

LA GESTION DES ÂGES : RÉALITÉS ET DÉFIS

Jean-Marie Dujardin, David Randaxhe et Annie Cornet

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2014/7 N° 73 | pages 123 à 130

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-7-page-123.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Cahier :

La gestion des âges : réalités et défis

coordonné par Annie CORNET

Comité scientifique

Sophia BELGHITI, Université de Montpellier

Françoise DE BRY, ESDES Business School, Lyon, IAE University of Paris 1
Pantheon Sorbonne

Maryse DUBOULOY, ESSEC Paris

Jean-Marie DUJARDIN, HEC®-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Jean-Yves DUYCK, Institut de Gestion de la Rochelle

Florence CHAPPERT, Anact

Manal EL ABOUBI, Université de Rabat

Alain-Max GUENETTE, HEC Arc à Neufchâtel (suisse)

Jacqueline LAUFER, HEC Paris

Oliver LISEIN, HEC®-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Judith M. GLIDJA, Université d'Abomey-Calavi

Jean NIZET, Faculté Notre Dame de la paix, Namur

David RANDAXHE, HEC®-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Jocelyne ROBERT, HEC®-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Anne ROUSSEAU, TUDOR

Patricia VENDRAMIN, Université de Louvain-la-Neuve (UCL)

La gestion des âges : réalités et défis

Jean-Marie DUJARDIN¹

David RANDAXHE¹

Annie CORNET¹

Ce cahier a été élaboré à partir de communications initialement proposée dans le cadre du colloque² « La gestion des âges : un autre regard » qui s'est tenu à Liège les 8 et 9 décembre 2011, à l'initiative de deux centres de recherche de HEC®-Ecole de Gestion de l'Université de Liège : l'Unité de Recherches sur le Genre et la Diversité en Gestion (EGID) et l'Unité de Recherches en Gestion des Compétences. 10 communications scientifiques ont été présentées à ce colloque, nous en avons retenu 4.

La gestion des âges est à l'agenda de plus en plus d'entreprises, de fédérations d'entreprises ou d'organisations interprofessionnelles mais aussi des pouvoirs publics, des institutions universitaires et de leurs centres de recherches.

Le vieillissement de la population, et en corolaire le financement des retraites et de la sécurité sociale, les pénuries de main-d'œuvre dans certains métiers et secteurs en lien avec le départ à la retraite des baby-boomers, l'importance de garder dans l'entreprise des savoirs importants pour la compétitivité nationale et internationale, la santé et le bien-être au travail, sont autant de raisons qui stimulent l'intérêt pour la gestion de la diversité des âges auprès des employeurs.

Dans la plupart des pays européens, le taux d'emploi des seniors reste relativement faible et inférieur aux préconisations, recommandations et obligations de l'Europe fixées dans les plans de Lisbonne et de Stockholm. Le nouveau plan stratégique Europe 2020, s'il ne fixe pas de nouveaux objectifs chiffrés en matière d'emploi des seniors, encourage à maintenir et accentuer les efforts pour augmenter les taux d'emploi et d'activité des seniors.

En Belgique, comme en France, plusieurs mesures ont été prises en vue de rencontrer ces objectifs : Pacte de Solidarité entre les Générations, Cellules de reclassement et de reconversion, Obligation de négocier des plans seniors, etc. Dans les deux pays, on observe une réforme des retraites avec de moins en moins de possibilités de mettre en place des prépensions, un allongement du nombre d'années pour bénéficier d'une pension complète

1 Unité de Recherches en Gestion des Compétences, Unité de Recherches sur le Genre et la Diversité en Gestion, HEC®-ULg

2 Ce colloque s'inscrit dans le cadre du projet Génération Plus, subventionné par le Fonds social européen, programmation 2007-2013.

et une retraite à 65 ans comme norme et objectif à atteindre et à encourager. Certains pays européens vont d'ailleurs au-delà de cet âge.

Les deux journées du colloque avaient pour but de poser un regard différent sur la gestion des âges, au travers :

- de recherches menées sur cette problématique dans différentes universités belges et étrangères, d'une part,
- de la présentation d'outils concrets et d'expériences vécues au sein des entreprises d'autre part.

