

# Le faux consensus sur l'emploi des seniors

GUILLAUME HUYEZ-LEVRAT  
*Centre d'études de l'emploi*



**CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**

« LE DESCARTES I » ● 29, PROMENADE MICHEL  
SIMON ● 93166 NOISY-LE-GRAND CEDEX  
● TELEPHONE: (33) 01 45 92 68 00 ● TELECOPIE:  
(33) 01 49 31 02 44 ● [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

ISSN 1629-5684  
ISBN 978-2-11-097921-6

## Le faux consensus sur l'emploi des seniors

### RESUMÉ

La CFDT, signataire de l'ANI sur l'emploi des seniors, a souhaité disposer d'éléments d'analyse sur la mise en œuvre d'actions pour l'emploi des seniors et sur la prise en compte de ces objectifs par ses équipes. L'étude analyse les raisons pour des entreprises (neuf monographies) d'agir sur l'emploi des seniors – soit pour chercher à les conserver, soit pour recruter en réponse à leurs problématiques de ressources humaines ainsi que les raisons des salariés eux-mêmes de vouloir rester en emploi. Elle met en évidence un décalage entre ces raisons locales et les registres argumentatifs mobilisés par les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à leur niveau central pour justifier les politiques de vieillissement actif. On est alors face à un « faux consensus » sur l'emploi des seniors. Les justifications de type économiques (pénurie de main d'œuvre, financement des systèmes de protection sociale par exemple) et civiles (lutte contre les discriminations âgées) aux objectifs d'allongement des carrières mobilisés par les pouvoirs publics et les confédérations syndicales de travailleurs et patronale ne font majoritairement pas sens pour les acteurs locaux. En outre, l'utilisation des critères d'âges

pour organiser les parcours professionnels et l'utilisation des plus âgés comme variable d'ajustement dans les opérations de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail résulte d'un compromis social vieux de plus d'un siècle qu'il est difficile de renverser. Surtout, sortir de cette logique imposerait d'accepter que d'autres mécanismes soient mis en œuvre pour organiser la sélection et la hiérarchisation des travailleurs et de forger un nouveau consensus social sur l'évaluation par les compétences. Un tel choix ne va pas de soi, notamment parce que faute de savoir quoi faire de ceux qui seraient les perdants d'un tel mécanisme, le risque est grand de voir s'accroître la polarisation du marché du travail. Quelques pistes d'action sont données pour dépasser ce faux consensus. Elles visent : les intermédiaires de l'emploi qui doivent être en capacité de casser l'homogénéité des recrutements ; les entreprises qui doivent pouvoir agir sur les différentes facettes de la motivation des travailleurs ; les équipes syndicales qui doivent pouvoir s'engager dans une négociation sur les compétences. Il ne s'agit pas ici de dire que ces trois acteurs doivent se limiter à un seul type d'action. Au contraire, in-

termédiaires de l'emploi, syndicats et organisations patronales (et en particulier les fédérations professionnelles) doivent être en mesure d'engager un dialogue soutenu sur chacune de ces questions.

L'analyse s'appuie d'une part, sur un état des lieux de la littérature existante sur ce sujet afin de replacer les observations dans un cadre historique et social ; d'autre part, sur la réalisation de monographies dans neuf entreprises relevant de secteurs d'activités (Cafés-Hôtels-Restaurants, Transports routiers, Banque...) connaissant des problématiques en termes de pénurie de main d'œuvre, de stabilisation du personnel et de changements organisationnels. L'observation a privilégié des secteurs connaissant des difficultés spécifiques liées à la pénurie de main d'œuvre ou à la stabilisation du personnel qualifié, en faisant l'hypothèse que les entreprises de ces secteurs seraient plus sensibilisées à la question du maintien en emploi des seniors, voire à leur recrutement. Des entretiens ont été réalisés avec des salariés, des militants syndicaux et des responsables de ressources humaines.

*Les résultats présentés dans ce document sont issus d'une enquête réalisée à la demande de la CFDT dans le cadre d'un financement de l'Agence d'objectifs de l'Ires.*

## Table des matières

<b>Introduction.</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : Objectifs et cadre de réalisation de la recherche.</b>	<b>10</b>
1. Qu'est-ce qu'un travailleur senior ?	10
1.1. Des salariés proches de l'âge du départ en retraite ?	11
1.2. Des salariés expérimentés ?	15
1.3. Des salariés « en trop » ?	16
2. Champ de la recherche et méthode.	17
2.1. Constitution de l'échantillon.	17
2.2. Présentation de l'échantillon	22
<b>Chapitre 2 : Pourquoi les seniors voudraient-ils rester au travail ? Pourquoi les entreprises voudraient-elles les garder ?</b>	<b>25</b>
1. Pourquoi les entreprises voudraient-elles conserver ou recruter des seniors ?	26
1.1. Les seniors pour répondre à une pénurie de main d'œuvre ?	27
1.2. Des aptitudes spécifiques aux différentes générations ?	29
1.3. Ressources pour les entreprises.	30
2. Pourquoi les travailleurs âgés voudraient-ils rester ?	31
2.1. Logique de l'homo oeconomicus : la motivation par le salaire.	32
2.2. Logique de l'homo faber : la motivation par l'intérêt du travail.	33
2.3. Logique de l'homo sociologicus : la motivation par les relations sociales au travail.	34
3. Quelles ressources pour aider les entreprises et les individus ?	35
<b>Chapitre 3 : D'un compromis social à l'autre : gestion des âges contre gestion des compétences.</b>	<b>37</b>
1. Genèse et maintien d'un consensus portant sur la gestion par l'âge des parcours professionnels.	37
1.1. Une justification économique au maintien en emploi des seniors.	38
1.2. Une justification démocratique au maintien en emploi des seniors.	40
2. L'impossible consensus sur la gestion par les compétences ?	43
<b>Conclusion.</b>	<b>46</b>
<b>Synthèse.</b>	<b>47</b>
<b>Bibliographie.</b>	<b>51</b>

## Encadrés et tableaux

Encadré 1 : Les objectifs européens.	8
Encadré 2 : la comparaison internationale des niveaux d'éducation.	13
Encadré 3 : Une entreprise pilote en matière de gestion des âges ?	21
Encadré 4 : Différents types de marché du travail.	21
Tableau 1 : Taux d'emploi des 15-64 ans en Europe.	8
Tableau 2 : Taux d'emploi des 55-64 ans en Europe.	9
Tableau 3 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un bas niveau de formation en Europe.	14
Tableau 4 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un niveau de formation intermédiaire en Europe.	14
Tableau 5 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un niveau de formation supérieur en Europe.	15
Tableau 6 : Niveau général de formation selon l'âge en 2005.	29

## Introduction

L'objectif de la recherche engagée en mars 2007 sur la commande de la Confédération Française et Démocratique du Travail est d'éclairer la mise en œuvre d'actions visant au maintien en emploi des « travailleurs seniors ». Il s'agit ainsi de fournir à la CFDT et à ses composantes des éléments de diagnostic afin d'évaluer la transposition dans les faits des clauses contenues dans l'accord national interprofessionnel pour l'emploi des seniors signé en 2005 et du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors élaboré en 2006. Ces deux documents participent de la réponse française aux objectifs européens définis au début du siècle lors des Conseils européens de Lisbonne, de Stockholm et de Barcelone dans le contexte du vieillissement démographique et dans une stratégie plus globale pour l'emploi. Parmi ceux-ci, deux en particulier ont retenu l'attention : l'augmentation du taux d'emploi des personnes âgées de 55-64 ans à 50% d'ici 2010 d'une part, le recul de 5 ans de l'âge moyen de départ en retraite d'autre part (**encadré 1**).

Cette recherche se heurte d'emblée à un paradoxe important. Alors qu'au niveau national l'ensemble des acteurs impliqués (pouvoirs publics, syndicats patronaux et confédérations de salariés) semblent partager les objectifs en termes d'emploi des seniors, les résultats au niveau local sont mitigés : relever le taux d'emploi des 55-64 ans à 50% d'ici 2010 semble être désormais une mission impossible en France. Les problématiques liées au vieillissement de la population au travail, au transfert des compétences pour faire face au départ des générations de baby-boomers ou à d'éventuelles pénuries de main-d'œuvre liées aux évolutions démographiques ou encore liées à la lutte contre les discriminations âgées mobilisées au niveau national pour justifier ces objectifs ne semblent pas susciter d'actions particulières, ni même être au cœur des préoccupations des acteurs locaux (branches professionnelles ; entreprises ; syndicats fédérés).

Cette recherche permet en effet de souligner le fait que si la question de l'emploi des seniors n'évolue pas à la mesure des discours et des engagements pris, au niveau national, par les partenaires sociaux et par les pouvoirs publics, c'est, qu'au niveau local, de nombreux acteurs : entreprises, syndicats, service public de l'emploi et salariés eux-mêmes trouvent de bonnes raisons de continuer à faire fonctionner un compromis social – élaboré depuis plus d'un siècle – qui fait des travailleurs plus âgés la variable d'ajustement privilégiée des phases de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail.

D'une part, les dispositifs administratifs imaginés spécifiquement pour favoriser l'embauche des travailleurs âgés comme le CDD seniors ne rencontrent pas le succès escompté. Selon une estimation réalisée au second semestre 2007 par le quotidien Les Echos, seul une vingtaine de ces contrats auraient été conclus sur toute la France<sup>1</sup>. D'autre part, les mécanismes d'éviction de l'emploi des travailleurs plus âgés se poursuivent malgré l'arrêt officiel des mécanismes de préretraites annoncé au moment de la réforme des retraites de 2003. Ainsi, en cas de plan social ou de difficulté

---

<sup>1</sup> Edition du 10 septembre 2007, information reprise par Le Canard Enchaîné le 19 septembre 2007.

économique entraînant des réductions d'effectifs, le réflexe des partenaires sociaux reste majoritairement de recourir à des mesures d'âges. L'arrêt officiel des systèmes de préretraites publiques en 2003 a été compensé par le développement concomitant des dispenses de recherches d'emploi pour les chômeurs âgés (Lainé, Marioni, 2006, p.281, Marioni, 2007, p.37) et par des pratiques de négociation individualisée de sortie anticipée via le licenciement (Pignoni, Zouary, 2003). Une étude de la DARES indique ainsi une forte augmentation du nombre de licenciement pour motif personnel (une augmentation de 14% entre 2001 et 2002) qui est particulièrement sensible parmi les quinquagénaires. Dans ce groupe d'âge, un quart des entrées à l'ANPE fait suite à un licenciement pour motif autre qu'économique contre 15% des hommes de 25 à 49 ans. Ainsi, une grosse entreprise industrielle de la région Nord approchée au cours de l'enquête a mis en place un plan social sur la période 2004-2008 afin de réduire de 30% ses effectifs : la modalité principale de cette réduction d'effectif a été un plan de préretraite « maison » qui a concerné près de 90% des 55 ans et plus à tous les niveaux hiérarchiques (ouvriers comme cadres). Sur la même période, où les systèmes de préretraites sont abandonnés, on constate aussi une nette augmentation des arrêts pour maladie de longue durée et le développement des sorties d'emploi pour inaptitude et invalidité parmi les travailleurs de plus de 50 ans<sup>2</sup>.

Le service public de l'emploi, malgré des efforts récents (Greco, 2006) manque par ailleurs de stratégies spécifiques adaptées aux demandeurs d'emploi plus âgés et reste plutôt « mobilisé en faveur des publics définis comme prioritaires » (IGAS, 2004, p.180). Éventuellement ses agents peuvent contester la pertinence même de déployer des efforts particuliers en faveur d'une population de seniors perçue comme difficilement employable au regard des exigences des entreprises (Demazière, 2002) ou devoir, comme les employeurs, gérer des injonctions paradoxales quant aux consignes d'interprétation des politiques d'emploi. Sur ce dernier exemple, la Haute autorité de lutte contre les discriminations (Halde) a ainsi, dans une délibération récente, estimé que le fait, pour un collègue de ne pas recruter un candidat de plus de 55 ans à un poste ouvert dans le cadre d'un Contrat d'accompagnement vers l'emploi et de lui préférer un candidat plus jeune constituait bien une discrimination en raison de l'âge, alors même que la directrice de ce collègue s'appuyait sur une directive émanant de son inspection académique demandant de privilégier l'embauche de candidats de moins de 26 ans conformément à la politique gouvernementale de lutte contre le chômage des jeunes<sup>3</sup>.

Pour les salariés, les réformes engagées au niveau des régimes de retraite sont particulièrement anxiogènes. Elles peuvent pousser les plus âgés à vouloir accélérer leur départ en retraite pour éviter d'être touchés par des changements aux conséquences perçues comme négatives. Pour les autres classes d'âges, et en particulier pour les salariés d'âges intermédiaires, des évolutions touchant à la relation de travail transversales aux différents secteurs d'activités, contribuent à brouiller les anticipations professionnelles qu'ils étaient capables d'élaborer. Confrontés à une forte incertitude et ayant l'impression de perdre la maîtrise sur leur avenir, certains d'entre eux cherchent alors à s'extraire d'une situation professionnelle extrêmement démotivante (Huyez-Levrat, 2007c). D'autant plus que les salariés perçoivent une forte intensification du travail (Gollac, Volkoff, 1996). Ainsi, les logiques de sorties anticipées qui ont été mises en œuvre depuis les années 1970 peuvent continuer à paraître légitimes pour les salariés et les militants syndicaux, en particulier dans des contextes d'emploi éprouvant. Certains peuvent ainsi argumenter qu'il est juste de prévoir des âges de sortie d'activité différencié selon un principe éthique visant à compenser, *a posteriori* les difficultés de certaines carrières ayant un impact sur l'espérance de vie (eg. Barnay, 2002). C'est d'ailleurs une des voies choisies lors de la négociation interprofessionnelle sur la pénibilité de 2007 : les partenaires sociaux s'entendant pour réintroduire une forme de préretraites « pénibilité » destinée à compenser les difficultés de la carrière.

D'autres salariés, ayant le sentiment d'être abandonnés au cœur d'un maelström de changements sur lequel ils n'ont pas prise, s'enferment dans une attitude jugée passiviste et conservatrice par des employeurs qui sont alors tentés d'entraîner les plus jeunes dans un conflit intergénérationnel dont les enjeux sont, pour les salariés, leurs positions professionnelles présentes

---

<sup>2</sup> Devillechabrolle, Valérie (2004). « Moins de préretraités mais plus de quinquas malades ou inaptes », Liaisons sociales magazine, n°48, janvier, p.22-24.

<sup>3</sup> Délibération Halde n°2006-55 du 9 mai 2006.



ainsi que leurs schémas de carrière futurs et, pour les entreprises, des changements qui peuvent concerner l'activité, les méthodes de travail et les règles d'évaluation des travailleurs. Les plus jeunes enfin sont confrontés à de nouveaux modèles de carrières dans lesquels la promotion liée à l'ancienneté ne fait plus partie du « contrat tacite ». Connaissant des parcours professionnels plus accidentés que leurs aînés, ayant le sentiment de devoir toujours être en compétition pour assurer leur place, confrontés aux discours décrivant la vie professionnelle comme une « course de la dame rouge » dans laquelle on doit courir, non pour avancer, mais pour éviter de reculer, ils comprennent parfois mal les différences de traitement entre générations à l'œuvre dans de nombreuses entreprises. Ce conflit de génération latent<sup>4</sup> peut parfois prendre localement des formes explosives et contribue à délégitimer aux yeux de certains le principe de solidarité intergénérationnelle contenu dans le système de retraite par répartition dans la mesure où cette solidarité ne semble s'exercer que dans un seul sens.

Ce rapport présente ainsi une idée forte. Si la situation de l'emploi des seniors n'évolue que marginalement c'est en premier lieu parce que les acteurs locaux (entreprises, syndicats, salariés eux-mêmes) sont d'accord pour continuer à considérer les plus âgés comme variable d'ajustement de la force de travail. Si ce consensus perdure c'est, en second lieu, parce que ces acteurs échouent à construire un consensus autour de l'utilisation des compétences comme critère de tri et de sélection sur le marché du travail. Atteindre les objectifs fixés en termes de taux d'emploi des seniors et de recul du départ de l'activité nécessite alors l'élaboration d'un nouveau compromis social dans lequel ce n'est plus l'âge, mais la compétence, qui est au cœur du déroulement des parcours professionnels. Construire un tel consensus n'est pas sans risque : il impose en particulier une forte capacité de négociation aux niveaux décentralisés du dialogue social et conduit à étendre à l'ensemble du salariat un modèle de gestion individualisé du parcours professionnel pour lequel tous ne sont pas préparés.

Dans une première partie, on rappellera le cadre et les objectifs de l'étude. On verra qu'une difficulté de mise en œuvre des politiques visant à l'allongement des carrières et au maintien en emploi des travailleurs âgés réside dans la définition de ce que sont les « seniors ». Le seul critère de l'âge (en l'occurrence la classe d'âge des 55-64 ans) est insuffisant et tend à homogénéiser artificiellement une population très diverse. On présentera ensuite la démarche méthodologique employée et les principales caractéristiques des entreprises incluses dans l'étude. Le processus de constitution de l'échantillon fournit en lui-même des informations intéressantes quant à l'ambiguïté de la mobilisation, tant des entreprises que des équipes syndicales, sur le thème de l'emploi des seniors.

Dans une seconde partie, on analysera les raisons que peuvent avoir les entreprises de garder les seniors et les salariés âgés eux-mêmes de vouloir rester en activité. Les dispositifs proposés par le Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors ne répondent que partiellement à ces motifs ce qui ne permet pas de renverser la logique, en œuvre depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, qui a conduit à utiliser la frange la plus âgée de la force de travail comme variable d'ajustement de ses opérations de recomposition quantitative et qualitative.

Dans une troisième et dernière partie, on cherchera à dépasser le faux consensus qui apparaît sur l'emploi des seniors et qui se traduit par une faible mobilisation des acteurs locaux sur des actions concrètes. Ces derniers préfèrent continuer à utiliser l'âge comme critère d'organisation des parcours professionnels – avec comme conséquence une fragilisation relative des plus âgés – plutôt que de s'engager sur la voie d'une gestion par les compétences qui, plus difficile à négocier et à mettre en œuvre, modifie l'équilibre des relations sociales au travail, entre pairs et entre salariés et encadrement.

---

<sup>4</sup> Bien que souvent évoqué l'existence d'un conflit entre générations opposant jeunes et anciens reste « introuvable » (Flamant, 2004) et sert souvent à catégoriser des conflits d'organisation difficilement lisibles pour les travailleurs (Flamant, 2005 ; Delay, Huyez-Levrat, 2006).

**Encadré 1 : Les objectifs européens.**

L'indicateur principal de la stratégie européenne pour l'emploi est le taux d'emploi. Pour les états européens, les objectifs adoptés en 2000 lors du sommet de Lisbonne sont d'atteindre d'ici 2010 un taux d'emploi de 70% pour la population active (15-64 ans), de 50% pour les seniors (55-64 ans) et de 60% pour les femmes. Le Conseil européen de Barcelone a, en 2002, adopté un nouvel objectif : différer progressivement de 5 ans l'âge moyen de cessation d'activité.

Par rapport à ces indicateurs, la France se situe dans le groupe des pays qui restent relativement loin de ces objectifs. Depuis 2001, le taux d'emploi de la population active varie peu autour de 63% et il approche les 58% pour les femmes en 2006 (**Tableau 1**). Pour les seniors spécifiquement, le taux d'emploi est de 37,6% la même année, avec un écart de près de 5 points de pourcentages entre les hommes et les femmes (**Tableau 2**). La situation Française est similaire à ce que l'on peut observer en Belgique. L'Allemagne et les Pays-Bas sont plus proche des objectifs de Lisbonne et en ont atteint certains (taux d'emploi des femmes). La Finlande, le Royaume-Uni et la Suède ont, quant à eux, déjà atteint ces objectifs. Depuis une dizaine d'année, on peut observer une réduction de l'écart entre les taux d'emploi de seniors et celui du reste de la population active. A cet égard, la Suède se détache nettement des autres pays européens et la convergence reste limitée pour les pays continentaux (Davoine, Erhel, 2007, p.34).

