

UNE TYPOLOGIE DES PRATIQUES DE GESTION DES SENIORS

Stéphane BELLINI – Jean-Yves DUYCK – Florence LAVAL – Emmanuel RENAUD –
Stéphane VAUCLIN
CEREGE – IAE de POITIERS

Résumé

La question des salariés seniors soulève bien des paradoxes : l'allongement de la durée de la vie active a beau par exemple apparaître comme un impératif économique et social, les entreprises persistent encore à utiliser des mesures d'âge pour tenter de se séparer, avant la retraite, du personnel le plus âgé. C'est précisément l'objet de cette recherche que d'observer la façon dont les entreprises de la région Poitou-Charentes gèrent les salariés de plus de 50 ans.

Sont dégagées dans un premier temps les particularités du contexte français et précisés l'usage et le contenu du terme « senior ». Sont présentés dans un second temps la méthodologie et les résultats d'une étude empirique menée auprès de 15 entreprises de la région Poitou-Charentes en interrogeant (entretiens semi-directifs) directement les DRH et dans certains cas les services de médecine du travail. Les principales mesures observées sur le terrain concernent l'amélioration des conditions de travail, le transfert de compétences et le renouvellement des effectifs. Toutefois les pratiques de gestion des seniors et de GRH sont très imbriquées et tous les seniors ne sont pas concernés de la même façon par ces pratiques.

Une typologie est proposée : un premier critère permet de distinguer les pratiques localisées et ponctuelles, des politiques (mesures systématisées et finalisées). Un second critère porte sur les principales actions de la gestion des seniors (conditions de travail, compétences, effectifs). Il apparaît que les mesures portant sur les effectifs font davantage l'objet de politiques que les actions sur les compétences et les conditions de travail. Cette recherche révèle enfin que certaines pratiques apparemment « vertueuses » produisent en fait des effets paradoxaux et involontairement pervers.

Mots clés : gestion des seniors – typologie – politiques – pratiques

Introduction

Les seniors sont partout : dans la presse quotidienne¹, dans les colloques², chez les consultants³, dans les revues académiques, dans les ouvrages de marketing et dans ceux de GRH. Pour les marketeurs, il n'est question que de séduire les seniors⁴, qui disposent de revenus élevés et constituent une cible commercialement très attractive. Depuis plus d'une dizaine d'années, les commerciaux ont su anticiper cette bascule démographique et s'implanter sur le marché des seniors (Treguer, 1994 ; 1996) et y pratiquer un « papyboom marketing ». Les mêmes firmes qui les courtisent pour leur pouvoir d'achat, ont, dès lors qu'il s'agit de gérer leur fin de carrière un point de vue radicalement différent : s'ils sont « bons » pour consommer, ils ne le sont guère pour travailler et les politiques d'éviction ont été la règle depuis les années soixante-dix, avec des recours massifs aux préretraites ou aux départs négociés.

Ces pratiques expliquent pour l'essentiel une situation paradoxale dans laquelle : a) les salariés de plus de cinquante ans constituent en moyenne près de 20% de l'effectif des organisations avec, b) une réforme des retraites qui risque d'aggraver mécaniquement le phénomène pour, c) un taux d'activité des salariés de cinquante-cinq ans, parmi les plus

faibles d'Europe. Pourtant, à y regarder de près, cette situation semble donner satisfaction à chaque acteur, les dirigeants y voyant un moyen de diminuer leurs masses salariales et de rajeunir leurs effectifs, les salariés acceptant facilement les dispositifs de préretraite et se comportant en « victimes consentantes » (Marbot et Peretti, 2004 : 16). Cependant, si des intérêts particuliers sont satisfaits, il n'en va guère de même de l'intérêt général dans la mesure où l'on fait financer les pratiques des entreprises et les départs anticipés par un système lui-même déficitaire fonctionnant sur la solidarité intergénérationnelle. Si l'on ajoute le fait que les dispositifs de départ anticipé sont appelés à disparaître rapidement tout en imposant une cotisation accrue aux entreprises, ces pratiques aboutissent *in fine* à augmenter les contributions financières des firmes comme de l'ensemble des salariés, *via* les cotisations retraite.

Cet accroissement quasi inéluctable des coûts peut s'avérer l'occasion pour les entreprises de modifier leurs pratiques vis-à-vis des salariés vieillissants et d'atténuer les effets d'un choc démographique laissant craindre des pénuries d'emploi dans certains secteurs d'activité (Blanchet, 2002).

C'est précisément **l'objet** de cette recherche que d'observer la façon dont les entreprises gèrent les salariés de plus de 50 ans et de chercher à savoir si ces derniers sont, soit pris en compte, soit laissés pour compte par les firmes. Cette interrogation possède aussi une histoire. Elle constitue la réponse d'une équipe GRH d'un laboratoire de Sciences de Gestion à une demande de l'ARACT⁵ Poitou-Charentes, demande inscrite dans le cadre d'un projet européen, dit : *A tout Age*. Visant initialement à identifier sur la région les « bonnes » pratiques de gestion des âges, la problématique a été élargie par les auteurs à l'ensemble des pratiques.

Le plan retenu reprend classiquement les aspects théoriques (position du problème) dans une première partie et les aspects empiriques dans la deuxième partie.

1. Position du problème

Sous de nombreux aspects, la France présente un nombre élevé de particularités, qui amènent à s'interroger sur l'usage et le contenu du terme « senior ».

1.1. Les spécificités françaises

L'examen des données statistiques mettant en avant un problème de vieillissement dans les organisations (Aubert et Crepon, 2004 ; Minni et Topiol, 2004 ; Blanchet, 2002, Gautié, 2004, etc.) montrent l'importance d'une réflexion sur les conséquences du retournement démographique annoncé (Amar et Afriat, 2002). Si le vieillissement démographique est un phénomène commun aux pays européens, la France présente la particularité d'être l'un des pays qui affiche un taux d'emploi des seniors parmi les plus bas d'Europe : 32% en 2001 en France contre 39% en Europe pour les 55-64 ans (Jolivet, 2003 : 38). De fait, la France se distingue par « une réelle spécificité [...], un « modèle » français d'activité, [...], celui d'une division du travail entre générations privilégiant l'accès à l'emploi des adultes et reportant sur les plus jeunes et les plus âgés, pris en charge par la collectivité nationale, l'essentiel de la flexibilité du marché du travail ». (Marchand, 2004 : 60). En d'autres termes, il s'agit d'un modèle où, « pour simplifier, une seule génération travaille à la fois et où les ajustements révélateurs d'arbitrages intergénérationnels portent en priorité sur les jeunes et les plus âgés » (*ibid.* : 62).

1.1.1. Une culture de mise à l'écart des plus âgés

Corollaire de ce qui vient d'être dit, les salariés âgés disposent, dès lors qu'ils sont au chômage d'un faible espoir de retour à l'emploi. Ces comportements ont été modélés par une culture de retraits précoces d'activité s'appuyant :

- d'une part sur les politiques publiques et les dispositifs de préretraite permettant d'accompagner les restructurations, la montée du chômage et de répondre aux difficultés d'emploi des personnes âgées (Jolivet, 2003) ;
- de l'autre sur les politiques privées visant la rentabilité à court terme et favorisant la réponse immédiate aux exigences des fonds de pension. Duyck (2002) observe ces pratiques dans les rapports annuels des firmes, notamment dans les « mots du Président ». Il en ressort que ces derniers appellent à l'effort les salariés quand « ça va mal », mais récompensent les actionnaires quand « ça va bien », et ces discours peuvent illustrer, d'une manière crédible, les réflexions de Detoef⁶ : [...] le capital, c'est du travail accumulé. Seulement, comme on ne peut pas tout faire, ce sont les uns qui travaillent et les autres qui accumulent » (*ibid.* : 34).