Pour la journée scientifique, un appel à communication a été lancé auprès de chercheurs, doctorants et professeurs dont les recherches portent sur la gestion des âges. Un comité scientifique a sélectionné les huit meilleurs textes des communications qui ont été présentés lors de cette première journée. Suite à cette journée, le comité scientifique a finalement retenu les quatre textes suivants :

- « Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors », Eléonore MARBOT ;
- « Les difficultés des enseignants en fin de carrière : des révélateurs des formes de pénibilité du travail », Dominique CAU-BAREILLE ;
- « Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers) : des différences selon l'âge et le genre », Nadia LAZZARI DODELER et Diane-Gabrielle TREMBLAY ;
- « L'âge, facteur de succès ou de résistance de l'implantation de l'ERP : cas d'une entreprise au Nigéria », Rosaline Dado WOROU.

La contribution d'Eléonore MARBOT se centre sur l'analyse des accords de branche relatifs aux seniors pour en dégager, d'une part, la définition de cette catégorie « senior » mais aussi identifier les domaines d'action concernés (organisation du travail et GRH). L'analyse exploratoire de la notion de senior à travers ces accords de branche révèle que l'âge est loin d'être une notion objective, c'est davantage une construction sociale liée à la société et à l'entreprise, avec des dimensions biologiques, psychologiques, individuelles et subjectives. Elle montre bien le revirement complet de la politique de gestion des âges dans l'emploi au début des années 2000 avec en France, comme en Belgique, la remise en cause d'une politique de pré-retraites massives dans les années 1980-2000. Ce dispositif, largement utilisé par les entreprises, validé par les pouvoirs publics, accepté par les travailleurs et leurs organisations syndicales est maintenant remis en question en regard du financement de ces pré-pensions, des pensions et de la sécurité sociale. Elle montre ainsi que l'attitude face à l'âge est loin d'être socialement et économiquement neutre. À travers l'étude d'un échantillon de plans seniors dans les accords de branche, elle conclut que les accords sont peu transparents en ce qui concerne l'âge : l'âge de séniorité varie selon les accords (de 45 à 55 ans), le traitement de l'âge est différent selon les politiques de ressources humaines concernées (ex : maintien au travail ou recrutement). La contribution s'interroge sur l'effet bénéfique ou stigmatisant de la discrimination positive liée à l'âge, en replaçant cette question dans le cadre plus

La gestion des âges : réalités et défis

global de la gestion de la diversité. Elle s'interroge enfin sur la légitimité de l'âge comme critère de gestion. Elle insiste sur la nécessité de prendre en compte l'âge subjectif, l'âge « ressenti » par le travailleur.

La contribution de Dominique CAU-BAREILLE concernant les fins de carrière des enseignants du premier et du deuxième degré de l'Education Nationale en France, analyse à la fois la question du vieillissement au travail et celle de l'usure professionnelle. Elle rappelle les enjeux de la problématique du vieillissement actif en France inspirée par les politiques de l'OCDE et la Commission européenne. L'étude se situe dans le champ de l'ergonomie, en analysant les conditions de travail en lien avec les grandes évolutions du métier, par rapport notamment aux jeunes, aux parents, aux nouvelles tendances de l'organisation (nouveaux modes de management de l'Education Nationale, réformes pédagogiques successives, etc.). Menée au départ d'interviews d'enseignants quinquagénaires ainsi que de groupes de travail en relation avec les organisations syndicales, l'étude s'intéresse à la pénibilité ressentie par les travailleurs, ainsi qu'aux marges de régulation dont ceux-ci disposent. Elle s'intéresse aux formes de pénibilité invisible (ex : tensions liées à l'évolution du profil des élèves, usure organisationnelle) et fait ainsi mieux comprendre le ressenti de la pénibilité du métier d'enseignant, bien différente des formes reconnues par le législateur français (contraintes physiques, environnement physique agressif, rythmes de travail). Elle montre que les adaptations et régulations concernent le champ du travail (recherche de classes moins pénibles, refus d'heures supplémentaires, recentrage sur les activités de la classe, etc.), mais aussi des adaptations dans la sphère de vie privée (abandon de responsabilités citoyennes, redistribution des tâches familiales au sein du couple, etc.). Elle conclut que les régulations se font à l'intérieur d'un système global qui englobe toutes les sphères d'activité de l'individu.