Le choix de l'indicateur du taux d'emploi ne va pas de soi (par rapport au taux d'activité ou au taux de chômage par exemple). En particulier parce que ce que constitue un « emploi » n'est pas parfaitement clair : les instituts statistiques des pays européens utilisent des définitions différentes tandis que l'enquête européenne sur la force de travail ne fixe qu'une durée minimale d'une heure travaillée au cours de la semaine de référence. Comme le note Robert Salais (2004), les indicateurs utilisés dans la stratégie européenne pour l'emploi ne permettent pas de saisir des dimensions plus fines des emplois (par exemple leur durée ou leur pérennité). À propos du taux d'emploi des femmes, le même auteur souligne que les différences de « performance » observées entre la France et le Royaume-Uni disparaissent si l'on mobilise un indicateur « équivalent temps plein » qui permet de tenir compte de la plus grande part d'emploi de faible durée au Royaume-Uni : les deux pays ayant alors un taux d'emploi féminin de 50% (Salais, 2007, p.3).

**Tableau 1 : Taux d'emploi des 15-64 ans en Europe.**

<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	60,5	59,9	59,9	59,6	60,3	61,1	61
Allemagne	65,6	65,8	65,4	65	65	66	67,5
<b>France</b>	<b>62,1</b>	<b>62,8</b>	<b>63</b>	<b>63,3</b>	<b>63,1</b>	<b>63,1</b>	<b>63</b>
Pays-Bas	72,9	74,1	74,4	73,6	73,1	73,2	74,3
Finlande	67,2	68,1	68,1	67,7	67,6	68,4	69,3
Suède	73	74	73,6	72,9	72,1	72,5	73,1
Royaume-Uni	71,2	71,4	71,3	71,5	71,6	71,7	71,5
<b>HOMMES</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	69,5	68,8	68,3	67,3	67,9	68,3	67,9
Allemagne	72,9	72,8	71,8	70,9	70,8	71,3	72,8
<b>France</b>	<b>69,2</b>	<b>69,7</b>	<b>69,5</b>	<b>69,4</b>	<b>68,9</b>	<b>68,8</b>	<b>68,5</b>
Pays-Bas	82,1	82,8	82,4	81,1	80,2	79,9	80,9
Finlande	70,1	70,8	70	69,7	69,7	70,3	71,4
Suède	75,1	75,7	74,9	74,2	73,6	74,4	75,5
Royaume-Uni	77,8	78	77,6	77,7	77,8	77,6	77,3
<b>FEMMES</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	51,5	51	51,4	51,8	52,6	53,8	54
Allemagne	58,1	58,7	58,9	58,9	59,2	60,6	62,2
<b>France</b>	<b>55,2</b>	<b>56</b>	<b>56,7</b>	<b>57,2</b>	<b>57,4</b>	<b>57,6</b>	<b>57,7</b>
Pays-Bas	63,5	65,2	66,2	66	65,8	66,4	67,7
Finlande	64,2	65,4	66,2	65,7	65,6	66,5	67,3
Suède	70,9	72,3	72,2	71,5	70,5	70,4	70,7
Royaume-Uni	64,7	65	65,2	65,3	65,6	65,9	65,8

**Sources Eurostat, Enquête sur la Force de Travail.**

\* Rupture de série pour la Suède et données provisoires pour l'Allemagne.

\*\* Données provisoires pour la France et l'Allemagne.

Tableau 2 : Taux d'emploi des 55-64 ans en Europe.

<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	25	25,2	25,8	28,1	30,1	31,8	32
Allemagne	37,4	37,7	38,4	39,4	41,4	45,4	48,4
<b>France</b>	<b>29,4</b>	<b>30,7</b>	<b>33,8</b>	<b>36,2</b>	<b>37,1</b>	<b>37,9</b>	<b>37,6</b>
Pays-Bas	37,9	39,3	42	44,5	44,6	46,1	47,7
Finlande	41,2	45,5	47,8	49,6	51,1	52,7	54,5
Suède	64,3	66,2	68,3	68,6	69	69,4	69,6
Royaume-Uni	50,4	52,2	53,1	55,4	56,2	56,9	57,4
<b>HOMMES</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	35,1	35,1	35,1	38,7	39,3	41,7	40,9
Allemagne	46,2	46,1	47,1	47,7	49,8	53,5	56,4
<b>France</b>	<b>32,9</b>	<b>34,9</b>	<b>38,1</b>	<b>39,7</b>	<b>41,9</b>	<b>40,7</b>	<b>40,1</b>
Pays-Bas	49,9	50,5	54,9	56,9	56,4	56,9	58
Finlande	41,8	45,8	48,1	50,7	52	52,8	54,8
Suède	67	68,9	70,8	70,9	71,1	72	72,3
Royaume-Uni	59,7	61,5	62	64,9	65,4	66	66
<b>FEMMES</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005*</b>	<b>2006**</b>
Belgique	15,4	15,6	16,7	17,7	21,2	22,1	23,2
Allemagne	28,7	29,3	29,8	31,2	33,1	37,5	40,6
<b>France</b>	<b>26,1</b>	<b>26,7</b>	<b>29,6</b>	<b>32,8</b>	<b>32,5</b>	<b>35,2</b>	<b>35,2</b>
Pays-Bas	25,8	28	29	32	32,5	35,2	37,2
Finlande	40,7	45,2	47,5	48,6	50,1	52,7	54,3
Suède	61,7	63,5	65,6	66,2	66,8	66,7	66,9
Royaume-Uni	41,4	43,1	44,5	46,3	47,3	48,1	49,1

Sources Eurostat, Enquête sur la Force de Travail.

\* valeur provisoire pour l'Allemagne.

\*\* valeur provisoire pour l'Allemagne et la France.

## **Chapitre 1 : Objectifs et cadre de réalisation de la recherche**

Les principaux freins à l'emploi des seniors sont désormais bien connus. Il y a d'abord l'usure liée à l'exercice d'un métier dans des conditions de travail pénibles qui provoque une dégradation de l'état physique et moral des salariés. Il y a ensuite la lassitude causée par la réalisation pendant un temps long de la même activité sans mobilisation de l'expérience accumulée par le salarié. Il y a enfin le faible niveau de qualification initiale et l'échec de la formation continue à corriger les inégalités de départ et à préparer des rebonds de carrières qui contribuent à fragiliser la position de certains salariés au fur et à mesure qu'ils avancent en âge, à diminuer leur employabilité et à rendre désirable pour eux une sortie précoce. Leur position est alors d'autant plus fragilisées qu'ils travaillent dans un secteur en mutation : les réductions d'effectifs (par exemple liés à des gains de productivité ou à l'automatisation), la suppression de certaines fonctions et le développement de nouvelles activités nécessitant des connaissances nouvelles ou des aptitudes spécifiques tendent à réduire les possibilités d'emplois pour ces seniors jugés moins compétents et moins productifs que les plus jeunes.

La question du maintien en emploi des seniors semble alors simple : comment inverser la tendance et quelles actions concrètes peuvent être déployées dans les entreprises sur les leviers ergonomique, de formation et de déroulement de carrières afin de permettre aux travailleurs de vieillir au travail ?

Cette question nécessite dans un premier temps de préciser ce que l'on entend par « senior ». Dans un second temps, on précisera la méthode employée pour conduire cette recherche.

### **1. Qu'est-ce qu'un travailleur senior ?**

Plusieurs définitions concurrentes des travailleurs seniors existent. La plupart prennent appui sur des bornes d'âges. C'est l'approche retenue par l'Accord et le Plan National d'Action Concertée. Dans ce sens, on est un senior lorsque l'on s'approche de l'âge de départ en retraite. Cette proximité du départ autorise en quelque sorte les salariés à « lever le pied » en fin de carrière et les entreprises à ne plus investir dans leur « capital humain ». On note d'ailleurs une chute rapide de l'accès à la formation professionnelle après 45 ans. D'autres prétendent renverser les stéréotypes négatifs associés aux travailleurs âgés en mobilisant la notion de salarié expérimenté pour définir les salariés seniors. En s'appuyant sur le constat d'une utilisation des salariés les plus âgés comme variable d'ajustement dans les opérations de recomposition de la force de travail certains affirment enfin que la question des travailleurs seniors ne se pose que pour ceux dont, indépendamment de leur âge, la position est menacée.

### 1.1. Des salariés proches de l'âge du départ en retraite ?

À l'extrémité supérieure de la pyramide des âges, deux explications principales ont été avancées pour rendre compte des faibles taux d'emploi des seniors – entendu comme la catégorie des 55-64 ans. Certains y voient la conséquence mécanique de l'abaissement de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans au début des années 1980 (Autume et alii, 2005) et le résultat inévitable d'un choix politique de type malthusien de partage du travail entre les générations (Diepois, 2005 ; Jacquet, 2005). Un relèvement de l'âge légal de la retraite aurait alors un effet mécanique inverse. Or, comme le souligne Anne-Marie Guillemard, dans la mesure où ce ne sont plus les critères d'admission à la retraite qui commandent le tracé des frontières entre activité et inactivité « on ne voit pas clairement en quoi de telles mesures seraient susceptibles, à elles seules, d'allonger la période d'activité et de rééquilibrer les rapports entre actifs et inactifs âgés » (Guillemard, 1993, p.266).

En outre, la baisse des taux d'emploi mesurée depuis 30 ans n'a pas touché au hasard l'ensemble des seniors, mais plus spécifiquement certains d'entre eux dont les caractéristiques communes sont à chercher dans leur secteur d'activité, dans leur catégorie socioprofessionnelle et dans leur niveau de qualification. On constate d'une part que la fragmentation des fins de carrière en France concerne plus les salariés du privé. Pour ceux du public, les transitions entre emploi et retraite suivent majoritairement le modèle d'une transition directe entre les deux situations selon les voies instituées par les systèmes de retraite<sup>5</sup>. D'autre part, la fragmentation des carrières au sein des salariés du privé est très différenciée selon les CSP : 52,9% des cadres et 28% des ouvriers sont passés directement de l'emploi à la retraite (Roth 2000, p.152). Ce qui compte n'est pas simplement l'âge légal de départ mais les pratiques des différentes branches d'activités et entreprises. Ainsi, quand les entreprises structurent leur politique de ressources humaines explicitement autour de bornes d'âges ou lorsqu'elles ont utilisé des dispositifs de départs anticipés, ces seuils organisent les représentations des salariés. Par exemple, dans une banque francilienne enquêtée, les salariés différenciaient nettement les jeunes des vieux : les premiers étant ceux ayant moins de cinq ans d'ancienneté (ce qui correspondait au parcours d'intégration défini par l'entreprise) et les seconds ceux ayant plus de 50 ans et 25 ans d'ancienneté en référence aux règles de pré-retraite maison qui avaient alors cours (Huyez, 2005).

Plutôt qu'une explication mécaniste, de nombreux auteurs mettent alors plutôt l'accent sur un effet d'opportunité dans une période marquée par des restructurations de l'appareil productif modifiant la demande quantitative et qualitative de travail. Un consensus social s'est formé progressivement pour faire porter cet effort d'adaptation sur les plus âgés, supposés moins aptes à répondre aux nouvelles exigences productives (Marioni, 2005). Outre le besoin d'adapter la force de travail à ces exigences, la relégation des seniors a pu apparaître comme un moyen de compenser a posteriori des vies de travail commencées précocement et menées dans des conditions de pénibilités importantes. Comme l'écrit Jean Pisani-Ferry, « la vraie justification des préretraites et des mesures de même type tient à des considérations individuelles. Certains travailleurs, parmi ceux qui sont entrés très jeunes dans la vie active et ont occupé des emplois pénibles, peuvent légitimement souhaiter faire valoir de manière anticipée leurs droits à la retraite avant d'avoir atteint l'âge légal » (Pisani-Ferry, 2000, p.125). Certains dispositifs de préretraite ont ainsi visé plus particulièrement des salariés réputés avoir travaillé dans un environnement présentant un risque pathogène élevé (CATS<sup>6</sup>, dispositif amiante « CAATA ») tandis que la loi du 21 août 2003 a prévu un mécanisme de départ anticipé en retraite pour les carrières longues et pénibles.

Avec le maintien du chômage à un niveau élevé pendant les décennies 1980 et 1990, l'idée qu'il fallait faire une place aux jeunes auraient ensuite fini de légitimer les mesures de départs anticipés. Néanmoins, l'utilisation des sorties anticipées comme élément explicite d'une politique de l'emploi semble s'être développé sur le tard, en donnant un nouveau sens à des dispositifs qui avaient été construits dans une optique différente. Certains dispositifs visent à accompagner des

<sup>5</sup> 72% des fonctionnaires et 34% des salariés du privé sont en emploi juste avant le passage à la retraite, d'après l'enquête emploi INSEE 1996.

<sup>6</sup> Initialement ouverte en 2000 dans l'industrie automobile, le CATS (Cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés) est un dispositif de préretraite qui s'adresse aux salariés ayant des difficultés à se maintenir en emploi du fait de la pénibilité de leurs conditions de travail passées (travail posté ou travail de nuit pendant au moins 15 ans, travailleurs handicapés...).

restructurations de la population active en procédant à des remplacements « départ contre embauche ». Soit avec l'idée de procéder à des remplacements entre générations porteuses de compétences ou de qualités professionnelles réputées différentes, soit avec l'idée de « laisser la place aux jeunes » et de lutter ainsi contre le chômage de cette population. Les Préretraites progressives<sup>7</sup>, où le passage à temps partiel doit s'accompagner de l'embauche de publics prioritaires, l'ARPE<sup>8</sup> et certains accords d'entreprises ou de branches répondent en partie à cette logique. Selon les données de l'enquête emploi 1996 de l'Insee, l'idée de « laisser la place à un jeune » comme motif de quitter l'emploi dès l'âge de la retraite complète atteint est invoquée par 10% de l'ensemble des personnes de plus de 50 ans en emploi, plus souvent par les professions intermédiaires : deux fois plus que chez les cadres et trois fois plus que chez les artisans commerçants (Caussat, Roth, 1997, p.196). Aujourd'hui, les tenants du vieillissement actifs ne manquent pas de souligner qu'il n'existe pas de données empiriques confirmant un effet de vase communicant entre sortie des seniors et emploi des jeunes, tandis que l'on peut observer que les pays qui ont un fort taux d'emploi des seniors ont aussi un fort taux d'emploi sur les autres segments de leur population d'âge actif (Diepois, 2005 ; Keese, 2005 ; Seibel, 2002).

L'abaissement de la participation des seniors à l'emploi n'est donc pas le résultat mécanique de l'abaissement de l'âge légal de la retraite en France avec la loi de 1983. Ce phénomène s'est développé bien antérieurement par le biais de préretraites qui ont servi à accompagner un mouvement de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail face aux fortes mutations engagées dans la structure de l'appareil productif dès les années 1970 et qui se sont poursuivies ensuite (déclin des activités traditionnelles de la période industrielle fordiste et développement d'une économie orientée vers les services et la connaissance). En 1981, 18% des salariés du secteur privé partaient à l'âge de 65 ans, alors que 68% d'entre eux étaient déjà sorti de l'emploi via les mesures de préretraites et que 14% avaient utilisé un des dispositifs permettant de prendre dès 60 ans une retraite à taux plein mis en place à partir de 1973 (Zaidman et alii, 2000). Comme le souligne Serge Paugam, le développement du chômage à partir de la seconde moitié des années 1970 correspond à la reconversion des économies industrielles dans une période où les emplois créés dans les nouveaux secteurs d'activités ne parviennent pas à compenser les pertes d'emplois industriels. Le chômage correspond alors « à un phénomène de tri des individus les plus qualifiés : ceux qui sont susceptibles de s'adapter aux évolutions technologiques sont plus ou moins à l'abri du risque de refoulement du marché de l'emploi, mais les autres connaissent l'épreuve de la disqualification sociale » (Paugam, 2000, p.81). Pour les plus âgés, cette disqualification s'est traduite de différentes manières. Alors que certains sont restés dans la catégorie d'actifs, quitte à connaître un chômage de longue durée, d'autres ont basculés vers la catégorie plus médicale d'inaptitude, ou vers la catégorie de préretraité selon un mécanisme de transferts de charges entre secteurs de la protection sociale (Guillemard, 1993) qui permet d'expliquer pourquoi, depuis le début des années 1980, le chômage est moindre chez les seniors que la moyenne nationale (4% des 50-64 en 2005 : Minni, 2007). Un rapport du Haut Conseil de la Population et de la Famille soulignait au début des années 1990 que le coût des systèmes de préretraite utilisés par les entreprises pour procéder à une « recomposition qualitative [de leur] main d'œuvre » était équivalent à celui de l'indemnisation du chômage (Girard, Lion, 1989, p.51).

---

<sup>7</sup> Le dispositif de préretraite progressive peut être mobilisé par des entreprises engagées dans un processus de réduction d'effectifs ou par des entreprises ayant une capacité d'embauche. Dans le premier cas, l'entreprise, pour éviter des licenciements économiques, propose à ses salariés âgés remplissant certaines conditions, de passer à temps partiel. Dans le deuxième cas, la réduction du volume global d'heures travaillées due au passage à temps partiel des salariés âgés, est compensée totalement ou partiellement par des embauches. Le dispositif est ouvert, sur la base du volontariat, aux travailleurs à temps plein de plus de 55 ans. La réduction du temps de travail est de 50% de l'horaire de base, et peut être modulé sur une base pluriannuelle entre 20 et 80% d'un temps plein. Le salaire calculé sur la base du temps partiel est complété par une allocation forfaitaire dont le montant s'élève à environ 30 % du salaire antérieur de référence.

<sup>8</sup> L'allocation de remplacement pour l'emploi (ARPE) est un dispositif permettant aux salariés volontaires remplissant certaines conditions d'âge et de durée de cotisation au titre de l'assurance vieillesse, de mettre fin à leur activité professionnelle, tout en percevant un revenu de remplacement dont le montant s'élève à 65 % du salaire antérieur de référence, jusqu'à la liquidation de leur pension de retraite. Cette disposition nécessite l'accord de l'employeur et son engagement de maintenir le volume d'heures travaillées grâce à une ou plusieurs embauches. Ce dispositif, résultant d'un accord entre partenaires sociaux en 1995 devait initialement s'achever fin 1996. Il a en fait été reconduit plusieurs fois jusqu'à disparaître en 2003. Il visait les travailleurs qui atteignaient le nombre de trimestres de cotisations pour prétendre à une retraite à taux plein avant d'atteindre l'âge légal de la retraite. Pour un bilan et une présentation détaillée des différents dispositifs : (Anglaret, 2002 ; Merlier, 2006 ; Zaidman et alii, 2000).

C'est dans les entreprises et les secteurs touchés par des difficultés d'adaptation qui ont justifié le déploiement de mesures d'accompagnement social que l'on trouve la plus grande part de seniors sortis de l'emploi avant l'âge. Parmi les travailleurs de ces entreprises, ce sont en outre ceux qui occupaient les emplois les moins qualifiés qui sont concernés par des sorties précoces. La fragmentation des fins de carrière touche surtout les salariés du privé et les ouvriers : 60% d'entre eux ont connu « des interruptions de carrière (chômage, préretraite etc.) entre leur cinquantième anniversaire et la retraite » contre un tiers des cadres (Charpin, 1999, p.38). D'une part, ces emplois ont pu avoir un effet nocif sur la santé des travailleurs ce qui accélère le départ en inactivité (Blanchet, Debrand, 2005 ; Volkoff, Bardot, 2005). D'autre part, l'importance de ces emplois a été invalidée par les évolutions technologiques ou managériales, alors même qu'ils étaient occupés par des travailleurs sortis tôt du système de formation initiale et n'ayant eu que peu d'opportunités d'améliorer ensuite leur qualification. Or, à chaque âge, de faibles qualifications renforcent le risque de devenir chômeur et réduisent les chances de sortir du chômage pour l'emploi (Sysdem, 1999). Le taux d'emploi des seniors augmente avec le niveau de formation et la différence de taux d'emploi entre les plus diplômés et les moins diplômés augmente avec l'âge (**encadré 2**). Dans les pays européens observés, seuls la Suède et le Royaume-Uni ont un taux d'emploi des seniors titulaires d'un bas niveau de formation supérieur à 50%. Pour un niveau de formation intermédiaire s'ajoutent la Finlande et, depuis 2006, les Pays-Bas, tandis que pour les niveaux de formation les plus élevés, seule la Belgique affiche encore un taux d'emploi des seniors légèrement inférieur à 50% (Tableaux 3, 4 et 5).

