salariés de plus de 50 ans et mène ses recherches sur le concept de plafonnement de carrière objectif (plus de cinq ans dans le même poste) et subjectif. L'auteur interroge 58 salariés de profils variés (cadres, non-cadres, hommes, femmes, etc.) et travaille plus spécifiquement sur la question du plateau « subjectif » de carrière, ce terme présentant quelques similitudes avec celui de représentation. Toutefois, s'il observe bien ce plateau subjectif chez certains seniors, l'étude tente surtout de le mettre en lien avec la politique de gestion des carrières en vigueur dans les quatre cas étudiés.

Malgré certaines similitudes, en particulier en ce qui concerne la dernière enquête, ces recherches proposent un éclairage complémentaire sur des populations en dehors du champ de celui qui constitue la trame de cet article : les « hauts potentiels », c'est-à-dire, pour mémoire, des cadres ayant exercé de hautes responsabilités face à des opportunités professionnelles passant par la précarité.

2711768950_livre.book Page 155 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2. Le terrain : méthodologie de la recherche, résultats et discussion

2.1. La méthodologie de la recherche

Cette recherche a été menée dans le cadre du protocole de l'analyse empirique développée par Mucchielli (2004). Il s'est agi de mener une démarche de type monographique à travers une série d'entretiens semi-directifs.

2.1.1. Le cadre général de l'enquête

Les personnes rencontrées l'ont été dans le cadre et au sein du cabinet Boyden Interim Executive qui a sollicité ce travail. Boyden Interim s'est installé sur le créneau dit du « management de transition » pour des dirigeants de haut niveau. On peut lire sur le site de la société la présentation suivante : « Boyden dispose d'un vivier de managers opérationnels de premier plan dont bien souvent les compétences et les références professionnelles sont très supérieures au niveau de la mission demandée. Une telle surqualification assure le succès de l'Intérim Management. » Ce cabinet a manifesté un intérêt professionnel probablement soutenu par une histoire personnelle. À titre professionnel, le directeur général de Boyden Interim Executive jugeait nécessaire de mieux saisir les motivations et les attitudes des personnes qu'il cherchait à proposer aux entreprises. Un tel intérêt procède d'une dimension stratégique, dans la mesure où il permet à l'entreprise de se distinguer des cabinets concurrents en montrant une expertise supplémentaire. Sur le plan personnel, le directeur général a subi lui-même des difficultés de cette nature puisqu'il fut licencié de la vice-présidence de la filiale française d'un groupe international à 58 ans. Faisant le constat de la très grande difficulté à retrouver un poste équivalent en raison de son âge, il a rapidement créé sa société en association avec le cabinet international de recherche de dirigeants Boyden Global Executive Search.

2.1.2. Déroulement des entretiens, nature du matériau recueilli et exploitation des données

Les entretiens individuels avaient pour objet de faire ressortir les parcours de vie professionnelle et les principales représentations qu'en avaient les seniors eux-mêmes. Les personnes étaient volontaires, après avoir été approchées par le directeur général de Boyden Interim Executive.

Il s'agit d'entretiens faiblement directifs où la discussion s'est voulue libre, laissant aux personnes concernées la possibilité d'aborder des sujets dépassant le cadre professionnel. Il est apparu en effet que souvent, derrière la problématique de l'emploi, se trouvaient aussi des questionnements plus intimes sur le sens que l'on souhaite donner à sa vie et à la suite de son parcours personnel. Les entretiens se sont déroulés en deux temps : un récit de vie professionnelle (Bertaux, 1997) était complété par une projection sur l'avenir, tant professionnel que personnel. Ce dernier point s'est appuyé sur l'apport méthodologique d'Aznar (2005) relatif aux techniques projectives approfondies. Les entretiens comportaient différents compléments sur le ressenti des personnes rencontrées vis-à-vis du regard et de la considération accordée aux salariés dits « seniors » par l'entreprise et les services de ressources humaines.

Les matériaux obtenus sont composés de notes prises durant les entretiens de synthèse et, chaque fois que possible, de *verbatim*. À la demande de Boyden Interim Executive il a

2711768950_livre.book Page 156 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

été indiqué dès le départ que les entretiens étaient anonymes et non enregistrés, dans la mesure où certains cadres possèdent une réelle notoriété relayée par la presse professionnelle. L'exploitation a été réalisée par une analyse de contenu en procédant par catégorisation des thèmes (Bardin, 2001).

2.1.3. La spécificité de la population

Les personnes s'adressant à Boyden Interim Executive répondent à un type de profils assez homogène au regard de quatre critères :

– le sexe, puisque l'on ne trouve pour ainsi dire que des hommes ;
– l'âge : il se situe entre 45 et 57 ans, et le mode dans la tranche 53-54 ans ; c'est au sein de cette tranche que le sentiment de plafonnement de carrière (Falcoz, 2005) apparaît le plus sensible et que la perception d'exclusion par l'âge est la plus fortement ressentie et réalisée (Guillemard, 2003 ; Quintreau, 2001 et 2005). C'est aussi la période où les salariés concernés font un point sur leur vie personnelle et professionnelle ;
– la formation : l'essentiel des cadres figurant dans le « portefeuille » Boyden (6 000 cadres environ) sont issus d'écoles d'ingénieur ou de management ;
– l'expérience, la carrière et un certain haut potentiel : ils sont pour la plupart issus de grands groupes, ont fait leur carrière dans des filiales de firmes multinationales et tous exercent ou ont exercé des responsabilités de direction.

Dix-huit entretiens individuels en face-à-face ont été réalisés à Paris dans les locaux de la société Boyden, la durée des entretiens s'étalant entre 1 h et 2 h 30. Au bout de ces entretiens un effet de saturation est apparu, le chercheur ayant la certitude de ne rien apprendre de nouveau. Une table ronde, organisée aussi par l'intermédiaire de Boyden Interim Executive, avec quatre DRH de grandes entreprises, a confirmé ce constat et les pistes proposées par les entretiens.

Les cadres interviewés possèdent, à une exception près, un niveau bac + 5. En outre, plus de 80 % d'entre eux ont bénéficié de formations diplômantes, généralement de langue mais aussi de management. Ils viennent principalement d'écoles de commerce (50 %) ou d'écoles d'ingénieurs (28 %) et, pour un certain nombre (22 %), ils proviennent de l'enseignement universitaire. L'ensemble de ces seniors occupe ou a occupé des postes de direction et 70 % participent ou ont participé au comité exécutif de l'entreprise. Ils ont pu effectuer des carrières brillantes et, pour plus des trois quarts des salariés rencontrés, ont évolué dans plusieurs entreprises et sont passés par plusieurs types de fonctions et de responsabilités. Ils ont connu une progression sensible dans la hiérarchie même si, pour la moitié, ils ont eu le sentiment d'atteindre un plafond et pour 80 % d'entre eux n'auraient jamais pensé connaître des difficultés de recherche d'emploi. L'âge moyen des cadres rencontrés (52,61 ans) se situe dans le mode du « portefeuille » Boyden.

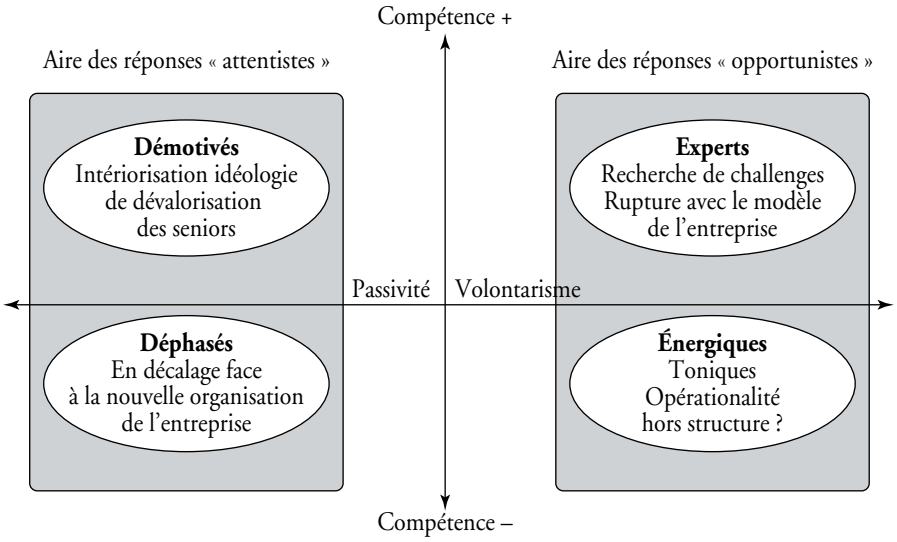
On s'en rend compte, le corpus choisi induit un positionnement élevé et permet de comprendre, *ex post,* au vu des cursus, qu'il correspond bien au concept de senior à haut potentiel.

2.2. Les principaux résultats

Pour ce qui concerne la question des rapports des seniors avec l'entreprise, la typologie proposée montre la manière dont les seniors à haut potentiel se représentent leur avenir personnel et professionnel. Compte tenu du matériau et de notre projet, la typologie a davantage une portée compréhensive qu'une portée descriptive, au sens statistique du terme.

2711768950_livre.book Page 157 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Il est possible de repérer deux grands types de postures face à la situation de travail et à l'avenir professionnel : les « attentistes » et les « opportunistes », qui regroupent eux-mêmes quatre dispositions mentales : « déphasé », « démotivé », « énergique » et « expert » s'agençant autour de deux axes. L'axe horizontal reproduit les représentations des salariés selon un gradient passivité / volontarisme. L'axe vertical traduit le degré d'intégration selon une progression incompétence / compétence. La cartographie ci-après permet de visualiser ces différents positionnements.



Cartographie n° 1 : Les représentations des seniors à haut potentiel en recherche de travail

2.2.1. Les « attentistes »

Ils correspondent aux deux tiers des cadres interviewés. Cette répartition, conforme au « portefeuille » de l'agence, est confirmée *ex post*, par l'analyse du directeur général de Boyden Interim. Ce qui les rend « attentistes », c'est que dans tous les cas les cadres perçoivent cette solution comme une réponse de circonstance à la question de l'emploi. Ils se positionnent ainsi dans la zone « passive » de l'axe horizontal. Deux positionnements peuvent être repérés au sein de cette catégorie.

1. Les « déphasés »

   Ils sont « déphasés » dans la mesure où ils ont pris conscience qu'ils ne détiennent plus tout à fait la haute compétence qui les caractérisait. Ils reconnaissent ainsi avoir du mal à faire face à la réduction du nombre d'échelons hiérarchiques qui les amène à faire preuve d'initiatives nouvelles et de capacité de management. « La société a évolué trop vite, des gens comme nous n'y ont plus leur place », « je ne reconnais plus l'entreprise où je suis rentré il y a 10 ans ». Curieusement, et malgré un niveau de formation initiale élevé, les « déphasés » se sentent aussi mal à l'aise face aux évolutions techniques. « J'ai envoyé beaucoup de gens en formation, mais je n'ai jamais postulé pour mon propre compte, cela d'ailleurs n'aurait pas été bien vu. » Ils espèrent retravailler à plein temps

2711768950_livre.book Page 158 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

et recherchent un CDI qui représente pour eux le seul contrat garant de la reconnaissance de leurs compétences. Ils attendent, d'un statut de salarié à part entière, de retrouver une respectabilité sociale. Toutefois, ils restent assez passifs, comme s'ils espéraient que la solution vienne de l'extérieur, de l'État par exemple : « J'ai plus de 32 ans d'expérience professionnelle, on me doit de me retrouver un poste », ou encore : « Je n'ai pas fait tout ce chemin pour finir en intérim ». Boyden ou un autre prestataire ne constitue à leurs yeux qu'une étape dans la reconquête d'un emploi. Certains vont l'exprimer sans ambiguïté : « Je dois gagner du temps. »

2. Les « démotivés »

Les « démotivés » considèrent l'intérim comme une solution transitoire préalable à la retraite. Ils ont entre 55 et 58 ans et, avec les assouplissements possibles de la loi Fillon, ils conservent l'espoir d'être « sauvés » par le régime ASSEDIC jusqu'à l'obtention des quarante années de cotisations. « Pour retrouver un CDI, il vaut mieux être en poste ou en mission, mais j'espère surtout pouvoir faire valoir mes droits à la retraite ; des collègues à peine plus âgés y ont eu droit, pourquoi pas moi ? » Ils ont, d'une certaine manière, abdiqué face à l'emploi et ne possèdent plus, pour ainsi dire, aucune ambition professionnelle. « Je cherche une solution en attendant d'être mis à la retraite, je l'ai mérité » ou encore : « j'en ai assez d'être traité comme un pion ». L'analyse des entretiens montre que, contrairement aux « déphasés », les « démotivés » restent confiants dans leur niveau de compétence, mais qu'ils sont avant tout aux prises avec une certaine fatigue morale et ont, *ipso facto*, perdu une bonne part de l'agressivité nécessaire pour exercer la plénitude de leurs fonctions.

Dans l'ensemble, ces deux catégories ont accepté l'idée qu'il serait difficile pour elles de retrouver du travail autrement que par la voie de l'intérim, et cherchent d'abord à réduire leur situation d'inconfort social, ce qui n'est pas le cas des « opportunistes ».