1.1.2. Un confort pour les entreprises

Profitant de multiples aides évoquées *supra*, les firmes ont pu faire l'économie de l'adaptation de leur appareil productif, la plupart des actions de formations excluant les salariés dès lors qu'ils atteignent 45 ans (Fournier, 2003).

1.1.3. Une donne qui change

De multiples mesures législatives, dont la loi du 21 août 2003, ont décalé le « butoir » des retraites de 60 ans à 65 ans.

Au total, la situation est le reflet d'un paradoxe particulièrement complexe à résoudre :

1. les Pouvoirs Publics imposent un recul de l'âge de la retraite et un allongement général de la durée du travail pour réduire la contrainte de financement pesant sur les actifs ;
2. les salariés et les organisations syndicales ont fini, à l'issue d'un compromis social ambigu, par considérer comme un « droit » (Chabert, 2003 : 3) la possibilité de partir en préretraite dès 55 ans ;
3. les firmes recherchent une intensification du travail et ont obtenu une révision de la loi dite des 35 heures, mais ne sont guère disposées à mettre en œuvre les mesures d'allongement du temps de vie au travail qu'elles réclamaient aussi.

Ces réflexions sur les spécificités françaises relatives aux seniors poussent à s'interroger sur ce que recouvre cette terminologie.

1.2. Qu'est-ce qu'un « senior » ?

Le terme et ses significations peuvent être explorées à la fois sous l'angle chronologique et sous celui des représentations.

1.2.1. La question de l'âge

Le terme est assez largement utilisé, mais, sous l'angle de l'âge chronologique, ne fait à notre connaissance, l'objet d'aucune définition précise. Pour l'INSEE, ou pour le ministère des Affaires Sociales, les salariés sont âgés à partir de 55 ans. Pour autant, la définition d'un salarié âgé ou d'un senior varie selon les travaux : une revue de 105 études anglo-saxonnes fait émerger un âge moyen limite de 53,4 ans (Forte et Hanswick, 1999), mais il est généralement d'usage de ramener ce seuil à 50 ans (on parle alors des « quinquas »). De fait, il n'existe pas d'accord global sur l'âge (Chabert, 2003), certains consultants situant même le tournant de l'âge à 40 ans⁷. Cependant, la barre des 50 ans étant la plus couramment retenue (Marbot et Peretti, 2004), il en sera de même dans le cadre de ce travail.

Si l'âge ne fait pas forcément l'objet d'un consensus, les représentations restent, en revanche, assez stéréotypées.

1.2.2. La question des représentations

Dans l'ensemble, deux principes président à ces représentations :

- le vieillissement des personnes entraîne la dégradation de certaines capacités (motrices, cognitives, mnésiques, etc.) et une démotivation dans le travail ;
- certaines caractéristiques recherchées par les employeurs sont contingentes à certains groupes d'âge, comme la capacité d'apprentissage ou l'expérience.

Il existe ainsi trois grands types de représentations des salariés âgés (Le Minez, 1995) chez les managers :

1) *Une représentation négative*

► **Sur le plan physique**, Volkoff, Molinié et Jolivet (2000) ont présenté de façon synthétique l'ensemble des griefs formulés à l'encontre des salariés les plus âgés, griefs qui s'avèrent assez largement fondés sur un plan scientifique. On a ainsi pu montrer combien la tenue de certains postes de travail pouvait devenir difficile pour les salariés avec le temps en raison des effets du vieillissement naturel : moins de souplesse occasionnant une certaine gêne, voire des douleurs ou des troubles plus ou moins graves ; diminution des capacités cardiorespiratoires réduisant du même coup la capacité à endurer un effort supplémentaire ou prolongé, etc. Les salariés les plus âgés sont donc considérés à juste titre comme tributaires d'une certaine fragilité limitant en principe leurs possibilités d'affectation dans l'entreprise. Cette fragilité se remarque clairement lorsqu'on considère le niveau d'absentéisme par tranches d'âge, que ces absences soient ou non liées à la réalisation d'un risque professionnel (Prins, 1990 *in* Volkoff et alii (2000)). Le temps de récupération des salariés s'allonge ainsi considérablement avec l'âge comme le montre un examen attentif des statistiques d'accidents du travail et de maladies professionnelles de la CNAMTS (2002), quels que soient les critères pris en compte : l'incapacité permanente passe ainsi d'un taux moyen de 9,6% pour les 35-39 ans à 10,3% pour les 40-49 ans et à 11,3% pour les 50-59ans ; l'incapacité temporaire moyenne dure un peu plus d'un mois pour les 25-29 ans mais près de 2 mois et demi pour les 50-59 ans) ; dans l'ensemble des incapacités permanentes la part des 50-59 ans représente 28,1% des cas pour moins de 17% des effectifs.

Ce premier type de représentation négative du salarié vieillissant est d'autant mieux ancré dans les esprits que celui-ci renvoie à une sorte d'évidence largement partagée par les employeurs comme par les salariés. Un des signes distinctifs du « salarié vieillissant » est en outre de participer à sa propre mise en scène par le jeu des interactions sociales quotidiennes comme c'est d'ailleurs le cas pour toutes les différences en terme d'aptitude au travail (Dodier, 1986). Cette véritable construction sociale des aptitudes supposées d'un salarié (plus) âgé contribue à donner à la représentation négative qui l'accompagne une certaine permanence, voire à la « naturaliser ».

► **Sur le plan psychologique**, les stéréotypes négatifs (Itzin et Phillipson 1994) portent sur le fait que les attentes des seniors ne seraient pas aussi élevées que celles des plus jeunes, et qu'ils seraient moins intéressés par le développement de leur carrière. Les seniors se révéleraient en outre plus « rigides » face au changement et seraient particulièrement affectés par la pénibilité mentale du travail.

Les seniors seraient ainsi plus difficiles à former et moins aptes à acquérir de nouvelles compétences, particulièrement dans la sphère des nouvelles technologies. Rigidité et manque de créativité font d'ailleurs partie des stéréotypes les plus couramment évoqués. C'est en tout cas ce qui ressort, dès 1977, de l'enquête approfondie menée par Rosen et Jerdee auprès de 6000 abonnés de la Harvard Business Review sur la base de simulations de décisions face à des catégories d'employés jeunes (32-34 ans) et plus âgés (61-63 ans). Ces stéréotypes sont profondément ancrés, Teiger (1995), rappelant les résultats étonnamment voisins de l'enquête IFOP de 1961.

Les technologies font, à leur manière, évoluer les tâches et peuvent rendre le savoir des salariés âgés rapidement obsolète. Il s'ensuit des ajustements entre certaines contraintes du travail et l'âge qui donnent lieu à diverses régulations par des mécanismes de sélection, de mobilité ou de réaffectation liées à l'âge.