La vraie différence entre les pays membres de l'UE ayant atteint les objectifs de Lisbonne et les autres réside dans le niveau d'emploi de la partie la moins qualifiée de leur force de travail : alors que le taux d'emploi des 55-64 ans les moins qualifiés en France est à peine légèrement supérieur à 30%, il atteint les 60% en Suède et au Royaume-Uni !

***Encadré 2 : la comparaison internationale des niveaux d'éducation.***

La CITE offre un cadre statistique intégré et cohérent pour la collecte et la présentation de statistiques de l'éducation comparables à l'échelle internationale. Elle se compose de deux éléments :

- un cadre statistique en vue de la description détaillée des systèmes nationaux d'éducation et d'apprentissage en fonction d'une série de variables d'un intérêt majeur pour les décideurs qui souhaitent procéder à des comparaisons internationales;
- une méthodologie permettant de classer les programmes nationaux d'éducation dans un ensemble de catégories comparables à l'échelle internationale se rapportant (i) aux niveaux d'éducation et (ii) aux domaines d'étude.

Le programme éducatif demeure l'unité fondamentale de classification de la CITE. Les programmes éducatifs sont définis en fonction de leur contenu comme un ensemble ou une succession d'activités éducatives organisées en vue d'un objectif préétabli ou de l'accomplissement d'un ensemble spécifié de tâches éducatives.

Trois niveaux d'éducation sont retenus par la CITE :

- Le premier correspond à l'enseignement préprimaire, primaire et au premier cycle de l'enseignement secondaire (iesced 0\_2)
- Le deuxième à l'enseignement du deuxième cycle secondaire et à l'enseignement postsecondaire qui n'est pas du supérieur (iesced 3\_4).
- Le troisième correspond à l'enseignement supérieur (iesced 5\_6)

La dernière version de cette classification est la CITE 1997. (*Source : Eurostat*)

**Tableau 3 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un bas niveau de formation en Europe (iesced0\_2).**

TOTAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	18,1	15,9	17,9	19,9	21,8	21,4	22,8
Allemagne	25,8	26,8	25,9	27	27,4	32,4	35,3
<b>France</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>27,8</b>	<b>30,9</b>	<b>31</b>	<b>31,5</b>	<b>31,1</b>
Pays-Bas	27,3	29,5	31,8	33,2	33,4	34,6	36,4
Finlande	33,3	35,6	39,1	42,1	41,8	43,4	45
Suède	56,3	57,8	59,3	58,9	60	58,4	60,2
Royaume-Uni	53,4	54,4	55,5	58,8	58	58	58,5
HOMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	25,4	22,1	25,6	28,6	28,4	29,7	30,3
Allemagne	34,8	35,1	34,1	35,7	35,4	40,2	42,7
<b>France</b>	<b>26,6</b>	<b>27,4</b>	<b>30,4</b>	<b>34,4</b>	<b>35,1</b>	<b>32,7</b>	<b>32,4</b>
Pays-Bas	39,6	42,2	47,3	49,3	49,2	49,5	51,5
Finlande	34,5	37,4	39,7	42,3	43,5	44,5	46,7
Suède	59,4	63,2	65,4	65,1	65,3	64,9	67
Royaume-Uni	48,8	50,1	51,6	55,2	54,3	54,9	54,5
FEMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	11,7	10,8	11,3	12,3	16,3	14,4	16,4
Allemagne	21,6	23	22,1	23,1	23,7	28,6	31,7
<b>France</b>	<b>22,1</b>	<b>23,2</b>	<b>25,7</b>	<b>28,2</b>	<b>27,8</b>	<b>30,6</b>	<b>30,1</b>
Pays-Bas	19,6	21,1	22	23,3	23,6	25,5	27,2
Finlande	32,2	33,9	38,5	42	40,2	42,3	43,3
Suède	52,9	51,6	52,4	52,2	53,7	50,5	52
Royaume-Uni	57,3	58,1	59	62	61	60,8	61,8

Sources Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail.

\* valeur provisoire pour l'Allemagne.

\*\* valeur provisoire pour l'Allemagne et la France.

**Tableau 4 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un niveau de formation intermédiaire en Europe (iesced 3\_4).**

TOTAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	28,7	33,3	34,3	35,4	35,1	38	35,8
Allemagne	36,5	36,1	38,4	37,7	39,9	43,4	46,4
<b>France</b>	<b>30,6</b>	<b>32,1</b>	<b>34,5</b>	<b>37,2</b>	<b>38,8</b>	<b>39</b>	<b>39,1</b>
Pays-Bas	43,3	43,6	45,5	47	47,1	48,7	51
Finlande	42,5	48,7	49	47,8	50,5	53,4	54,9
Suède	65,9	67,1	69,2	68,7	68,7	69,3	69,5
Royaume-Uni	65,8	66	67,1	69,1	70,5	71,3	71,8
HOMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	39,9	45,7	44,9	46,3	44,9	45,9	43,7
Allemagne	42,6	41,8	44,9	43,7	46	49,6	52,9
<b>France</b>	<b>33,2</b>	<b>35,7</b>	<b>38</b>	<b>38,4</b>	<b>41,7</b>	<b>41</b>	<b>40,8</b>
Pays-Bas	51,8	51,5	54,8	55,3	55,2	56,2	57,7
Finlande	41,2	48,8	50,1	48,8	50,5	52,9	54
Suède	70,4	68,6	70,6	69,9	70,8	72,6	72,6
Royaume-Uni	63,9	64,4	65,9	67,4	69,5	69,5	69,3
FEMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	17,2	20,3	23	24,4	24,3	29,2	27,2
Allemagne	30,1	30,3	31,6	31,8	33,8	37,4	40,2
<b>France</b>	<b>27,2</b>	<b>27,5</b>	<b>30,2</b>	<b>35,8</b>	<b>35,3</b>	<b>36,6</b>	<b>37,2</b>
Pays-Bas	31,2	32,9	32,7	36,3	36,7	38,9	42,7
Finlande	43,6	48,7	48,1	46,9	50,5	53,9	55,7
Suède	61,4	65,7	67,7	67,5	66,6	65,9	66,4
Royaume-Uni	71,5	70,7	70	73,2	72,6	74,8	76,8

Sources Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail.

\* valeur provisoire pour l'Allemagne.

\*\* valeur provisoire pour l'Allemagne et la France.



**Tableau 5 : Taux d'emploi des 55-64 ans titulaires d'un niveau de formation supérieur en Europe (iesced 5\_6).**

TOTAL	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	46,9	46,7	40,9	44,5	47	49,1	47,8
Allemagne	57,6	57,4	57,2	58,5	59,4	62,6	65,3
<b>France</b>	<b>50</b>	<b>50,6</b>	<b>54,2</b>	<b>53,8</b>	<b>55</b>	<b>55,4</b>	<b>54,5</b>
Pays-Bas	54,2	57,5	59,4	62,1	60,5	61,9	61
Finlande	59,9	62,4	63,4	65,1	66,9	65,6	67
Suède	76,4	79,5	81	82,4	81,9	82,9	81
Royaume-Uni	68,2	72,7	71,3	73,1	73,2	74,4	74,7
HOMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	59,8	58	49,3	56,3	57,7	60,9	57,6
Allemagne	61,8	61,6	61,4	62,9	63,5	66,5	69,2
<b>France</b>	<b>54,4</b>	<b>57,2</b>	<b>61,4</b>	<b>60,3</b>	<b>63,1</b>	<b>60,7</b>	<b>59,2</b>
Pays-Bas	62,6	62,9	65,9	68,1	65,5	65,6	64,6
Finlande	60,1	59,2	61,1	65,8	66,7	64,9	67,1
Suède	74,6	80,9	81	82,6	81,3	81,7	79,5
Royaume-Uni	66	71,4	68,1	71,5	70,1	71,7	71,7
FEMMES	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Belgique	29,9	30,7	30	29,1	33,4	34,9	36,1
Allemagne	47,4	47,2	47,8	48,7	50,8	55	57,9
<b>France</b>	<b>45,1</b>	<b>42,7</b>	<b>45,6</b>	<b>46,7</b>	<b>46</b>	<b>49,4</b>	<b>49,2</b>
Pays-Bas	40,2	47,8	48,4	51,6	51,8	55,7	55,1
Finlande	59,8	65,8	66,1	64,2	67,1	66,3	67
Suède	78,2	78,3	81	82,3	82,5	83,9	82,2
Royaume-Uni	72	75	76,6	75,7	78,1	78,7	79,2

Sources Eurostat, Enquête sur les Forces de Travail.

\* valeur provisoire pour l'Allemagne.

\*\* valeur provisoire pour l'Allemagne et la France.

## 1.2. Des salariés expérimentés ?

Hormis l'âge, insatisfaisant comme on vient de le voir, la définition du travailleur senior s'appuie parfois sur la notion d'expérience. Il s'agit alors d'une transposition de l'anglais qui oppose junior et senior selon un modèle débutant/expérimenté. Si on peut comprendre cet usage qui est parfois perçu comme moins stigmatisant que celui de « vieux » ou « d'ancien », il n'est pas non plus tout à fait satisfaisant. Le risque est fort d'englober sous un même vocable des situations très hétérogènes : un conseiller financier dans une banque est considéré comme expérimenté au bout de 5 ou 10 ans et peut dès lors prétendre à une direction d'agence ou à d'autres évolutions professionnelles, il a alors souvent moins de 40 ans. Peut-on vraiment utiliser le même terme que celui qui va servir à désigner des quinquagénaires en difficulté d'emploi, mais aussi des retraités, voire des grands vieillards dépendants ?

En outre, même si on accepte le raccourci sémantique proposé qui désigne les travailleurs les plus âgés par le terme de senior, encore faut-il préciser que l'âge n'est pas en lui-même le signe de l'acquisition d'une expérience. Dans les enquêtes monographiques, les salariés interrogés sont nombreux à dissocier l'expérience de l'âge et de l'ancienneté. Pour eux être expérimenté c'est savoir bien faire son travail et avoir un état d'esprit particulier : avoir le souci de vouloir bien faire. Dans tous les secteurs d'activités ils sont ainsi nombreux à dire qu'un jeune peut-être expérimenté en quelques années alors qu'un collègue plus âgé, présent depuis plus de 20 ans ne le sera toujours pas.

Enfin, avoir de l'expérience, ne signifie pas nécessairement que celle-ci est reconnue par les employeurs, voire par les pairs eux-mêmes, comme étant utile ou pertinente, en particulier dans un contexte de fort changement organisationnel ou technologique.

### 1.3. Des salariés « en trop » ?

Les seuils d'âges sont insuffisants pour définir ce que sont les salariés seniors de même que la notion d'expérience. Sauf à inclure dans la même catégorie des situations très hétérogènes. Quoi de commun en effet entre un ouvrier à la chaîne de l'industrie automobile de 54 ans et un professeur d'université du même âge, que ce soit en termes de perspectives professionnelles, de reconnaissance de son expérience, d'atteinte de la vie de travail sur la santé ou même d'espérance de vie ?

Les travailleurs âgés en emploi ont certaines caractéristiques remarquables : leur salaire est compris dans la fourchette supérieure et ils ont moins souvent que d'autres connus des périodes de chômage au cours de leur carrière (Behaghel, 2005). Ils disposent aussi de meilleures conditions de travail. Les plus de 50 ans sont moins soumis à des horaires atypiques que les plus jeunes ; ils ont une plus grande souveraineté temporelle, plus d'autonomie dans leur travail et déclarent moins que les autres « *craindre les conséquences d'une erreur* » ou vivre des situations de tensions vis-à-vis de leurs pairs, de leur hiérarchie ou de leurs clients (Guignon, Pailhé, 2004, p.4). Ils sont aussi moins nombreux que les autres (en particulier que les moins de 30 ans) à se dire avoir été victimes de discriminations au travail en raison de leur âge (Fondation européenne, 2007). Ceci peut s'expliquer par une propriété auto-sélective des conditions de travail : c'est-à-dire que les personnes pour lesquelles les conditions de travail étaient trop pénibles sont déjà sorties de l'emploi (Cristofari, 2003). En outre, on peut pointer un effet du mode de fonctionnement des marchés internes de travail dans lesquels l'ancienneté conditionne l'accès à certaines positions « réservées » aux travailleurs âgés selon un schéma d'échange de positions entre générations dans lequel l'accès à des positions « privilégiées » selon des normes locales est conditionnée au fait d'avoir, au préalable, fait ses preuves sur des positions plus « pénibles » (Bourdieu, 1978). Des études sur l'éducation nationale, sur la SNCF (Lemoine et alii, 1993) ou la police nationale (Caroly, 2006) fournissent plusieurs exemples de ces mécanismes conduisant les débutants à occuper des postes plus difficiles où l'expérience des plus anciens constituerait un atout décisif.

La poursuite d'activité aux âges élevés (y compris au-delà de l'âge de la retraite) a alors deux composantes principales : des travailleurs précaires cherchant à compenser une pension faible (notamment des femmes) ; des travailleurs plutôt qualifiés trouvant de l'intérêt dans leur activité, disposant de compétences reconnues et valorisées les rendant désirables pour des employeurs et, plus généralement, disposant d'un capital relationnel qui leur permettent de rester au travail (Boulangier, 2003 ; Cribier, 1995 ; Lesemann, D'Amours, 2006). Une récente étude de l'INSEE souligne ainsi que « *la diminution des taux d'activité aux âges élevés s'est traduite par une polarisation accrue des emplois occupés par les quinquagénaires vers des emplois plus qualifiés* » (Roth, 2000). Entre 1982 et 1998, dans un contexte global d'augmentation de la part des cadres parmi l'ensemble des salariés, la représentation des cadres aux âges élevés s'accroît, de même pour les professions intermédiaires. À l'inverse, les employés, et surtout les ouvriers, connaissent une accentuation de leur sous-représentation dans ces classes d'âges élevées : la part des cadres dans l'emploi des 55-59 ans passe ainsi de 12,5 à 20,6 entre 1982 et 1998, celle des professions intermédiaires de 21,1 à 23, celle des employés de 30,7 à 29,5 et celle des ouvriers de 35,8 à 26,9% (Roth, 2000, p.150).

La définition du travailleur senior est ainsi nécessairement relative et contextuelle. Moins qu'un âge particulier, fixé en référence à l'âge de la retraite, ou à l'âge moyen de sortie d'activité dans un secteur d'activité particulier, ou encore à une ancienneté dans un métier, être considéré comme un travailleur vieillissant procède d'une évaluation (par ses pairs, sa hiérarchie, ou soi-même) de sa capacité à faire le travail demandé dans les conditions prescrites par l'organisation. Comme de nombreux auteurs l'ont souligné, ce moment varie selon les métiers (Montandon, Trincaz, 2007) mais aussi selon la position sociale occupée. L'étiquette de salarié vieillissant accolée à certains travailleurs est ainsi le résultat de leur mise à l'écart progressive du cœur du marché du travail en général et de leur marché professionnel en particulier : c'est parce qu'ils mobilisent des méthodes de travail jugées obsolètes, parce qu'ils interviennent sur des activités moins centrales de leurs entreprises et dans des espaces périphériques (par exemple des services pouvant être sous-traités, externalisés ou supprimés) que des salariés sont jugés comme trop vieux. Ce label peut alors servir à justifier leur éviction ou leur blocage professionnel (Huyez-Levrat, 2007b).

La recherche engagée se heurte ainsi à un premier paradoxe dans sa formulation : s'intéresser à l'emploi des seniors (même dans le sens de la classe d'âge des 55-64 ans) conduit à s'intéresser à deux sous-populations bien distinctes. D'une part celle qui, plutôt bien éduquée, n'a pas de difficultés spécifiques à se maintenir ou à évoluer sur le marché du travail. D'autre part, celle qui, de formation plus modeste ou aux compétences jugées obsolètes et travaillant dans des secteurs en mutation ont été disqualifiés. Pour ceux-là, les dés ont été jetés bien avant qu'ils n'atteignent l'âge de 55 ans et risquent donc de disparaître du regard si l'on se contente d'une focalisation sur cette classe d'âge.

## 2. Champ de la recherche et méthode.

Alors que la question de l'emploi des seniors est portée par les pouvoirs publics et par les partenaires sociaux à leur niveau centraux sous un jour volontiers catastrophistes, les acteurs locaux (les entreprises, voire les fédérations professionnelles d'employeurs, mais aussi les syndicats) et les salariés eux-mêmes restent plutôt muets sur cette question. De manière symptomatique, notre correspondante à la Fédération Française du Bâtiment pour la région Ile-de-France nous avait déclaré alors que nous lui présentions l'objet de notre recherche : « les seniors, on n'en a plus ». Pour d'autres entreprises, approchées via des contacts personnels, ce thème paraissait prématuré par rapport à leur propre calendrier. Ainsi, la DRH d'une entreprise de travaux publics de dimension nationale : « *On a fait un truc sur les femmes, on est en train de faire un accord handicapés, mais honnêtement sur les seniors, je sais qu'on devra le faire, mais pour l'instant je peux rien dire, sauf si tu veux entendre de la langue de bois.* » Ces difficultés à rencontrer des interlocuteurs au niveau des entreprises illustrent un des résultats de l'enquête « Dix milles » de l'ANACT montrant que les chefs d'entreprises des petites et moyennes entreprises n'identifient pas majoritairement le vieillissement de leurs salariés comme un problème de ressources humaines à moyen terme (Lepley et alii, 2006) et de l'enquête ESSA qui, en 2001, indiquait déjà une prise de conscience marginale du phénomène du vieillissement démographique par les entreprises (Minni, Topiol, 2002).

C'est que si les pouvoirs publics et les organisations gestionnaires du système de protection sociale peuvent s'inquiéter du vieillissement démographique et de son impact économique (en particulier sur les comptes sociaux) et que des lobbyistes (par exemple : Drury, 1993) peuvent dénoncer la faible place des plus âgés sur le marché du travail comme la preuve de l'existence d'une discrimination en raison de l'âge, il ne s'agit pas de thématiques qui font directement sens pour des acteurs engagés au plus près de l'activité productive.

Des difficultés de recrutement ou de fidélisation d'une main d'œuvre suffisamment qualifiée ; les perspectives de carrières et les conditions de travail sont par contre des thèmes qui font sens pour les entreprises, les salariés et les équipes syndicales locales. C'est donc par ces questions que nous avons cherché à construire notre échantillon de recherche.

### 2.1. Constitution de l'échantillon.

Les entreprises mobilisées sur la gestion des âges existent, tout comme les poissons-volants, mais force est de constater qu'elles ne constituent pas, comme eux, l'espèce dominante du genre. Ces entreprises ont plusieurs traits communs que l'on peut d'ores et déjà souligner :

- Il s'agit plutôt de grandes entreprises, voire de groupes, qui peuvent consacrer de l'expertise RH à ces questions alors que les PME ont souvent une visibilité plus restreinte liée à leur carnet de commande à 6 mois.
- Il s'agit d'entreprises évoluant dans des secteurs où les compétences et l'expertise détenues par leur salarié constitue une ressource d'autant plus précieuse qu'elle est rare et constitue un avantage concurrentiel décisif.
- Il s'agit d'entreprise qui ont déjà été conduites à se poser la question de la diversité au travail, que ce soit pour des questions d'image « Corporate » ou que ce soit sous l'impulsion d'un dirigeant particulièrement sensibilisé à ces questions (une femme DRH d'un réseau bancaire qui va commencer par réfléchir sur l'égalité de traitement homme/femme ; le directeur d'un groupe de BTP dont le fils

est handicapé et qui va réfléchir sur l'adaptation des postes de travail...). Une fois ce premier travail engagé, les équipes managériales comme les salariés sont plus aptes à étendre la problématique de la diversité au travail à d'autres catégories de la population (travailleurs issus de l'immigration ; âges, etc...)