2.2.2. Les « opportunistes »

Ils constituent le tiers complémentaire de la population figurant dans les listings de Boyden. Ils sont « opportunistes » en ce sens qu'ils considèrent l'intérim management comme une réelle opportunité et, pour certains, comme un nouveau tremplin. Ils s'inscrivent dans une perspective de carrière ascendante et font de la recherche de missions de management de transition un mode de vie leur permettant de réaliser leurs projets personnels tout en conservant une vie professionnelle valorisante et motivante. Là encore, on peut noter deux grandes catégories de représentation de l'avenir.

1. Les « énergiques »

Les « énergiques » se caractérisent par une grande tonicité et la volonté de poursuivre leur parcours professionnel de façon proactive. Ils demeurent ouverts à toute forme d'activité et ne sont pas arc-boutés sur la nécessité de retrouver un contrat de travail identique à celui qu'ils ont connu. Beaucoup comprennent qu'ils restent avant tout des managers de terrain (site ou usine par exemple) et se tournent alors spontanément vers les missions de transition. « Je fonctionne en fonction des challenges que je me fixe et obtenir des résultats sur une mission opérationnelle de six mois me correspond parfaitement. » Ces seniors sont stimulés par les objectifs à atteindre et mesurent à cette aune leur réussite et leur positionnement social. Ils désirent souvent s'affranchir des lourdeurs des grands groupes. « Je voudrais me tester sur un projet dont je serais responsable de A à Z. ». « À l'âge que j'ai, je n'ai plus rien à prouver, mais j'ai envie de connaî-

2711768950_livre.book Page 159 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

tre d'autres situations professionnelles même si elles me mettent en danger. » Certains souhaitent reprendre une entreprise. « J'ai envie d'être mon propre patron » revient régulièrement chez ces SHP. Il ressort des entretiens qu'ils savent toutefois qu'ayant jusqu'alors toujours pratiqué au sein de structures hiérarchiques, ils peuvent rencontrer des difficultés pour convaincre de leur capacité à tenir des missions ponctuelles demandant une forte capacité d'entraînement.

2. Les « experts »

Les « experts » se distinguent des énergiques au sens où ils n'aspirent pas à prendre des responsabilités opérationnelles mais, comme eux, ils recherchent de nouvelles conditions d'exercice de leur métier. Les missions de transition de type conseil sont une façon de pouvoir se prouver leur capacité à « voler de leurs propres ailes ». Ils sont à la recherche d'un statut de consultant. Les « experts » se perçoivent comme des accompagnants ou des développeurs relativement indépendants des structures hiérarchiques traditionnelles. « Vu mes antécédents, je suis capable d'aller très vite pourvu que l'on ne passe pas sa vie à me demander des reportings inutiles. » Sûrs de leurs compétences, les experts cherchent à gérer au mieux de leurs intérêts propres la suite de leur parcours professionnel.

Disposant d'un savoir-faire reconnu qui les situe dans le haut de l'axe de compétence, les « experts » possèdent aussi un regard critique vis-à vis-des projets d'entreprise et de ses lourdeurs. Ces seniors se vivent en rupture avec le salariat, les structures considérées comme complexes et usantes de l'entreprise : « Maintenant je n'ai plus envie de supporter les contraintes des grosses structures, j'ai un savoir-faire monnayable qui peut me permettre de gérer mon temps comme je le veux. » Ils se voient en consultants pour pouvoir poursuivre une activité professionnelle qui leur apporte de nombreuses satisfactions tant sur le plan financier que symbolique, dans le but de combiner estime de soi, revenus et souplesse dans l'organisation. « Pouvoir me mettre à mon compte et gérer à ma guise mon temps ou m'investir à fond sur des missions du genre six mois et ensuite reprendre le bateau pour un tour du monde, c'est ce dont j'ai envie aujourd'hui. » Ils peuvent et veulent poursuivre une activité professionnelle au-delà de 60 ans et même après 65 ans. « Je ne veux pas jouer les SOS Papy », « J'ai 61 ans et je me sens en meilleure forme qu'il y a dix ans ».

Cette typologie des diverses attitudes des seniors à haut potentiel a pour objectif essentiel de faire ressortir les principales postures face à un travail précaire, pour des cadres exerçant ou ayant exercé d'importantes responsabilités.

2.3. Discussion

La discussion des résultats peut être menée à la fois sous l'angle de l'intérêt pour la recherche et de celui du praticien.

2.3.1. Les intérêts pour la recherche

On peut rapprocher les résultats de ce travail de la typologie intuitive de Levet, fondée sur son expérience, qui décrit les stratégies des seniors selon quatre modèles : le maintien, le maintien par défaut, le retrait, le redémarrage (Levet, 2005, p. 79-80).

Par grandes catégories, le cadre des représentations sociales apparaît assez pertinent pour comprendre l'articulation « grand public » / SHP. Ainsi, le regard que portent les seniors du portefeuille Boyden sur leur situation professionnelle est voisin, par de nombreux aspects, de celui que porte le grand public sur ces derniers. Une grande majorité (les

2711768950_livre.book Page 160 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

« attentistes ») a intériorisé la représentation négative de sa position et ne considère plus la situation d'intérim que comme une sorte de « parachute ventral ». Il convient de noter combien l'ancrage de cette représentation négative est puissant puisque les pouvoirs publics proposent eux aussi, et malgré de nombreuses oppositions, un « CDD senior » de dix-huit mois renouvelable dès 52 ans[4]. Une minorité (les « énergiques ») se positionne dans une représentation positive de l'intérim qu'il considère, avec toutefois des nuances, comme un nouveau tremplin.

Au total, malgré une carrière enviable dont on aurait pu croire qu'elle la mettait à l'abri des dangers de la seniorité et du noyau dur des représentations du fait des hauts niveaux de responsabilité occupés, cette population ne présente guère de particularités la rendant véritablement atypique. Les SHP s'insèrent dans les cadres traditionnels avec, en outre, une « acceptation » un peu étonnante desdites représentations qui conduit à s'interroger sur d'autres domaines théoriques.

Deux autres champs semblent particulièrement concernés : la GPEC et l'effet d'imitation. Ce qui est en cause dans le champ de la GPEC est la détection et la reconnaissance des compétences avec ce qui l'accompagne : la gestion des potentiels. Ces derniers semblent disparaître sous le double effet de la seniorité (ce qui n'était pas évident) et de son pendant : l'éviction, qui créent ainsi une position de vacuité. Ces situations d'exclusion étaient probablement évitables. La GPEC, qu'elle soit prévisionnelle ou préventive, concernant des cadres au cursus exemplaire sous bien des aspects, aurait dû être au cœur de l'évaluation des potentiels. Concept en état de crise selon Gilbert (2003, p. 21 ; 24), la gestion des compétences, ayant déjà du mal à se démarquer de la logique de poste, devient on ne peut plus volatile dès lors qu'il s'agit des seniors. Ceux-ci subissent de plein fouet, quel que soit leur niveau ou leur potentiel, les représentations liées à l'âge. Le potentiel prend alors une simple dimension rhétorique ou idéologique (*ibid.*, p. 25), utilisée précisément pour stigmatiser ceux qui atteignent la cinquantaine, quels que soient leurs mérites et leurs parcours. Ce qui est en jeu, c'est bien le défaut de prise en compte du vieillissement démographique ; le repli vers les solutions d'exclusion, la déficience des stratégies d'intergénération remettent en cause, *nolens volens,* l'opérationnalité de la GPEC et des théories d'apprentissage organisationnel.

On notera aussi combien le cadre théorique proposé par le modèle des ressources et des compétences (Tywoniak, 1998), qui postule que « l'avantage concurrentiel ne réside pas nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante […] mais dans la valorisation supérieure de ses ressources » (*ibid.*, 173), est oublié dès lors qu'il s'agit des seniors. On rappellera, pour mémoire, que a) les seniors peuvent être détenteurs de compétences rares, non substituables, non imitables par les concurrents, permettant d'obtenir des performances très souvent supérieures et que b) leur disparition constitue un facteur de fragilisation de la firme.

Enfin, le concept de mimétisme tel qu'exposé par Beaujolin (1999) sur les politiques d'emploi des firmes éclaire la situation d'exclusion des seniors qui apparaît comme une mesure « réflexe » ou d'imitation dès lors qu'elle n'est pas le fruit de contraintes exogènes incontournables. De même, ce champ conceptuel paraît apte à mieux apprécier dans quelle mesure les seniors eux-mêmes finissent par être contaminés par l'inéluctabilité de l'exclusion.

4. Rémi Barroux, « Le CDD senior se heurte à la jurisprudence européenne », *Le Monde*, 17/12/2005, p. 13, non repris en bibliographie

2711768950_livre.book Page 161 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

En effet, ce qui frappe le plus est cette contamination par l'idéologie ambiante d'un certain nombre de SHP, qui perdent confiance en eux et alimentent ainsi le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP), comme s'il n'était pas possible d'échapper à cette logique.

Seul un tiers d'entre eux échappe à cette contamination et ne se reconnaît pas comme en situation de FVP. Ces salariés estiment qu'ils possèdent un avenir professionnel riche, que leur âge ne doit pas constituer un handicap et s'accommodent de l'intérim management comme d'une situation décalée par rapport à leur carrière mais qui peut aussi constituer une réponse positive. En ce sens, le noyau dur des représentations semble donc préservé et faiblement contesté par les éléments périphériques.

Étant donné son importance, on peut même s'interroger sur le point de savoir si cet effet de contamination par l'idéologie ambiante ne pourrait constituer un nouveau champ paradigmatique venant en complément des explications de l'influence sociale telle que traitée traditionnellement par la psychologie sociale (Mugny et coll., 1995).

2.3.2. L'intérêt pour le praticien

Il a été précisé en introduction que ce travail, répondant à une demande de conseil, possédait une vocation prescriptive. Le premier apport de cette typologie concerne l'appréhension de la diversité des attitudes et des représentations des publics seniors. Ce constat doit inciter les services RH à éviter une approche par trop globalisée de ces salariés, mais à adopter une approche circonstanciée et adaptée. Elle peut s'articuler, classiquement, autour de trois axes majeurs : information, formation, communication-motivation.

1. Information.

   Une large partie du public des salariés seniors a d'abord besoin d'un bilan de compétences complet, afin de mesurer l'éventuelle obsolescence des compétences. Il s'agit tout d'abord de donner à la personne les informations nécessaires, pour établir de façon la plus rationnelle possible les scenarii d'actions à mettre en œuvre. Il est apparu que même face à des SHP les services de GRH sont confrontés à des publics qui, pour les deux tiers d'entre eux et du fait de leur catalogage en « seniors », ont été petit à petit évincés et ont ainsi perdu la visibilité sur leur avenir. Se manifeste alors un besoin de formation et de remise à niveau.

2. Formation.

   Dans un deuxième temps, des formations liées à l'acquisition de savoir-faire techniques pourront, selon les cas, être mises en œuvre. Les « déphasés » sont les premiers concernés par cette approche, mais aussi les « démotivés ». Les « experts » ou les « énergiques », s'ils expriment le désir d'effectuer une reprise, ou une création d'entreprise, ont besoin d'être accompagnés et d'être formés à cette nouvelle façon de « gérer » sa carrière. Dans ces approches de type essaimage ou franchise, l'important devient alors de fournir à ces publics un support de conseil et la mise à disposition d'un réseau de compétences. Dans certains cas, en particulier pour les « experts », l'aide devra porter : a) sur le choix d'un statut juridique adapté à l'activité de conseil ; b) sur la constitution d'un portefeuille de clients et c) sur la promotion. Le soutien concerne aussi la constitution de réseaux, allant du monde de l'entreprise à celui des associations ou des collectivités locales.

3. Communication et motivation.

   Pour espérer favoriser le retour à l'emploi, le travail sur l'estime de soi paraît important, surtout pour des catégories comme les « déphasés » et les « démotivés ». Les actions à mener visent d'abord à rétablir leur confiance en soi. Dans un second temps, des missions de tutorat ou d'accompagnement de jeunes salariés peuvent être envisagées.

2711768950_livre.book Page 162 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Conclusion

On le savait, mais on avait du mal à se l'imaginer : nul, fût-il cadre à haut potentiel, n'est à l'abri d'une mise à l'écart dès lors qu'il devient « senior ». Répondant à la demande d'un cabinet conseil spécialisé dans les missions de transition ce travail cherche à évaluer les possibilités de l'intérim auprès de populations de cadres de haut niveau. La démarche a été menée à travers une série d'entretiens semi-directifs auprès de dix-huit cadres dont la grande majorité a siégé au sein de comités exécutifs.

La typologie proposée montre la manière dont les SHP se représentent leur avenir personnel et professionnel. L'exploitation des entretiens permet de repérer deux grands types de postures face à la situation de travail et à l'avenir professionnel : les « attentistes » et les « opportunistes » regroupant eux-mêmes quatre dispositions mentales : « déphasé », « démotivé », « énergique » et « expert », s'agençant autour de deux axes selon un gradient de volontarisme d'une part, de compétence de l'autre.

Les solutions proposées par l'intérim sont à la fois limitées et réelles. Limitées en ce sens que la compétence se perd vite et que la reconnaissance par l'extérieur de ce potentiel est souvent annihilée par la représentation que s'en font les entreprises ; limitées aussi par le fait qu'un effet pervers d'intériorisation de ces représentations joue en défaveur d'une majorité de SHP, qui finissent eux aussi par abdiquer et par n'envisager l'intérim que comme un pis-aller pour une situation de transition avant la retraite. Réelles, pour une catégorie de SHP qui y voient le moyen de « rebondir » soit en s'intéressant aux avantages de la situation, soit en saisissant l'opportunité de donner une nouvelle orientation à leur carrière.

