

Vers une gestion de la diversité des ÂGES

Nicole Raoult¹²

L'importance des enjeux démographiques induit l'urgence et l'ampleur des initiatives à engager, quant aux stratégies RH. La gestion prévisionnelle s'en trouve relancée en tenant compte de la variable de l'âge comme variable de gestion. Celle-ci n'est considérée que sous l'angle chronologique. D'autres aspects du vieillissement en sont ignorés et nuisent à la compréhension de ce sujet majeur dans la période.

Vieux et chers ?

L'approche quantitative des politiques d'emploi, comme la non-prise en compte des caractéristiques liées à l'âge, sont déterminantes dans l'exclusion progressive et attendue des salariés en fin de carrière. Trop vieux dès 50 ans sur le marché du travail et dès 55 ans considérés comme peu productifs !

Le recours à des pratiques de transactions ou des dispositifs de retraite anticipée en témoigne et, malgré l'avis hostile des pouvoirs publics, cet état de fait perdure encore. Si on a l'impression que le problème est celui de la performance limitée ou d'une faible productivité des salariés âgés, par comparaison avec les jeunes, en réalité, c'est une question plus complexe mettant en évidence notre analyse encore limitée

¹Sociologue et ergonome de formation. Plus de 20 ans d'expérience de conseil, de formation et de responsabilité d'équipes et d'organisations. A créé Maturescence pour promouvoir les idées de gestion préventive des âges et du vieillissement. Pilote de projets Equal (www.equallite.com) avec l'ANACT, l'AFPA et Air France ainsi que France 3.

de la performance réelle et parallèlement liée à des évaluations de coûts différés : les logiques de rémunérations en sont à l'origine, valoriser et payer l'ancienneté en particulier. Le consensus sur les fins de carrière est ébranlé mais aucune nouvelle perspective ne se dégage du point de vue de la négociation interprofessionnelle qui serait de nature à redynamiser les plus âgés prêts à sortir de l'entreprise d'urgence.

La gestion des salariés en cours de carrière : entre indifférence et pessimisme

Les dirigeants³ ayant répondu aux deux enquêtes initiées par la DARES (1991, 2001) se positionnent entre une **banalisation du sujet et une vive préoccupation**. Les uns négligent cette question du fait de sa faible importance dans leur contexte, (en particulier s'ils ont déjà eu recours à des restructurations successives assorties de plans sociaux comportant des clauses de départ des plus anciens). Les autres expriment une préoccupation du fait d'une gestion de personnels nombreux, dans les catégories d'âge intermédiaire ou avancé (s'ils vont devoir agir dans des entreprises en recherche de flexibilité). Ils recherchent donc les modalités de gestion les plus appropriées à ces types de contextes, et se sont retournés vers des formes de gestion des compétences.

Les représentations des décideurs sont contrastées, minimisant l'incidence de ce phénomène dans les différents secteurs professionnels, et témoignent de l'absence d'anticipation des politiques à cet égard.

Différentes enquêtes⁴ interpellent sur la permanence de ces points de vue depuis les années 1960, même si l'objet stigmatisé change de configuration. Après la baisse de la force physique, c'est **la capacité d'adaptation** qui est en cause. Cependant, la

³ ou les Directeurs des Ressources Humaines

⁴ Catherine Teiger (1995), IFOP (1961), Pacaud (1975), Walker & Taylor (1992) et Annie Jolivet (1999)

valeur de l'expérience est soulignée même si elle est relativisée et peu valorisée. Les symptômes de vieillissement des salariés les plus communément cités sont évoqués ainsi par les employeurs. Les traits saillants sont le manque d'habileté et/ou de qualification appropriée, puis la perte de vitesse, de force, de vivacité surtout intellectuelle. Les travailleurs vieillissants sont effectivement **réputés sans enthousiasme pour les nouvelles technologies** et doublement incapables de s'adapter aux nouvelles méthodes et techniques. Tous ces handicaps entraîneraient un coût exorbitant pour les entreprises, en particulier en formation, surtout s'il s'ensuit de toute manière, un déficit de rendement.