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. L'usage de l'informatique se diffuse cependant au fil du temps et des générations mais de façon plus ou moins marquée selon l'intensité de cet usage. La proportion d'actifs qui utilisent fréquemment l'informatique demeure moindre aux âges les plus élevés. Cette donnée renforce les stéréotypes concernant l'efficacité des salariés âgés, leurs difficultés d'apprentissage, le point de vue selon lequel ils ne peuvent pas s'adapter aux TIC et à l'évolution du travail induite.

Pourtant, des recherches, telles que celle de Warr (1994) montrent que si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à l'expérience et en évitant les sur-sollicitations des capacités de base du salarié, le changement sera très favorable aux plus âgés. Plus récemment, Mahatanankoon (2002) défend l'idée selon laquelle les salariés, sur leur lieu de travail, peuvent être encouragés à tirer profit d'internet en changeant leur attitude.

Moris et Venkatesh (2000) ont plus particulièrement analysé les différences dans l'adoption des technologies dues à l'âge. Il existe probablement des différences d'attitude selon l'âge des individus, ce qui laisse supposer que les caractéristiques démographiques pourraient influencer et/ou contraindre l'usage de TIC.

L'usage d'internet est lié à l'attitude et au comportement des utilisateurs. Il faut donc considérer les caractéristiques démographiques en lien avec les attitudes des utilisateurs (Schofield et Davidson, 1997). 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. Ses résultats tendent à montrer que les jeunes les plus qualifiés sont beaucoup moins stressés que les plus âgés lorsqu'ils utilisent internet.

La question du stress s'avère, à son tour, particulièrement importante. Il existe aussi une pénibilité mentale au travail, particulièrement difficile à mesurer, mais qui semble en augmentation (Gollac et Volkoff, 2000). De fait, les salariés les plus âgés sont également très concernés par les risques mentaux si l'on en croit une récente étude sur le « sur-stress » menée par l'IFAS (2003-2004⁸) : 33% des 45-54 ans contre 23,5% des 25-34 ans interrogés.

Peyrat & Samier (2004) confirment les résultats de Karasek & Theorell (1990), de l'INRS (1999) et de Chanlat (1999) : la pression exercée sur les utilisateurs des TIC en termes d'objectifs à atteindre (respect des délais, satisfaction de la demande, réduction des aléas, réactivité) accroît la perception d'une charge physique et mentale trop importante. Lasfargue (2003), considère même que l'usage intensif des TIC contribue à la dégradation de la santé au travail – stress, fatigue mentale, fatigue physique. La fatigue mentale est, a priori, favorisée par certaines caractéristiques de l'usage des TIC (Matmati, 2005) parmi lesquelles : les représentations abstraites à l'écran de la réalité (Vendramin & Valenduc 2002), la multiplication des travaux à distance, la complexification des logiciels et l'obligation de les connaître pour rester au niveau, l'usage de la messagerie qui est vécue par certains comme une source « d'agression permanente », tout comme les pannes et les soupçons de contrôles électroniques « en ligne ».

Si les TIC allègent de nombreuses tâches, elles en créent de nouvelles comme la « secrétarisation » des cadres; qui sont amenés à saisir les comptes-rendus et rapports, renseigner les bases de données et archiver leurs travaux ce qui correspondrait à 20% de leur temps (Lasfargue, 2003) et à une dévalorisation de leur statut.

Ainsi, l'introduction des TIC dans les entreprises et les stéréotypes qu'elle véhicule, peut contribuer à l'exclusion de salariés plus âgés ou à un sentiment précoce de fin de vie professionnelle (Marbot & Peretti, 2004). Le SPFPV trouverait sa source dans la perception

de pratiques inéquitables de l'entreprise : le fait de réserver les formations ou les nouveaux équipements aux plus jeunes en sont un exemple.

► **Sur le plan économique**, l'hypothèse la plus fréquemment admise est que la productivité des salariés stagne, voire décroît, à partir de 50 ans et que, dans la mesure où la rémunération d'un individu augmente avec l'ancienneté, le salarié âgé profiterait alors d'un « surpaiement » (Jolivet, 2001). De très nombreux travaux ont abordé cette question mais aucune corrélation objective n'a pu être établie dans ce sens par les chercheurs (Volkoff, 1989). D'ailleurs, en toute logique, les coûts de recrutement et de formation, répartis sur la durée devraient inciter les entreprises à conserver les travailleurs dans lesquels elles ont investi (Jolivet, 1999).

Il n'en reste pas moins que cette représentation est profondément ancrée et que, en pratique, même si la productivité ne baisse pas, les entreprises cherchent à bénéficier d'effets de noria négative, c'est-à-dire à diminuer la masse salariale, en remplaçant les seniors par des salariés de la même catégorie, plus jeunes et moins expérimentés (Martory, 2001). On peut y voir aussi une anticipation des réactions des marchés financiers pour lesquels toute compression d'effectif constitue un « signal positif [...], la maîtrise de la masse salariale [apparaissant comme] une des clés, à court terme de la réussite » (Sire et Tremblay, 2000 : 19). Par ailleurs, la réduction « stratégique » des effectifs (*ibid.*) est d'autant mieux acceptée qu'elle concerne des salariés âgés

2) Une représentation positive

Elle est axée sur l'expérience acquise et la capacité à transmettre ses savoir-faire à d'autres salariés. Ces attitudes et perceptions stéréotypées valorisent l'expérience des seniors, considérés comme plus impliqués, plus consciencieux, plus fiables, plus responsables et patients et faisant preuve de plus de maturité dans leurs attitudes au travail que les salariés plus jeunes (Itzin et Phillipson 1994).

Pour synthétiser, on estime que l'éviction des seniors fait prendre un triple risque à l'entreprise :

- la perte des savoirs : « se priver d'une part des savoirs enracinés dans le cerveau, et peut-être [...] dans la main » (M'Bengué, 2004 : 18) ;
- la perte de la « mémoire », entre autres du contexte dans lequel certaines décisions ont été prises, « témoignage d'une grande richesse et susceptible de procurer un avantage concurrentiel » (Girod-Seville, 2004 : 70) ;
- la transmission proprement dite des savoirs, valant autant pour les connaissances codifiables (la « main » supra), que pour celles tacites, moins aisément codifiables (le « cerveau » supra) (Rouby et Thomas, 2004).

Cette conception de l'utilité des salariés âgés est, dans certains cas, remise en cause. En effet, pour certains chercheurs, « savoir oublier est parfois une nécessité organisationnelle dès lors que l'on doit changer de logique dominante », et particulièrement dans les situations au sein desquelles les organisations rencontrent des événements inhabituels pour lesquels aucune solution n'a été répertoriée (Martin de Hebras et Philips, 2004 : 1604 ; 1605).

3) Une représentation neutre

Elle 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 : 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 : 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.* 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.

Il reste donc que les pratiques observées seront très probablement le fruit des représentations que portent les employeurs sur la catégorie des salariés « vieillissants ».