Notre souci était cependant d'éviter une surreprésentation des grands groupes dont les expériences, souvent intéressantes, sont régulièrement présentées à l'occasion de colloques ou de séminaires sous formes d'exemples de « bonnes pratiques ». Celles-ci, compte tenu des caractéristiques des entreprises qui les mettent en œuvre sont difficilement transposables à la majeure partie des petites et moyennes entreprises. Par exemple, dans le secteur de la banque et de l'assurance, AXA, qui figure comme une entreprise pilote en matière de gestion des âges a un effectif composé à près de 50% de cadres et a assuré une garantie d'emploi pour les personnels engagés dans le processus de repositionnement sur les nouveaux métiers stratégiques (**encadré 3**). Cette composition spécifique de la force de travail ainsi que les garanties (en termes de maintien dans l'emploi notamment) qu'est capable de fournir une telle entreprise la distingue évidemment des PME, et en particulier de celles relevant de secteurs où l'activité est moins prévisible.

Compte tenu du profil de la population âgée au travail, certains secteurs semblent plus propices que d'autres à des investigations sur ce thème. Les secteurs connaissant des difficultés récurrentes de recrutement peuvent par exemple être tentés de diversifier leur recrutement et ainsi offrir des opportunités aux salariés âgés. Les secteurs où existent de fortes pénibilités du travail (notamment physiques) qui ont été de grands utilisateurs des différents mécanismes de départs anticipés ont du aussi envisager des actions sur les domaines de l'amélioration des conditions de travail et de la remotivation au moment où ces dispositifs se sont taris. C'est en priorité ces secteurs que nous avons démarchés afin de constituer un échantillon d'entreprises pour réaliser des monographies.

Trois secteurs d'activités ont ainsi été initialement investigués : le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP), le secteur des Cafés, Hôtels Restaurant (CHR) et l'industrie.

Les deux premiers figurent dans la liste des secteurs où la pénurie de main d'œuvre – et en particulier de main d'œuvre qualifiée – est marquée déjà depuis de nombreuses années. La pénibilité du travail, les horaires de travail extensif, le manque de considération sociale et des niveaux de salaires relativement faible apparaissent comme les raisons principales de cette pénurie de candidats. Dès lors on pouvait faire l'hypothèse que les entreprises de ces secteurs auraient été d'emblée plus sensible à la problématique du vieillissement professionnel et aux moyens d'allonger les carrières, voire, d'envisager une diversification de leur mode de recrutement afin de faire une place plus grande aux seniors. Le BTP a ainsi déjà engagé une action de long terme en vue de favoriser l'insertion des femmes dans des métiers traditionnellement masculins, non seulement en vue de moderniser l'image du secteur, mais aussi de palier aux difficultés chroniques de recrutement. Confrontés à un fort turnover, les entreprises relevant du secteur des CHR cherchent depuis longtemps des moyens de fidélisation de leurs salariés.

À l'inverse, l'industrie apparaît comme un secteur d'activité plus traditionnel qui a depuis l'origine mobilisé les différents dispositifs de sortie précoce et a été l'un de ses des principaux utilisateurs. Ce secteur présente aujourd'hui un profil démographique relativement spécifique avec une proportion plus importante de travailleurs âgés de 41 à 54 ans qu'ailleurs (Godet, Mousli, 2006, p.218). Comme dans le BTP, ces travailleurs ont été exposés à des conditions de travail plutôt pénibles et, avec l'extinction des systèmes de préretraites, voient disparaître un des outils de compensation a posteriori de cette pénibilité. En outre, ce secteur a connu un changement important dans ses métiers de base. Ils nécessitent un niveau de qualification plus élevé qu'auparavant alors que le travail ouvrier a connu un double mouvement de déqualification et requalification : mécanisation ou délocalisation des tâches de production pure et intégration dans les métiers ouvriers de tâches d'autocontrôle auparavant dévolues aux agents de maîtrise et aux cadres (Durand, 2004). Compte tenu de leur niveau de formation initiale et des dynamiques d'accès à la formation professionnelle, peu de ces travailleurs seniors, entrés jeunes sur des postes peu qualifiés, ont eu les opportunités de suivre ce mouvement.

A l'intérieur de ces branches, la recherche des entreprises s'est faite par trois méthodes complémentaires :

- D'abord en sollicitant les entreprises pilotes déjà mobilisées sur ces problématiques et qui communiquent lors des colloques dédiés à ce thème, ou déjà approchées à l'occasion de recherches antérieures. Le problème de cette approche est que ces entreprises, sur-sollicitées, peuvent se montrer réticentes à consacrer du temps à une recherche qui leur apporte peu de connaissances supplémentaires. Ces entreprises sont en outre invariablement des grandes, voire de très grandes entreprises, qui fonctionnent avec un important marché interne de travail (**voir encadré 4**) et qui ont plus de facilité que les PME pour organiser des parcours professionnels. Il s'agit aussi d'entreprises ayant des structures d'emplois spécifiques.

- Ensuite via la CFDT, commanditaire de l'étude. Les secrétaires généraux de chacune des trois URI (Union Régionale interprofessionnelle), membres du comité de pilotage, étaient invités à nous mettre en contact avec les délégués syndicaux d'entreprises ayant engagé, ou conclu, des négociations sur le thème du vieillissement professionnel, de la gestion des âges et des carrières, ou encore de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Cette entrée a donné des résultats mitigés selon les trois régions initialement investiguées : assez positifs en Poitou-Charentes, limité en Ile-de-France et nuls en région Nord. L'investissement des équipes sur d'autres thématiques (par exemple les négociations sur la pénibilité ou la réforme du marché du travail), les mouvements des militants référents, et le poids de l'action syndicale peuvent expliquer cette situation. Néanmoins, compte tenu de la participation ancienne et constante d'équipes CFDT dans des actions du programme Equal, y compris dans ces Régions, les difficultés à obtenir des entrées par le biais syndical sont à interroger. En particulier, il semble manquer une centralisation au niveau Confédéral des informations sur ce domaine qui les rendraient plus accessibles et plus lisibles. Les contraintes posées par ce manque de centralisation en termes d'accessibilité des informations est renforcée par le mode de suivi de ces actions au sein des équipes syndicales. Il semble que les militants mobilisés sur ces thèmes (peut-être perçus comme annexe par rapport au quotidien de l'action revendicative) sont plus souvent des retraités, ou d'anciens responsables dont les connaissances et réseaux ne sont que marginalement réinvestis par les équipes. Il nous a semblé alors manquer de liens, à l'intérieur de l'organisation syndicale, entre ses militants ressources et la Confédération qui pourrait mieux organiser la centralisation de ce type d'informations.

- Une troisième et dernière méthode de sélection des entreprises a été la sollicitation directe d'entreprise (parfois via les organisations professionnelles). Cette dernière méthode, très coûteuse en temps, donne des résultats mitigés. D'une part les entreprises (ou les fédérations professionnelles) pouvaient être gênées par l'identité du commanditaire de l'étude (une organisation syndicale de salariés). Cela est le cas par exemple d'une banque, initialement approchée dans le cadre d'une étude sur le maintien en emploi des travailleurs atteints d'une pathologie chronique et qui avait donné son accord de principe pour participer à cette recherche sur la gestion des âges avant de se désister. C'est aussi le cas d'une entreprise gérant des Call Centers confrontée à une problématique de fidélisation de son personnel. D'autre part elles pouvaient ne pas se sentir directement concernées par la thématique de notre recherche. Par exemple le DRH d'un Parc d'attraction de la région parisienne ne voyait pas le lien entre l'objet de la recherche et les caractéristiques de sa population (pourtant des salariés occupant les mêmes postes depuis 15 ans dans un schéma où ces postes sont pensés comme des jobs d'étudiants ou des postes de début de carrières). Un dernier problème réside dans l'éclatement des fédérations patronales concernées rendant difficile le repérage d'interlocuteurs privilégiés.

Pour pallier les difficultés à entrer directement par le thème du vieillissement dans des entreprises se sentant peu concernées par cette problématique, nous avons utilisé parfois celui de la diversité au travail (qui est toutefois majoritairement abordé par l'angle de la féminisation ou du handicap). Il faut remarquer que les entreprises intervenant sur ce thème le font souvent sous l'impulsion d'un ou d'une DRH particulièrement sensibilisé sur cette thématique (souvent pour des motifs personnels d'ailleurs). On est ainsi plus dans une démarche top-down que dans le cadre d'une problématique réellement saisie par les niveaux intermédiaires, ce qui serait la condition de la réussite des actions engagées et de leur pérennité.

Au final, notre échantillon s'est constitué à la manière d'une « boule de neige », en mobilisant au fur et à mesure les réseaux d'interconnaissances personnelles de nos différents interlocuteurs. Nous avons aussi été conduits, en accord avec le commanditaire, à élargir le cadre sectoriel de recrutement des entreprises.

Les informations recueillies sont issues d'entretiens avec les DRH, ou les chefs d'entreprise dans les plus petites structures, avec les militants syndicaux lorsqu'ils existent et avec des salariés lorsque l'occasion s'y prêtait. En effet, compte tenu de la difficulté à obtenir un accord formel des entreprises pour participer à la recherche, le protocole d'enquête a dû être adapté en permanence en tenant compte des contraintes locales. Ces entretiens sont complétés dans certains cas par l'analyse de documents internes (accords d'entreprise spécifiques ; dossiers d'évaluation des salariés etc...). On trouvera le modèle de la grille d'entretien en annexe. La volonté de procéder à une analyse de type monographique se heurte ainsi à la difficulté d'obtenir pour une même situation les vues croisées de l'ensemble des acteurs impliqués.

Une seconde source d'information provient d'interlocuteurs de références : personnes en charge de la formation professionnelle au niveau des fédérations patronales par exemple ; pilotes de programme Equal en lien avec la question âge et travail, consultant intervenant sur ces questions, représentants d'organismes de formation professionnelle etc...

Au final, 9 entreprises nous ont fournies suffisamment d'informations de première main pour pouvoir être incluses dans l'étude. 5 relèvent du champ des CHR (dont quatre PME et un groupe) ; 2 sont des PME opérant dans le secteur du transport routier ; une est un réseau bancaire régional et la dernière est une société d'économie mixte gestionnaire d'un service public. Concernant le secteur du BTP et de l'industrie nous n'avons pu recueillir que des sources secondes ou insuffisantes pour prétendre à une démarche monographique. Celles-ci fournissent malgré tout des informations intéressantes que nous précisons par la suite au titre d'éclairage complémentaire.

### ***Encadré 3 : Une entreprise pilote en matière de gestion des âges ?***

L'entreprise d'assurance AXA France a mis en place une politique intéressante au regard des questions posées par la gestion des âges. Dans une entreprise où les salariés ont, en moyenne, 45 ans et 20 ans d'ancienneté, il s'est agi de favoriser, sans préjudice de l'âge, des mobilités à l'intérieur du marché interne de l'entreprise pour réorienter une partie importante des effectifs vers les nouvelles « priorités opérationnelles » de l'entreprise. Comme l'indique le site internet de l'entreprise qui présente la politique de ressources humaines, il s'agit pour AXA France d'inciter « des collaborateurs administratifs à rejoindre les métiers de la relation client ». Sur les 16000 salariés, 12000 ne sont pas des commerciaux, 47% d'entre eux sont des cadres.

La politique de mobilité mise en place avec le dispositif « CAP Métiers » repose sur une mobilité volontaire, un accompagnement important des salariés qui passe par l'implication des managers (« Coursus managérial » lancé en 2004 destiné aux 1700 membres de l'encadrement de proximité) et par une mobilisation importante des ressources humaines sur cette question. Ces mobilités s'effectuent dans une entreprise où la garantie de l'emploi a été réaffirmée.

Ainsi entre 2002 et 2005, le tiers de l'effectif non commercial a changé de filière métier dans l'entreprise. L'Espace cadres a constitué une initiative supplémentaire de l'entreprise, spécialement destinée au développement professionnel de la population cadre. Une centaine de cadres devaient être concernés en 2006. Les moyens mis en œuvre sont : un bilan professionnel individuel, et un « coaching » pour l'élaboration du projet professionnel du cadre ; la participation à des ateliers animés par des formateurs et intervenants en ressources humaines ; un lieu dédié à la documentation métier ; des mises en situation qui doivent être l'occasion de s'exercer sur des métiers et de confirmer les choix d'orientation professionnelle.

Pour intéressante et innovante que soit la démarche initiée par cette entreprise, il ne faut pas perdre de vue ce qui l'a rendue possible : une mobilisation importante de l'entreprise à ses différents niveaux, un accompagnement important des salariés (notamment en termes de formation), une démarche incitative plutôt que contrainte, une mise en mouvement qui s'accompagne de garanties fortes sur l'emploi.

### ***Encadré 4 : Différents types de marché du travail.***

On peut distinguer trois types de marchés du travail. D'abord, le **marché du travail** selon la théorie économique classique dans lequel le mécanisme de confrontation d'offre et de demande permet de fixer le prix de la « marchandise » travail (c'est-à-dire le salaire). Par opposition à ce modèle, on peut définir à la suite de Doeringer et Piore (1971) le **marché interne** comme une unité institutionnelle dans laquelle le prix et l'allocation du travail sont déterminés par des procédures administratives plutôt que par la confrontation de l'offre et de la demande. Ce concept permet de décrire l'organisation des parcours professionnels à l'œuvre dans des grandes entreprises et des administrations. On entre dans ces marchés internes par le biais de certains emplois (les « **ports d'entrée** ») et on peut y faire toute sa carrière en connaissant des mobilités régulières principalement déterminées par des critères comme l'âge et l'ancienneté. Les ports d'entrée sont des postes de débutants destinés à des jeunes commençant leur vie professionnelle.

La mise en place des marchés internes a répondu à un besoin de fidélisation de la main-d'œuvre par les entreprises et de rentabilisation des opérations de formation professionnelles ; en effet, une mobilité en dehors de la firme et de son marché interne implique que les travailleurs, la plupart du temps, se trouvent, au moment du recrutement, en concurrence avec des jeunes sur de nouveaux ports d'entrée et perdent les bénéfices (notamment salariaux) de l'ancienneté acquis par ailleurs.

Entre ces deux modèles, on peut identifier le marché professionnel. Il s'agit d'un segment du marché du travail constitué par des emplois communs à plusieurs entreprises. Des procédures plus ou moins explicites de reconnaissance des qualifications nécessaires à l'exercice d'une activité donnée et qui permettent une circulation des salariés entre différentes entreprises qu'elles appartiennent ou non à la même branche. Ainsi, les conseillers commerciaux du secteur bancaire peuvent non seulement circuler entre les différents réseaux bancaires, mais aussi trouver à s'employer dans des entreprises d'assurances.

## 2.2. Présentation de l'échantillon

Dans le secteur des Cafés Hôtels Restaurants, 5 entreprises ont été investiguées. D'une part un groupe et, d'autre part, trois PME situées à Paris et à Lyon.

**1. Groupe CHR** est une structure d'envergure internationale spécialisée dans la restauration collective et qui, par le biais de filiale, développe des activités dans la maintenance de sites et la santé. L'entreprise gère plusieurs milliers de sites en France et emploie plus de 20.000 personnes. Ce groupe dispose de l'ensemble des institutions représentatives du personnel prévues par la loi dont un comité de groupe européen. Le dialogue social est assez large. Pour l'instant assez hermétique, les mobilités entre les trois filières de l'entreprise (gestion hôtelière, restauration et nettoyage dans les hôpitaux ou cliniques) sont en train de se généraliser. Une part importante des salariés sont des employés de service pas ou très peu qualifiés (et surtout des femmes) avec peu de perspectives d'évolution et des salaires relativement faible (inférieurs à 1000 € par mois). Néanmoins l'entreprise offre certains schémas de parcours qualifiant qui dans les métiers de la restauration passent notamment par la cuisine et qui permettent d'accéder à des fonctions de gérant ou d'évoluer vers la filière hôtelière classique, même si le faible écart de salaire entre cuisiniers et gérants peut constituer un frein à ce type de mobilité. Dans le secteur santé, il existe d'autre par une filière d'évolution possible est vers le métier d'aide soignante qui fournit une position plus stable (notamment pour des femmes au parcours professionnel très fragmenté) mais pas forcément un métier moins difficile.

L'accès à la formation continue est possible mais est assez inégalitaire entre niveaux de responsabilités et reste concentrée sur les cadres : pour la majeure partie des employés il s'agit de formation de mise en œuvre de pratiques plutôt que de formations permettant un développement de carrière.

Les problématiques RH relèvent de la motivation au niveau « responsable/manager de site » (seule catégorie pour laquelle existe des problèmes de recrutement) et de pénibilité pour les employés de service (livreur chauffeur ; bio nettoyage ; manœuvres ; aide cuisinier) dont le métier comporte de nombreuses contraintes : horaires décalés ; travail en sous-sol ; travail posté ; problèmes thermiques ; manipulation manuelle de petites charges... Au terme d'un accord récent sur la pénibilité faisant suite à la loi Fillon, beaucoup de seniors sont sortis de l'entreprise.

Au moment de l'enquête, l'entreprise était dans une phase de négociation salariale suite à la mise en place d'un accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

**2. La brasserie « Diligence » (CHR 1)** se situe aux marges du quartier chinois à proximité de la Place d'Italie et du centre universitaire de Tolbiac, dans le 13<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Ayant moins de 10 salariés en équivalent temps plein, l'entreprise ne dispose d'aucune IRP. Il s'agit d'une brasserie traditionnelle qui se compose d'un bar, d'une salle d'une quarantaine de salle et d'une terrasse qui s'étend sur un large trottoir à l'angle d'un carrefour très passant..

Propriété de la même famille depuis 3 générations, la gérante a acheté le fonds de commerce à son père 10 mois auparavant (octobre 2006) avec son conjoint. Tous les deux travaillent dans l'établissement depuis 5 ans (avril 2002). Ils relèvent du statut des commerçants.

L'entreprise emploie 13 personnes régulières (3 cuisiniers, 2 responsables, 6 garçons et les deux gérants) et un volant variable d'extras (environ 100 personnes la première année).

Parmi les 13 personnes régulières deux régimes existent : les fixes et les permanents. Les permanents sont présents tous les mois – ou viennent régulièrement travailler à la Diligence (par exemple pour faire des remplacements). Leurs horaires sont très variables. La principale différence de traitement avec les « fixes » est que leurs congés sont intégrés à leur salaire sous forme monétaire. Les fixes sont ceux bénéficiant d'un CDI. Certains salariés ont une assez grande ancienneté. Outre le barman, qui exerce depuis 20 ans, certains serveurs sont arrivés en même temps que la gérante il y a 5 ans.

La diligence est ouverte tous les jours (sauf Noël) de 6 heures à 2 heures du matin avec un service de restauration (plat du jour et carte) le midi et le soir. La principale problématique en termes de ressources humaines est de pouvoir assurer une présence suffisante pour tenir ces horaires d'ouvertures (20 heures par jour, 364 jours par an) et d'assurer une qualité du service avec une difficulté, non à trouver des candidats, que fixer un volant suffisant de permanents pour assurer flexibilité de l'organisation et qualité du service.



Dans cette entreprise, l'enquête s'est faite auprès du couple gérant complété par des entretiens informels avec certains salariés à l'occasion de plusieurs visites comme consommateur habituel.

**3. Le restaurant Fusion (CHR 2)** se situe aux marges du quartier Oberkampf, dans une rue où se côtoient immigrés et bobos dans les nombreux cafés branchés installés dans les murs d'anciens troquets et les restaurants désormais ouverts aux saveurs de l'Afrique et du sous-continent indien. Comme l'entreprise CHR 1, CHR 2 est trop petite pour avoir des IRP.