Considérant par ailleurs que la main-d'œuvre ancienne, si elle peut encore faire de l'usage, doit beaucoup évoluer, les employeurs examinent leurs autres possibilités de gestion avec scepticisme (déficit de compétences, période trop courte de rentabilité de la formation, règles internes de recrutement, difficulté de mobilité...).

Au-delà d'un changement de pratique de gestion, il s'agit plus profondément d'un **remaniement des représentations sociales**. Eviter de confondre vieillesse et vieillissement en cours de vie active. Rendre les déclinés exorbitants et les atouts très faibles.

Parmi les opinions exprimées lors de ces enquêtes⁵, des observations moins stéréotypées ressortent, contrebalançant les stigmatisations traditionnelles : **une expérience précieuse, assortie d'une stabilité, d'une qualification élevée, plus**

⁵ Les mécanismes de représentations et de stéréotypes qui interviennent dans la décision de gestion des salariés âgés peuvent être appréhendés au travers d'un des items de l'enquête : « *conséquences de l'augmentation éventuelle du poids des salariés de 50 ans et plus* »

une conscience professionnelle, avec une meilleure mentalité. L'avis sur la question du vieillissement n'est donc pas aussi tranché qu'il aurait pu paraître. En effet, ces mêmes entreprises françaises enquêtées considèrent plutôt qu'une augmentation des plus de 50 ans n'entraînerait pas de baisse de productivité.

La prise de conscience de la nécessité d'une gestion du vieillissement collectif commence à se répandre. Il ne s'agit pas de répondre à une question touchant quelques cas isolés de personnes « hors d'usage » mais d'envisager un mouvement de fond d'une société démographiquement vieillissante. L'entreprise même si elle répond à un modèle désigné comme un « productivisme réactif » (Askenazy 2004) dans la conduite de ces changements successifs, elle n'est pas nécessairement prête à provoquer un vieillissement accentué.

Une préoccupation partagée par toutes les entreprises publiques et privées

Au regard de la volonté de la Commission Européenne, et au travers des mesures de politique publique nationales mises en œuvre pour maintenir les salariés âgés en activité, force est de constater que les entreprises sont mal préparées ou peu mobilisées pour mettre en place des actions dans le domaine des ressources humaines permettant d'initier des modes de gestion différents et d'accompagner les projets novateurs.

De nombreux changements s'imposent effectivement dans la même période troublant les représentations des salariés dans leur ensemble. C'est ainsi que certaines tensions surviennent.

Des risques de blocage du développement des évolutions peuvent en effet se faire jour pour certains métiers. Plusieurs points sont communément soulignés par les personnels ou leurs représentants : Ils relèvent des modes de gestion eux-mêmes ou des opinions largement répandues.

- Les modalités de gestion des fins de carrière (départs précipités, transactions, absence de promotion ou formation...).
- La difficulté de trouver un poste à des âges avancés, le blocage de carrière (choix entre postes intéressants et statut),
- Les risques de tensions entre personnels de différentes générations,
- Des difficultés de management (confrontation de jeunes chefs de service avec des cadres expérimentés).
- La vision de la productivité attendue ou d'une performance globale (les jeunes diplômés bénéficient d'un avantage concurrentiel),
- la mixité des équipes difficile à pratiquer.
- La valorisation de l'expérience peu pratiquée,
- Et la question des femmes ayant élevé des enfants et se remettant sur le marché du travail après 45 ans.

Beaucoup d'actions ont été initiées traitant de l'impact du vieillissement des salariés et de l'allongement de la vie professionnelle sous l'angle de la **transmission de savoir-faire** essentiellement. Et elles ont fait ressortir des préoccupations centrées sur l'anticipation des blocages déjà cités. Plusieurs axes sont mis en avant : **management intergénérationnel ou organisation des coopérations**. Par contre, le pilotage des étapes d'une vie professionnelle est moins souvent mis en avant comme l'a stipulé l'accord signé à Air France touchant au pilotage de ces étapes de

vie. Cet axe de travail est source de perturbation touchant à différentes catégories et peut modifier les règles de gestion en profondeur, implicites ou plus rationnelles.