1.3. La question de recherche et posture générale

Comparé à la plupart des pays européens, en particulier les pays situés au Nord, être salarié âgé, en France, pose problème. En outre, il est difficile de disposer d'un panorama complet des pratiques, qui sont dispersées dans la presse économique ou font l'objet d'une présentation systématique des « bonnes pratiques⁹ », c'est-à-dire de celles dans lesquelles les firmes ont mis en place des actions ou des politiques visant à compenser (ou à limiter) les effets des déficiences des salariés âgés et/ou expérimentés et dans lesquelles leurs atouts peuvent être mis à profit¹⁰. Répondant à une interrogation de l'ARACT Poitou-Charentes sur la question exclusive des expériences « vertueuses », il a semblé souhaitable d'élargir la problématique du vieillissement à l'ensemble des actions régionales afin d'être en mesure de dresser le portrait le plus complet possible de ces pratiques, ou de leur absence. Pour autant, le travail proposé a pour vocation de dépasser le stade purement descriptif et de tenter de réaliser une typologie des entreprises, en fonction de leurs pratiques. Il constitue ainsi une tentative « d'objectivisation » des choix en matières de gestion des âges.

La série de questions auxquelles nous avons cherché à répondre peut s'exprimer comme suit : existe-t-il une réelle prise en compte de la gestion des âges dans les firmes de la région, ou bien celle-ci reste-t-elle confinée au sein d'entreprises très particulières, voire « haut de gamme » ? Est-il possible d'établir une taxinomie de ces actions ? Au regard de quel critère : l'orientation stratégique des organisations ; l'implantation d'une GRH « moderne » ; le niveau technologique par exemple ?

La posture générale, s'agissant d'un travail exploratoire, est compréhensive. Il ne s'agit pas de chercher à mesurer mais, dans le cadre d'une démarche empirico-inductive (Chevrier, 1993), il s'agit d'identifier les pratiques mises en place et de comprendre les raisons de cette mise en œuvre, puis d'en proposer une taxinomie.

Il devient alors possible de présenter le terrain de la recherche.

2. Aspects empiriques

Il convient d'exposer successivement la méthodologie, les différentes « entrées » permettant d'identifier les pratiques et de proposer une typologie, puis la discussion au regard des enjeux de la GRH.

2.1. Méthodologie

S'agissant de données primaires, il est indispensable de préciser le champ de l'étude puis d'explicitier les modalités de recueil des données.

2.1.1. Le champ de la recherche

1) Le champ géographique

Comme il a été dit *supra*, le travail a été effectué dans la région Poitou-Charentes et il importe de savoir si ce terrain présente des spécificités telles que les observations recueillies n'auraient de sens qu'au sein de ce contexte particulier. La comparaison basée sur les statistiques INSEE du recensement de 1999 (accessibles sur le site <http://www.insee.fr>) donne les résultats suivants au regard des données conjoncturelles et structurelles.

► Données conjoncturelles

Sur un plan conjoncturel, le marché de l'emploi du Poitou-Charentes suit la tendance de la France métropolitaine aussi bien sur le taux de chômage au sens du Bureau International du Travail que sur l'évolution de l'emploi salarié marchand non agricole entre 1997 et 2004, mais aussi sur le plan de la démographie des entreprises. A ce stade, il est possible d'affirmer que la région Poitou-Charentes suit assez fidèlement les tendances nationales.

► Données structurelles

La répartition de la population par tranche d'âge et par catégories socioprofessionnelles entre la France et la région Poitou-Charentes est assez homogène. Cette similitude est confortée lorsque que l'on compare la répartition des actifs occupés par grand secteur d'activité¹¹.

On doit toutefois noter que le secteur primaire de la région Poitou-Charentes emploie une plus grande proportion d'actifs (7,0%) que la moyenne nationale (4,3%), réduisant très légèrement la part des emplois du tertiaire (68,6% région et 71,4% France). Cette situation ne saurait affecter les conclusions de ce travail, l'ensemble des autres secteurs étant tout à fait conformes au modèle français (industrie = 17,6% en région et 17,4% en France ; construction, respectivement : 6,8 et 6,4%).

A la lumière de ces données, il est possible de conclure que l'étude est menée dans une région représentative des statistiques nationales.

2) Le terrain proprement dit

La constitution de l'échantillon d'entreprises est le fruit de choix relatifs aux secteurs et aux interlocuteurs. Concernant le premier aspect, il s'est agi de respecter, dans toute la mesure du possible, la variété des secteurs de l'économie picto-charentaise. Sur le deuxième aspect, (les interlocuteurs), il est apparu préférable de contacter exclusivement les entreprises disposant d'un DRH. Cette présence signifie que l'échantillon élimine de fait les TPE et constitue une des limites de ce travail.

Les investigations couvrent la totalité de la région avec quinze entreprises présentes à Angoulême, Châtelleraut, Poitiers, Niort, Saint-Maixent, la Rochelle ou dans le voisinage proche de ces localités.

Le tableau ci-dessous présente les principales informations sur la nature de l'activité et le nombre de salariés des sociétés visitées.

Nota : pour des raisons de confidentialité, le nom réel des entreprises a été dissimulé sous un pseudonyme.

Tableau 1 : Les entreprises étudiées

Entreprise	Activité	Nombre de salariés site
Flaco	Verrerie	430
Char	Production de chariots élévateurs	600
Cendrillon	Carrosserie pour poids lourds.	150
Satelinergie	Production de batteries pour satellites	620
Flying System	Maintenance d'instruments de navigation aérienne	420
Schtak	Abattoir et transformation de viande porcine et bovine	470
Davia	Aviation	162
Aquatis	Appareils destinés à la filtration d'eau	120
Electronis	Appareils électromécaniques et électroniques	455
Territoria	Pilotage et réalisation d'opérations d'aménagement du territoire	700
Prevoir	Compagnie d'assurance mutualiste	1600 siège ; 5800 France
Royal	Fabrication de bottes et vêtements de plein air	670
Maisonbois	Fabrication de meubles de cuisine et de salle de bains en bois	260
Pneumatix	Manufacture de pneumatiques	540
Electra	Distributeur d'énergie (électricité et gaz)	300

2.1.2. Le recueil des données

S'agissant de données primaires, ce travail s'est effectué *in vivo* afin de procéder au recueil des données *in situ* dans leur « cadre naturel » (Giodarno, 2003 : 16), à partir d'entretiens semi-directifs¹² avec le DRH de chaque organisation, et parfois complétés par le personnel de médecine du travail. De fait, la durée des entretiens a oscillé entre 1 heure 20 et 2 heures. Le guide d'entretien cherche à recueillir les informations suivantes :

- b. l'activité et les contextes de l'entreprise (technologique, concurrentiel, financier, historique, stratégique, social) ;
- c. les caractéristiques du travail : organisation concrète, horaires, types de difficulté (pénibilité physique, pression psychologique, sollicitations cognitives, vigilance), compétences requises, changements technologiques ;
- d. des indicateurs sociaux : AT, MP, absentéisme, « gestion » de l'inaptitude, niveaux de qualification, turn-over, demandes du CHSCT, etc.
- e. les pratiques de GRH (orientation du plan de formation, mode de recrutement, priorités du DRH), et plus précisément celles :
 - spécifiques aux seniors (plus de 50 ans), qu'elles soient formalisées ou non, en notant l'ampleur des pratiques (anecdotique vs systématique) ;
 - particulières comme le mode de transfert des compétences aux plus jeunes ou l'utilisation des nouvelles technologies pour pallier les carences de l'usure au travail.

Les entretiens ont systématiquement été conduits par un enseignant-chercheur accompagné de deux ou trois étudiants, et complétés, chaque fois que possible, par une collecte de documents (type bilan social, pyramide des âges, etc.).¹³ L'exploitation s'est effectuée sur la base d'une grille type Miles et Huberman (1991), en classant les items selon la trame du guide d'entretien.