Le restaurant Fusion a ouvert deux mois avant l'enquête sous l'impulsion d'un jeune cuisinier qui a auparavant été gérant de structures appartenant à une chaîne et qui cherchait ainsi plus d'autonomie dans son travail. Il emploie pour l'instant un serveur à plein temps et une apprentie qui partage son temps entre la cuisine et l'école (3 semaines au restaurant et une semaine à l'école). Ouvert pour l'instant du mardi au vendredi le midi et le soir ainsi que le samedi soir, l'objectif est de progressivement parvenir à une ouverture 7 jours sur 7 en développant de nouveaux services : brunch le dimanche et salon de thé en semaine.

Le travail de salle est organisé autour des plages de services. Le matin, à partir de 11 heures : préparation de la salle, réception des livraisons (tous les produits sont frais) et service (environ de 12h à 14h). Le soir, à partir de 18h, avec un service qui commence vers 20h et peut s'étendre jusqu'à 2 heures du matin (heure de fermeture administrative), en particulier les vendredis et samedis soirs. L'interruption de l'après-midi (entre 15h et 18h) est officiellement un temps de repos que le serveur consacre encore à l'entreprise, notamment à la décoration dans cette phase d'installation : retapissage des canapés et des chaises de style Restauration avec des tissus aux imprimés modernes ; polissage des ardoises servant de set de table par exemple.

Dans cette entreprise, l'enquête s'est faite auprès du gérant, du serveur salarié et de l'apprentie de l'entreprise (soit l'ensemble de la force de travail) à l'occasion d'entretiens individuels et collectifs avant et à l'issue de phase de services.

**4. L'hôtel Village Mondial (CHR 3)** se situe dans la banlieue Est de Paris. L'hôtel est installé est installé dans un ancien hôtel particulier, construit sur une île bourgeoise. Le bâtiment a été acheté après la seconde guerre mondiale par une association pour y installer une structure d'hébergement pour des jeunes voyageant en Europe. La structure offre une soixantaine de lits répartis dans des chambres de 2 à 6 places. Bien que Village Mondial ne se positionne pas dans le même secteur que l'hôtellerie traditionnelle il est confronté à sa concurrence, directe et indirecte. L'esprit associatif qui a présidé à la création de la structure et qui irrigue les objectifs du Conseil d'Administration entre parfois en opposition avec une logique plus professionnelle portée par les salariés (en particulier par le directeur) qui gèrent au quotidien la structure et qui doivent répondre à des attentes de plus en plus fortes des clients en termes de qualité et de services. L'enquête a été faite auprès d'employés, du directeur et de membres du CA. qui fixe la politique de développement de l'entreprise que le directeur est chargé d'appliquer. CHR 3 comprend quinze travailleurs en équivalents temps plein, essentiellement des animateurs avec un problème de turn-over de cette population en partie liée au caractère fortement saisonnier de l'activité. Depuis 2000 et la négociation sur l'aménagement et la réduction du temps de travail, un mandatement CFDT existe.

**5. Le restaurant Lumière (CHR 4)** se situe dans le centre de Lyon, à quelques minutes de la gare de la Pardieu. Ancien bistrot traditionnel accueillant essentiellement le midi une clientèle d'habitueés (cadres et employés travaillant dans le quartier), ce restaurant à, quelques mois avant l'enquête, cherché à diversifier sa clientèle en visant une population plus jeune et « branchée » pour son service du soir. Une nouvelle décoration et une refonte de la carte mêlant plats régionaux et plats plus exotiques en sont les marques les plus visibles.

Dans cette entreprise, d'une taille comparable à CHR 1, l'enquête s'est faite auprès de la gérante. Il n'existe pas d'IRP.

Dans le secteur du transport routier, deux entreprises ont été investiguées. Un groupe et une PME marseillaise.

**6. Groupe Transport** est le pôle métier d'un groupe qui emploie près de 12.000 personnes et résulte de la fusion au milieu des années 1990 de plusieurs entreprises spécialisées dans le stockage et le transport de produits frais ou frigorifiés. L'enquête s'est faite auprès du directeur des ressources

humaines adjoint de ce pôle métier, d'un entretien collectif avec un groupe de salariés du siège parisien et de conversations approfondies avec un chargé de mission interne travaillant sur les relations intergénérationnelles. Pour des raisons de calendrier, la visite d'un site de province n'a pas été possible. L'ensemble des IRP existe, mais le dialogue social se fait plus au niveau du groupe qu'au niveau des structures intermédiaires – notamment des centres de tri qui se composent au maximum de quelques dizaines de salariés dans lesquelles le dialogue social se fait de manière plus informelle.

**7. L'entreprise Transport 2** est une PME familiale opérant sur Marseille et sa région employant une trentaine de chauffeurs. Les problématiques de l'entreprise portent sur la fidélisation de ces chauffeurs dans un contexte de difficulté de recrutement et de vieillissement d'une part importante d'entre eux, présents dans l'entreprise depuis sa création dans les années 1970. Le dialogue social existe à un niveau informel.

**8. Banque Poitiers** est une structure régionale membre d'un groupe national qui, depuis une vingtaine d'année est engagée dans un double processus. D'une part, une banalisation de l'entreprise par rapport aux autres établissements bancaires en termes de produits offerts et de stratégie de développement alors qu'elle était, auparavant, essentiellement concentrée sur la petite épargne des particuliers. D'autre part, un processus de regroupement et de fusion d'entités plus petites. Ce processus provoque une harmonisation des méthodes de travail entre les structures devant fusionner et redimensionne l'espace du marché interne de travail. Au moment de l'enquête, une telle opération de fusion était en cours entre Banque Poitou et un autre réseau de la façade Atlantique et, pour cette raison, la DRH n'a pas souhaité que la recherche soit menée auprès des opérationnels. L'entreprise comprend un peu moins d'un millier de salariés répartis entre le Siège et dans les agences commerciales, la fusion en cours va impacter l'effectif global, notamment au niveau du siège qui va chercher à limiter les « doublons » tandis que le réseau commercial étendu sur des zones géographiques différentes ne devrait pas être touché. Banque Poitiers a engagé une réflexion sur les seniors en 2005 sous la triple influence de sa pyramide des âges (30% de l'effectif avait alors au moins 50 ans) ; de la loi sur les retraites de 2003 et de l'arrêt en 2004 du système de préretraite progressive.

Il n'a pas été possible de rencontrer des représentants CFDT de l'entreprise.

**9. L'entreprise Eau** gère la production d'eau pour une grande ville. Il s'agit d'une société d'économie mixte qui a été privatisée à la fin des années 1980. Alors que l'entreprise comptait alors 90 % de fonctionnaires territoriaux, les agents détachés de la ville ne représentent plus aujourd'hui que 40% des 600 salariés. L'objectif défini par la municipalité est de réduire l'effectif d'environ 10% d'ici 2012 – les départs se font principalement par érosion naturelle de la pyramide des âges. Dans le contexte des débats sur le prix de l'eau et des élections municipales de mars, le maire sortant, candidat à un second mandat, s'est engagé à reconstituer une régie municipale prenant en charge la filière jusqu'à la distribution aux consommateurs (pour l'instant déléguée Véolia et à Suez) sans que cela ne doive inverser la tendance à un recours de plus en plus importants à une salariés de droits privés. Après les élections municipales de 2001, la nouvelle PDG de l'entreprise (qui est une élue) a engagé une vaste opération de réflexion sur la diversité au travail qui pousse l'entreprise à se poser la question de la place des seniors et des relations intergénérationnelles. L'enquête a été menée auprès de la DRH et de salariés des services techniques. 4 organisations syndicales sont présentes dans l'entreprise (CGT, FO, une organisation cadre anciennement rattachée à la CFE-CGC et, depuis 2006, la CFDT). Des délégués du personnel existent sur les 4 sites principaux de l'entreprise – aucun à ce jour n'est un cefédétiste.

## **Chapitre 2 : Pourquoi les seniors voudraient-ils rester au travail ? Pourquoi les entreprises voudraient-elles les garder ?**

Parmi les recherches des différentes disciplines qui ont, depuis plusieurs décennies déjà, analysé les freins et les incitations au maintien en emploi des travailleurs avançant en âge on peut distinguer trois corpus principaux.

Le premier est tiré de l'ergonomie et de la médecine du travail. Ces travaux ont exploré la piste des restrictions à certaines activités de travail liées au vieillissement biologique (Desriaux, Teiger, 1988 ; Laville, Volkoff, 1994) ; des effets des conditions de travail sur la santé des travailleurs (Derriennic et alii, 1996 ; 2003 ; Desriaux, 2003 ; Volkoff, Bardot, 2005) et, au-delà, sur les modes de vie dans l'après-travail (Derriennic, Iwatsubo, 1988 ; Paillat, 1989). Ils mettent l'accent sur l'adaptation des conditions de travail à l'évolution physiologique des individus qui permet de prévenir, ou de compenser, des pertes de capacités physiques ou cognitives associées au vieillissement biologique tandis que l'intensification du travail pénalise leur poursuite d'activité dans les mêmes conditions d'organisation (Gauillier, 1988 ; Volkoff et alii, 2000). En particulier dans le bâtiment ou les métiers industriels, la survenue de troubles musculo-squelettiques, les risques d'accidents, l'exposition à des produits pathogènes et aux intempéries contribuent à une usure physique et aboutissent « à des phénomènes de sélection par la santé et à des exclusions de la profession à un âge de plus en plus jeunes » (Dubré, Lasfargues, 2003, p.25).

Le second corpus est tiré d'analyses économiques sur le capital humain (défini par les compétences et savoirs liés à l'exercice d'un métier) et met en relation le « coût » des travailleurs vieillissants avec leur « rentabilité ». Ce coût plus élevé des travailleurs seniors par rapport à des concurrents plus jeunes se matérialise parfois par des mécanismes salariaux tels que des « primes d'ancienneté ». Mais ces dernières s'inscrivent souvent dans un processus plus général de fidélisation et de rétribution de l'expérience. Il est ainsi impossible d'affirmer que les seniors coutent en réalité plus chers que des juniors au regard de leur productivité. Par contre, les mécanismes de codification des connaissances peuvent avoir pour effet de « démonétiser » le « capital humain spécifique » que possèdent des travailleurs âgés ayant une longue ancienneté professionnelle et aboutissent à les rendre plus facilement remplaçables par d'autres travailleurs, ou plus jeunes ou moins expérimentés (Gautié, 2005). L'approche économique va articuler ses propositions autour de trois axes :

- Les moyens de recomposer ce capital humain (notamment via la formation continue) ;
- Une réforme du marché du travail permettant une fixation du prix de la « marchandise » travail plus conforme à la théorie classique de l'échange entre offre et demande en militant pour la suppression des dispositifs non-marchands encadrant l'établissement des règles salariales ;
- Une baisse artificielle du coût du travail passant par une réduction des charges sociales ou le développement de mécanismes ad hoc d'aides à l'emploi.

Le troisième corpus provient de l'analyse des politiques publiques de la vieillesse. Ces politiques contribuent à labelliser certains groupes comme trop vieux pour travailler. Cette labellisation qui s'appuie sur une borne administrative (l'âge ou la durée d'ancienneté dans un métier particulier) et qui se traduit par un dispositif spécifique (la retraite), s'est autonomisé par rapport à des critères fonctionnels (les capacités à faire le travail) mais répond à des objectifs plus généraux tels que :

- Organiser la circulation de la main d'œuvre en associant fidélisation des travailleurs et renouvellement régulier de la force de travail ;
- Borner la durée du travail en fixant un âge limite au-delà duquel chacun peut accéder à un « repos bien mérité » ;
- Organiser des recompositions régulières de la main d'œuvre de manière peu conflictuelle.

L'institutionnalisation d'un tel parcours de vie, dans lequel l'avancée en âge devient synonyme d'inactivité, constitue un frein culturel puissant à la poursuite d'activité au-delà d'un certain âge. Les solutions envisagées à partir d'une telle approche visent à réformer les systèmes de protection sociale du « risque de non-travail » afin de les adapter à des trajectoires professionnelles plus hétérogènes et moins linéaires et à agir sur les représentations culturelles associant grand âge et inactivité. La moitié du budget du PNAC est ainsi alloué à une campagne de communication visant à promouvoir une image active des plus de 50 ans.

Si on cherche à expliquer les résultats modestes des politiques visant au maintien en emploi des travailleurs vieillissants, qui s'appuient sur une tradition de recherche particulièrement riche, ainsi que sur un consensus social relativement large, même s'il s'est constitué récemment, on peut en premier lieu souligner une mauvaise définition de la population à laquelle s'adressent ces incitations au prolongement d'activité. L'objectif de Lisbonne d'augmenter le taux d'emploi des 55-64 ans jusqu'à une moyenne de 50% d'ici 2010 tend à construire artificiellement un groupe de seniors aux caractéristiques supposées homogènes. Cette homogénéité, comme on l'a vu au premier chapitre, est tout sauf évidente.

Si on accepte l'objectif d'allongement des carrières et de maintien en emploi des seniors, à la fois dans sa dimension économique, dans sa dimension sociale (l'équilibre des systèmes de protection sociale) et dans sa dimension démocratique (le droit au travail à tous les âges et l'inclusion sociale par le travail), et que l'on cherche à le réaliser, trois questions se posent :

- D'abord, quelles sont les raisons que peuvent avoir les entreprises pour garder, ou pour recruter, des salariés plus âgés ?
- Ensuite, quelles raisons peuvent avoir les salariés de rester au travail plus longtemps – en particulier quand ils ont été confrontés à des difficultés particulières dans leur vie professionnelle et qu'ils ont le sentiment qu'ils n'ont plus leur place dans les entreprises ?
- Enfin, quelles ressources peuvent être mises à disposition des entreprises et des individus pour les aider à vieillir en emploi ?

## **1. Pourquoi les entreprises voudraient-elles conserver ou recruter des seniors ?**

Si les chômeurs seniors ont de grandes difficultés à revenir en emploi, ceux qui sont toujours en activité bénéficient de conditions de travail plutôt meilleures que leurs collègues plus jeunes. Cette situation tient à la fois à une propriété auto-sélective des conditions de travail et – comme on le détaillera au chapitre suivant – à la structuration du marché du travail dans lequel les critères retenus pour organiser les parcours professionnels sont essentiellement l'âge et l'ancienneté. Ainsi, la fragilité relative des seniors sur le marché du travail ne peut s'expliquer principalement comme la conséquence d'un « goût pour la discrimination » des travailleurs âgés par les employeurs<sup>9</sup>. Il est donc, à notre sens,

---

<sup>9</sup> Ce point sera particulièrement développé au chapitre 3.

inconséquent de chercher à agir sur une prétendue image négative des seniors – choix qui a pourtant absorbé la moitié du budget alloué au Plan national d'action concertée. Si des employeurs peuvent chercher à recruter (ou à conserver) des seniors c'est d'une part parce qu'ils rencontrent des difficultés de recrutement qui les poussent à élargir leurs cibles de recrutements traditionnels et c'est, d'autre part, parce qu'ils considèrent que ces seniors disposent de certaines qualités professionnelles spécifiques.

### 1.1. Les seniors pour répondre à une pénurie de main d'œuvre ?

Certains secteurs d'activités connaissent des difficultés récurrentes de recrutement : notamment la construction, l'hôtellerie-restauration et les transports. Cinq métiers relevant de ces branches ont fait l'objet d'un plan gouvernemental à partir de la fin 2004. Les conditions d'exercice du travail (éloignement du domicile et isolement pour les conducteurs routiers ; usure physique liée à l'âge pour les maçons par exemple) expliquent une partie de ces difficultés.

Les difficultés de recrutement que connaît le secteur du BTP a conduit certaines de ses entreprises à mettre en œuvre, depuis quelques années, des réflexions et des mesures visant à favoriser le recrutement de femmes. Dans sa thèse, Stéphanie Gallioz montre que cette évolution est contrariée par la définition du bâtiment, en particulier pour ce qui est du travail de gros œuvre, comme un bastion masculin. Cette définition s'appuie sur un triptyque de caractéristiques essentialisées comme masculines (la force physique, la technicité des outils et des méthodes, la saleté) qui s'oppose à des qualités réputées féminines (la fragilité et la faiblesse, l'hermétisme à la technique, la délicatesse) et qui dessine des métiers accessibles aux femmes dans le secteur du bâtiment. Essentiellement des métiers de bureaux ou relationnels (secrétariat, comptabilité, vente), ou des métiers mobilisant moins de force physique, moins d'outils, et faisant appel à des qualités réputées féminines comme la minutie et le goût des belles choses : métiers d'électricien, de peintres, en particulier pour le second œuvre et les finitions (Gallioz, 2006). Un certain aménagement des tâches et de l'organisation du travail permet en partie de dépasser ces freins, mais en même temps elles conduisent à faire disparaître certains éléments de valorisation du métier (les difficultés à surmonter) et à générer des tensions liées aux répartitions des tâches entre les sexes (aux hommes le sale boulot, aux femmes les « postes doux »). Ce type de conflits dans les équipes de travail lié à ce qui peut apparaître comme des injustices peut aussi se retrouver dans la dynamique des relations intergénérationnelles, notamment quand les efforts fait pour alléger les conditions de travail des seniors vont se répercuter par un accroissement de la charge des plus jeunes (Flamant, 2005).

En outre, la prise en compte de la pénibilité est rendue d'autant plus difficile que se développe la sous-traitance et que les délais se raccourcissent. Les travailleurs intérimaires, comme ceux des entreprises sous-traitantes sont les moins protégés face aux différents risques professionnels, en particulier lorsque l'on est face à de la sous-traitance en cascade. Cependant, c'est dans les métiers les plus pénibles et les plus exigeants physiquement que l'on trouve la part la plus importante de salariés plus âgés et où la moyenne d'âge est la plus élevée. À l'inverse, c'est dans les métiers les plus techniques (qui sont aussi les plus qualifiés) que l'on retrouve le plus de jeunes (AFPA, FFB, 2003 ; Marcer, 2003).

Dans l'hôtellerie-restauration (métiers de cuisiniers ou de serveurs), les difficultés en termes de ressources humaines sont liées à un fort turn-over d'une population plutôt jeune (et relativement qualifiée pour ce qui est des cuisiniers) : la précarité du travail, les horaires décalés apparaissent parmi les principales causes de la faible attractivité de ces emplois tandis que le caractère saisonnier de l'activité dans certaines entreprise rend plus difficile les ajustements entre offre et demande de travail (Prokovas, Viney, 2004). Nos interlocuteurs ont aussi insisté sur la fatigue physique de journées longues en station debout, sur la désynchronisation sociale engendrée par ces horaires qui se répercutent sur la vie privée et familiale, sur l'implication mentale exigée par les multiples interruptions de l'activité, sur le déficit de reconnaissance induit par les relations avec la clientèle et, pour ceux qui créent leur entreprise, sur le poids des contraintes administratives et réglementaires.

*« La fatigue, le fait de pas avoir de vie privée, je le savais en faisant ce métier. J'ai signé pour ça, donc ça me dérange pas. Non, ce qui est pénible c'est le suivi de règles qui sont un peu débiles. Par exemple, j'ai du faire des travaux [sur un conduit d'évacuation de la fumée]. Il y a eu un nouveau*

*décret qui dit qu'il faut en fait faire autrement. Si un mec de l'hygiène vient il peut m'obliger à faire ces travaux. Et ça veut dire quoi, il faut que je ferme 3 semaines pour remettre aux normes, et peut-être que dans 2 ans on me dira qu'il faut encore faire autrement. Alors sans doute qu'ils ont fait des études qui montrent qu'en cas d'accident c'est mieux de faire comme ça, mais nous on peut pas suivre. » (Entretien Gérant CHR 2).*

Dans le secteur du transport routier, lui aussi concerné par des difficultés de recrutement, plusieurs entreprises ont cherché à diversifier leur recrutement. Mais comme dans le BTP, ce sont surtout les femmes qui ont été visées plutôt que les seniors. Pourtant, là aussi, les efforts faits en termes d'organisation du travail et d'aménagement des postes pour attirer ce public féminin dans un secteur d'activité physiquement exigeant pourraient aussi fournir des réponses aux besoins d'adaptation des conditions de travail à une force de travail vieillissante.