Face à la difficulté de cet allongement progressif des carrières, les entreprises développent deux types d'approches :

- Soit elles se concentrent sur une gestion plutôt **ciblée sur les quinquagénaires** et de manière curative les fins de carrières, elles ont tendance à rechercher des solutions de court terme fondés sur le **retrait progressif** des catégories les plus âgées (temps partiel, pré retraite, affectation sur des missions support ou encouragement à des nouvelles activités souhaitées par le salarié lui même...). Des approches ciblées sur les plus âgés répondent à une préoccupation d'issue à rechercher dans l'urgence en évitant cependant la gadgétisation⁶.
- Soit elles visent une **gestion de la diversité des âges** en s'inscrivant dans une logique plus globale, et en se positionnant, de manière **préventive**, dans une volonté politique de gestion de l'ensemble des parcours professionnels. Cette approche interpelle tous les modes de gestion (formation, mobilité professionnelle et ascendante, puis carrières et promotions...). Le renversement de perspective est envisagé en réponse à des questions

⁶ Certaines mesures sont discutées telles que les mises à disposition dans des fonctions de représentation, d'enseignement et surtout de tutorat systématisé ou des projets plus systémiques voulant rompre avec les pratiques antérieures des transactions aisées et recherchant les voies et moyens de redynamiser la diversité des âges..

d'attractivité ou de pénurie de main d'œuvre. Cependant les entreprises engagées dans ces réflexions commencent seulement à se préoccuper du renouvellement démographique, négligeant encore les autres aspects méconnus du vieillissement.

C'est cette seconde approche que les grandes entreprises ont retenue, en particulier dans le cadre de la négociation d'accord de méthode pour revoir le pilotage des étapes de la vie professionnelle. Il s'agit de faire en sorte que les salariés âgés restent **actifs et motivés** en dépit de l'allongement de la durée de la vie au travail.

Il convient d'envisager les secondes parties de carrières en **dynamisant les trajectoires professionnelles** (bilans individuels, mobilités professionnelles, mise en œuvre de fonctions de travail nouvelles etc...). Des opérations à l'étranger commencent à se développant promouvant des actions « positives ou offensives » (recrutement des quinquas sur des plateformes de services visant les mêmes catégories) ou encore désignées sous le vocable « tempes argentées ».

Le tableau ci joint synthétise les principales logiques d'actions retenues par les entreprises. Il met en exergue les types d'actions et leur combinaison éventuelle.

Actions ciblées sur partants	Actions ciblées sur l'allongement de la carrière	Actions sur toutes les catégories d'âge
Informations sur droits à retraite préparation à la retraite	Formation- Carrière	Diagnostic démographique étalement des départs, renouvellement, réorganisation

Transfert/transmission	Tutorat	Capitalisation, transmission, tutorat réciproque
Club des anciens	Mécénat de compétences : composition d'un groupe de conseillers interne détachement ou mise à disposition	Relations intergénérationnelles Formation du management aux coopérations intergénérationnelles
Diagnostic des risques (morbidité, accidents, ...)	ACT préservation de la santé Etude de l'évolution de l'absentéisme (indemnités journalières, incapacités ...)	

Une transition démographique

Deux séries de questions ressortent de cette période de transition démographique entre 2006 et 2010 :

- **prouver l'efficacité des salariés plus âgés**
- **motiver les personnes à développer et valoriser leur expérience**

Une représentation largement partagée concourt à discréditer la contribution des plus âgés considérant que leur performance est moins bonne qu'à d'autres phases de leur carrière ou vis-à-vis de plus jeunes. Les tableaux de bord traduisent-ils cette baisse tendancielle des capacités ? Cette affirmation répandue mérite d'être mise en débat. Expérimentés et/ou experts ? Il s'agit souvent de personnes considérés comme des professionnels de haut niveau (experts dans leur domaine technique). Au contraire leur implication peut s'avérer de plus grande qualité du fait des

ressources de leur expérience ou de leur « virtuosité » dans le maniement des outils ou dans la négociation d'affaires tendues et contradictoires.