Il convient à présent de procéder à l'identification des pratiques.

2.2. Identification des pratiques : plusieurs entrées

Les premières démarches en entreprise amènent à constater à la fois la diversité des pratiques et à nuancer le discours sur la « myopie des entreprises », constatée en 2001 par Topiol. Le travail mené auprès des entreprises du Poitou-Charentes fait apparaître quatre

entrées possibles pour comprendre les actions menées autour de la gestion des seniors. Elles et concernent: les conditions de travail, les effectifs, les compétences et parfois la reconnaissance.

2.2.1. Les conditions de travail

Face à des situations difficiles liées à des difficultés physiques ou physiologiques, certaines entreprises aménagent le poste d'un salarié comme ce fut le cas pour Maisonbois (en partenariat avec l'ARACT). Le plus souvent les firmes mettent en place des « postes de repli » ou « postes doux », c'est-à-dire attribuent un poste spécifique aux salariés dont l'inaptitude physique est avérée médicalement. C'est le cas dans la verrerie Flaco, 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). Il en va de même chez Char, où 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. Dans cette entreprise, 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.

On retrouve l'utilisation du poste de repli à Territoria, chez qui le médecin du travail explique agir avant que le vieillissement ne révèle des problèmes de santé. La plupart des postes ont ainsi fait l'objet d'un examen et des mesures préventives sont développées. Par exemple, des appareils de protection auditive ont été fournis en priorité aux jeunes salariés exposés au bruit ; les anciens en ont été équipés dans un deuxième temps.

L'utilisation des postes de repli indique ainsi un problème de conditions de travail. Cette solution peut être anticipée en procédant à une étude ergonomique des postes de travail, comme Electronis l'a réalisé *ex ante*. Pourtant, les postes les moins éprouvants physiquement ne sont cependant 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 (TMS) mais qu'il était impossible de déplacer sur des postes avec machines à commande numérique, moins éprouvantes, faute de formation suffisante.

La démarche de Royal, quant à elle, est exemplaire à plus d'un titre dans la mesure où elle relève d'une gestion préventive évitant les postes de repli. Ainsi, dans cette entreprise, la réflexion sur la gestion du vieillissement date de 1990, s'inscrivant dans le cadre d'une étude : « *Age et activité, comment faire face au vieillissement ?* », lancée par le ministère du travail et pilotée par l'ANACT. Elle a permis de mettre en place de nombreux éléments organisationnels et opérationnels.

- sur le plan organisationnel, un groupe de travail est constitué en 1990 avec des représentants du CHSCT, du bureau des méthodes, des IRP, des agents de maîtrise. Il a permis de trouver des solutions pour les postes les plus exposés (debout, avec des gestes répétitifs) afin d'éviter que ne surviennent les manifestations pathologiques causées par des conditions de travail éprouvantes

- au plan opérationnel la réflexion a abouti à :

- a) créer une polyvalence réduisant les fatigues posturales, et, par le jeu des classifications, améliorant les rémunérations ;
- b) agir sur les rythmes de travail puisque les salariés changent de poste toutes les deux heures, mais surtout donnent le tempo aux convoyeurs porteurs de bottes ;
- c) organiser une chaîne en U au lieu de suivre un alignement tout en longueur de telle sorte que les salariés puissent communiquer et promulguer des conseils aux moins expérimentés.

Au total, aucune baisse de productivité n'a été enregistrée, et la qualité des produits s'est améliorée.

Le deuxième élément de régulation porte sur les effectifs.

2.2.2. Les effectifs

La présence dans l'entreprise de salariés âgés, dont le départ en retraite approche, présente trois types d'opportunités. Premièrement, il peut s'agir de celle de laisser l'entreprise se rajeunir naturellement, par remplacement d'un ancien par un jeune. La pyramide des âges se transforme alors mécaniquement. La deuxième « opportunité » consiste à diminuer les effectifs sans recourir à un quelconque dispositif, par le non remplacement des salariés sur le départ. Aquatis en est l'exemple, qui diminue régulièrement ses effectifs à l'occasion des départs en retraite. L'amélioration de la productivité et la réorganisation doivent compenser le départ d'un salarié.

La troisième occupe une place particulière. Elle concerne le recours aux mesures d'âge, qui permettent à la fois de rajeunir la moyenne d'âge de la population salariée et de proposer des solutions de sortie à des salariés demandeurs d'un départ anticipé (Anglaret et Massin, 2002). On les trouve mises en place dans plusieurs entreprises : Flying System, Prevoir, Flaco, Davia, Satelinergie, etc. Le recours à ces mesures semble satisfaire l'ensemble des acteurs de l'organisation. Pour le DRH de Flying System, les salariés la considèrent comme un droit, qui, avec l'extinction progressive des dispositifs de mesure d'âge viendra à s'éteindre. On doit y voir une justification supplémentaire à une gestion des seniors.

On peut signaler encore le cas de Pneumatix, qui se trouve dans un contexte de réorganisation : une partie des activités de l'usine visitée est transférée sur un autre site et une incertitude demeure sur la pérennité des emplois sur place. La direction de l'entreprise a pour objectif de diminuer les effectifs de 160 salariés sur un effectif 540, en encourageant la mobilité interne au groupe et en recourant à des dispositifs de mesures d'âge (CATS, PRP), qui toucheront au total 70 personnes. Le cas de Pneumatix n'est pas isolé. Depuis la fin des années 70 et les restructurations dans les secteurs de la sidérurgie, des chantiers navals ou de la chimie, l'utilisation des mesures d'âge est considérée comme un « amortisseur social », accepté voire encouragé par les pouvoirs publics, les syndicats de salariés et les employeurs.

Il faut enfin souligner le nombre important de départs négociés. Il ne s'agit plus de mesures d'âge bénéficiant d'aides de l'Etat mais d'une négociation individuelle. « *Celui qui a 57 – 58 ans, en général, il vient me voir pour me demander ce qu'on peut faire pour lui. Ça veut dire qu'il voudrait savoir combien on lui propose pour partir. Ça, c'est courant* » nous confie le DRH de Flying System. De même, en 2003, Satelinergie y a eu recours pour une trentaine de cas, ce qui montre que la manœuvre dépasse le stade de l'anecdote.

Le troisième élément de la régulation consiste en une action sur les compétences.

2.2.3. Les compétences

Le départ des plus anciens est considéré comme un risque de perte de compétences et le Modèle des Ressources et des Compétences appuie son argumentation sur la perte de substance stratégique qui en résulte pour les entreprises (Tywoniack, 1998). Trois types d'actions sont en général mises en oeuvre : le tutorat, la conservation méthodique de la mémoire, la polycompétence.

►Le tutorat

Diverses 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 moniteur donne des conseils, montre, évalue la qualité des produits tout en étant affecté à un poste du processus de production, par exemple sur le convoyeur pour les postes d'assemblage. Placé sous la responsabilité hiérarchique de l'agent de maîtrise, son statut est reconnu, socialement et financièrement.