L'étude, complète et originale, a le mérite de proposer des pistes de réflexion pour améliorer la situation des enseignants âgés, dont on retiendra l'instauration d'une réelle médecine du travail et l'introduction de plans seniors à l'Education Nationale.

La contribution de Nadia LAZZARI DODELER et Diane-Gabrielle TREMBLAY analyse les difficultés de conciliation entre la sphère de la vie professionnelle et celle de la vie privée dans les métiers de la santé (en l'occurrence, les paramédics) qui travaillent selon des horaires atypiques, et ce en relation avec l'âge et le sexe. Elle analyse les conséquences de ces horaires atypiques (en termes de santé, stress, satisfaction au travail, vie familiale et vie de couple) ainsi que les stratégies de conciliation vie privée-vie professionnelle. La méthodologie se fonde sur un recueil de données qualitatives et quantitatives pour cerner les perceptions des paramédics. On constate que les stratégies de conciliation vie professionnelle-vie familiale concernent la vie au travail (congrés, réduction du temps de travail, etc.), mais aussi la vie privée (organisation familiale, rôles dans le couple, etc.). Les pistes de solutions organisationnelles proposées concernent les pratiques d'aménagement et de réduction du temps de travail (retraite progressive, aménagement d'horaire, etc.), la mobilité interne (mentorat, travail de bureau, etc.), la formation continue (ressentie non comme un facteur de stress, mais comme incitant au maintien à l'emploi). Les auteures montrent que les mesures de conciliation vie privée-vie professionnelle doivent être adaptées à l'âge et au genre afin de fidéliser les travailleurs dans le métier des paramédics et pour favoriser la continuité et la qualité des soins.

La contribution de Rosaline Dado WOROU est très originale, car elle pose la question des facteurs de succès de la mise en place d'un ERP dans un contexte tout différent de l'Europe occidentale. Si dans nos régions, l'âge n'est pas, selon la littérature, un facteur de succès de l'implémentation d'un ERP, l'auteur analyse s'il en va autrement dans une culture africaine, en particulier dans le cas de l'entreprise nigériane qu'elle a étudiée. En suivant une démarche contextualiste, elle s'intéresse aux différents acteurs concernés par le projet ERP (utilisateurs-clés, utilisateurs finaux, leaders d'opinion ethnique ou religieuse, associations d'employés, responsables). À travers des entretiens semi-directifs et une analyse de contenu, elle analyse comment le respect de l'âge, caractéristique de la société et de la famille africaine, va jouer un rôle important dans la mise en place d'un ERP dans l'entreprise étudiée. Elle montre que les leaders d'opinion ethniques et religieuses, devenus les aînés des agents qu'ils ont précédemment parrainés, sont écoutés par les dirigeants et respectés par les plus jeunes. Même si les aînés montrent, comme dans les sociétés occidentales, une difficulté à s'adapter aux outils informatiques et ainsi une certaine résistance au changement, l'importance accordée au respect de l'âge par les plus jeunes et les dirigeants leur permet d'avoir une reconnaissance plus importante que celle de l'expertise métier dans la mise en œuvre du projet d'ERP. Rosaline Dado WOROU montre ainsi que l'âge est un facteur de succès dans la mise en place d'un ERP dans l'entreprise nigériane car les aînés facilitent le changement et la mobilisation des acteurs autour du projet.

On relèvera quelques points communs et lignes de force de ces contributions. Les quatre études adoptent une démarche qualitative : le plus souvent il s'agit d'interviews d'acteurs concernés, exploitées par une analyse de contenu. Ces interviews sont dans certains cas complétées par une analyse quantitative. Dans certaines études, l'analyse de contenu est réalisée sur des documents (accords de branche pour des plans seniors, documents internes d'entreprise).

L'articulation vie privée-vie professionnelle est présente dans deux contributions : les difficultés des enseignants en fin de carrière et la conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics. On constate dans les deux cas que c'est le système global d'activités de la personne qui doit être pris en compte et que les marges de régulation se font à l'intérieur de ce système global.