Les quinquas seraient-ils moins impliqués au travail que les autres membres du personnel ? Un éclairage sur les conditions d'une implication est nécessaire pour comprendre s'il est possible d'agir sur des attitudes différenciées : engagement, attentisme ou retrait. Si l'on considère que la **motivation n'est pas intrinsèque** et qu'elle peut varier avec les évolutions dans l'entreprise mais aussi avec les rapports fluctuants avec l'environnement, l'on sait qu'elle dépend fortement des **signes de reconnaissance alloués par le management direct**. L'employeur a en effet **beaucoup d'outils à disposition** pour stimuler une **perte de motivation apparente** ou la **lassitude** plus profonde en rénovant son offre vis-à-vis des catégories de salariés plus vulnérables face aux évolutions de compétences. Plus que motivation, il convient de constater les transformations de l'implication dans les initiatives pour juger des contributions des uns et des autres.

Différentes formes d'actions sont ainsi proposées : travail en binôme, tutorat ou d'autres modes de transmission d'expérience, coaching ou mentoring, formation de renforcement ou de réorientation, perspectives de parcours assorti de mobilité ou non, nouvelles formes d'activité, représentation ou enseignement des savoirs faire professionnels, accès à des congés solidaire, aménagement des temps, compte épargne temps...

Des réflexions méthodologiques éclairent parallèlement le sens de cette double question de l'efficacité et de la motivation:

- **inventorier les qualités des populations concernées**

La faiblesse de données disponibles et exploitables et la connaissance des activités de travail sont un handicap certain à l'avancée des analyses et de leur validation sur le terrain. Très peu d'entreprises, au delà d'une pyramide globale ont inventorié les caractéristiques de ces populations. Les quantifications existent mais comment dénombrer le vieillissement démographique (sous un angle strictement chronologique) ?

Quel seuil d'âge serait pertinent : 45 ou 50 ou encore 55 ans ? Comment l'un ou l'autre de ces seuils d'âge éclairerait le décideur pour inclure ou exclure : à partir duquel on est considéré comme trop vieux.

Peu ont encore réalisé ce diagnostic opportunément, au plus près des organisations, afin d'éclairer d'éventuelles décisions de renouvellement et de coopérations. En effet, la notion d'âge existe dans les bases de données sur le personnel mais il est difficile de la connecter avec des informations reflétant une connaissance des situations de travail et de leur progression (parcours antérieurs) et encore moins des indicateurs existants touchant à la santé de ces mêmes personnes. En effet la capacité à engager une seconde partie de carrière est fortement liée à la qualité du parcours antérieur : le poids de la précarité en début de vie professionnelle, le choix d'orientation effectué, la qualité des formations réalisées, la structuration et le formatage apporté par le management dans les acquis d'apprentissage ...

Avoir confiance dans ses qualités et sa capacité à apprendre est déterminante.

- **recueillir des représentations des acteurs sur eux mêmes**

Que penser des enquêtes bâties dans les entreprises ou les secteurs professionnels qui ont tendance à renforcer les stéréotypes de cette population des plus âgés sur elle-même ? il nous est utile d'accumuler des informations descriptives des populations (âge, catégorie, métier, secteur, parcours, formation...) et de compléter avec une enquête extensive interrogeant non seulement la population la plus préoccupante « des quinquas » par exemple, mais aussi des populations voisines en âge (les quadras). Cela dit, la production de données chiffrées, utiles pour « cadrer » les motifs de préoccupation n'est pas la seule méthode pour les faire émerger.

L'attention portée aux propos des acteurs concernés par la « gestion » du vieillissement, aux exigences de la tâche sur tel ou tel type de poste et aux principaux enseignements théoriques ou pratiques sur **le vieillissement au travail**, constituent autant de points d'appui pour une réflexion dans ce domaine. Mais, c'est aussi une question posée à la conception des méthodes de travail et l'urgence qui est mise en avant dans tous les projets de changement.