Concernant les représentations, on note assez globalement que le regard que portent les cadres interrogés est voisin, sur de nombreux aspects, de celui que porte le grand public sur eux-mêmes. Mais sur un plan conceptuel, ce qui frappe le plus est la contamination par l'idéologie ambiante d'un certain nombre de SHP, qui perdent confiance en eux et n'envisagent les missions de transition que comme une sorte de « parachute ventral ». Ce champ qualifié de « contamination idéologique » reste très ouvert. Il laisse percevoir la possibilité de nombreuses contributions s'appuyant d'une part sur les travaux *princeps* de Beaujolin (1999) chez les gestionnaires, complétant d'autre part ceux menés par les psychologues sociaux en termes d'influence sociale et de prédiction des comportements.

Bibliographie

ABRIC J.-C., (1994), « L'organisation interne des représentations sociales : système central et système périphérique », in Ch. GUIMELLI, *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.

AZNAR G. (2005), *Idées techniques de créativité*, Éditions d'Organisation, Paris.

BARDIN L. (2001), *L'Analyse de contenu*, PUF, Paris, 10e éd.

BEAUJOLIN R. (1999), *Les Vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Grasset/Le Monde, Paris.

BERTAUX D. (1997), *Les Récits de vie – Perspective ethnosociologique*, Nathan, 128 pages.

CHABERT C. (2003), « La problématique des travailleurs âgés », *Synthèse documentaire,* CEREQ, 22 pages.

2711768950_livre.book Page 163 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

DOISE W. (1985), « Les représentations sociales : définition d'un concept », *Connexions,* n° 45, p. 243-253.

DOISE W. et PALMONARI A. (1986), *Caractéristiques des représentations sociales*, in coll., Doise W. et Palmonari A. (dir.), *L'Étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.

DOISE W. et PALMONARI A. (dir.), (1986), *L'Étude des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.

ELEJABARRIETA F. (1996), « Le concept de représentation sociale », p. 137-157, in DESCHAMPS J.-C. et BEAUVOIS J.-L., *Des attitudes aux attributions. Sur la reconstruction de la réalité sociale*, PUG.

FALCOZ C. (1999), « Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation : vers l'autonomie des grandes entreprises dans la détection et la préparation de leurs dirigeants », thèse de doctorat en sciences de gestion, Lyon III, 497 pages.

FALCOZ C. (2001), « La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin, p. 4-17.

FALCOZ C. (2002), « La gestion des cadres à haut potentiel », *RFG*, n° 138, vol. 28, avril-juin, p. 21-31.

FALCOZ C. (2005), « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière de leurs salariés », *Revue de GRH*, n° 57, p. 108-123.

FOURNIER C. (2003), « La formation continue des salariés du privé à l'expérience de l'âge », *Cereq Bref*, n° 193, janvier.

GILBERT p. (2003), « Jalons pour une histoire des competences » in KLARSFELD A. et OIRY E., *Gérer les compétences – des instruments aux processus*, Vuibert, p. 11-31.

GIROD-SEVILLE M. (2004), « Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, p. 69-75.

GOLLAC M. et VOLKOFF S. (2000), *Les Conditions de travail*, La Découverte.

GUÉRIN S. (2000), *Le Boom des seniors*, Economica.

GUÉRIN S. et FOURNIER G. (2004), *Manager les quinquas*, Éditions d'Organisation.

JODELET D. (1991), « Représentations sociales », in *Grand Dictionnaire de la psychologie*, Larousse, p. 668-672.

JOLIVET A. (1999), « Entreprise et gestion de la main-d'œuvre vieillissante : organisation, discrimination », thèse de doctorat en sciences économiques, université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 1999.

JOLIVET A. (2001), « Vieillissement, salaire et la demande de travailleurs âgés », *Travail et Emploi*, n° 88.

JOLIVET A. (2003), « Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelle implications d'une ouverture des marges de choix individuel ? », *La Revue de l'IRES*, n° 43, p. 38-57.

LE MINEZ S. (1995), « Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions », *Travail et Emploi*, n° 63, p. 3.

LEVET p. (2005), « Qui sont les seniors ? », *in,* N. RAOULT et B. QUINTREAU (coord.), *La Diversité des âges*, Liaisons, Paris, p. 71-83.

2711768950_livre.book Page 164 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

MARBOT E. (2001), « Le sentiment de fin de vie professionnelle : définition, mesure, determination », thèse de doctorat de sciences de gestion, Aix-Marseille, 2 vol.

MARBOT E. (2005), *Les DRH face au choc démographique*, Éditions d'Organisation, Institut Manpower, Paris.

MARBOT E. et PERETTI J.-M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, Paris.

M'BENGUÉ A. (2004), « Management des savoirs », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, p. 13-31.

MOLINER p. (1996), *Images et représentations sociales*, PUG, Grenoble.

MORGAN G. (1993), *Images de l'organisation*, ESKA, Paris.

MUCCHIELLI A. (2004), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, A. Colin.

MUGNY G., OBERLÉ D., BEAUVOIS J.-L. (1995), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, PUG.

PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris.

QUINTREAU B. (2001), *Âges et emploi à horizon 2010 : volumes 1 et 2,* avis et rapports du Conseil économique et social, Paris.

QUINTREAU B. (2002), « Salariés : jetables après 50 ans ? », *Pour*, n° 175, p. 7-11.

ROUBY E. et THOMAS C. (2004), « La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, p. 51-68.

SAINT-GERMES E. (2004), « Quelles relations entre âge et employabilité », Actes des 17es journées nationales des IAE, Lyon, CD-Rom.

SCHMIDT G. (1995), « Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements français », *Travail et Emploi*, n° 63, 2, p. 41-57.

TYWONIAK S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », *in Repenser la stratégie* (Laroche et Nioche, coord.), Vuibert, p.166-204.

VOLKOFF S. (1989), « Le travail après 50 ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes », *in* « Vieillissement et travail », *Le Travail humain*, vol. 52, n° 2, juin, p. 97-116.

Volkoff S., Molinier A.-F. et Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillissement démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126 pages.

2711768950_livre.book Page 165 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

10

De la gestion des seniors à la gestion des âges : les enseignements de travaux de recherches comparatifs[1]

JOCELYNE LOOS-BAROIN[2]

1. Problématique

Dans la plupart des pays industrialisés, les perspectives de baisse de la population active font craindre à la fois des déséquilibres sur le marché du travail (pénurie de main-d'œuvre, déficit de compétences, tensions au recrutement) et dans le financement des retraites. Le tableau ci-après donne à voir une pression démographique quasi identique dans les pays européens : le taux d'emploi est de 64 % en moyenne ; le niveau d'emploi des salariés âgés est faible puisque moins de 40 % des 55-64 ans ont un emploi.

Tableau 1 – Taux d'activité dans l'Union européenne en 2001

	Population active (millions)	Taux d'emploi (%)	Taux d'emploi des 55-64 ans
ALLEMAGNE	39,6	65,7	37,7
AUTRICHE	3,9	67,8	27,4
BELGIQUE	4,3	59,7	25,2
DANEMARK	2,8	75,9	56,5
ESPAGNE	17,7	57,5	39,1
FINLANDE	2,7	69,1	45,5
FRANCE	26,0	62,7	30,7

1. Ce chapitre est publié avec l'aimable autorisation de la revue *Management & Avenir*.
2. LATTS UMR CNRS 8134 – Université de Marne-La-Vallée.

2711768950_IV-10.fm Page 166 Mercredi, 28. janvier 2009 3:56 15

Tableau 1 – Taux d'activité dans l'Union européenne en 2001

	Population active (millions)	Taux d'emploi (%)	Taux d'emploi des 55-64 ans
GRÈCE	4,3	55,6	38,0
IRLANDE	1,8	65,1	46,7
ITALIE	23,7	54,5	26,9
LUXEMBOURG	0,2	63,0	24,8
PAYS-BAS	8,3	74,1	39,3
PORTUGAL	5,2	68,8	50,7
ROYAUME-UNI	29,4	71,6	52,2
SUÈDE	4,3	71,1	64,3
UE À 15	174,2	63,9	38,2

Source : Eurostat.

À telle enseigne que le Conseil européen de Stockholm (23 et 24 mars 2001) a appelé les États membres à intensifier leurs efforts pour augmenter les taux d'emploi, en particulier des travailleurs âgés. Un objectif chiffré a même été fixé : il faut pour les pays membres atteindre, d'ici à 2010, 50 % de taux d'emploi moyen dans l'Union européenne pour les catégories d'âge des 55-64 ans. Confrontée au vieillissement de sa population active, la France peine à formuler une réponse alors que les pays du nord de l'Europe ont déjà abordé la question depuis le milieu des années quatre-vingt-dix. Le vieillissement démographique est en effet plus aigu en Europe du Nord. Il y provoque d'ores et déjà des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs, obligeant à davantage de volontarisme. Les réformes menées sont ambitieuses : à des degrés variables, Pays-Bas et Finlande en tête, ces pays ont réussi à relever les taux d'emploi et d'activité des salariés âgés, alors que la France ne les a stabilisés qu'à un niveau très bas. Quels leviers d'action ces pays ont-ils mobilisés ? Quelle est la part des politiques publiques de l'emploi et de la protection sociale et des mesures à destination des entreprises ? Quelles bonnes pratiques ces dernières ont-elles développées ? Enfin, quels enseignements globaux peut-on en tirer de l'expérience des pays de l'Europe du Nord dans la perspective des réformes qui s'imposent en France et plus largement dans les autres pays européens où les taux d'emploi des 55 ans et plus sont également beaucoup plus faibles (notamment les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie) ?

À l'inverse, les États-Unis et le Japon se caractérisent par un très fort taux d'emploi des seniors : ce dernier pays détient le record de la main-d'œuvre (masculine) vieillissante : de façon stable, depuis vingt ans, le taux d'activité des hommes de 55-64 ans avoisine les 85 % (et autour de 97 % pour les 45-54 ans) et l'âge moyen effectif de la retraite est de 70 ans (OCDE). Quels sont les dispositifs législatifs et contractuels de gestion des âges en vigueur dans ces grands pays industrialisés ? Quelles sont les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines en entreprise qui favorisent le maintien des seniors en activité ? Certes, les aspects historique, culturel et législatif ont, on le sait, une prégnance forte sur les modè-

2711768950_livre.book Page 167 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

les de gestion des entreprises *a fortiori* pour la gestion des âges. Il apparaît dès lors très difficile, voire illusoire, de transposer ces modèles aux entreprises françaises.

D'autant que la situation française apparaît en ce domaine pour le moins paradoxale : si les discours sur le choc démographique sont depuis quelques années assez alarmistes – discours étayés par de multiples travaux statistiques, de projections, et d'analyse de la pyramide des âges (Conseil économique et social, 2001 ; Conseil d'orientation des retraites, 2002 ; Aubert P., INSEE, 2003) –, les avancées au niveau des entreprises restent pour le moins timides (Minni C., Topiol A., 2002). Directement ou indirectement, bon nombre de contributeurs à cet ouvrage collectif ont tenté de recenser les pratiques d'entreprises pour en analyser les usages, les conséquences ou les postulats. Pour notre part, nous préférons nous interroger ici sur les raisons, pour l'heure, de cette « non-gestion des âges » en France.

Mais les entreprises françaises, plus ou moins incitées par l'État français, devront pourtant trouver leur propre voie dans ce domaine. Elles vont devoir inventer les moyens de favoriser l'emploi après 50 ans et plus, et bien au-delà favoriser une gestion des âges plus globale. Par l'étude préalable des pratiques internationales en ce domaine, nous souhaitons simplement éclairer le champ des possibles et mettre en discussion un certain nombre de pratiques susceptibles d'inspirer à l'avenir les entreprises françaises.

2. Travaux et matériaux utilisés

Un des objectifs de cet ouvrage collectif est de mutualiser les connaissances et de mettre en commun des travaux conduits de manière isolée. Dans ce cadre, notre intention est de valoriser et de soumettre à discussion plusieurs travaux de recherches comparatifs qui ont été conduits ces deux dernières années au sein de l'université de Marne-la-Vallée sur la gestion des seniors. La nature de ces travaux et leur statut sont très différenciés :

– Dans un premier temps, nous présenterons les résultats des travaux de recherche du GIP-MIS, « Mutation des industries et des services », conduits par V. Delteil et D. Redor (2002), *L'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du Nord*, convention GIP-MIS-DARES (ministère de l'Emploi) ; les pays soumis à l'analyse sont la Suède, la Finlande, le Danemark et les Pays-Bas. Ces travaux ont été partiellement publiés dans les *Lettres du GIP-MIS* : « Prolonger l'emploi après 55 ans : les expériences de l'Europe du Nord », lettre n° 14, septembre 2002 ; « Les seniors dans les entreprises européennes : bonnes pratiques », lettre n° 21 de juillet 2004.