Les seniors pourraient ainsi bénéficier des difficultés de recrutements dans certains secteurs d'activité : alors qu'en 2000 la part des 50 ans et plus dans les embauches en CDI n'est que de 5,3% en moyenne elle est supérieure à 8% dans le secteur de la construction (Anglaret, Cancé, 2002). Néanmoins, l'étude menée par la Chambre de commerce et d'industrie de Paris sur les emplois non pourvus indique que les entreprises confrontées à des difficultés de recrutements<sup>10</sup> privilégient des actions en direction des jeunes afin de susciter des vocations. La recherche d'une diversification de leur recrutement passe parfois par une recherche de féminisation (notamment dans le BTP et le transport routier) mais les seniors n'apparaissent pas, eux, comme une population cible (CCIP, 2006).

Par ailleurs, l'anticipation d'une pénurie de candidats peut aussi conduire à une accélération du mécanisme d'éviction des plus âgés. Une étude conduite par l'IGAS a en particulier pointé ce phénomène dans le secteur bancaire : l'anticipation de la pénurie de main d'œuvre qualifiée conduit les entreprises de ce secteur à déployer de nombreux efforts pour attirer et conserver des salariés plus jeunes – y compris via du repérage et du pré-recrutement au niveau des étudiants. L'augmentation de la masse salariale induite par ce mécanisme se répercute, à l'autre extrémité de la pyramide des âges, par une pression au départ des plus âgés (Laconde, Le Coz, 2004).

C'est que ces entreprises ne sont pas simplement en manque de candidats, elles sont en manque de candidats qualifiés. Les qualifications recherchées ne correspondent pas uniquement à des titres scolaires. Bien plus, l'ensemble de nos interlocuteurs confrontés à des problématiques de recrutement font référence à des savoir-être (polyvalence, autonomie, capacité de gérer des relations face-à-face avec des clients éventuellement) en laissant souvent la question des savoir-faire au second plan de leur préoccupation.

La gérante d'une petite brasserie parisienne enquêtée souligne ainsi qu'il n'est pas tant difficile de trouver des candidats, que de trouver des candidats qui fassent l'affaire. L'alcoolisme, le coulage (vol de marchandise), les erreurs de caisses et le savoir être en face de la clientèle sont des problèmes récurrents qui obligent à un travail de surveillance important et milite pour une stabilisation du personnel. De ce point de vue, la question des âges fait moins sens pour la gérante que des qualités plus individuelle des candidats – même si ceux-ci sont majoritairement des plus jeunes non stabilisés. *« Parfois on en voit arriver, on dit entre nous « ah, c'est un Garenne » ou « ça sent le civet » et on sait que ça va pas coller. » (Entretien gérante CHR 1).*

Un constat similaire a conduit plusieurs entreprises de transports de la région marseillaise à mettre en place une bourse informelle d'emplois pour leurs chauffeurs partant à la retraite et souhaitant opérer un cumul avec un emploi : les « bons chauffeurs » sont recommandés d'un employeur à un autre tout comme ceux n'ayant pas fait l'affaire sont signalés (entretien gérante Transport 2). Se met alors en place un marché du travail parallèle fondé sur la réputation qui permet aux entreprises de limiter les coûts de recherches de candidats – surtout dans un contexte où le service public de l'emploi n'est pas jugé suffisamment efficace dans ses opérations de présélection des candidats.

---

<sup>10</sup> Ces entreprises attribuent surtout leurs difficultés de recrutements aux caractéristiques intrinsèques des candidats (leur motivation à 74%, leur personnalité à 62%), à leur manque de compétences (inexpérience à 67%, inadéquation de leur formation à 49%) et moins aux caractéristiques propres des métiers qu'elles proposent : nature du métier à 62%, conditions et rythme de travail à 43%, l'image du secteur d'activité à 41% et la rémunération à 35% (CCIP, 2006).

L'importance des savoir-être apparaît particulièrement déterminante dans les métiers ne nécessitant a priori qu'une faible compétence technique (serveur de café ou concierge d'hôtel par exemple) ou une compétence technique qui peut s'acquérir rapidement en interne (conseiller commercial dans une Banque). Mais même dans les métiers ne nécessitant qu'une faible connaissance technique spécifique, l'absence de certains fondamentaux éducatifs peut-être rédhibitoire, et les savoirs être insuffisant à compenser leur absence. Rappelons à cet égard que presque 40% des 50-64 ans ne disposent d'aucuns diplôme (**Tableau 6**) et que le taux d'illettrisme parmi les 55-65 ans est de 19% et de 14% chez les 40-54 ans<sup>11</sup>.

**Tableau 6 : Niveau général de formation selon l'âge en 2005.**

	15 à 19 ans	20 à 24 ans	25 à 49 ans	50 à 64 ans	65 ans et +	Ensemble*
Aucun diplôme ou CEP	3,6	9,2	19,7	38,0	68,2	31,6
BEPC seul	1,4	4,9	6,8	8,1	6,7	6,5
CAP, BEP ou diplôme équivalent	2,0	14,1	27,0	25,7	10,9	20,5
Bac, brevet professionnel ou équivalent	0,6	14,1	16,7	11,6	7,6	12,3
Baccalauréat + 2 ans	0,0	7,6	13,7	7,2	2,3	8,4
Diplôme supérieur	0,0	3,1	14,7	9,4	4,2	9,3
En cours d'études initiales	92,2	46,9	1,4	0,0	0,0	11,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\* Ensemble des personnes de 15 ans ou plus en France métropolitaine

Source : Insee, enquête sur l'emploi.

## 1.2. Des aptitudes spécifiques aux différentes générations ?

De nombreux stéréotypes ambivalents circulent au sujet des relations entre âge et travail. Les plus âgés sont souvent perçus de manière négative comme étant rétifs aux changements et conservateurs, ou encore comme étant démotivés et fatigués. De manière positive on leur prête par contre un plus grand sérieux et une meilleure implication au travail. De manière symétrique, les jeunes sont souvent perçus comme étant plus malléable, plus ouvert aux innovations techniques ou organisationnelles même s'ils sont perçus comme moins sérieux. En particulier ils sont souvent décrits comme ayant une relation instrumentale au travail, inscrit dans une relation « donnant-donnant » voire, à l'extrême, comme étant impatientes et exprimant des revendications disproportionnées par rapport à leurs qualités professionnelles. C'est ainsi sur la dimension du « savoir être » que les travailleurs plus âgés pourraient être particulièrement valorisés.

La tendance à la naturalisation de compétences supposées spécifiques est forte. Dans les entreprises du secteur tertiaire comme la banque, les salariés et les managers mobilisent ainsi souvent des figures de seniors ayant de bonnes compétences techniques et conseillant bien les clients tandis que les jeunes seraient surtout de bons vendeurs. Cette opposition traduit en fait des différences dans la définition des métiers, conséquence des évolutions des entreprises (Huyez-Levrat, 2007d). Ainsi il ne suffit pas de reconnaître des compétences particulières à des catégories de la force de travail. Il faut encore considérer que ces compétences sont nécessaires et utiles pour les entreprises. Dans l'entreprise « Eau », la DRH pointait ainsi la difficulté des vieux jardiniers intervenant sur les sites de traitements des eaux à sortir du schéma des jardins à la française alors que de nouvelles techniques visant à utiliser les plantes dans le processus même de purification des eaux étaient introduites.

Les compétences spécifiques prêtées aux salariés les plus âgés qui s'expriment surtout sur le registre des savoirs être (sérieux dans le travail, bonnes relations avec les clients dans les entreprises de restauration, de transport ou de la banque) peuvent être mises en balance avec une plus grande autonomie vis-à-vis des consignes managériales, en particulier quand les entreprises ont engagées un processus de réforme de leurs activités. Les seniors peuvent alors se trouver en porte à faux par rapport

<sup>11</sup> Source Insee, cité in Moindrot G., « Blouse grise, bonnet d'âne : le retour ? ». Libération, 9 mai 2007.

aux attentes des entreprises et leur expérience être alors perçue de manière négative et jouer contre leur maintien en emploi. Le chef de file d'un programme Equal consacré à l'intégration des salariés dans le secteur du BTP en région Nord-Pas-de-Calais soulignait ainsi que si, pour faire face aux difficultés de recrutement, le recours aux femmes était plus ou moins entré dans les mœurs, l'idée de se tourner vers les seniors était beaucoup moins prégnante. Il expliquait ce phénomène par le fait que les chefs d'entreprises redoutaient le profil du « vieux routier qui ne va pas se laisser faire ». Ainsi, même si un personnel quadragénaire peut offrir un bon compromis en termes de compétences techniques et de compétences relationnelles (avec l'idée du père de famille qui ne va pas faire de bêtises...), les jeunes peuvent être préférés. Malgré les stéréotypes négatifs associés au rapport des jeunes au travail, l'idée dominante reste que, bien encadrés, ils finiront par rentrer « dans le moule ».

Ainsi, prêter des qualités positives aux salariés plus âgés n'est pas suffisant pour que les entreprises cherchent à privilégier leur recrutement ou à les maintenir en emploi, y compris dans les secteurs où existe une pénurie de main d'œuvre.

### 1.3. Ressources pour les entreprises.

Les entreprises dans lesquelles le recours à des travailleurs plus âgés pourrait être envisagé pour répondre à des problèmes de ressources humaines (en particulier une pénurie de main d'œuvre qualifiée ou disposant de certains savoir-être supposés manqués aux plus jeunes) se trouvent en fait confrontées à un triple problème : le coût des opérations de recrutement ; l'homogénéité de leurs canaux de recrutement ; la formation des recruteurs. Il nous semble qu'aider les entreprises à dépasser ces difficultés permettrait de redonner des chances aux travailleurs âgés dans l'accès à l'emploi.

Dans les entreprises soumises à un fort turn-over, comme dans l'hôtellerie-restauration, les coûts liés au recrutement sont très importants. Pour limiter ces coûts, la gérante d'une brasserie parisienne (qui l'an dernier a utilisé plus d'une centaine d'extras pour un effectif stabilisé de 13 personnes) a été conduite à tester plusieurs méthodes, notamment l'appel à un bureau de placement. Contre le paiement d'un forfait annuel (de l'ordre de 400€an), elle économise le prix de petites annonces dans les journaux professionnels que sont l'Auvergnat de Paris et l'Hôtellerie et le temps passé à rencontrer des candidats : *« C'est plus rentable, le bureau ne t'envoie que 2 candidats et ils te garantissent le placement pendant 6 mois. C'est-à-dire que si la personne ne vient plus ou ne fais pas l'affaire, il t'envoie quelqu'un d'autre ».* (Entretien gérante CHR 1)

Néanmoins, même ce filtre n'est pas totalement efficace pour trouver des gens adaptés, ce qui pousse à tester de nouveaux canaux de recrutement. L'objectif recherché étant de pouvoir fidéliser certains de ces extras : *« Au mois d'Août c'est que des nuls que nous envoi le bureau de placement. Par contre on a de bons résultats avec l'ANPE du CROUS. Pas l'ANPE normale, c'est une catastrophe. Mais là je pense que c'est un truc générationnel, je pense pas que mon père aurait fait quelque chose comme ça. C'est un peu le système MacDo, des étudiants qui cherchent un job d'appoint. »* (Entretien gérante CHR 1). Un autre jeune restaurateur, qui a été gérant d'établissements pour une chaîne avant d'ouvrir son propre restaurant dans le quartier Oberkampf, partage ce jugement négatif sur l'efficacité de l'ANPE comme canal de recrutement, surtout si l'agence n'a pas procédé à un tri préalable des candidatures. Face à ce problème, il a d'ailleurs, au moment d'ouvrir son restaurant, débauché une apprentie rencontrée dans son ancienne entreprise.

Un autre problème semble être l'homogénéité des voies de recrutement. Dans ces secteurs où les coûts de recrutement sont importants du fait du turn-over, celui-ci passe pour l'essentiel par la bouche à oreille et la présentation par les sortants de remplaçants potentiels (par exemple des étudiants faisant des extras pour financer leurs études qui vont présenter à l'entrepreneur d'autres étudiants quand ils quittent cet emploi). Ce mécanisme ne favorise évidemment pas l'accès de nouveaux profils de candidats qui sont parfois recherchés par les employeurs.

Même quand les entreprises ont conscience de ce problème, les responsables de ressources humaines ne disposent pas nécessairement des outils adaptés pour diversifier leurs canaux de recrutement. La DRH de l'entreprise Eau le soulignait au sujet des opérations de diversification « ethnique » et sociale engagées : *« C'est sûr que si on passe nos annonces dans le Monde Cadre, on*



*va pas toucher les jeunes des quartiers populaires. Alors la question c'est de savoir comment on peut toucher d'autres publics. Alors déjà on a arrêté pour les CDD d'été de prendre les enfants du personnel, et on teste pour ces remplacements d'autres canaux de recrutement comme les associations.* » (Entretien DRH Eau).

Dans cette même entreprise, la volonté affichée de diversifier le profil de la force de travail qui passe par la féminisation des métiers techniques, l'ouverture aux personnes handicapées, aux jeunes issus de l'immigration et aux plus âgés est passée par un effort de formation des managers en situation de recrutement ou d'évaluation des salariés. L'utilisation de la méthode de recrutement par les habiletés, l'objectivation des critères d'évaluations retenus et la collégialité de la prise de décision sont les principaux outils développés. Ces pratiques ne sont pas, malgré leur intérêt, directement transposables dans les autres entreprises, en particulier dans les plus petites pour lesquelles elles représentent une mobilisation de ressources très importante.

Les difficultés de recrutement représentent un coût important pour les entreprises (en particulier pour les petites structures de la restauration où le turn-over est très important). Dans les entreprises étudiées, les seniors peuvent constituer une réponse à ces problèmes récurrents de recrutement et de stabilisation du personnel qualifié. Il semble néanmoins difficile de faire concorder ici offre et demande de travail pour les seniors. Pour les entreprises, plusieurs pistes peuvent néanmoins être explorées en association avec les intermédiaires de l'emploi. En particulier une diversification des canaux de recrutements pour justement toucher les seniors et la formation des recruteurs et l'évaluation par les habiletés pour dépasser le frein potentiel constitué par les stéréotypes attachés à cette catégorie de travailleurs.

## **2. Pourquoi les travailleurs âgés voudraient-ils rester ?**

On vient de voir que les entreprises sont sensibles au maintien des seniors en emploi (voire à leur recrutement) dans la mesure où elles considèrent qu'ils sont dépositaires de certaines compétences spécifiques qui leur sont utiles. Mais quelles peuvent être les raisons de ces salariés de vouloir rester au travail ?

Comme le souligne Serge Paugam, les études portant sur la satisfaction au travail constituent une part prépondérante de la sociologie du travail et dérivent de trois paradigmes : *l'homo faber*, *l'homo sociologicus* et *l'homo oeconomicus*. Dans le premier cas, la satisfaction au travail découle de l'acte de travail en lui-même. Dans le second, c'est la position occupée dans un cadre social qui implique certaines relations et dont découlent une forme de reconnaissance qui est source de satisfactions importantes. Enfin, dans la troisième logique, c'est la rétribution (le salaire bien sûr, mais aussi d'autres rétributions matérielles ou symboliques associées) qui est à la base de la satisfaction (Paugam, 2000, p.44).

Certaines données statistiques indiquent que les salariés les plus âgés ont de meilleures conditions de travail que les plus jeunes. D'autres recherches, conduites depuis les années 1970 aux Etats-Unis (Kallenberg, Loscocco, 1983) et au Royaume-Uni (Clark, 1996), ont mis en évidence une relation entre l'âge et la satisfaction trouvée dans l'activité de travail dans le sens d'une augmentation régulière de celle-ci avec l'âge. Cette satisfaction plus grande est expliquée par une série de trois facteurs : l'accession, avec l'ancienneté et l'expérience à de meilleurs postes de travail ; la limitation des aspirations (et donc des motifs d'insatisfaction) à mesure que l'on s'approche de l'âge de la retraite ; un éventuel effet de génération qui s'est traduit, pour les salariés aujourd'hui proche du départ, par une carrière menée dans un contexte économique favorable à leur mobilité sociale et professionnelle (Paugam, 2000, p.48). On pourrait ajouter à ces explications un « satisfied worker effect » similaire au « healthy worker effect » décrit par Marie-France Cristofari (2003) : c'est-à-dire que les travailleurs trouvant le moins de satisfactions dans leur travail auraient pu déjà trouver des échappatoires – soit en sortant de l'entreprise, soit en modifiant leurs attentes vis-à-vis de l'activité et en adoptant une relation instrumentale au travail qui devient alors principalement une source de revenus et une occasion de rencontrer des gens. Ainsi que le soulignait la DRH de l'entreprise Banque Poitiers à propos du rapport au travail des plus âgés ayant connus la réorientation importante de l'entreprise après les années 1980 :

*« Quand les gens restent dans une carrière, c'est qu'ils ne se sont pas trompés sur leur carrière, alors les gens qui étaient vraiment mal à l'aise avec le virage commercial, à mon avis ils sont déjà partis. Ce qu'on a par contre, c'est des gens qui ont besoin d'être remotivé, qui doivent retrouver une cohérence dans ce qu'ils font. » (Entretien DRH Banque Poitiers).*

A l'occasion d'une recherche menée dans de grandes entreprises françaises (Guillemard, Huyez, 2004 ; Huyez, 2005), quand on interrogeait les salariés sur leurs motivations, sur ce qui leur plaisait ou déplaisait le plus dans leur situation professionnelle, sur ce qui leur donnait envie de quitter leur emploi, de partir en retraite (éventuellement de manière anticipée) ou, au contraire, sur ce qui les pousserait à vouloir travailler plus longtemps, leurs réponses relevaient de ces catégories de pensée. Ils évoquaient d'abord l'intérêt propre du travail dans les motifs de satisfaction au travail, ainsi que leur place dans un collectif de travail tandis que les arguments relevant d'une logique strictement économique étaient plutôt minimisés. La minimisation de la logique de « l'homo oeconomicus » était alors liée au type d'entreprise enquêtées : de grands groupes assurant une certaine stabilité de l'emploi et des perspectives de carrières à minima même pour les salariés les plus fragilisés dans l'ordre productif.

Dans les entreprises de notre échantillon il convient alors de faire la différence entre les salariés qui disposent de ressources leur permettant d'être relativement assuré sur leurs capacités à se maintenir sur le marché du travail et les autres. Alors que les premiers vont plus spontanément évoquer la motivation par l'intérêt de leur travail et la qualité des relations sociales qui s'y nouent, les seconds (par exemple les employés peu qualifiés, souvent à temps partiel, de Groupe CHR ou de l'entreprise « Village Mondial ») cherchent d'abord la stabilité d'un emploi à durée indéterminée et à temps complet.

## **2.1. Logique de l'homo oeconomicus : la motivation par le salaire.**

Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, la mobilité professionnelle est particulièrement importante : plus d'un quart des salariés une année donnée ne travaillent plus au même endroit l'année suivante. Cette mobilité est surtout externe (14,6% des salariés ont changé d'employeur) et, pour une faible part interne (1,6% ont changé d'établissement mais non d'employeur). Environ 10% sont au chômage (Amossé, 2003). Cette forte mobilité externe (par opposition à la mobilité interne qui traduit la dynamique des marchés internes dans les grandes entreprises) représente un coût important pour les entreprises. Les grandes entreprises peuvent jouer sur le dynamisme de leur marché interne pour conserver des compétences et, le cas échéant, orienter leurs salariés sur de nouvelles activités pour pallier au processus de démotivation. Néanmoins, même dans ces grands groupes, l'effet de ce marché interne reste limité. Dans un article récent, Sylvie Monchatre montre ainsi que dans deux grands groupes de l'hôtellerie restauration qu'elle a étudié, le dynamisme du marché interne de travail mobilisé dans une logique de fidélisation d'une main d'œuvre plutôt volatile, fonctionne surtout pour un volant de salariés « carriérisables » (plus diplômés et disponibles) alors que la majeure partie des salariés reste maintenue dans une catégorie d'employés rendus plus polyvalents (Monchatre, 2007). Nos investigations fournissent des informations congruentes avec ces résultats. En effet, dans le groupe de restauration étudié, on a pu noter que la politique de formation professionnelle destinée à accompagner les parcours professionnels profite surtout aux salariés positionnés sur les filières de management. À l'inverse, le personnel employé, par exemple dans la restauration collective, reste majoritairement à l'écart de ces possibilités.