►La conservation méthodique de la « mémoire »

Sur ce thème largement balayé dans la littérature, les entretiens ne révèlent pas de dispositifs véritablement novateurs ou particulièrement remarquables en la matière. Satelinergie (fabrication de batteries pour satellites et missiles) fait figure d'exception en filmant certaines séquences de production. En effet, pour certains ateliers soumis à la production de petite série (les piles sont formées de poudres qu'il faut étaler selon des gestes particuliers), le savoir-faire est identifié comme stratégique dans la mesure où les commandes se renouvellent parfois avec des décalages de plusieurs années. Pour s'assurer de conserver un savoir-faire quand les plus anciens des salariés auront quitté l'entreprise, Satelinergie filme les salariés au travail, de manière à conserver une trace des savoir-faire.

►La polycompétence

Flaco (verrerie) se distingue aussi des autres entreprises dans la mesure où le DRH a conscience du problème du vieillissement et de ses impacts à la fois sur la santé au travail et sur le renouvellement d'une partie du personnel à opérer. Surtout, ce problème intègre une dimension organisationnelle plus vaste. Une des solutions perçue par l'organisation, hormis le recours à des postes doux au cas par cas, est de développer une organisation davantage basée sur la polycompétence, qui amènerait à la fois des gains en flexibilité interne, en possibilité d'évolution de carrière tout en diminuant les risques d'usure au travail (eux-mêmes liés à une répétition prolongée du même geste). Enfin, l'employabilité des salariés en sortirait renforcée. Bref, le problème posé ici est celui d'une transition de modèle organisationnel (de la spécialisation sur certains postes vers une polyvalence - polycompétence). Le tout intervient dans un contexte social difficile (grèves sur les salaires en 2004), héritage social de l'entreprise.

Dans l'entreprise Davia, le DRH a cherché à repérer les personnes clés dans l'établissement, disposant d'un savoir faire unique. Les départs de ces salariés stratégiques sont alors préparés environ six mois avant leur départ. Récemment, l'adoption de la norme ISO 9001 version 2002 facilite le transfert des compétences dans la mesure où elle a requis la formalisation de ces compétences ainsi que l'élaboration de procédures écrites et de fiches d'instruction.

2.2.4. L'équité ou la reconnaissance

Même si, depuis Adams (1965), de très nombreuses recherches ont porté sur cette dimension, les pratiques de gestion des seniors en lien avec l'équité sont plus anecdotiques. Elles méritent toutefois d'être signalées.

Flying System est ainsi la seule organisation dans laquelle un accord de non-discrimination par l'âge a été signé. Il s'agit de l'accord AVEC (Accord sur la Valorisation de l'Expérience et la gestion des fins de Carrière), qu'on trouve cité à plusieurs reprises dans la presse économique et les colloques professionnels sur le sujet du vieillissement. En substance, l'accord consiste à garantir que l'âge ne sera ni un facteur d'exclusion des formations ni un obstacle à des promotions ou à des évolutions de carrière. Il valorise encore les compétences des aînés et encourage l'organisation du transfert de compétences. Si l'accord a la réputation d'être exemplaire, c'est précisément parce qu'il prend le contre-pied de ce que sont les

pratiques répandues de gestion des âges, en particulier celles relatives à la formation des seniors et à leur accès à des postes de responsabilités (Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000).

Pneumatix accorde de son côté une clause d'équité salariale avec une garantie de rémunération pour les opérateurs les plus anciens. Il s'agit de postes de production où l'opérateur garde une certaine maîtrise de son rythme de travail. Pour ces postes, une partie de la rémunération est variable et se calcule en fonction du rendement des deux mois précédents. Lorsque la somme de l'âge et de l'ancienneté est supérieure au chiffre de 80, l'usage consiste alors à maintenir la rentabilité atteinte lors de la dernière période calculée. Cette mesure repose sur le postulat de diminution de la productivité diminue avec l'âge. De plus, hormis les postes de contrôle, le travail demande une rapidité d'exécution et, parfois, une certaine force physique. L'entreprise tolère la baisse de productivité au regard de la fidélité et des mérites rendus par les salariés. Cette pratique s'inscrit toutefois dans la tradition paternaliste qui prévaut dans l'entreprise.

2.3. Proposition de typologie

La recension des pratiques de gestion a conduit à dresser une typologie qui caractérise les modes de gestion des seniors. On peut en distinguer six grandes catégories que nous classons selon deux critères. Le premier critère différencie les *pratiques des politiques*. Il est question de *pratiques* pour caractériser les mesures ponctuelles, décidées au cas par cas ; les pratiques constituent des réponses particulières aux problèmes particuliers, quand ils se posent. D'autres mesures, qui sont qualifiées de *politiques* sont systématisées et orientées vers un objectif ; elles sont formalisées et décidées de manière proactive. Elles représentent ainsi un repère pour l'action puisque la résolution des problèmes particuliers se fait à l'aune de ces *politiques*.

Tableau n°2 : proposition de typologie des modes de gestion des seniors

	Effectifs	Compétences	Conditions de travail
<p>POLITIQUE <i>Les actions sont systématisées et orientées vers un but</i></p>	<p>Gestion opportuniste L'entreprise tire parti des dispositifs de départs anticipés pour renouveler ou diminuer ses effectifs.</p> <p>(Electronis, Flying System, Prevoir, Royal, Flaco, Pneumatix,)</p>	<p>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.</p> <p>(Davia, Royal, Electronis, Flaco)</p>	<p>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.</p> <p>(Royal, Territoria, Electronis)</p>
<p>PRATIQUES <i>Les actions sont décidées au cas par cas</i></p>	<p>Gestion ajustée Les décisions relatives au remplacement des salariés sur le départ sont un moyen d'ajuster les besoins et ressources du moment.</p> <p>(Cendrillon, Shtak, Aquatis)</p>	<p>Gestion pragmatique Des adaptations de compétences sont menées en fonction des postes et des individus.</p> <p>(Electra, Flying System, Char, Cendrillon, Territoria, Aquatis, Prevoir, Satelinergie)</p>	<p>Gestion réactive Chaque cas est traité individuellement au moment où survient un problème (inaptitude notamment)</p> <p>(Cendrillon, Flaco, Char, Shtak)</p>

Le second critère est relatif aux principales actions de la gestion des seniors, décrites précédemment et réunies sous les rubriques suivantes : *effectifs*, *compétences*, *conditions de travail*. Les pratiques sur l'équité et la reconnaissance, si elles méritent d'être signalées, sont trop anecdotiques pour figurer dans le tableau de synthèse que nous proposons ci-dessous.

Chaque organisation est ensuite positionnée sur chacun des thèmes, en fonction de ses actions. Cela explique que certaines entreprises figurent dans toutes les colonnes car leurs actions portent sur les trois thèmes indiqués, alors que d'autres ne sont représentées que dans une ou deux colonnes.

A ce stade du travail de repérage des modes de gestion des seniors, trois commentaires s'imposent. Il faut d'abord constater que certaines entreprises engagent des actions qui concernent les deux volets des « *politiques* » et des « *pratiques* », selon le thème concerné. A cet égard, les aspects « *politiques* » de la gestion des seniors s'expriment davantage en termes d'effectif (c'est-à-dire pour l'essentiel *via* des suppressions de postes) qu'en termes de compétences et de conditions de travail. En ce sens, elle peut aussi être qualifiée « *d'opportuniste* » puisque profitant de mesures réglementaires. De plus, une observation fine, firme par firme et thème par thème, montre en effet que le recours aux mesures d'âge est largement développé parmi les entreprises étudiées, qui rejoignent les statistiques nationales (Anglaret et Massin, 2002). Cette action est de nature « *politique* » puisque, suivant la définition proposée, elle est systématisée et organisée dans un but de diminuer les emplois ou de rajeunir les effectifs. A l'inverse, la plupart des organisations mettent en œuvre des « *pratiques* » dès lors qu'il s'agit des compétences, en raisonnant au cas par cas, sans systématisation des processus de transfert induits. Il en va de même au sujet des conditions de travail, où les politiques préventives sont rares comparées à la gestion réactive des conditions de travail (action en réaction à un problème, une déclaration d'inaptitude par exemple) et à l'absence de mesures sur les conditions de travail.