– Puis nous valoriserons les travaux du DESS MACOR (Management par les compétences et organisation) devenu une des spécialités du MASTER ORHE. (organisation, ressources humaines, emploi) de l'université de Marne-la-Vallée : la promotion MACOR 2003/2004 a notamment organisé, le 18 mars 2004, un colloque sur le thème « Le management par les compétences : une réponse au défi démographique, quelles opportunités pour se réorganiser ? ». Pour alimenter la réflexion et les débats de ce colloque, une étude internationale avait été préalablement conduite par les étudiants, sous la direction de J. Loos-Baroin (2004) : « Évolutions démographiques et gestion par les compétences, une étude internationale ». Dix pays avaient été soumis à l'analyse : la Suède, la Norvège, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, les États-Unis, le Canada et le Japon. Nous mobiliserons ici plus particulièrement les données relatives aux États-Unis et au Japon, dans la mesure où la notion de « secondes carrières » y est plus développée qu'ailleurs. Cette étude comparative permet en outre de positionner la France dans le peloton des autres pays européens

2711768950_livre.book Page 168 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

(notamment l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie) qui doivent comme elle affronter le défi d'un relèvement conséquent des taux d'emploi et d'activité des salariés âgés pour se mettre en conformité avec les recommandations du Conseil européen de Stockholm. On peut télécharger cette étude comparative à partir du site de HR Valley : www.hrvalley.com, rubrique Dossiers, avril-mai 2004.

– Un examen plus approfondi de la situation française a en outre été effectué par L. Lefur (2004) – sous la direction de J. Loos-Baroin – dans le cadre d'un mémoire de 3e cycle du DEA Organisation de la production et de l'entreprise cohabilité entre l'École nationale des ponts et chaussées et l'UMLV : « De la gestion des seniors à la gestion des âges », document ronéoté de 124 pages. Ce travail de capitalisation des données sur les seniors permet, au regard des enseignements des travaux comparatifs préalables, de faire le constat d'un relatif immobilisme des entreprises françaises et d'en déterminer les grandes variables explicatives.

La diversité des matériaux ainsi capitalisés par l'université de Marne-la-Vallée sur la gestion des seniors permet de rendre compte des différents degrés de prise de conscience des défis démographiques dans les grands pays industrialisés et de l'état d'avancement des dispositifs nationaux d'intervention, qu'ils émanent des pouvoirs publics ou des entreprises.

3. Les enseignements de ces divers travaux

3.1. L'approche globale des pays de l'Europe du Nord

Ce qui fait défaut en France et qui, à l'inverse, rend intéressantes les expériences des pays du nord de l'Europe, c'est une vision globale des moyens d'affronter le vieillissement de la population. Aussi les réformes des retraites ont-elles été accompagnées par des politiques d'emploi et de régulation du travail. Les quatre pays étudiés par V. Delteil et D. Redor (rappelons qu'il s'agit de la Suède, la Finlande, le Danemark et les Pays-Bas) ont engagé des réformes importantes de leur système de retraite, allant vers le principe de neutralité actuarielle[3]. Toutes comportent des pénalités financières au départ anticipé (en contrepartie, les salariés ont la possibilité de choisir le moment de leur départ en retraite, dans la limite parfois non négligeable de leurs contraintes monétaires). Plus radicale qu'ailleurs, la réforme des retraites réalisée en Suède est particulièrement significative du glissement d'une logique de solidarité vers une logique d'assurance, où les prestations de retraite sont strictement équivalentes aux cotisations versées. Mais les pays du nord de l'Europe ont aussi évité une réponse unilatéralement tournée vers le renforcement des contraintes, que ce soit à l'adresse des individus ou des entreprises. Les mesures visant à rendre le travail ou l'emploi plus attractif pour les personnes en fin de carrière ont en effet reçu une attention aussi grande que les mesures coercitives. Les dispositifs visant à alléger les contraintes et les risques de la vie professionnelle en fin de carrière constituent des incitations non financières à rester plus longtemps au travail. Ces systèmes d'incitations ont pris le relais des formules d'indemnisation : les salariés sont encouragés à prolonger leur vie professionnelle, mais les entreprises sont également sollicitées pour rendre le travail plus attractif et limiter le vieillissement au travail.

3. En vertu de ce principe, toute année supplémentaire travaillée accroît le montant de la pension, y compris après l'âge légal de liquidation des droits à la retraite. Inversement, le départ en retraite anticipé est assorti d'une révision à la baisse des droits à retraite.

2711768950_livre.book Page 169 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.1.1. Réduction du temps de travail et système de retraite flexible

L'offre de formules avantageuses et sécurisantes de préretraite partielle est devenue rapidement très populaire en tant qu'alternative à la préretraite totale, dont l'accès a été restreint. La perte de revenu liée à la réduction du temps de travail est partiellement compensée par une subvention. En moyenne, la rémunération pour un mi-temps est de l'ordre de 80 % de l'ancien salaire. En Suède, dès les années 1960, puis aux Pays-Bas, ces politiques se sont inscrites dans le cadre de la promotion du « temps choisi » et du passage à temps partiel à tous les âges de la vie active. Des formules attractives de cumul emploi-retraite ont également été introduites dans tous les pays pour inciter les retraités et préretraités à reprendre un emploi à temps partiel.

3.1.2. Aménagement des conditions de travail et protection de l'emploi

En Suède, et plus récemment dans les trois autres pays étudiés, ont été créés des fonds pour l'amélioration des conditions de travail, qui offrent des aides financières aux entreprises. En Finlande, des incitations financières rétribuent les entreprises qui développent des activités de maintien des « capacités de travail ». Ce concept finlandais souligne la responsabilité de l'entreprise (rôle de l'organisation du travail et des modes de management sur le vieillissement) et minore la vision individualisante et culpabilisante d'employabilité. En Finlande et au Danemark, des services publics de conseil en conditions et organisation du travail ont en outre été créés.

Pour sécuriser les trajectoires des travailleurs âgés, la règle suèdoise d'ancienneté « last in, first out » protège les plus anciens en cas de licenciements collectifs. Tous ces pays de l'Europe du Nord ont aussi cherché à stimuler la réintégration dans l'emploi des chômeurs âgés. Aux exonérations fiscales pour l'embauche de chômeurs de plus de 50 ou 55 ans se sont ajoutées des mesures visant à stimuler l'offre de travail (l'indemnisation chômage peut être supprimée en cas de refus d'un emploi ou d'une formation). En Finlande, une prime à l'emploi est également versée aux chômeurs âgés acceptant un emploi temporaire peu rémunéré.

Les innovations récentes portent aussi sur la promotion de la formation tout au long de la vie, avec une priorité pour la formation des salariés en seconde partie de carrière. La Suède fait ici figure de modèle : un tiers des 25-34 ans ont déclaré recevoir une formation au cours du mois précédent en 1999, un quart des 45-54 ans, et enfin 15 % des 55-64 ans, contre respectivement 14 %, 6 % et 3 % pour l'Union européenne.

À partir des expériences de ces quatre pays de l'Europe du Nord, nous pouvons retenir que l'approche globale apparaît comme la mieux adaptée et la plus efficace pour gérer la problématique démographique. Dans ce type d'approche, l'État apparaît comme le coordonnateur indispensable des actions multidimensionnelles qui sont menées par les acteurs publics ou privés. Les actions des entreprises doivent mobiliser différents leviers d'actions, ajustés à la complémentarité des réformes et des changements.

3.2. Des « secondes carrières » au Japon et aux États-Unis

Si les travaux réalisés par la promotion 2003-2004 du DESS Macor (sous la direction de J. Loos-Baroin) ont porté sur dix grands pays industrialisés, nous ne nous intéresserons ici qu'à deux d'entre eux, le Japon et les États-Unis, qui se distinguent par des taux d'activité des seniors particulièrement élevés et ce jusqu'à des âges parfois très avancés. Dans les deux pays, l'arrêt de l'activité comprend en réalité une phase de transition entre « l'emploi de carrière » (habituellement tenu par le salarié) et la retraite définitive mais dont les modalités de mise en œuvre et les caractéristiques diffèrent d'un pays à l'autre.

2711768950_livre.book Page 170 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

3.2.1. Les espaces transitionnels japonais entre carrière principale et retraite effective

Le Japon détient le taux record de la main-d'œuvre vieillissante (masculine). De façon stable depuis vingt ans, le taux d'activité des hommes de 55-64 ans avoisine les 85 % (et autour de 97 % pour les 45-54 ans). Ce taux record s'explique essentiellement par l'institution de la retraite graduelle, c'est-à-dire la réaffectation des travailleurs âgés à d'autres emplois. Le phénomène de la sortie anticipée de l'activité des salariés âgés n'existe pas et la population vieillissante bénéficie de représentations positives. L'atteinte d'un certain âge, variable d'une entreprise à une autre mais généralement situé à 60 ans, marque la fin de la carrière principale (le salarié reçoit une prime de séparation). Mais là ne s'arrête pas nécessairement sa carrière. Ainsi, nous pouvons noter que l'âge moyen effectif de la retraite est de 70 ans (pour les hommes, source : OCDE). S'il ne trouve pas d'emploi par ses propres moyens, le salarié peut bénéficier de l'une des *trois solutions* suivantes :

– son entreprise peut reconduire le contrat du salarié selon les mêmes dispositions *(prolongation)*. Ce cas reste le moins fréquent ;
– elle peut pratiquer le réemploi de ses salariés mais à des conditions moins avantageuses, que ce soit en termes de salaire ou d'heures de travail *(reclassement interne)* ;
– si l'entreprise relève d'un grand groupe japonais, elle peut leur trouver un *emploi dans une de ses filiales* ; c'est la pratique du *« shukko »* [4]. Ce réemploi peut s'effectuer aussi dans des sociétés plus éloignées, dont les liens économiques avec l'entreprise sont plus distendus : c'est la pratique du *« tenseki »* qui s'apparente davantage à de l'outplacement.

Ce modèle d'activité a été rendu possible grâce à l'action des pouvoirs publics et aux pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises japonaises :

– les **mesures gouvernementales** en faveur des travailleurs en fin de carrière peuvent se répartir en trois catégories : allongement de l'âge légal de la retraite à 65 ans et obligation légale depuis 1986, pour les entreprises, d'aider les travailleurs âgés à retrouver un emploi jusqu'à leur 65 ans ; incitations financières et fiscales au maintien dans l'emploi, à l'embauche et à la formation des travailleurs âgés ; création des « Silver Human Resource Centers[5] » ;
– les **pratiques des entreprises** sont en revanche moins liées à la conservation des salariés au sein de l'entreprise qu'à la conservation des compétences des salariés de plus de 60 ans : l'organisation des entreprises japonaises intègre la gestion des salariés âgés jusqu'à l'âge de la retraite officielle en ce qu'elle permet et facilite les échanges de savoirs entre les différentes générations de salariés. Il faut en effet rappeler que les entreprises japonaises n'ont pas les mêmes modes de fonctionnement que les entreprises occidentales et certains éléments de différenciation que nous rappelons ici brièvement facilitent le lissage des problématiques liées à la gestion des âges. Le

4. Le *« shukko »* sert aussi à assurer la formation et le développement de carrière des travailleurs dès leur trentaine ou quarantaine, à fournir de l'assistance technique et de la main-d'œuvre aux firmes subsidiaires et à ajuster le niveau de l'emploi en temps de récession. Dans le même ordre d'idées, il sert à donner des conseils de gestion et à diffuser les innovations technologiques, mais plus généralement, il vise à renforcer les liens entre l'entreprise mère et ses entreprises subsidiaires (D'amours, Lesemannn, 1999).

5. Créés en 1990, ces centres ont pour objectif d'accroître les opportunités d'emploi pour les personnes vieillissantes ; d'améliorer le rôle et le statut des salariés vieillissants et d'améliorer les contributions des travailleurs vieillissants dans la communauté.

2711768950_livre.book Page 171 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

modèle de l'emploi à vie et de carrière principale dans une seule entreprise, qui se fait schématiquement des postes d'exécution aux postes de conception en embrassant les diverses fonctions de l'entreprise, forge des compétences de généralistes largement partagées par tous et entretenues par des formations internes accessibles à tous les âges. Aussi les départs en retraite massifs posent-ils moins le problème d'expertises rares à transférer ou de pénuries subites de compétences. Par ailleurs, la question du transfert des pratiques et des savoirs au sein des entreprises est un enjeu capital et singulier pour l'organisation du travail au Japon : la dimension communautaire de l'activité est primordiale ; le travail en équipe, les échanges entre groupes, l'autonomie et la responsabilisation sont des valeurs fortes du modèle japonais structuré autour de la notion de *« ba »*. Il s'agit d'un mode de partage des connaissances entre individus d'origines différentes qui échangent sur un domaine professionnel particulier ; le *« ba »* est donc à comprendre comme un espace social, mental, physique qui favorise la création de flux de savoirs tacites. Les entreprises japonaises s'intéressent donc avant tout aux situations propices à la transmission de savoirs et de savoir-faire entre individus. Les départs massifs en retraite sont dès lors moins inquiétants, d'autant plus que les fins de carrière officielles sont relayées par des secondes carrières dans des filiales ou entreprises proches, ce qui permet de conserver le capital de connaissances et de compétences ainsi acquis.

Si les salariés japonais peuvent accéder à une seconde carrière, celle-ci semble toutefois obéir à une réalité économique qui donne à cet espace transitionnel une coloration négative : certaines formes de fin de carrière seraient proches de l'exploitation, avec des dégradations notables des conditions d'emploi. La seconde carrière serait alors un moyen pour les entreprises japonaises de conserver à bas prix une main-d'œuvre qualifiée et bon marché.

3.2.2. Les emplois « passerelle » américains : « bridge jobs » et travail indépendant

Les États-Unis ont un taux de participation des seniors à la vie active parmi les plus élevés des pays développés.