Il faut ici sans doute souligner un mécanisme spécifique au milieu de la restauration collective. Lorsque l'entreprise gestionnaire d'un site change à l'issue d'un appel d'offres, le nouveau gestionnaire reprend souvent le personnel déjà en place. Ainsi, à côté d'un marché interne au groupe fonctionnant principalement pour les managers et les responsables de sites, existe un marché professionnel propre au secteur dans lequel évoluent les employés de niveau plus moyen.

De leur côté, les entreprises de petite taille qui n'ont pas les moyens de construire des filières de mobilité interne peuvent être poussées à proposer des niveaux de salaire plus élevés pour s'assurer les services d'une main d'œuvre plus expérimentée (Chardon et alii, 2005).

La gérante d'un bar-restaurant lyonnais qui emploie deux cuisiniers et un apprenti souligne ainsi que ce dernier ne va certainement pas rester dans l'entreprise :

*« C'est quelqu'un qui cherche à évoluer, il a déjà fait plusieurs maisons, et il a aussi travaillé avec des chefs. Donc nous on pourra lui offrir ce qu'il attend. » (Gérante CHR 4)*

*« Changer de cuisinier c'est compliqué, parce que c'est le pilier du restaurant, c'est en grande partie sur lui que se fait la réputation de l'établissement. Les salaires pour des entreprises de notre taille ça varie entre 1500 et 3000 € et ils ont beaucoup de travail. » (Serveur, CHR 2)*

La gérante de notre brasserie parisienne souligne à ce titre que la motivation des salariées qu'elle veut stabiliser passe aussi par des efforts faits en termes, pas tant de rémunération à proprement parler, mais de respect de certaines règles para-salariales.

*« Selon les jours, les serveurs peuvent avoir une bonne rémunération. Surtout le week-end, ou lors d'évènements comme la Fête de la musique. Ils sont payés en pourcentage des commandes. Après il y a des patrons qui ne vont pas être honnêtes et qui vont essayer de gruger les gars. Mais les garçons ne sont pas bêtes. Et puis ils parlent entre eux. Ils savent ce qu'ils ont servis, alors si à la fin de la journée le compte n'y est pas, ils vont pas revenir (...) Je suis aussi arrangeante : quand quelqu'un me demande un jour de congés, je dis oui !, pour les dates de vacances, je dis oui. Là, c'est la première année que j'ai refusé des vacances en août, mais là, c'était pas possible vu mon état [la gérante devait accoucher à cette période] » (Entretien gérante CHR 1)*

## **2.2. Logique de l'homo faber : la motivation par l'intérêt du travail.**

La logique de l'homo faber est particulièrement nette dans tous les entretiens réalisés avec les salariés et ce, quel que soit leur âge. La diversité des tâches, les difficultés qu'ils doivent surmonter, et qui constituent autant de défis permettent de rompre la monotonie sont valorisés dans toutes les situations observées. Le serveur du restaurant Fusion souligne ainsi la forme de stress liée à l'obligation de devoir gérer en parallèle plusieurs opérations comme une source d'intérêt du travail, en même temps que sa principale difficulté pour les débutants, de même que la gérante de la brasserie Diligence dit en riant « on est un peu maso dans ce métier » lorsqu'elle souligne l'aspect euphorisant des journées de « speed ».

Cette valorisation de la diversité se retrouve même dans des fonctions qui, vues, de l'extérieur, pourraient apparaître comme plutôt répétitives. Ceci traduit la capacité des travailleurs à investir de sens leur activité. Ainsi une apprentie cuisinière dans un petit restaurant parisien indiquait qu'en travaillant elle avait l'impression de « voyager ».

*« C'est intéressant, parce que tous les jours on fait des choses un peu différentes. Avec les produits, les saveurs, c'est comme si on voyageait dans d'autres pays. » (Apprentie, CHR 2)*

La diversité offerte par l'activité, outre l'entraînement des capacités professionnelles et cognitives permet de lutter contre une forme d'ennui. Elle est aussi motivante en ce qu'elle offre des opportunités de mobilité. Celles-ci peuvent se réaliser au même poste par un accroissement des prérogatives du travailleur, mais elles peuvent aussi impliquer un changement plus profond du métier. Suite à une opération de réduction et d'aménagement du temps de travail réalisée dans le cadre du dispositif d'appui-conseil 35 heures en 1999, certains employés de l'entreprise « Village Mondial » ont ainsi vu le champ de leur activité s'accroître. Une femme de ménage employée à temps partiel a ainsi pu passer à temps complet en étant formée pour s'occuper aussi du service de salle et de la préparation de certains plats pour le cuisinier tandis que le jardinier, occupé jusque là de façon saisonnière a pu, lui aussi, être pérennisé dans son emploi en acquérant des responsabilités plus larges d'entretien du complexe.

Ces opportunités sont d'autant plus importantes que l'activité est elle-même diverse. Les contacts induits avec des fournisseurs à l'extérieur, avec d'autres services de l'entreprise en interne, permettent de multiplier la sphère d'interconnaissance dans laquelle évoluent les salariés. Ces contacts peuvent permettre aux salariés d'avoir accès à de multiples modèles de carrières qu'ils peuvent alors vouloir suivre. Ils permettent aussi de rendre possible ces mobilités en permettant aux salariés de développer de nouvelles compétences sur ces tâches exceptionnelles et d'avoir des occasions de faire

repérer ces compétences professionnelles par des tiers. A l'inverse, rester non seulement au même poste, mais surtout rester au même poste avec le sentiment que le contenu du métier n'a pas évolué peut avoir un effet délétère sur les salariés. Une telle stagnation aurait alors un effet de « rouille », au même titre que la non utilisation des compétences cognitives (Gauillier, 1988), qui pourrait provoquer une gêne à long terme dans la motivation des salariés. Dès lors, et en l'absence de perspectives d'évolutions professionnelles de type verticales, des mobilités fonctionnelles, y compris de manière partielle ou temporaire, permettent de conserver un intérêt au travail et peuvent jouer un rôle de soupape face à certaines difficultés des fonctions ordinaires.

### 2.3. Logique de l'homo sociologicus : la motivation par les relations sociales au travail.

La dernière manière d'envisager les raisons que les salariés peuvent avoir de rester au travail relève de la logique de l'homo sociologicus. C'est-à-dire que c'est la qualité et la densité des relations sociales nouées autour du travail qui fournissent le ressort essentiel à la poursuite d'activité. Cette dimension semble d'autant plus importante que l'activité relève en elle-même peu de motifs de satisfaction. De ce point de vue, la diversité générationnelle au travail fournit des occasions d'échanges de savoirs et de compétences qui participent de la motivation : notamment lorsque ces échanges peuvent se faire de manière bilatérale. Dans l'entreprise Eau par exemple, les jeunes et les vieux salariés interrogés ont souligné que les relations intergénérationnelles sont d'autant plus aisées que chacun possède quelque chose à échanger. A cet égard, les salariés plus âgés notent une amélioration des relations au travail sur les dernières années, que ce soit entre les ouvriers et les ingénieurs ou, à l'intérieur du groupe ouvrier, entre jeunes et anciens, alors même que la privatisation de l'entreprise à la fin des années 1980 a fait cohabiter des salariés aux statuts différents (fonctionnaires territoriaux et salariés de droits privés), ce qui a généré des tensions.

*« Maintenant ça se passe bien, on fait du tutorat, et puis les jeunes ils ont l'âge de mes enfants c'est normal de les aider. Mais moi quand je suis arrivé, les vieux nous disaient rien. Peut-être qu'ils en avaient bavé et qu'ils trouvaient normal qu'on en bave à notre tour. (...) Même avec les ingénieurs c'est mieux maintenant. Avant la privatisation on était considérés comme des moins que rien parce qu'on était que des ouvriers, maintenant quand on dit des choses, non seulement on nous écoute, mais en plus on nous demande notre avis parce qu'on connaît un peu des choses quand même. » (Entretien salarié Eau, 58 ans).*

Dans le secteur des cafés-hôtels-restaurants, tous nos interlocuteurs dans les petites structures ont insisté sur la difficulté issue du caractère isolé de certains de ces métiers, en particulier pour les barmans ou les garçons de salle : les horaires décalés et long ont des effets négatifs non seulement sur la vie privée et familiale, mais aussi dans la vie au travail : l'isolement lors des heures de nuit notamment conduit à une démotivation importante et à des comportements pathogène tels que l'alcoolisme. Bien que nous ne disposions pas de données empiriques nous permettant de mesurer l'ampleur de ce problème, tous nos interlocuteurs de ce secteur (que ce soit des garçons de salle ou des gérants de PME) l'ont évoqué.

Dans l'analyse du travail industriel, Marcel Durand, un ancien OS, a bien mis en évidence l'importance de ces relations sociales avec les collègues, mais aussi avec la hiérarchie, pour donner un sens à de longues journées passées dans le cadre assommant d'un atelier : *« C'est drôle comme on ne trouve qu'un langage très pauvre pour parler de la chaîne à sa femme. C'est dur. Point. Mais parler d'un gag comme celui de ce matin, c'est exaltant. Comme quoi un contremaître, même aussi peau de vache que Le Gras, dans le fond, ça peut parfois servir. » (Durand, 2006, p.108).*

Dans l'extrait cité, écrit dans la seconde moitié des années 1970, l'encadrement apparaît comme « l'ennemi » qui permet au groupe de pairs de se souder. La relation à l'encadrement intermédiaire dans les années récentes apparaît plus ambiguë. Moins qu'une critique de l'encadrement, on constate plutôt dans les plus grandes entreprises une critique de l'absence des managers. L'encadrement intermédiaire, dépossédé de ses prérogatives de reconnaissance et de sanctions par les processus de rationalisation à l'œuvre dans les entreprises, apparaît aux yeux des salariés comme une catégorie bâtarde entre employé et cadre. Soit ils sont réduits à monitorer des indicateurs sur lesquels ils n'ont aucun pouvoir de définition et à faire descendre des consignes depuis les niveaux centraux, soit ils sont amenés à « coacher » des salariés dans une relation plus individuelle et personnalisée qui

est rejetée par les salariés quand ces managers échouent à leur fournir des perspectives d'avenir professionnel attrayantes (Huyez-Levrat, 2005). Comme le soulignait la DRH de l'entreprise Banque Poitiers, La gestion des équipes par des « caporals chefs » ne marche plus – et surtout pas avec les jeunes qui seraient parfois « anti-autorité » sans être pour autant vraiment autonomes. Les managers doivent alors avoir un rôle plus d'éducateur, de médiateur, d'accompagnateur : bref faire du « coaching ». L'idée que les équipes se font des managers doit aussi être changée.

*« Auparavant, l'idée dominante était que le chef d'agence devait être le meilleur vendeur, le meilleur technicien. Mais manager et vendre sont deux métiers différents, et être bon sur l'un ne veut pas dire être bon sur l'autre. Pour se faire accepter, le manager doit aussi montrer où est sa « valeur ajoutée » : et elle n'est pas d'être un expert technique, mais de pouvoir accompagner les équipes sur la gestion du stress induit par la pression (beaucoup plus forte que par le passé) qui descend sur tous les niveaux de l'entreprise. Le manager doit pouvoir apaiser la tension dans les équipes pour que cela se passe bien. Il doit aussi être au clair sur ce que sont ses zones de pouvoirs : il n'a pas de marges de manœuvre sur les objectifs (le « quoi ») mais sur le « comment » : c'est-à-dire sur la manière d'y arriver. Sur les promotions aussi son rôle est modifié : il peut défendre le dossier d'un salarié qui demande une promotion, mais il ne peut pas l'accorder parce que la décision est prise au niveau du n+4 et pas du n+1. » (Entretien DRH Banque Poitiers)*

Les managers occupent ainsi une position délicate : ils sont pris entre les équipes et la direction, dans le nouveau contexte ils doivent être plus performant qu'avant et gagner une légitimité autrement que par leur expertise technique. Les managers, ou plus généralement l'encadrement, peut cependant avoir un rôle déterminant lorsqu'il existe des tensions dans les collectifs de travail liés à la coexistence de différentes générations de salariés : en formalisant les compétences ou les savoirs spécifiques détenus par les uns et les autres, ils contribuent à une meilleure reconnaissance mutuelle des travailleurs.

### **3. Quelles ressources pour aider les entreprises et les individus ?**

Il semble utopique de prétendre que tous les travailleurs peuvent occuper un métier qui soit à la fois bien rémunéré, intéressant et qui fournisse un environnement social motivant. Les trois logiques de motivation présentées n'apparaissent d'ailleurs pas de manière simultanée dans les entretiens avec les salariés rencontrés. Au contraire, ces logiques de motivation sont plutôt hiérarchisées : l'intérêt du travail d'abord, puis les relations au travail et enfin une logique de rétribution plus matérielle. Cette hiérarchisation est peut-être liée à un effet de composition de notre échantillon : ayant surtout rencontré des salariés bénéficiant d'une certaine stabilité de leur emploi ou disposant de ressources ne leur faisant pas craindre de connaître des épisodes de chômage ils peuvent être amenés à minimiser l'importance des questions de rémunérations pour mettre en avant la volonté de se réaliser dans une activité faisant sens pour eux.

Si on cherche, à partir des résultats de nos investigations, à synthétiser des « recommandations » aux entreprises pour jouer positivement sur la motivation de leurs salariés, celles-ci s'articulent autour de trois idées.

- Le juste et l'injuste. Les conflits sociaux sont souvent résolus par des négociations salariales, faute souvent de savoir agir sur les causes profondes des problèmes. La question de la pénibilité du travail qui a historiquement été traitée via des mécanismes de pré-retraites ou par des mécanismes de primes salariales (pour le travail de nuit ou de week-end par exemple) plutôt que par des innovations en termes ergonomiques ou organisationnels en fournissent un très bon exemple. Mais au-delà des niveaux de rémunérations, la rétribution (matérielle ou symbolique) du travail est pensée par les salariés en référence aux notions de juste et d'injuste. De ce point de vue, les fédérations d'employeurs peuvent sans doute aider leurs adhérents à construire des pratiques de ressources humaines autour de l'évaluation qui puissent être acceptées par les travailleurs, en particulier lorsque le pouvoir managérial n'est plus détenu par l'encadrement intermédiaire.

- La polyvalence raisonnée. Le développement de la polyvalence au niveau ouvrier et employé est souvent recherché par les entreprises. Elle peut traduire la perte de spécialisation de certains métiers face à des évolutions de long terme et être mal vécue par les travailleurs qui ont le sentiment de perdre en professionnalisme. En outre, le fractionnement de l'activité en une multitude de tâches

donne parfois l'impression de courir en permanence, d'être sans cesse débordé et de ne rien pouvoir faire « à fond » : elle est alors source de stress et de démotivation pour des travailleurs attachés à l'idée de « bien faire » leur travail. Cependant, le fait de ne pas être cantonné dans une seule tâche peut être source de remotivation, peut constituer une soupape pour supporter le quotidien du travail et constituer un tremplin pour des évolutions futures maîtrisées par les travailleurs. Encore faut-il que cette polyvalence soit raisonnée et que le management lui donne un sens.

- La co-élaboration des normes de travail. Les relations avec les pairs ou avec l'encadrement ne se limitent pas à la question de la bonne ou de la mauvaise ambiance de travail. Il s'agit d'un espace dans lequel les travailleurs élaborent en permanence des normes de travail. De ce point de vue l'isolement au travail pose la question de la participation des travailleurs à ce type d'exercice. Cette question est d'autant plus cruciale que les entreprises connaissent des changements sur la définition de leur activité ou de leurs méthodes. Dans les entreprises étudiées, c'est en particulier le cas d'*Eau* et de *Banque Poitiers*. Les salariés âgés, du moins ceux qui se trouvent à l'écart des processus de redéfinition de ces normes de travail, risquent de se replier sur leurs anciennes manières de faire, avec comme conséquence de se trouver en porte-à-faux vis-à-vis du management, de leurs collègues (en particulier des plus jeunes qui ne disposent pas de ces anciennes références) et d'apparaître comme des « vieux rétifs au changement » qu'il vaut mieux « placardiser » ou faire partir. Les entreprises doivent alors pouvoir organiser (ou laisser s'organiser) des moments d'élaboration et d'appropriation de ces normes de travail, qui passe aussi parfois par des moments informels. Ces moments informels (par exemple des pauses prises en commun) sont souvent balayés par des aménagements des temps de travail comme la constitution d'équipes en horaires décalés dans les entreprises des CHR ou de la Banque visant à augmenter les plages d'ouverture au public.

## **Chapitre 3 : D'un compromis social à l'autre : gestion des âges contre gestion des compétences**

Dès l'introduction de ce rapport, on a affirmé que la faiblesse relative de la mobilisation des acteurs, sortis des grands discours généraux, à se mobiliser sur l'objectif de l'emploi des seniors tenait à l'existence d'un faux consensus. Alors que pouvoirs publics et partenaires sociaux à leurs niveaux centraux adhèrent aux objectifs d'allongement des carrières et à leurs justifications, les acteurs locaux (salariaux comme entrepreneuriaux) continuent de préférer recourir à des critères d'âges pour organiser les parcours professionnels.

Ce dernier chapitre vise à éclairer la dynamique qui concourt au maintien de ce faux consensus. On pourra alors mesurer tout l'écart existant entre les régimes de justification des politiques visant à maintenir au travail les travailleurs vieillissants produites au niveau national et européen et les raisons singulières qu'énoncent les entreprises et les salariés pour rester au travail et que l'on a présenté au chapitre précédent.

### **1. Genèse et maintien d'un consensus portant sur la gestion par l'âge des parcours professionnels.**

La France se distingue de ses partenaires européens par plusieurs traits saillants au regard des relations entre âge et emploi : taux de chômage élevé pour les plus jeunes ; taux d'emploi faible pour les plus âgés<sup>12</sup> ; intensité du travail importante pour les travailleurs d'âges intermédiaires sur lesquels repose l'essentiel de l'effort productif du pays. À cet égard, Elbaum et Marchand ont pu écrire au début des années 1990 que la situation de la France se caractérisait par le fait qu'une seule génération y est au travail (Elbaum, Marchand, 1993). Cette répartition intergénérationnelle du travail se double d'une répartition des risques sociaux : aux jeunes la précarité de l'insertion professionnelle qui limitent les perspectives d'avenir, aux plus vieux les risques de relégation hors de l'emploi, du chômage de longue durée sans réelle perspective de retour au travail. Pour l'ensemble des générations, un fort sentiment d'insécurité sociale (Cahuc, Kramarz, 2004). Cette répartition spécifique du travail entre les générations s'opère dans un contexte de fort vieillissement démographique. L'importance accordée à l'idée de maintenir en emploi les seniors s'appuie sur deux régimes de justification distinct. L'un de type économique (qui réactive des débats propres aux périodes de tensions sur le marché du travail). L'autre de type démocratique qui est plus spécifique à la période contemporaine.

---

<sup>12</sup> Le taux d'emploi s'obtient en divisant le nombre de personnes d'âge actif (15-64 ans) occupées par la population totale du même groupe d'âge. Le calcul est indépendant du temps de travail. D'après l'enquête européenne sur la force de travail, la population occupée regroupe les personnes qui ont travaillé au moins une heure au cours de la semaine de référence ou qui étaient momentanément absentes de leur emploi.