- **concevoir une activité qui ne produise pas du vieillissement**

Comment vieillir au travail ? A quelles conditions est-il possible de prolonger son activité selon le métier et le parcours antérieur? Quels sont en effet, les choix qui reviennent à l'entreprise, en matière de conditions de travail et d'organisation du

travail ? Faut-il faire la chasse à la pénibilité des tâches pour prévenir des risques d'exclusion liée à celle-ci ? Doit-on agir prioritairement en faveur des plus âgés pour favoriser les conditions de réalisation du travail ? Par quels leviers l'entreprise doit-elle agir dans le domaine ?

Si le travail s'intensifie, est-il envisageable d'y contribuer durablement ?

L'objectif serait de mettre en œuvre un programme d'actions coordonné, ayant trait aux registres suivants : agir sur les conditions de réalisation du travail, faire évoluer les modes d'organisation du travail y compris les aménagements des temps, revoir les actions de formation afin d'affirmer une formation tout au long de la vie active permettant un accompagnement des évolutions de compétences et une reconnaissance de l'expérience pratique, resituer les trajectoires afin de les prolonger au-delà d'une vingtaine d'années effectives...

Tous ces types d'actions ont pris place dans des accords cadre ou de méthode dans quelques entreprises prêtes à anticiper les mutations à venir surtout celles qui ont fidélisé par le passé leurs collaborateurs et forger un ascenseur social favorisant un management interne.

De nombreuses initiatives peu valorisées ont pour effet de valoriser les qualités et les compétences des salariés plus âgés, faciliter l'allongement de la vie active. Ces orientations porteront leurs fruits surtout pour les générations à venir qui n'aura pas le choix de se retirer plus tôt et qui considérer les nouvelles perspectives d'allongement avec plus de sérénité.

En forme de conclusion, les initiatives n'ont pas fini de se développer tenant compte d'un contexte d'allongement des temps passé (40 à 42 ans) en entreprise et donc d'un vieillissement collectif plus sensible. Les connaissances vont elles aussi s'accumuler afin d'éclairer les dirigeants sur les « subtilités » des ressources humaines à se transformer quel qu'en soit le prix. C'est à cet égard que les dispositifs ouverts par la voie de l'ANI et la loi sur la cohésion sociale sont des champs entiers à défricher et ouvrir de nouvelles perspectives de projet pour les adultes de tout âge. Une diversité de solutions vont être entrevues afin de coller avec les contraintes des uns et les disponibilités des autres : l'alternance peut aussi s'amplifier. La validation des acquis de l'expérience va fleurir dans des métiers où cette modalité était repoussée moyennant que la défiance en soit combattue en dehors des BAC + 5. Tous les entretiens qui aujourd'hui sont suggérés comme des bases d'une GRH opérationnelle et d'une implication du management permettront progressivement une meilleure connaissance des potentiels individuels. Le bilan est aussi une opportunité à mieux se connaître pour se donner du projet. On sait qu'avoir un devenir c'est aussi lutter contre son vieillissement.

Une gestion des âges a un caractère prioritaire moyennant qu'elle soit considérée comme un paramètre d'enrichissement des pratiques et de renforcement des politiques de diversité définissant **l'exclusion par un âge frontière** qui fixerait un seuil variable où avant le travail est impératif et après, la sortie est inévitable à toute force sans espoir de retour.

Si nous adoptons les réflexions de la Fondation Européenne des Conditions de Travail, la gestion des âges pourrait se définir comme « le soutien de l'employabilité

et le maintien d'une main d'œuvre qualifiée, motivée et en bonne santé », alors il est convenu de développer cette capacité à s'adapter à de nouvelles perspectives tout au long de la vie à l'instar de la formation aujourd'hui considérée comme telle.

Les pratiques dans les entreprises vont donc devoir s'inverser : orientées par une logique où le salarié en **deuxième partie de carrière** deviendrait motive et compétitif. Celui-ci, du fait de son seul âge, est aujourd'hui stigmatisé et considéré comme moins productif, il risque encore de devenir inemployable dans le cas d'une restructuration et d'un licenciement. De plus les catégories d'âge plus jeunes les « quadras » risquent d'être entraînés dans cette tendance au repli voyant le discrédit pesé sur leurs aînés.