Tableau 2 – % de population active au-delà de 60 ans

États-Unis	H : 27 % ; F : 14 %
France	H : 7 % ; F : 4 %

Source : United Nations Population Division (2002).

Parmi les facteurs incitatifs à un départ en retraite tardif on peut citer le système de retraite en vigueur, appelé *« defined contribution plan »*, qui fait évoluer le montant de la pension de retraite avec le nombre d'années d'activité ; les systèmes de protection sociale sont aussi la plupart du temps liés à l'activité, mais des facteurs plus culturels interviennent également ; ainsi les cadres américains valorisent-ils tout particulièrement la vie professionnelle comme forme d'accomplissement et de satisfaction personnelle.

Tout comme au Japon, l'arrêt de l'activité comprend généralement aux États-Unis une phase de transition entre l'emploi de carrière *(career job)* à plein temps et la retraite complète. Les seniors américains quittent graduellement la vie active en utilisant toute une gamme de *« bridge jobs »* (emplois « passerelle »), phénomène qui devrait s'amplifier avec l'augmentation de l'espérance de vie : les personnes âgées de 60 ans et plus représentaient

2711768950_livre.book Page 172 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

14 % de la population en 1970 et 16 % en 2000, mais en 2025 ce chiffre atteindrait 25 % (Nations unies, 1998) :

– les *« bridge jobs »* : au début des années 1990, un tiers des hommes entre 58 et 63 ans occupaient un emploi « passerelle ». Ce sont les pénuries de main-d'œuvre qui conduisent les entreprises à offrir ces possibilités d'emploi aux salariés âgés. Ces emplois de transition se sont accompagnés, pour les deux tiers des salariés concernés, d'un déclassement (changement de niveau de qualification et diminution du salaire) ;
– le *travail à temps partiel* : il concerne 12 % des 60-61 ans, 21 % des 62-64 ans, 42 % des 65-69 ans et près de la moitié de ceux qui travaillent après l'âge de 70 ans. Il est important chez les femmes quel que soit l'âge. Près de 85 % des 60 ans et plus travaillant à temps partiel déclarent le faire de façon volontaire ;
– le *travail indépendant* : la proportion augmente avec l'âge (13 % des hommes entre 55 et 64 ans et 23 % des 65 ans et plus). Il y a deux explications essentielles à cette augmentation : d'une part les travailleurs indépendants « de carrière » ont tendance à se retirer de la vie active plus tard et, d'autre part, certains salariés ont recours au travail indépendant en fin de carrière car il offre une plus grande flexibilité dans les heures de travail ;
– les *missions d'intérim* : une société américaine reEmploy.com se substitue aux entreprises pour faire revenir les retraités au travail dans le cadre de missions ponctuelles. Il s'agit d'une agence locale de travail temporaire pour les retraités. De nombreuses entreprises s'étaient rendu compte de la perte de compétences et d'expertise liée aux départs massifs à la retraite. Cependant, la législation américaine interdit de reprendre dans la même entreprise un salarié parti à la retraite et de lui signer des fiches de paie. L'assurance, la paie, les taxes sont donc gérées par cette agence tierce.

Il faut en outre noter qu'aujourd'hui, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, certaines entreprises américaines en viennent à vanter les mérites des salariés seniors : taux d'absentéisme moins élevé que les autres salariés, « illettrisme NTIC » considéré comme un mythe, productivité tout aussi satisfaisante, etc. Selon une étude récente du National Council on Aging, 97 % des 240 entreprises interrogées pensent que les salariés âgés sont plus sérieux, plus souples et plus compétents. Elles reconnaissent aux salariés d'âge mûr des qualités relationnelles, une capacité à prendre du recul, à s'auto-organiser, une loyauté et une fidélité à l'employeur qui ne se retrouvent pas chez les plus jeunes. Enfin, pour nombre d'entreprises, le vieillissement de leur clientèle requiert pour certaines fonctions un personnel à son image (la chaîne de supermarchés populaires Wallmart : les seniors accueillent et guident la clientèle, ce qui renforce l'image familiale et rassurante du magasin). Toutefois, l'existence de la loi anti-discrimination en matière d'emploi peut aussi faire douter de l'objectivité de ces nouveaux discours valorisants sur les seniors.

3.3. La gestion des seniors en France : une urgence… en attente !

Avec 38 % de personnes de 55 à 64 ans en emploi, la France est aujourd'hui l'un des pays d'Europe les plus mal placés pour atteindre l'objectif ambitieux fixé au sommet européen de mars 2001, soit un taux de 50 % (la lettre du GipMis n° 14, septembre 2002). La difficulté de la France à se départir de la culture de la préretraite, comme ont réussi à le faire la Finlande et les Pays-Bas, n'est pas à mettre sur le compte de l'immobilisme. Que ce soit sur le terrain des retraites ou des politiques d'emploi, des inflexions sensibles ont été réali-

2711768950_livre.book Page 173 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

sées en France ces dernières années pour inciter les salariés à retarder leur entrée en retraite : les réformes Balladur (1993) et Raffarin (2003) se situent tout à fait dans cette perspective. Le plan senior, lancé en 2006, combine incitations financières à prolonger la vie professionnelle, campagne de publicité pour sensibiliser les entreprises à l'intérêt de l'emploi des seniors, contrats spécifiques aux seniors.

Hormis quelques entreprises phares qui ont d'ores et déjà mis en place des formules originales de gestion des seniors, c'est plutôt l'attentisme qui caractérise les entreprises françaises. Parmi les facteurs explicatifs de cette non-gestion des âges recensés par L. Lefur (mémoire de DEA, 2004 sous la direction de J. Loos-Baroin) on peut citer :

– l'insuffisance des outils de perception du choc démographique par les DRH. Ainsi, l'un des outils permettant de visualiser la problématique des âges est la pyramide des âges, mais beaucoup d'entreprises se déclarent être dans l'impossibilité d'établir des scénarios chiffrés et, par exemple, seulement 10 % des entreprises franciliennes possèdent une pyramide des âges[6] ;
– les prévisions ne font pas l'action : même si l'entreprise a des outils fiables de mesure des flux de son personnel, cette description ne fait pas l'anticipation. Les mesures chiffrées et les prévisions ne donnent pas de scénarios d'action. Or la pénurie de main-d'œuvre n'est pas encore perceptible par les entreprises hormis dans quelques rares secteurs comme le BTP[7] : l'action ne semble possible que sous la contrainte. L'échéance du « papy boom » paraît d'autant plus lointaine que les DRH ont été mobilisés ces dernières années sur des urgences plus pressantes, notamment les 35 heures, le ralentissement économique, les fusions-acquisitions, les décentralisations des RH et les démarches qualités. Il leur est difficile de convaincre leur direction générale (Montaigne, 2004), elle-même occupée à diminuer les coûts. Sans compter le fait que certains voient dans le « papy boom » une véritable aubaine ! Ainsi Christian Brière, président de l'ANDCP (Montaigne, 2004), met en avant le fait que le risque de pénurie de main-d'œuvre tant annoncé est un faux problème : « le marché du travail ce n'est pas seulement une question de stocks et de flux. Il peut se réguler de différentes manières, grâce à l'immigration, au travail des femmes… il y a quand même aussi 2,5 millions de chômeurs » ; dès lors les DRH pensent pouvoir résoudre le problème du vieillissement par des réponses au jour le jour. Le Crédit du Nord voit dans le phénomène démographique une occasion de redéployer les effectifs administratifs vers le commercial tandis que Michelin, Dassault Aviation, Legrand et bien d'autres encore le perçoivent comme une occasion unique de réduire les effectifs (non-renouvellement des départs en retraite) et d'opérer des gains de productivité. Enfin, une chose est de savoir (chiffres, pyramide des âges, etc.), une autre est de savoir ce qu'il faut faire (politique RH, solutions, résultats à atteindre, etc.) et encore une autre est de savoir comment le réaliser (objectifs, outils, procédures, etc.) : en ce sens les DRH manquent sans doute aussi pour l'heure de modèles, de savoirs disciplinaires et de connaissances leur permettant le recul nécessaire à l'action pour faire face à ce problème multidimensionnel et d'une ampleur nouvelle qu'est la gestion des âges ;

6. Enquête barométrique de la CEGOS, mars 2004, échantillon de 150 DRH et 150 cadres de 40 à 55 ans.

7. Ainsi la Fédération française du bâtiment mène depuis 1999 des actions (diagnostics-conseils, validation des acquis de l'expérience) pour améliorer et prolonger l'emploi des seniors dans un secteur qui doit recruter plus de 60 000 personnes par an (*La Lettre du GIP-MIS*, n° 21, juillet 2004.

2711768950_livre.book Page 174 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

– des représentations peu favorables aux travailleurs âgés. Selon Anne Guillemard (2002), les 50-64 ans sont stigmatisés par des stéréotypes fondés sur une relation négative entre âge et efficacité au travail (moindre résistance physique, problèmes de santé, moindre rapidité, résistance aux changements, difficultés d'apprentissage, moindre créativité, etc.). Il en résulte une attitude générale de « retrait », de désinvestissement du travail et de marginalisation relative (ainsi la chance d'accéder à la formation continue pour un individu de 50-54 ans vaut un peu moins de 0,8 fois celle d'un individu de 40-44 ans[8]).

4. De la gestion des seniors à une gestion des âges

Quels enseignements tirer des expériences étrangères susceptibles de favoriser en France l'emploi après 50 ans ? Nous avons montré l'importance qu'a revêtue, dans les pays d'Europe du Nord, une vision globale des moyens d'affronter le vieillissement de la population. Les réformes des retraites ont toujours été accompagnées par des politiques d'emploi et de régulation du travail. Mais les pays du Nord ont aussi évité une réponse unilatéralement tournée vers le renforcement des contraintes, que ce soit à l'adresse des individus ou des entreprises. Les mesures visant à rendre le travail ou l'emploi plus attractifs pour les personnes en fin de carrière ont en effet reçu une attention aussi grande que les mesures coercitives. Il paraît dès lors indispensable, dans la perspective de réformes en France, de débattre simultanément de la réforme des retraites et des mesures permettant d'améliorer l'emploi et de développer la formation professionnelle (Redor, 2004) ; les incitations sociales et organisationnelles à l'aménagement des conditions d'emploi et de travail en fin de carrière sont alors des leviers apparemment puissants pour le maintien en activité des seniors.

L'analyse du Japon et des États-Unis (DESS MACOR, 2004 ; Lefur, 2004) a en outre permis de mettre en avant l'importance du concept de « seconde carrière ». Des espaces transitionnels divers sont notamment expérimentés entre la fin de carrière normale et le départ effectif en retraite qui permettent le maintien en activité des salariés jusqu'à des âges parfois avancés, allant bien au-delà de l'âge officiel de la retraite : aménagement des horaires de travail ou travail à temps partiel, réemploi après l'âge officiel de la retraite par intérim pour faire face à des pénuries ponctuelles ou structurelles de main-d'œuvre, réemploi dans des filiales ou sociétés proches de l'emploi d'origine, exercice d'un travail indépendant, etc.. Il convient toutefois de veiller à ce que ces espaces transitionnels ne soient pas des sources d'exploitation nouvelles mais reposent sur un échange donnant-donnant entre l'entreprise et le salarié (rémunérations et avantages proratisés en fonction des avantages retirés en termes de moindre pénibilité ou d'horaires de travail allégés).

Il faut toutefois souligner le fait que les mesures spécifiques aux seniors ne sont que curatives (elles n'assainissent pas les régulations du travail à moyen ou à long terme) et risquent de marginaliser les salariés âgés en les distinguant/séparant des groupes d'âge plus jeunes. Aussi est-il préférable de préconiser une véritable politique globale des âges au sein des entreprises, qui bénéficiera à long terme aux seniors. Dans cet ordre d'idée, il conviendrait de creuser la notion de « seconde carrière » pour l'ensemble des salariés et ce dès leur quarantaine, pour éviter qu'ils ne plafonnent et ne sclérosent leur employabilité, mesure

8. Enquête Insee « Formation continue 2000 ».

2711768950_livre.book Page 175 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

qui est aussi susceptible de maintenir leur motivation au travail (offrir de vraies perspectives d'évolution professionnelles, tenant compte des facteurs progressifs de vieillissement et soutenues par des actions de formation renforcées à mesure que l'intéressé avance en âge).

Au travers de ces expériences étrangères, nous pouvons voir aussi que les salariés âgés ne sont pas que des personnes « handicapées » par leur âge : ils ont acquis de l'expérience au cours de leur vie professionnelle et elle est source de valorisation pour certaines entreprises. Il revient donc aux gestionnaires d'engager des démarches globales de changement en associant l'ensemble des salariés à ces processus et surtout en élargissant les domaines d'action. Ainsi, nous avons pu identifier (Lefur, 2004) quatre leviers pour une gestion des âges :

– les entreprises doivent se doter d'instruments de pilotage concernant les données démographiques ne se limitant pas aux seules données du bilan social pour avoir une vision stratégique de la ressource humaine ;
– de mauvaises conditions de travail peuvent être en elles-mêmes un facteur de vieillissement ; dans ce cas la conception du travail est à remettre en cause et non l'âge ou la capacité des salariés : l'objectif d'une gestion des âges est de prendre en compte le vieillissement au travail dès le début de la vie active et de bannir les pratiques qui consistent à remplacer les plus fatigués par des jeunes plus résistants sur les postes les plus pénibles ;
– la polyvalence et la mobilité, avec l'appui d'actions de formation, permettent l'entretien voire le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle et l'expérience du Japon est là pour rappeler aussi que l'échange des savoirs et des connaissances (le *« ba »*) au sein des équipes de travail est un bon moyen de transférer les connaissances entre générations et de rendre moins critiques des départs massifs à la retraite ;
– la gestion des carrières et des parcours professionnels est une démarche qui consiste à imaginer des cheminements types, ni trop rapides (pour valoriser l'investissement dans un niveau de qualification), ni trop lents (pour éviter le risque de démobilisation ou de départ des meilleurs). Elle devra faire en sorte d'éviter les plafonnements, qu'ils soient structurels, de contenus ou salariaux.