Il convient de remarquer ensuite que la gestion des seniors s'inscrit dans la tendance de segmentation de la GRH, engagée de longue date, qui consiste à diviser la population de l'entreprise en segments, plus ou moins stratégiques, et à appliquer ensuite à chaque segment des politiques et pratiques différentes (Louart, 1994). A l'intérieur d'une même organisation, on assiste à des pratiques distinctes selon le caractère stratégique perçu du poste occupé par un senior.

Les modes de gestion des seniors peuvent enfin être regardés sous le double angle de pratiques vertueuses et d'effets paradoxaux voire involontairement pervers, dans la mesure où ils ne sont ni prévus ni intentionnels mais qu'ils apparaissent à l'usage. Il en est ainsi des modes de gestion des compétences *a priori* vertueux recensés, à savoir le tutorat, la conservation de la mémoire et le développement de la pluri-compétence. En effet, dans la mesure où ces modes de gestion visent à rendre collectives des compétences individuelles, ils contribuent à développer les savoir-faire des salariés dans leur ensemble et, par voie de conséquence, à atténuer la valeur du capital de compétences de salariés particuliers, les seniors notamment. A l'image de Davia, quand les fonctionnements habituels conduisent à une diffusion des savoir-faire, l'expérience des salariés anciens n'est plus un capital.

Le raisonnement s'applique à la gestion d'effectif : si le recours aux mesures d'âge peut sembler vertueux du point de vue des salariés concernés, ces dernières ancrent dans les esprits une logique selon laquelle il est normal d'exclure les plus anciens en cas de difficultés. Indépendamment des conséquences financières de ces dispositifs sur la collectivité, les mesures d'âge ont longtemps exonéré les organisations d'une réflexion sur la place des seniors dans les organisations et, partant, de mise en place d'une gestion préventive des seniors.

Conclusion :

L'objectif de cette recherche était d'identifier les pratiques de gestion des seniors dans les entreprises de la région Poitou-Charentes. Après une phase d'investigation dans une quinzaine d'entreprises, il est possible d'établir une typologie des modes de gestion selon deux grandes directions : les politiques et les pratiques, chacune d'entre elles s'articulant autour de trois modalités principales : les conditions de travail, les effectifs, les compétences. Il apparaît aussi que de nombreuses pratiques, même réalisées dans une optique « vertueuse » possèdent des effets pervers, défavorables aux salariés âgés.

Il convient de constater que la plupart des actions relèvent d'un principe de pragmatisme, conforme aux représentations habituelles des seniors (pour résumer : ils gênent, sont rigides, et coûtent cher), et excluant, à de rares exceptions près, une réflexion approfondie sur les compétences-clés et sur l'apport des salariés âgés. Elles obéissent à un principe de cas par cas et d'adaptation *in extremis* et parfois *ex post* aux situations particulières. Cette situation se vérifie à propos des conditions de travail où la gestion réactive se traduit par le recours aux postes de repli pour les salariés atteints d'une inaptitude, alors que la gestion préventive est souvent défailante. En matière de compétences, la gestion pragmatique prévaut le plus souvent sur la gestion anticipée, qui tenterait de systématiser les transferts. Par contre, les actions concernant les effectifs sont en général organisées dans un but défini, à savoir la diminution ou le renouvellement d'effectif. Elles sont donc davantage marquées par une dimension *politique* que celles touchant les compétences et les conditions de travail. Ce faisant ce travail met à mal, concernant les seniors, quelques-unes des considérations nodales et « généreuses » du Modèle des Ressources et Compétences.

Ce travail ouvre la voie à des approfondissements prometteurs. En mettant en exergue le fait que l'expérience des salariés les plus anciens ne paraît pas être un bien aussi précieux qu'il n'est couramment admis, cette recherche invite à réfléchir à la fois sur l'organisation du travail, qui construit et structure les compétences des salariés, et sur les pratiques de management contemporaines, à travers les pratiques de formalisation des compétences (normes de qualité, mémoires organisationnelles, Knowledge Management, etc.).

Le contexte actuel offre également l'opportunité d'étudier les ajustements des organisations à la nouvelle donne juridique. Alors que les possibilités de recours aux mesures d'âge se tarissent, que le vieillissement des personnes au travail s'amorce inéluctablement et que donc les salariés ne seront plus « jetables après 50 ans » (Quintreau, 2002), la mise en place d'une construction proactive de la gestion des seniors devient un impératif avec des conséquences majeures, autant pour les intéressés que pour les firmes qui les emploient.

Bibliographie :

Adams J.S. (1965), « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n°5, pp. 422-436.

Amar, M. et Afriat, C. (2002), *2005 : le choc démographique, défi pour les professions, les Branches et les territoires*, Commissariat Général au Plan, la Documentation Française, nov.

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.

Aubert P. et Crepon B. (2004), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Economie et statistique*, n°368, INSEE, avril.

Aubert P. et Crepon B. (2004), « âge, salaire et productivité : la productivité des salariés décline-t-elle en fin de carrière? », *Economie et statistique*, n°368, INSEE.

Blanchet D., « Vieillissement de la population active : ampleur et incidence », *Economie et statistique*, n°355-356, INSEE, 2002

- Chabert, C. (2003), *Age et emploi, la problématique des travailleurs âgés – synthèse documentaire*, CEREQ, avril, 22 pages
- Chanlat JF, « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », in Brunstein I., *L'homme à l'échine pliée*, Desclée de Brouwer, pp.26-61, 1999
- Chevrier J., « la spécification de la problématique », in Gauthier B., *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*, Presses Universitaires du Québec, 1993.
- Dodier, N. (1986), « Corps fragiles – la construction sociale des événements corporels dans les activités quotidiennes de travail », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 27, 603-628.
- Duyck, J. Y. (2002), « Crise et discours : quelques réflexions autour du « mot du Président », 199- 208, in *Sciences de Gestion et pratiques managériales*, Economica
- Fournier, C. (2003), « La formation continue des salariés du privé à l'expérience de l'âge », *Cereq Bref*, n°193, janvier.
- Gautié J., « Les travailleurs âgés face à l'emploi », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Giodarno Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société.
- Girod-Seville, M., « Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, 69-75
- Gollac et Volkoff S., (2000), *Les conditions de travail*, La Découverte, 2000.
- INRS, *Travail et sécurité*, n°590 et n°591
- Huberman, A.M. & Miles, M.B. (1991), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck Université.
- Itzin C. & Phillipson C. (1994), "Age barriers at work", *Equal Opportunities International*. Parington, Vol.13, Iss. 6,7 p.64-73
- 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. (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, 38-57.
- Jolivet, A. (2001), « Vieillesse, salaire et la demande de travailleurs âgés », *Travail et Emploi*, n°88
- Karazek R., Theorell R., *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, The Free Press, 1990
- Lasfargue Y (2003), *Halte aux absurdités technologiques*, Editions d'Organisation, Paris.
- Le Minez, S., (1995), « Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions », *Travail et Emploi*, n°63, 3
- Louart P., (1994), « Entre globalisation et individualisation des ressources humaines : des segmentations sociales à la gestion des particularismes émergents », *Revue Française de Gestion*, mars-avril.
- Mahatanankoon P., (2002), "Explaining production deviant use of the internet technology in the workplace : an integrated model", *Dissertation Abstract International*, 63, 03A.
- Marbot E. et Peretti J. M. (2004), *Les Seniors dans l'entreprise*, Village Mondial, 170 pages.
- Marchand, O. (2004), « Gestion des âges et flexibilité du marché du travail », *Travail et Emploi*, n°100, Octobre, 59-67.
- Martin de Holan P. et Philips N., (2004), "Remembrance of Things Past ? The dynamics of Organizational Forgetting", *Management Science*, vol. 50, n°11, nov. 1603-1613.
- Matmati, M., (2005), « Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la RSE analysés à travers la e-rh », in *Du e-management à la e-rh*, Collection Recherche de l'AGRH, Vuibert, à paraître.
- Martory, B., (2001), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 3^{ème} éd.