Les politiques de gestion des ressources humaines sont présentes dans les quatre contributions :

- dans le cas des paramédics, l'étude prend en considération les politiques d'aménagement et de réduction du temps de travail, la mobilité interne, une autre conception de la formation continue des travailleurs ;
- dans l'analyse des plans seniors par branche professionnelle, l'âge est analysé en lien avec le recrutement, la formation, le maintien à l'emploi ;
- dans l'étude de l'entreprise nigériane, la politique de formation est analysée dans la perspective d'introduction d'un ERP ;
- dans les pistes de solution visant à améliorer les fins de carrières des enseignants en France, l'auteur évoque la retraite progressive, l'aménagement du temps de travail, l'instauration d'une réelle médecine du travail.

La gestion des âges : réalités et défis

Toutes les contributions le montrent : l'âge n'est pas une donnée objective qui permet de classer des travailleurs dans des catégories. L'âge est certes un marqueur de temps, mais il comporte de nombreuses dimensions : biologique, sociale, de vécu personnel et subjectif. L'âge apparaît comme un construit social.

Les marges de manœuvre, de régulation pour l'individu sont également abordées dans les contributions. Ainsi, les aînés qui évoluent d'un rôle de résistance à celui d'influence dans l'entreprise nigériane, les enseignants qui s'adaptent tant dans leur vie professionnelle que dans leur vie privée, les paramédics qui concilient les deux domaines d'activités par des modalités de réduction ou d'aménagement du temps de travail ou des adaptations dans leur vie privée, les travailleurs seniors qui sont contraints de s'adapter suite à un revirement des politiques publiques, de la pré-retraite généralisée au vieillissement actif et maintien au travail. Ceci montre que face aux politiques publiques nationales ou internationales, aux politiques de ressources humaines des organisations, les acteurs de terrain gardent une marge de manœuvre, souvent ténue, mais bien existante.

L'analyse des quatre contributions dépasse les manifestations extérieures ou les résultats d'une première analyse, pour observer les faits plus en profondeur : ainsi les formes de pénibilité invisibles auprès des enseignants qui diffèrent des formes reconnues par la loi ; de même, la signification subjective de l'âge qui permet de percevoir différemment la situation des travailleurs âgés à travers les accords de branche ; la formation continue des paramédics apparemment censée faciliter le maintien au travail alors qu'elle se révèle *de facto* un agent stressant pour les travailleurs âgés ; enfin, le rôle ambivalent des aînés dans l'entreprise nigériane, leur rôle d'influence prenant le pas sur leurs difficultés d'adaptation et leur résistance au changement.

La question de la discrimination positive liée à l'âge et de la possible stigmatisation qu'elle peut entraîner, met en évidence le risque d'effets pervers de certaines politiques, en particulier lorsqu'elles visent à réduire l'humain selon des catégories chiffrées et impersonnelles. Elle montre que des politiques de ressources humaines, des plans d'action à l'échelle d'une entreprise, d'une branche ou d'un pays, nécessitent une approche multidimensionnelle et pluridisciplinaire, qui s'intéresse à la fois aux faits objectifs et au vécu subjectif des acteurs.

Les contributions montrent également que le travail dans ce vécu subjectif peut être facteur de plaisir ou de souffrance, avec des « dosages » différents de ces sentiments selon les périodes de la vie professionnelle : plaisir ou difficulté de travailler en classe pour les enseignants, vocation pour le métier versus difficulté de se maintenir en fin de carrière pour les paramédics, politiques massives de pré-retraites dans les années 1980-2000 qui ont donné à certains un épanouissement personnel et à d'autres une perte d'identité professionnelle et citoyenne, politiques de vieillissement actif depuis le début des années 2000, qui offrent à certains le plaisir de continuer à travailler et à d'autres la difficulté de subsister dans un système sur lequel ils n'ont plus guère de contrôle. Plus que jamais, la dimension du ressenti par le travailleur aux différents moments de la vie professionnelle est à prendre en compte.

Enfin, on découvre avec Rosaline Dado WOROU que l'âge a également une dimension différente selon les cultures. On se prend un instant à imaginer ce que deviendraient nos politiques de ressources humaines, nos plans d'action par branche ou au niveau

national dans un environnement où les seniors seraient des leaders d'opinion écoutés par les dirigeants et reconnus par les travailleurs plus jeunes. Arrêtons là ce rêve d'une seconde et regardons la réalité plurielle des contextes dans les quatre contributions.

Bonne lecture !