Il est évident enfin que, face à d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre, le souci des entreprises sera autant d'attirer et de retenir des jeunes talents que de maintenir en activité des seniors compétents et motivés. Dès lors, c'est le management de la coopération intergénérationnelle qui redeviendra un des défis majeurs pour la fonction RH.

Bibliographie

AUBERT p. (2003), « Plus d'un salarié du secteur privé sur cinq a plus de 50 ans en 2000 », *INSEE Première*, n° 910, juillet.

Conseil d'orientation des retraites (2002), *Âge et travail, un axe de réflexion essentiel pour l'avenir des retraites*, La Documentation française, janvier.

Conseil économique et social (2001), *Dynamique de la population active et emploi : la gestion prévisionnelle des âges à l'horizon 2010*, rapport présenté au nom de la Commission spéciale du Plan par B. Quinteau, octobre.

D'AMOURS M., LESEMANN F. [1999], *La sortie anticipée des travailleurs et travailleuses de 45 à 64 ans, cadre d'analyse et principaux résultats*, Institut national de la recherche scientifique, université du Québec, octobre, p. 38 à 44.

2711768950_livre.book Page 176 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

DELTEIL V. et REDOR D. (2002), *L'emploi des salariés de plus de 55 ans en Europe du Nord*, convention GIP-MIS-DARES (ministère de l'Emploi).

DELTEIL V. et REDOR D. (2002), « Prolonger l'emploi après 55 ans : les expériences de l'Europe du Nord », *La Lettre du GIP MIS,* n° 14, septembre.

DESS MACOR (2004), promotion 2003-2004, (sous la direction de J. Loos-Baroin) : « Évolutions démographiques et gestion par les compétences, une étude internationale », incluse dans les A*ctes du colloque « Le management par les compétences : une réponse au défi démographique, quelles opportunités pour se réorganiser ? »* organisé par MACOR le 18 mars 2004 à Paris. Ce document est téléchargeable à partir du site de HR Valley : www.hrvalley.com, rubrique « Dossiers », avril, mai 2004.

GUILLEMARD A. (2002), « Les seniors, mal-aimés de l'entreprise », *Entreprise et Carrières*, mars, n° 613.

LE FUR L. (2004) (sous la direction de J. Loos-Baroin), *De la gestion des seniors à la gestion des âges*, mémoire du DEA OPEN (Organisation de la Production et Entreprise), École nationale des ponts et chaussées et université de Marne-la-Vallée, octobre.

MINNI C. et TOPIOL A. (2002), « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières Synthèses*, DARES, n° 15-1.

MONTAIGNE C. (2004), « Les entreprises ont-elles pris conscience du papy-boom ? », *Les Échos*, 1er juillet.

QUINN J. (1996), "The Role of Bridge Jobs in the Retirement Patterns of Older Americans in the 1990s", *Boston College Working Papers in Economics*, 324, Boston college Department of Economics.

REDOR D. (2004), « Les seniors dans les entreprises européennes : bonnes pratiques », *La Lettre du GIP-MIS* n° 21, juillet.

2711768950_livre.book Page 177 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

CHAPITRE

11

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

STÉPHANE BELLINI[1]

Introduction

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

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

Le bruit médiatique actuel et la multiplicité des approches ne clarifient pas nécessairement la connaissance sur un objet, voire peuvent l'obscurcir dans la mesure où chaque approche redéfinit l'objet de son analyse : catégorie d'âge pour l'approche démographique, pratiques de gestion pour les sciences de gestion, catégorie d'individus pour la sociologie des salariés âgés,

1. CEREGE.

2711768950_livre.book Page 178 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

etc. D'un point de vue gestionnaire, on s'interroge légitimement sur la place des seniors dans l'emploi et dans l'entreprise, mais focaliser les problèmes sur cette catégorie de population tend à développer une vision « individualisante » du travail, c'est-à-dire à regarder les pratiques sous le prisme de l'individu ; or survaloriser les problèmes individuels tend à négliger des marges de manœuvre qui existent à d'autres niveaux, organisationnels notamment. Ce sont ces marges de manœuvre, qui portent tant sur les moyens d'agir que sur les méthodes d'analyse, que nous nous efforcerons de mettre en avant au cours de ce chapitre. Nous relèverons tout d'abord les pratiques de gestion des seniors les plus fréquentes pour ensuite pointer les principales croyances qui les sous-tendent. Enfin, nous verrons les dimensions occultées de la gestion des seniors car, en l'occurrence, les pratiques et croyances tiennent peu compte des fonctionnements organisationnels. Elles renvoient sur des individus, quel que soit leur âge, ce qu'elles contribuent elles-mêmes à construire, c'est-à-dire une relation à l'emploi particulière.

1. Approches du terrain

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

– une première enquête conduite dans une quinzaine d'entreprises de tailles moyennes ou grandes (120 à 1 600 salariés) visant à identifier les pratiques de gestion des seniors, à la suite d'une demande de l'ARACT Poitou-Charentes[2], elle-même inscrite dans le cadre d'un projet européen *À tout âge.* À cette occasion, nous avons mené des entretiens approfondis auprès de DRH et couplé cette information avec des entretiens avec des médecins et/ou infirmières du travail, ainsi qu'avec une visite de l'établissement. Au-delà de l'identification des pratiques de gestion, cette enquête nous a permis de comprendre les raisons de leur implantation ou de leur absence ;
– une observation participante de jurys de VAE. Son objectif est de comprendre le processus d'évaluation de l'expérience professionnelle dont la première enquête a montré qu'elle était perçue comme le principal atout des seniors quand bien même on chercherait 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.

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

2. Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail. L'ARACT Poitou-Charentes est une agence du réseau de l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

2711768950_livre.book Page 179 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2. Identification des pratiques de gestion des seniors

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

Tableau 1 : Proposition de typologie des modes de gestion des seniors

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

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

2.1. Des politiques marquées par l'éviction

Au départ exceptionnel, le recours aux dispositifs de départ anticipé des salariés les plus âgés s'est progressivement institutionnalisé. Il est devenu au fil des ans une habitude de gestion française (Poilpot-Rocaboy, 1996). Cet usage, le plus souvent consensuel, a longtemps été perçu comme une pratique vertueuse, un amortisseur social facilitant les réductions d'effectif sans douleur et le rajeunissement du personnel. Pourtant, cette mesure a des effets pervers. Elle a notamment créé des aspirations au départ pour les salariés âgés et a du

2711768950_livre.book Page 180 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

même coup ancré dans les esprits du plus grand nombre que les seniors cherchent légitimement à quitter leurs organisations. De nombreux DRH rencontrés estiment ainsi que les salariés âgés cherchent à profiter de ces dispositifs.

Aujourd'hui, les possibilités offertes par la loi se restreignent largement, même si rien n'interdit une prise en charge des préretraites par l'entreprise[3]. De plus, en quelques années, l'usage des préretraites est passé du statut d'amortisseur social à celui de l'anomalie économique depuis qu'il est apparu contradictoire de financer les départs anticipés de personnes qu'on souhaite dans le même temps voir travailler plus longtemps.

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

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

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

3. Voir l'article de Nathalie Quéruel dans *Le Monde* du 7 mars 2006, « Même sans l'aide de l'État, les préretraites font toujours recette ».

2711768950_livre.book Page 181 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2.2. Des pratiques centrées sur les individus

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

2.3. L'utilisation des postes « doux »

La pratique consiste à affecter des personnes inaptes à exercer certaines tâches à des postes aux conditions de travail moins éprouvantes. Selon les organisations, on parle de poste « doux » ou de poste « de repli ». C'est le cas dans la verrerie Flaco[4], où certains salariés sont exposés à un cumul de facteurs difficiles : travail de nuit, exposition à la chaleur des fours, environnement bruyant et matériel dangereux (liquide en fusion, presses mécaniques). Dans certains cas, les propositions de l'organisation conduisent à faire passer des salariés de postes exposés à des postes qui le sont moins (contrôle, stockage ou conditionnement). Chez Char, les salariés déclarés inaptes se voient proposer en priorité des postes de préparation de boîtes électriques, pour lesquels on ne trouve ni port de charge lourde, ni posture debout, à l'inverse de la majorité des postes en production.

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

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

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

4. Les noms des entreprises ont été modifiés pour garantir leur anonymat.

2711768950_livre.book Page 182 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2.4. Le tutorat

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

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

Nous ne revendiquons pour cet exemple rien d'autre que le statut de l'anecdote. Généraliser la résistance des seniors au développement du tutorat serait fallacieux, tout comme la généralisation inverse, courante[5], est excessive. Postuler que les salariés les plus anciens sont animés de désirs homogènes, d'encadrement des plus jeunes en l'occurrence, tendrait à normaliser un processus de motivation bien plus complexe. Le tutorat nécessite un minimum d'adhésion et de désirs de transmettre ses compétences.

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

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

5. Le plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors fait du tutorat une piste importante pour le maintien dans l'emploi des seniors.

2711768950_livre.book Page 183 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2.5. Le développement de la polyvalence

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

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

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

3. Croyances et postulats à propos des seniors

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

3.1. Les difficultés physiques des seniors dans l'emploi

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

De plus, les problèmes ne s'expriment pas dans les mêmes termes dans une économie largement tertiaire que dans une société fortement industrielle. Il ne s'agit pas de minimiser les conséquences parfois pathologiques d'une vie à exercer un travail aux conditions difficiles ; il s'agit de dire que l'argument ne peut valoir pour une population dans son ensemble (Greller et Stroh, 1995). Enfin et surtout, le vieillissement des individus au travail

2711768950_livre.book Page 184 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

est la combinaison du vieillissement biologique naturel et du vieillissement produit par un certain nombre de facteurs d'environnement dont notamment l'environnement de travail (Teiger, 1989). En l'occurrence, l'existence de pratiques d'amélioration des conditions de travail, de développement de la polyvalence, de gestion de carrière influence fortement les conséquences du vieillissement. Les seniors compensent d'éventuels déclins 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.*).

3.2. Le coût des seniors au travail

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

3.3. La perte de motivation

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

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

La perte de motivation est également identifiée à partir de signes visibles de façons de travailler : manque d'enthousiasme, expression d'une certaine nostalgie, contestation de certaines décisions. Cela interroge la signification de ce que veut dire « perte de

2711768950_livre.book Page 185 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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. Les objets motivants ne sont pas les mêmes (l'augmentation de salaire et la perspective de promotion n'exercent pas le même effet sur les personnes) et les processus de motivation diffèrent également. Ce qui s'exprime aussi à travers cette identification d'une perte de motivation, c'est la normalisation du mode d'expression d'un état interne, dont une forme serait bonne alors que d'autres seraient révélatrices de l'inexistence de la motivation. Le calibrage anthropologique dont nous parlions précédemment s'exerce jusque dans la définition d'une bonne manière d'exprimer une motivation.

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

3.4. La valeur de l'expérience professionnelle des seniors

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

Quand bien même seraient-ils détenteurs d'une expérience riche, les pratiques contemporaines de management, en cherchant à formaliser, normaliser et diffuser les savoir-faire ou en développant la polyvalence, dépossèdent 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-

2711768950_livre.book Page 186 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

faire, compte tenu de la politique de développement des compétences. Dans l'entreprise, l'adoption de normes de qualité a requis la formalisation des compétences ainsi que l'élaboration de procédures écrites et de fiches d'instruction. La normalisation et les pratiques apparentées au *knowledge management* sont deux pratiques managériales contemporaines dont les conséquences ont pour point commun de formaliser et de transmettre les procédures de travail.

Enfin, l'étude d'autres situations montre que l'ancienneté n'est pas un gage d'acquisition de savoir-faire. Ainsi, le responsable RH de Cendrillon présente le cas d'un soudeur jeune embauché dans l'entreprise, qui a rapidement compris les consignes et acquis le savoir-faire. Plus encore, il trouve des astuces que les plus anciens n'ont pas, à force de répéter les mêmes tâches sans questionner leurs gestes. Cet exemple montre bien que l'expérience n'est pas un « produit-joint de l'activité » (Vincens, 2001, p. 22). L'acquisition d'expérience demande une distanciation par rapport à son activité, ce qui n'est pas une affaire d'âge. Avoir une « expérience de vingt ans » révèle ainsi peu d'information sur l'expérience acquise dans le travail. Ce constat répété questionne la notion d'expérience professionnelle.

4. Pistes pour l'action

Longtemps, la gestion des seniors s'est résumée à l'utilisation d'un instrument de gestion d'effectif, à savoir les départs anticipés. Le consensus autour des préretraites a abouti à faire de l'âge un critère essentiel de la gestion des ressources humaines ; or les dispositifs de préretraites disparaissent. On assiste de ce fait à un renversement des logiques : alors que la négociation entre acteurs portait sur les modalités de l'éviction des seniors (nombre, critères pour « bénéficier » du système), elle devrait 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, etc. ?