- M'Bengué, A., (2004), « Management des savoirs », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, 13-31.
- Minni C. et Topiol A. (2002), "les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique", *Premières synthèses*, n°15.1, DARES.
- Minni C. et Topiol A. (2004), « Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs », *Economie et statistique* n°368, avril.
- Moris M.G. et Venkatesh V. (2000), "Age differences in technology adoption decisions : Implications for a changing work force", *Personnel Psychology*, Durham, été 2000, Vol. 53, Iss. 2, p.375-404
- Peyrat D., Samier, N. (2004), TIC, Implication et climat social vers une automatisation sous contraintes des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°51, 39-56
- Poilpot-Rocaboy G. (1996), « Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? », Actes du VIIe congrès de l'AGRH, pp. 423-436.
- Quintreau, B., (2002), « Salariés : jetables après 50 ans ? », *Pour*, n°175, 7-11.
- Prins, R. (1990), "Sickness absence in Belgium, Germany and the Netherlands, NIA, Amsterdam", in Volkoff, S., A.F. Molinié et A. Jolivet (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'Etude de l'Emploi, Dossier n°16.
- Rosen, B. et Jerdee, T. H., 1977, « Too Old or not too Old? », *Harvard Business Review*, vol. 55, n°6
- Rouby, E., et Thomas, C., (2004), « La codification des compétences organisationnelles: l'épreuve des faits », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°149, 51-68.
- Saint-Germes, E., (2004), « Quelles relations entre âge et employabilité », Actes des 17èmes journées nationales des IAE, Lyon, CD ROM.
- Schofield, J., Davidson, A. (1997), « The Internet in school : the shaping of use by organizational, structural and cultural factors », Toronto, Canada, Web net 97 World Conference of the WWW, Internet & Intranets proceedings.
- Sire, B. et Tremblay, M. (2000), Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération, 15-33, in Peretti et Roussel (coord.) Les rémunérations – Politiques et pratiques pour les années 2000, Vuibert.
- Tywoniak, S.A., (1998), « Le modèle des Ressources et des Compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique ? » 166-204, in *Repenser la Stratégie*, (Laroche et Nioche, coord.), Vuibert
- Tréger J. P. (1996), *18 règles d'or pour séduire les seniors – Tirez profit du raz de marée*, Dunod, 226 p.
- Teiger C, (1995), « Penser les relations âge/travail au cours du temps », in Marquie, J. C., Paumes, D., et Volkoff, S., *Le Travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès
- Tréger J. P. (1994), *Le senior marketing*, Dunod
- Vendramin P., Valenduc G (2002) : *Technologies et flexibilité*, Editions Liaisons, Paris.
- Volkoff S. (1989), « Le travail après 50 ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes », in « Vieillesse et travail », *Le Travail Humain*, vol. 52, n°2, juin, 97-116.
- Volkoff S., Molinier, A. F., Jolivet, A., (2000), *Efficaces à tout âge – Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'études de l'emploi, dossier 16, 126 p.
- Warr P., (1994), "Age and Job Performance", in J. Snel et R. Cremer eds, *Work and Ageing*, London, Taylor et Francis.
- Zhang Y (2005), "Age, gender, and Internet attitudes among employees in the business world", *Computers in Human Behavior*, Vol 21, Issue 1, January 2005, Pages 1-10

¹ A titre d'exemple (liste non exhaustive) : Le Monde, 9 décembre 2003 ; 15 janvier 2004 ; 5 et 11 février 2005 ; Les Echos, 15 janvier et 13 décembre 2004.

² Exemples *dito* : Dares, 5 mars 2003, 8 février 2005 ; Ministère des Affaires Sociales, 25 février 2003 ; on notera aussi le travail de l'ANACT relayé par les ARACT avec des cycles de conférences et un DVD (cf. www.anact.fr et www.senioractu.com)

³ Aster, enquête auprès de 193 DRH, Entreprises et Carrières, n°665, 15-21 avril 2003 : 11 ; CEGOS, *ibid.*, n°667, 29 avril-5 mai 2003 : 36, etc.

⁴ Le Monde du 12 mars 2005 relate (p. 25) qu'à Munich, une agence propose des mannequins âgés de 50 à 87 ans.

⁵ Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. L'ARACT Poitou-Charentes est une agence du réseau de l'Association Nationale pour Amélioration des Conditions de Travail.

⁶ Cet auteur fait parler le personnage d'Oscar Barenton, confiseur et polytechnicien. Il sert à Detoef, polytechnicien, dirigeant d'entreprise et haut responsable patronal à exprimer, avec humour, de très sérieuses réflexions sur la vie des firmes et de l'économie (Propos d'Oscar Barenton, Confiseur, ed. Tambourinaire, 1938, réédition 2004, non repris en bibliographie).

⁷ Discussion avec Hudson TMP Worldwide, novembre 2004

⁸ Enquête citée dans le n°207 *Enjeux les Echos* « Travailler nuit gravement à la santé » p. 61

⁹ Ce terme, couramment employé, englobe toutes les pratiques destinées à préserver l'emploi (Chabert, 2003 : 7)

¹⁰ C'est le cas par exemple de Douvre, D. et Feyh-Labbez (coord.), (2004), 3 clés pour comprendre le vieillissement et gérer l'allongement de la vie professionnelle, de Lab'Ho Addeco et CCI Lyon, 77 p. (non repris en bibliographie).

¹¹ Source INSEE - *Estimations d'emploi, données 2002 provisoire*

¹² Des étudiants nous ont accompagné dans nos entretiens, en Master2 Recherche (Jean-Louis Thamain), et Master2 Professionnel GRH (Laure Capt, Grégory Manzano, Bertrand Palavit, Karine Sachot et Fuming Zhu) et aussi en licence professionnelle GRH (Florence Dupont, Myriam Morillon, Emilie Sazatornil, Anthony Thorez et Hélène Trijollet).

¹³ Recueillis en vue d'une triangulation mais non encore exploités à ce jour