Ce renversement de logiques entraîne un désarroi de la part des acteurs des organisations. Cela explique la quête d'instruments magiques, dont l'action immédiate permettrait de régler des problèmes de natures différentes. Le tutorat fait partie de ces pratiques érigées trop rapidement en solution universelle. Comme pour la plupart des problèmes de GRH, les solutions magiques supportent mal l'épreuve de la mise en pratique car, inévitablement, elles s'affronteront à une série de contraintes déjà évoquées : impossibilité de confier à l'ensemble de la population de 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, etc.

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

Le discours sur les seniors au travail, sous-jacent à leur éviction, et les solutions les plus fréquemment évoquées montrent une focalisation de l'analyse sur les individus et sur le critère de l'âge. L'explication de ces phénomènes peut être inversée : passer d'une explication par l'individu à une explication par l'organisation permettrait non seulement de mieux comprendre les causes profondes des problèmes, qu'ils soient physiques ou réputés être psychologiques, et de modifier ainsi le diagnostic, mais cela offre aussi d'autres pistes d'action aux gestionnaires. En effet, l'organisation a un rôle dans la construction des compétences et/ou

2711768950_livre.book Page 187 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

incompétences, des capacités d'apprentissage et d'adaptation comme dans l'accélération éventuelle du vieillissement biologique. Or la rareté des pratiques de valorisation et de transfert d'expérience, l'absence de parcours professionnels, hormis pour l'encadrement, la faiblesse des efforts de formation concernant les salariés âgés, le nombre limité de dispositifs d'amélioration des conditions de travail sont évocateurs d'organisations qui se sont jusqu'ici peu préoccupées de la population des seniors et qui ont ainsi contribué à construire le phénomène qu'elles déplorent aujourd'hui.

La mise en œuvre d'un principe opérationnel simple, à savoir considérer les effets du vieillissement comme des symptômes de phénomènes organisationnels et pas seulement comme des signes de la décrépitude professionnelle des individus, ouvre la voie à la mise en place de dispositifs qui permettent de maintenir dans l'emploi les salariés, seniors ou non. Il en est ainsi de la « perte de motivation » dont le caractère n'est pas inéluctable pourvu qu'une attention et que des pratiques soient mises en place en ce sens. Il en est de même des problèmes de santé au travail, indéniablement liés au vieillissement naturel, mais dont l'organisation peut accélérer ou réduire les effets en fonction de ses pratiques.

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

La mise en œuvre du principe individu-organisation ne relève pas de la solution magique, mais bien de la recherche de pratiques ajustées aux situations. Les travaux de l'ANACT[6] 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, etc.), est évocatrice de la multitude des pistes à explorer. Nous n'en dressons pas l'inventaire mais cherchons à en mettre en relief les points communs.

D'abord, chaque exemple témoigne d'un patient travail de diagnostic de la situation et d'un tâtonnement dans la mise au point des actions. Trouver des solutions de maintien dans l'emploi procède de l'artisanat et du sur-mesure bien que plus que de l'application de formules toutes faites. Deuxièmement, les exemples montrent que c'est l'étude du travail réel plus qu'une réflexion sur le travail prescrit qui est nécessaire pour trouver des solutions pratiques. Ce type d'étude révèle souvent les stratégies d'adaptation des salariés (Volkoff,

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

2711768950_livre.book Page 188 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

2000) et leurs capacités à trouver des solutions, individuellement ou collectivement, et à l'échelon de leurs postes ou de leurs unités. Le troisième point commun est le corollaire du deuxième, à savoir que les démarches entreprises sont faites avec le concours des salariés eux-mêmes, dans le cadre de démarches participatives (Rouilleau et Rochefort, 2006).

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

4.2. Mieux évaluer les acquis de l'expérience professionnelle

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

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

Conclusion

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

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

2711768950_livre.book Page 189 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

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

Bibliographie

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

ASKÉNAZY p. (2004), *Les Désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Seuil, La République des idées.

AUBERT p. et CRÉPON B. (2004), « La productivité des salariés âgés. Une tentative d'estimation », *Économie et Statistiques*, n° 368, p. 95-119.

BELLINI S. (2007), « L'expérience professionnelle : capital ou fardeau pour les seniors », *Travail et Emploi*, n° 109, janvier-mars.

BELLINI S. (2007), « Les seniors, figures des restructurations », in BEAUJOLIN-BELLET R. et SCHMIDT G. (dir.), *Recherche en restructurations*, Vuibert, coll. AGRH.

BELLINI S., DUYCK J-Y., LAVAL F., RENAUD E. et VAUCLIN S. (2006), « Une typologie des pratiques de gestion des seniors », *Revue Management & Avenir*, n° 7, janvier.

FALCOZ C. (2004), *Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques*, Rapport de recherche, site de l'ANACT, août.

FALKENSTEIN M. et SOMMER S. (2006), « Le retour des seniors », *Cerveau et Psycho,* n° 15, mai-juin.

GAUTIÉ J. (2004), « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Économie et statistique*, n° 368, avril.

GILLES M. et LOISIL F., *La Gestion des âges. Pouvoir vieillir en travaillant*, Anact (2e éd.), 2006.

GRELLER M.M. et SIMPSON p. (1999), « In search of late career. A review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career », *Human Resource Management Review*, vol. 9, n° 3, p. 309-347.

GRELLER M.M. et STROH L.K. (1995), « Careers at midlife and beyond : a fallow field in need of sustainance », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 47, p. 242-247.

GUÉRIN S. et FOURNIER G. (2005), *Manager les quinquas*, Éditions d'Organisation.

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, p. 440-458.

MARBOT E. (2004), *Les DRH face au choc démographique ?* Éditions d'Organisation.

MINNI C. et TOPIOL A. (2002), « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique », *Premières synthèses*, n° 15.1, DARES.

2711768950_livre.book Page 190 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

MINNI C. et TOPIOL A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Économie et statistique*, n° 368, avril.

MOLINÉ A.-F. et VOLKOFF S. (2002), *La Démographie du travail pour anticiper le vieillissement*, éditions de l'Anact.

POILPOT-ROCABOY G. (1996), « Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? », *Actes du VIIe congrès de l'AGRH*, p. 423-436.

ROUILLEAU H. et ROCHEFORT T. (2006), *Changer le travail… oui mais ensemble*, Éditions 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, p. 21-56.

VAUCLIN S. et THAMAIN J.-L. (2005), « La santé au travail des salariés vieillissants : état des lieux et perspectives », Journées de recherche sur la gestion des seniors, IAE de Poitiers, 12 mai.

VINCENS J. (2001), « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, n° 85, janvier, p. 21-34.

Volkoff S., Molinier A.-F. et Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillissement démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126 pages.

2711768950_livre.book Page 191 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Conclusion

JEAN-YVES DUYCK

Cet ouvrage, *Recherche sur les âges au travail*, possède une histoire. C'est en réponse au projet EQUAL de l'UE relayé par l'ARACT Poitou-Charentes dès 2004 sur la question des seniors que ses auteurs ont pris conscience qu'il existait une véritable problématique de la gestion des âges et des temps ; que, au cours de la carrière, mais principalement à ses extrémités, on pouvait relever de multiples éléments parfois comparables mais aussi parfois dissonants. La plupart des recherches présentées dans cet ouvrage ont ainsi pour point de départ une demande émanant d'un organisme public ou privé, signe de l'accélération d'une prise de conscience autour la problématique de la gestion des âges et des temps. Cet ouvrage s'articule autour de ces différents constats :

– La spécificité française des carrières : on ne retrouve pratiquement qu'en France un système d'emploi qui fait reposer sur une seule génération le fonctionnement de l'économie et, partant, des régimes de retraites, ce qui suppose aussi que les seniors sont amenés, dans le même moment, à subir des séries d'injonctions contradictoires du type « rester et partir » puisque d'un côté on accroît la durée des cotisations, et que de l'autre, dès 50 ans, l'exclusion est l'usage, longtemps encouragée par de nombreuses dispositions législatives ou réglementaires.
– L'éviction : corollaire de cette spécificité, elle frappe les jeunes de moins de 25 ans comme les salariés de plus de 50 ans.
– La stigmatisation : aux deux bouts de la chaîne, de très nombreux stéréotypes négatifs encadrent les jeunes comme les seniors. Concernant les jeunes, des travaux en marge de cet ouvrage (Saboune et Duyck, 2007) confirment combien le regard porté par les employeurs est dépréciatif : « fainéants », « mineurs », c'est-à-dire assistés et instables, mais parfois « malléables ». Quant aux seniors, on l'a vu tout au long de cet ouvrage, les représentations et stéréotypes négatifs sont majoritaires : usés, physiquement ou mentalement, incapables de s'adapter aux TIC, et donc « jetables », mais pour autant courtisés dès lors qu'ils bénéficient d'un pouvoir d'achat élevé. Cette situation[1] ne semble en aucune manière gêner les acteurs de l'entreprise. Personne n'y échappe, même les cadres à hauts

1. Le journal *Le Monde*, dans son supplément *Économie* du mercredi 14 mai, crie « Halte à l'hypocrisie », s'appuyant sur le discours de Nicolas Sarkozy du 6 mai qui affirme que la hausse du taux d'activité des plus de 50 ans est « une priorité nationale » : « on doit pouvoir travailler si on en a envie… ».

2711768950_livre.book Page 192 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

potentiels. Leur expérience, leur maturité, leur conscience professionnelle ne constituent plus nécessairement un atout et peuvent même finir par se retourner contre eux.

– La focalisation du diagnostic sur des catégories de personnes, salariés âgés ou jeunes. Pourtant, si l'on prend le cas de l'emploi des seniors, leur maintien dans l'emploi n'est pas une question de volonté personnelle ; ils subissent bien plus qu'ils ne désirent une sortie précoce de l'emploi.
– Le rapport au travail : ce qui ressort de ces travaux est que si l'engagement dans le travail est réel chez les plus jeunes, l'idée d'un travail « sacrificiel » est moins prégnante. Les arbitrages vie privée-vie professionnelle, auxquels s'intéressent de plus en plus les chercheurs, ne s'effectuent pas de la même manière chez les jeunes (priorité donnée à la vie privée au moins dans des secteurs de travaux pénibles [bâtiment]) et chez les seniors, qui, dès lors qu'ils se retrouvent exclus, cherchent par tous les moyens à retrouver et des revenus et un statut social. C'est d'autant plus vrai que ce statut a été élevé et la souffrance de l'exclusion sociale devient si puissante que des cadres ayant appartenu à des comités de direction sont prêts à accepter des situations d'intérim.

Que faire ? Ce ne sont guère les artifices juridiques qui peuvent y remédier. Pour les jeunes, au moins quatre-vingt-dix plans d'emploi depuis le début des années 1980 n'ont guère modifié la donne, si ce n'est pour les sortir des statistiques du chômage. Les dispositifs successifs de retraite anticipée ont donné un cadre institutionnel à l'éviction des seniors, la légitimant du même coup. Cette voie est maintenant abandonnée, alors que celle du CDD senior apparaît être un échec, comme l'annonçait Xavier Bertrand, ministre du Travail : seulement 20 contrats avaient été signés en un an.

Peut-on « copier » les solutions d'outre-Atlantique ou nipponnes ? Cela reste peu probable parce qu'elles sont assez éloignées culturellement de nos pratiques, mais aussi, disons-le, parce qu'elles ne sont guère satisfaisantes et conduisent ces seniors à des emplois « ghettos »[2] auxquels, dans l'ensemble, ils échapperaient volontiers si leurs conditions matérielles de vie le leur permettaient.

Ce constat, et cette spécificité française, posent trois questions :

– Celle du « regard » posé par la société française sur ceux qui se trouvent aux deux bouts de la chaîne de l'emploi : les « juniors » et les « seniors », ces derniers ayant été d'autant plus fragilisés qu'ils ont été invités *via* la nomadisation (Cadin *et al.*, 2004) à être en constante recherche d'emploi.

  Disons-le crûment : les jeunes n'ont pas de date d'utilisation, ni les seniors de date de péremption. Changer ce regard, s'extraire de la culture d'entrée tardive et de sortie précoce constitue un travail de longue haleine, qui ne peut être le fruit que d'une intense action de communication, tant, ce travail l'a montré, le noyau dur des représentations a tendance à résister, quelles que soient les démonstrations contraires. Parmi ces démonstrations, celle de leurs talents doit s'installer au premier plan, pour les conserver comme l'expose Petit (2008) s'agissant des jeunes entrants ou, concernant les seniors, pour les valoriser. L'enquête menée par Duyck et Guérin (2008) sur ce thème, auprès de six entreprises (banques, cabinets de recrutement ou de coachs, secteur industriel et

2. Interview de Thierry Groussin, chargé de la formation des dirigeants, Caisse nationale de Crédit Mutuel, dont le discours est roboratif : il faut « se méfier des représentations mentales ». Le qualifier de senior, « c'est le mettre dans un ghetto, l'enfermer dans la catégorie des seniors », in *Tous talentueux*, à paraître, *cf. infra.*

2711768950_livre.book Page 193 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

des services),[3] fait ressortir combien les seniors sont précieux dans l'entreprise : expérience, efficacité, prise de recul, conscience professionnelle, sens des valeurs, fidélité, don, etc. De ce point de vue d'ailleurs (les valeurs), on a pu noter une inflexion générationnelle et l'apprentissage des jeunes s'est réalisé au profit d'une posture de transaction, alors que pour les plus anciens, c'est la relation qui prime encore dans la plupart des cas[4].

– Celle des politiques d'entreprise qui doivent (gagneraient à) évoluer dans quatre directions :
  – en finir, quand c'est le cas, avec un détournement de l'obligation de formation *via* la politique des stages qui fait que les juniors servent souvent de main-d'œuvre à bas coût pour des tâches, elles, plénipotentiaires ; les récentes manifestations des stagiaires sont là pour en témoigner ;
  – se méfier des « recettes » apparemment vertueuses, telles que le tutorat. Issue du compagnonnage, cette solution vaut bien pour quelques métiers (la RATP par exemple, enquête *dito*), mais elle n'est plus guère adaptée à la société postindustrielle dans laquelle l'évolution rapide des connaissances rend rapidement obsolètes celles des anciens et au-delà pose pour ces derniers une question stratégique. Est-il bien utile de participer à un processus de transfert de connaissances qui ne risque que d'accélérer leur exclusion ?
  – aménager les transitions : cette question des « marchés transitionnels du travail » est vaste et concerne aussi bien les jeunes *via* le lien entre emploi et système éducatif que les seniors au sein même de l'emploi et passe, pour tous, par le repérage des « transitions critiques », comme semblent l'avoir bien compris d'autres pays de l'Union européenne (Kruppe, 2002) ;
  – s'appuyer sur des indicateurs et non des représentations, et pour cela utiliser de manière intensive les outils traditionnels de la GRH et du contrôle de gestion sociale : formation, VAE, gestion des carrières, nouvelles responsabilités, etc., mais aussi : taux de démission, productivité horaire, etc. L'idée de développer des politiques fondées non sur une gestion par l'âge mais sur une gestion des âges n'est certes pas nouvelle et est reprise par Guillemard et Jolivet (2006), Guillemard (2007). Il ne s'agit là ni d'un vœu pieu, ni d'un volontarisme de bon aloi, mais bien d'une obligation pour une adaptation rapide, tant la donne démographique va forcer les firmes à réagir.

– Prendre en compte le changement démographique : certains enjeux sectoriels, en particulier ceux des services qui accompagnent le vieillissement de la population, forcent à approfondir la question de la gestion des âges (Pijoan, 2007), aussi bien pour les jeunes que pour les plus anciens. Le travail de la DARES (2007) va dans ce sens. En outre, comme le note Guillemard (2007) dans sa comparaison internationale, une pénurie de main-d'œuvre et une panne de compétences guettent l'économie et le renouvellement

3. In *Tous talentueux*, J.-M. Peretti, coord., Éd. d'Organisation, à paraître.

4. Interview de Frédérique Deloffre-Vye (Croissens Consulting) qui expose ainsi : « Ils ont passé 35 ans, 40 ans, il y en a beaucoup et plus que de la fidélité, c'est du **dévouement**. Il y a un déséquilibre total entre ce qu'ils donnent et ce que doit donner l'entreprise. […] » (Enquête *supra*). Thierry Groussin, dans une formule lapidaire, observe l'opposition des valeurs : « nous étions des **missionnaires**, et eux plutôt des **mercenaires** ».

2711768950_livre.book Page 194 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

des générations constitue un enjeu majeur dans le cadre d'un départ massif à la retraite.

Tous « sublimes » ? Cette réflexion de Gazier (2003) qui estime que, par une ironie de l'Histoire, on pourrait retrouver la philosophie des « Sublimes », travailleurs émancipés de la fin du XIXe siècle, laisse à penser que nous touchons à la fin d'un cycle et qu'un renversement de tendance est concevable. À force de dénonciation des pratiques choquantes sur le plan éthique, coûteuses sur le plan des finances publiques et des mécanismes de solidarité nationale, dont on peut se demander si elles ne sont pas contre-productives sur le plan de l'entreprise, de volontarisme sur le plan politique mais aussi de reconnaissance des compétences voire des talents, il reste fort probable que nous ayons atteint la fin d'un modèle, celui de la gestion par l'âge. « Tous sublimes », faisons-en le pari.

Bibliographie

CADIN L., GUÉRIN F. *et al.* (2004), *Gestion des ressources humaines – Pratiques et éléments de théorie*, Paris, 2e édition, Dunod.

DARES (2007), « Gérer les âges et les seniors : le cas du secteur du service à la personne âgée », in Guillemard, *infra*.

GAZIER B. (2003), *Tous « sublimes » – Vers un nouveau plein emploi*, Flammarion.

GUILLEMARD A.-M. et JOLIVET A. (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des ages », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 924, mai, La Documentation française.

GUILLEMARD A.-M. (2007), *Prolonger la vie active face au vieillissement : quelques leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, éd. ANACT.

KRUPPE T. (2002), « The dynamics of the employement in European Union », in SCHMID G. et GAZIER B. (dir.), *The Dynamics of Full Employement Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar.

PETIT R. (2008), « Les stratégies de développement du couple attractivité-fidélisation des organisations envers les jeunes entrants sur le marché du travail », thèse de doctorat en sciences de gestion, 16 mai, université de Lyon III.

PIJOAN N. (2007), « L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations – Le cas du secteur du service à la personne âgée », thèse de doctorat en sciences de gestion, 18 décembre, Montpellier II.

SABOUNE K. et DUYCK J.-Y., (2008), « Pour un diagnostic des politiques d'emploi et de formation en faveur des jeunes : les représentations des employeurs du bassin rochefortais sur l'employabilité des jeunes », p. 353-373, in université de Poitiers, (Pr. Ph. Caron, coordonnateur), Rapport présenté à la demande du Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle Poitou-Charentes.

Les auteurs

Stéphane BELLINI est membre du Centre de Recherche en Gestion (CEREGE - EA 1722), laboratoire de l'IAE de Poitiers. Ses recherches portent sur les modes de gestion des salariés âgés en entreprise et sur la GPEC. Enseignant dans les domaines de la Gestion des Ressources Humaines, il est aussi responsable d'une licence professionnelle GRH à l'IUT de Poitiers. (stephane.bellini@univ-poitiers.fr)

Anne-Françoise BENDER est maître de conférences au CNAM Paris, chaire gestion du personnel, et membre du LISE (UMR CNRS 62 09). Ses recherches portent sur la gestion de la diversité (femmes, jeunes) et sur les nouvelles carrières. Enseignante dans les domaines de la Gestion des Ressources Humaines, elle est responsable du Master Professionnel en GRH au CNAM Paris. (anne-francoise.bender@cnam.fr)

Dominique BESSON est Maître de conférences HDR à l'IAE de Lille, membre du laboratoire LEM et de l'AGRH. Ses recherches portent sur les relations sociales formelles et les processus implicites en Gestion des Ressources Humaines, particulièrement en PME. Il s'intéresse aussi aux aspects internationaux de ces phénomènes. Il a publié sur ces sujets dans des revues de recherche francophones (dont *Management International*, *Revue Française de Gestion*) et anglophones (*Journal of Organizational Change Management*, *Journal of European Industrial Training*) et collaboré à plusieurs ouvrages. (dominique.besson@iae.univ-lille1.fr)

Gregor BOUVILLE est Professeur Agrégé en Economie et Gestion et ATER à L'Université de Haute Bretagne Rennes 2. Doctorant en Sciences de gestion au CREM UMR CNRS 6211 - Université de Rennes 1 IGR-IAE, sous la direction du professeur David ALIS, ses recherches portent sur l'influence de l'organisation du travail et des politiques de Gestion des Ressources Humaines sur l'absentéisme. (gregor.bouville@wanadoo.fr)

Julie CHRISTIN-MOULIN, doctorante en Gestion des Ressources Humaines au CERGAM (IAE d'Aix en Provence), et ATER à l'IAE de Lyon, travaille sur le développement, la stimulation comme la fidélisation des salariés vieillissants. Ses recherches actuelles portent sur les intentions de départ à la retraite des cadres du secteur privé français. (julie.christin@iae-aix.com)

Jean-Yves DUYCK est Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Institut de Gestion de l'Université de La Rochelle. Il enseigne la GRH et le traitement des données qualitatives et mène ses recherches dans le cadre du laboratoire CEREGE (EA 1726) de l'IAE de Poitiers. Membre du CA de l'AGRH, il y anime le groupe de travail Gestion des âges et des temps. Il a publié de nombreux articles et dirige plusieurs thèses sur ce thème.

2711768950_livre.book Page 196 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Il est aussi membre du bureau de l'Institut International de l'Audit Social sur la question des formations professionnelles à l'audit. (jyduyck@univ-lr.fr)

Jean-Paul GÉHIN est maître de conférences, HDR à l'Université de Poitiers.Il est membre du GRESCO (Groupe de Recherches et d'études Sociologiques du Centre Ouest) et anime actuellement une recherche collective sur les parcours longs d'entrée dans la vie active des jeunes sortants du système éducatif avec un faible bagage scolaire. Il a publié de nombreux articles et ouvrages sur ces travaux de recherche qui portent sur la formation professionnelle initiale et continue, et plus largement sur les relations entre éducation et travail. (jean-paul.gehin@univ-poitiers.fr)

Serge GUÉRIN, Docteur (HDR) en sciences de la communication, Professeur de marketing & communication à l'ESG-Paris et directeur de la Chaire Senior de l'ESG, enseignant au Cnam et à Bordeaux 3. Il intervient auprès d'entreprises et d'organisations sur les questions liées aux seniors et à l'intergénération. Auteur d'une vingtaine d'ouvrages dont Manager les quinquas, (Avec G Fournier), Editions d'Organisation, 2eme éd. 2009, Prix du livre RH 2006. Ses recherches concernent les représentations des seniors dans la société et l'entreprise et les méthodologies favorisant le maintien et le développement de l'emploi des seniors. (guerinconsulting@yahoo.fr)

Véronique GUILLOUX, maître de conférences, université Paris XII, IRG. Elle est enseignante au sein du master management international trilingue. Ses recherches portent sur les relations interorganisationnelles et le e-business. (veronique.guilloux@wanadoo.fr)

Vladimir IAZYKOFF, Maître de Conférences en sociologie à l'Université Paris-Est Marne La Vallée, membre du GIP/Mutations des Industries et des Services jusqu'en 2005, est actuellement chercheur indépendant. Formé à la sociologie des organisations à l'IEP Paris, il a exercé diverses responsabilités en entreprise (7 années à France Télécom : à la DRH puis à la Direction de la Stratégie). Après s'être intéressé aux pratiques de management et à la mobilité professionnelle**,** ses recherches portent aujourd'hui sur l'intégration des jeunes salariés dans les entreprises. (vladimir.iazykoff@free.fr)

Michel KALIKA, Professeur en sciences de gestion, est directeur de l'Ecole de Management Strasbourg depuis mars 2008. Ancien professeur de l'Université Paris-Dauphine, il a dirigé l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management (2000-2008) et le CREPA, Centre de Recherche en Management et Organisation (2005-2008). Il est auteur ou co-auteur de dix-huit ouvrages, d'une centaine d' articles, communications, cas pédagogiques et a fait soutenir 45 thèses de doctorat. Ses travaux de recherche les plus récents portent sur la superposition des médias de communication (théorie du millefeuille) et la surcharge informationnelle. (michel.kalika@em-strasbourg.eu)

Florence LAVAL est maître de conférences à l'IAE de l'université de Poitiers. Elle est responsable du master administration des entreprises en formation permanente de l'IAE de Poitiers. Membre du laboratoire CEREGE de l'IAE de Poitiers, ses travaux portent sur la gestion des ressources humaines des entreprises en réseaux ainsi que sur l'impact des TIC sur les RH. (flaval@iae.univ-poitiers.fr)

Jocelyne LOOS-BAROIN a produit cet article en tant que maître de conférences à l'Université de Marne la Vallée, directrice du Master Professionnel MACOR (Management par les compétences et Organisation) et chercheur au LATTS (UMR CNRS 8134-UMLV-Ecole Nationale des Ponts et Chaussées). Elle a, depuis, réalisé une mobilité vers l'entreprise Veolia Environnement où elle pilote un Observatoire Social au sein de la DGRH du groupe. (jocelyne.loos-baroin@veolia.com)

2711768950_livre.book Page 197 Mercredi, 28. janvier 2009 3:47 15

Jean Marie PERETTI est Professeur des Universités en sciences de gestion à l'IIAE de Corse et à l'ESSE, .Président de l'IAS (Institut International de l'Audit Social), Président d'honneur de l'AGRH, et président du comité scientifique de l'ADERSE. Il a publié de nombreux ouvrages dont un sur les seniors ("Les seniors dans l'entreprise"), ainsi que de nombreux articles (le sentiment de fin de vie professionnel, la motivation des seniors, l'intention de départ à la retraite., etc.) et a dirigé plusieurs thèses sur les seniors. (peretti@univ-corse.fr)

Natacha PIJOAN est maître de conférences à l'IUT GEA de Rennes. Elle a réalisé sa thèse « L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations ; le cas du secteur du service à la personne âgée » sous la direction du Pr BRIOLE. Elle est l'auteur de plusieurs publications dans les congrès de l'AGRH sur ce thème et mène ses recherches dans le cadre du laboratoire Centre de Recherche en Economie et Management. (natacha.pijoan@univ-rennes1.fr)