### 1.1. Une justification économique au maintien en emploi des seniors.

Le thème du vieillissement des sociétés ne renvoie pas seulement à l'augmentation de l'âge moyen mais à un double mouvement au sommet et à la base de la pyramide des âges. Au sommet, la part des plus âgés dans la population totale, ou dans la population d'âge actif<sup>13</sup>, augmente. À l'autre extrémité de la pyramide des âges, la baisse de la natalité réduit le dénominateur servant à calculer les taux d'emploi (Guillemard, 2003, p.12-13). Ainsi, depuis deux décennies, le nombre annuel de naissances est stabilisé en France à environ 750 000 après l'épisode du « baby boom » pendant lequel ce nombre atteignait 850 000 naissances par an. Ces cohortes plus nombreuses de l'après-guerre qui atteignent l'âge de la retraite depuis 2005 auront entre 45 et 65 ans d'ici 2010 : elles contribuent au vieillissement par le haut de la population active alors que les générations suivantes sont numériquement moins nombreuses et contribuent au vieillissement par le bas. Les projections démographiques indiquent qu'entre 1990 et 2010, la part des 45 ans et plus dans la population active sera passée de 29 à 37% pour les hommes et de 27 à 38% pour les femmes. Cette évolution pose, hors de toute autre considération, la question de l'adaptation des conditions de travail à une population en moyenne plus âgée que par le passé (Molinié, Volkoff, 2002, p.14). En 2000, les 50 ans et plus représentent déjà 18% des salariés du secteur privé - soit 3,25 millions de personnes (Aubert, 2003).

La conséquence de ces évolutions démographiques est une réduction de la population active. C'est ce point qui est spécifiquement analysé comme un problème majeur pour les sociétés vieillissantes du fait de l'impact négatif de la diminution de la population active sur la croissance économique (Vimont, 2003 ; Catala, 2005). Les tenants du « vieillissement actif » insistent sur l'effet potentiellement dévastateur pour l'économie d'une réduction de la population active sur laquelle croirait le poids de l'effort productif et celui du financement de la protection sociale. C'est que la contraction de la population active par les deux extrémités (départs des cohortes nombreuses du baby boom et entrée sur le marché de l'emploi des cohortes suivantes moins nombreuses) pose dans un premier temps un problème d'équilibre général de la protection sociale qui, dans un second temps pourrait avoir un effet négatif sur le niveau global de l'emploi. En effet, le vieillissement de la population va impliquer des « transferts de ressources croissants en faveur des seniors si leur taux d'activité n'augmente pas considérablement. L'accroissement de ces transferts devrait se traduire par une diminution des revenus des actifs préjudiciable à l'emploi » et avoir un effet négatif sur la rentabilité des entreprises (Cahuc, 2005, p.31). De sorte que si les tensions sur le marché du travail (les difficultés de recrutement) peuvent diminuer ponctuellement la pression au départ des seniors et améliorer la situation des plus jeunes au titre de leurs conditions d'embauches, de rémunérations et de leur perspectives professionnelles, l'impact négatif sur le niveau d'emploi global prêté aux mesures répétées de sorties anticipées pourrait s'aggraver. En outre, les pressions à la hausse des salaires consécutives à une pénurie de main d'œuvre pourrait aussi avoir des effets négatifs sur l'emploi global (Seibel, 2002, p.9).

Face à un tel risque, les politiques de maintien en emploi adressées aux seniors visent d'abord à diminuer le « ratio de dépendance », c'est-à-dire le rapport entre les actifs et les inactifs afin de soulager les premiers d'une charge trop lourde. En second lieu, l'enjeu affiché est de mobiliser la main d'œuvre disponible pour faire face aux besoins productifs de l'économie. Les seniors sont alors particulièrement visés parce que c'est au sein de cette population (dont le nombre s'accroît) que sont supposés se trouver les gisements de sous-emploi les plus importants, notamment quand l'hypothèse d'un recours à une immigration économique est rejetée pour des raisons politiques. Dans certains secteurs d'activités et pour certaines fonctions, cette population de seniors est également décrite comme disposant de certaines compétences critiques qu'il est difficile de renouveler dans un contexte marqué par une pénurie de main d'œuvre, et en particulier de main d'œuvre qualifiée (Guérin, Saba, 2003) alors même que l'on observe « *une dualisation de la jeunesse entre, d'une part les jeunes bien formés et convoités sur le marché du travail et, d'autre part une grosse minorité (de 10 à 15%) qui, du fait de leur manque de savoirs et de savoir-être sont difficilement employables dans les circuits*

---

<sup>13</sup> D'après la norme établie par l'Organisation internationale du travail en 1954, la population « en âge d'activité » est celle âgée de 15 à 64 ans. Ces seuils correspondent d'une part à la fin de la scolarité obligatoire et, d'autre part, à l'âge d'accès aux systèmes de pension dans la plupart des pays.



*normaux*<sup>14</sup> » (Godet, Mousli, 2006, p.55). Rappelons toutefois que dans les entreprises investiguées, la question de la pénurie de main d'œuvre ne faisait pas systématiquement sens pour nos interlocuteurs.

Certains avaient pu voir dans ce vieillissement démographique une des solutions à la situation de sous-emploi chronique par un simple jeu de chaises musicales. Dans un article du Monde resté dans les mémoires, Jean Boissonnat pouvait ainsi écrire en 1999 que la solution au chômage viendrait du départ massif en retraite des baby-boomers à partir de 2005<sup>15</sup>. Mais si des exercices de projection récents indiquent qu'entre 2005 et 2015 plus d'1,5 million d'emplois devraient être créés, dont 80% du fait du départ en retraite des générations nées après 1945, « une augmentation du nombre de postes à pourvoir n'induit pas nécessairement une baisse du chômage de même ampleur » en raison d'une « polarisation accrue de l'emploi » avec en particulier un fort besoin de cadres et d'emplois peu qualifiés dans les services (Chardon et alii, 2005, p.1-2).

La situation apparaît ainsi suffisamment grave pour devoir susciter une réaction générale des acteurs économiques et des partenaires sociaux. Néanmoins la question du maintien en emploi des seniors pour faire face à un déséquilibre entre population active et inactive n'est pas une préoccupation récente et originale. Il s'agit plutôt de la réactivation d'une ancienne crainte, déjà exprimée après la seconde guerre mondiale. La pénurie de main d'œuvre, dans le contexte de la Reconstruction, poussait alors les pouvoirs publics français à vouloir prolonger l'activité des travailleurs âgés et à retarder l'âge de départ à la retraite. Ils se heurtaient alors à la réticence tant des forces syndicales que patronales. Les premières revendiquaient une limitation de la durée de l'exploitation de la force de travail et sa compensation par l'abaissement de l'âge de la retraite et par une augmentation du revenu de remplacement pour les retraités ; tandis que de nombreux employeurs rechignaient à maintenir en emploi ces travailleurs vieillissants, qu'ils jugeaient insuffisamment productifs. Via le développement des retraites complémentaires, ces employeurs renouaient alors avec l'usage, initié dès le XIXe siècle, de la sortie d'activité comme élément d'une politique de ressources humaines permettant tout à la fois la fidélisation et le tri de la force de travail (Guillemard, 1986, p.95). À l'époque, comme aujourd'hui, l'objectif d'allongement des carrières émanant de la sphère politique ne rencontrait pas les positions défendues par les organisations syndicales ou par les organisations patronales qui cherchaient à organiser des voies de sorties anticipées, au moins pour certaines catégories de travailleurs. Ainsi, un sondage réalisé en 1961 par l'IFOP indique que les patrons français considéraient à une large majorité que l'âge de la retraite (alors fixé à 65 ans) était trop tardif au regard de leurs exigences de productivité. À 60% ils situaient l'âge de retraite idéal à 60 ans. Un autre sondage du même institut, réalisé à la demande du Ministère de l'Emploi dans le cadre des Assises Nationales pour l'emploi des seniors au printemps 2007 indique que les dirigeants d'entreprise considèrent, en moyenne, qu'un salarié est âgé à partir de 55 ans<sup>16</sup>. Il faut d'ailleurs noter que malgré l'arrêt des dispositifs de préretraite public, le mouvement de départ des seniors de l'emploi continue. Soit via des dispositifs annexes (licenciement individuel, invalidité notamment) soit via des mécanismes négociés directement au niveau des entreprises qui sont peu lisibles au niveau national.

Ce qui semble par contre propre à la période contemporaine est qu'à côté d'une injonction à la poursuite d'activité, s'appuyant sur un discours volontiers catastrophiste au regard des enjeux économiques (plutôt portée par les pouvoirs publics), se développe une justification de type démocratique (initiée par des lobbystes et relayée par les partenaires sociaux). Le maintien en activité est alors envisagé comme l'aspiration d'individus, victimes de discriminations âgistes, auxquels une liberté de choix doit être rendue. Dans cette perspective, les travailleurs âgés sont supposés vouloir continuer à travailler et en sont empêchés du fait de contraintes endogènes (état de santé en lien ou non avec leur vie professionnelle passée, obsolescence de leurs compétences) ou exogènes (pratiques discriminatoires des entreprises fondées sur des stéréotypes, barrières institutionnelles). Cette analyse

---

<sup>14</sup> Les auteurs font ici la distinction entre les emplois aidés et les mécanismes particuliers d'aides à l'insertion professionnelle et le circuit « normal » d'accès à l'emploi par les mécanismes traditionnels du marché du travail où se confrontent offre et demande.

<sup>15</sup> Boissonnat J., 1999. « La fin du chômage en 2010 ». *Le Monde*, 4 mars.

<sup>16</sup> Le premier chiffre est cité par (Guillemard, 1986, p.103) ; le second dans le dossier de presse des Assises nationales pour l'emploi des plus de 50 ans organisées au Conseil Economique et Social le 20 mars 2007.

fait l'impasse sur les raisons qu'évoquent les salariés pour vouloir continuer à travailler et que l'on a souligné au chapitre précédent.

## 1.2. Une justification démocratique au maintien en emploi des seniors.

La transformation de l'objectif de maintien en emploi des seniors d'une nécessité économique à une exigence démocratique se traduit par le développement d'un discours portant sur « l'activation » des populations jusqu'à présent maintenues aux franges ou hors de l'emploi. Parmi celles-ci les personnes handicapées (Pinder, 1995 ; Amar, Amira, 2003 ; Saint-Arnaud et alii, 2003 ; Winance, Ville, 2006), les personnes atteintes de pathologies lourdes ou chroniques (Butler et alii, 1995 ; Fabre, Tchobanian, 2001 ; Malavolti et alii, 2006) et, évidemment les travailleurs vieillissants, font l'objet d'attentions particulières. Cette approche en termes d'activation implique une réorientation des efforts des politiques publiques dans une logique qui ne vise plus à indemniser mais à insérer, à responsabiliser et à impliquer l'ayant droit au sein de la société (Vrancken, Macquet, 2006). Elle s'appuie sur une perception de l'individu comme un citoyen actif devant être doté de ressources et non plus comme un assuré confronté à un risque particulier et encore moins comme un assisté à secourir (Rosanvallon, 1995). Dans une telle conception, les phénomènes de relégation touchant les travailleurs vieillissants vont être interprétés comme relevant de pratiques discriminatoires qu'il convient de combattre.

L'idée qu'il existe des discriminations liées à l'âge dans l'emploi est discutée au moins depuis les années 1960 dans la littérature nord-américaine. Le terme d'âgisme y a été introduit pour envisager ce phénomène sur le modèle du racisme et du sexisme (Butler, 1969). Depuis, les stéréotypes liés aux travailleurs âgés sont stables et basculent entre deux pôles selon les besoins en main-d'œuvre : inadaptés à évacuer en période de chômage de masse ou expérimentés à conserver en cas de pénurie de main d'oeuvre (Burnay, 2006). En Europe, la postérité de l'idée selon laquelle les travailleurs âgés connaissent des difficultés dans l'emploi qu'ils ne connaîtraient pas si leur âge n'avait pas été pris en compte, a surtout été assurée par les institutions communautaires et des lobbyistes à partir des années 1990, avec la construction du vieillissement démographique comme problème social (Drury, 1993, Fondation Européenne, 1997). Elle est aujourd'hui omniprésente dans les justifications des mesures prises en faveur de l'emploi des seniors. Elle apparaît ainsi dans les attendus de l'ANI et du Plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors.

Paradoxalement, alors que l'âgisme semble relever de l'évidence, il est peu documenté (Garner-Moyer, 2003) et rarement évoqué par les travailleurs eux-mêmes. Selon l'enquête européenne sur les conditions de travail, seul 3% des travailleurs de l'UE-15 déclarent avoir été victimes de discrimination en raison de leur âge au cours de l'année écoulée. Ce chiffre est stable entre 1995 et 2005, de même que l'évaluation des autres formes de discriminations : et ce sont les travailleurs de moins de 30 ans (et spécifiquement les femmes) qui déclarent le plus avoir été confrontés à l'âgisme (Fondation Européenne, 2007, p.39). Cette question ne semble pas faire sens pour les travailleurs âgés et elle est surtout mobilisée par les chômeurs âgés rencontrant des difficultés à retrouver un emploi (Huyez-Levrat, 2007a). Une recherche conduite au Royaume-Uni sur l'expérience de femmes de plus de 50 ans sur le marché du travail confirme que ce sont surtout les « outsiders », c'est-à-dire les personnes entrant ou ré-entrant sur le marché du travail qui soulignent le plus la barrière que constitue l'âge pour accéder à un emploi (Daliwhal et alii, 2007).

La question de la mesure de la discrimination âgiste à l'endroit des travailleurs seniors est cependant cruciale dans la mesure où l'existence de cette discrimination entre en jeu dans la justification de l'objectif d'allongement des carrières et de réforme des retraites engagée en 2003 et dans le PNAC de 2006. À certains égards, l'insistance sur la lutte contre les discriminations âgistes dont seraient victimes les travailleurs âgés pourrait apparaître comme un moyen de justifier aux yeux de l'opinion publique les politiques visant à l'allongement des carrières là où les motifs économiques sont peu efficaces pour susciter l'adhésion.

Mais que signifie l'idée que les travailleurs seniors sont discriminés en raison de leur âge ? Ce qui fonde le caractère juridique d'une discrimination et sa condamnation morale, c'est qu'elle mobilise des critères illégitimes pour organiser un tri et une hiérarchisation des personnes (Lochak, 2003). En suivant la définition proposée par Stiglitz, on peut dire qu'il y a discrimination dans l'emploi lorsque,

indépendamment de leurs caractéristiques productives, des individus ayant une particularité commune semblent spécialement défavorisés en raison de cette particularité (Stiglitz, 1973). La question posée n'est donc pas seulement de savoir si l'âge est pris en compte pour « trier » des salariés, mais si l'effet en est négatif et s'il est injustifié.

D'abord, toute utilisation d'un critère d'âge ne constitue pas une discrimination au sens juridique ou moral du terme. Dans l'emploi, certaines « distinctions fondées sur l'âge trouvent leur origine dans des considérations rationnelles qui ne sont pas incompatibles avec la reconnaissance de la dignité personnelle, qui ont des objectifs économiques et sociaux valables et qui sont souvent conçues pour avantager ou protéger des groupes d'âge particuliers » (Commission Européenne, 2005, p.15). Dans le droit français, l'instauration des clauses d'âges, et notamment d'âges limites, a ainsi été pensée dans une optique de défense des salariés identifiés comme la partie faible dans une relation contractuelle (Mercat-Bruns, 2002). Qualifier de discriminatoire ces différences opérées sur la base de l'âge ne va ainsi pas de soi.

La manière d'administrer la preuve de l'existence d'une discrimination varie selon que l'on se trouve face à une discrimination directe (âge limite pour postuler à un emploi) ou face à une discrimination indirecte. Une discrimination est dite indirecte lorsqu'elle résulte de l'application d'une mesure qui, neutre en apparence, a un effet significativement défavorable sur un groupe déterminé. De fait, les recherches conduites sur ce thème ont montré que les discriminations (quel que soit le motif) résultent plus souvent du fonctionnement d'un système que d'une volonté explicite de nuire à des individus appartenant à un groupe particulier (Simon, Stavo-Debaugé, 2004). Une des manières de mettre en évidence ces discriminations « systémiques » réside dans un outillage statistique et comparatiste qui permet, au-delà des intentionnalités, de mesurer les conséquences des pratiques. C'est bien la logique qui est à l'œuvre lorsque l'on utilise les taux d'emplois des seniors pour affirmer qu'il existe une discrimination âgiste. Néanmoins, l'utilisation des données macro-statistiques n'est pas sans poser des problèmes d'interprétation. Si elles permettent de quantifier les différences dans l'accès à l'emploi entre catégories, elles ne permettent pas « d'établir de lien avéré entre [ces écarts] et des pratiques discriminatoires » (CAS, 2007, p.1). L'Observatoire des discriminations a proposé un dispositif de testing qui semble pertinent pour dépasser ce problème. Il a ainsi été montré qu'un candidat à un emploi de commercial âgé de plus de 50 ans a presque 4 fois moins de réponses positives qu'un candidat « de référence », c'est-à-dire un homme blanc de 30 ans avec un patronyme français (Amadiou, 2005). Néanmoins, une seconde recherche, visant de grandes entreprises du tertiaire, n'a pas permis de mettre en évidence des différences significatives dans les taux de retour entre le CV de référence et les autres (Amadiou, 2006). En outre ces enquêtes passent sous silence la diversité des modes de recrutement selon les entreprises : les petites recourant plus fréquemment aux réseaux d'interconnaissances et les plus grandes plus facilement aux candidatures spontanées (Bessy, Marchal, 2007 ; Bessy et alii, 2007).

Pour certaines pratiques de ressources humaines, il semble évident que l'âge est mobilisé. L'étude ESSA (enquête emploi des salariés selon l'âge) menée au premier trimestre 2001 auprès d'un échantillon de 3000 établissements de plus de 10 salariés du secteur privé, avait ainsi montré que l'âge était surtout mobilisé au moment du recrutement dans le sens d'une réticence à embaucher des personnes plus âgées (Richet-Mastain, Brunet, 2002). Dans ce cas c'est ce que l'on croit pouvoir deviner des capacités productives des candidats à partir de leur âge qui est en jeu. L'utilisation de ce critère apparaît pour les employeurs comme un moyen rationnel de sélectionner des candidats, en particulier dans un contexte où l'offre de travail abonde (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997). « Éprouvant des difficultés à identifier les caractéristiques intrinsèques des individus (compétences, expérience) par manque d'informations et/ou en situation d'incertitude, l'employeur va rechercher à travers de caractéristiques extrinsèques (sexe, race, âge, apparence physique) à combler son manque d'informations et à gagner du temps dans son recrutement » (Saint-Alary, 2005, p.97-98).

La pénalisation des seniors lors du recrutement peut aussi s'expliquer par la logique des marchés internes de travail, dans lesquels rémunération, formation et allocation de travail ne sont pas distribuées selon le mécanisme d'offre et de demande de la théorie économique classique, mais en fonction de procédures administratives, notamment l'âge et l'ancienneté (**encadré 4**). Cette logique, qui irrigue fortement la société salariale, structure les rapports entre âge et position dans l'emploi puisque, pour chaque âge on peut associer une ancienneté moyenne, une gamme d'activités accessibles et une fourchette de salaire qui tend à augmenter avec le temps. Cette forme de régulation

de l'emploi est favorable aux plus âgés puisque l'augmentation du salaire est déconnectée de la mesure de la productivité réelle qui est réputée diminuer avec l'âge, même si ce point n'a jamais été clairement établi (Aubert, Crépon, 2003). Ce système constitue aussi un puissant motif de « consentement » des travailleurs au mode d'organisation du travail (Burawoy, 1979) en même temps qu'un moyen de les fidéliser à leur entreprise. Il rend rentable pour les entreprises un investissement en termes de formation puisqu'il leur garantit que cet effort ne profitera pas aux entreprises concurrentes alors même qu'en augmentant leurs ressources « monnayables ailleurs », les individus accroissent « leur indépendance vis-à-vis de leur organisation » (Friedberg, 1988, p.95). Il permet aussi de soustraire les travailleurs à l'arbitraire patronal en fondant la progression professionnelle sur des critères administratifs, neutres et non sur des critères dont l'évaluation est sujette à disputes (Guillemard, 1986). Ce mode d'organisation des parcours professionnels protège les salariés âgés en emploi en même temps qu'il fragilise les membres des mêmes générations qui se trouvent au chômage qui, pénalisés lors de l'embauche, connaissent « un chômage de file d'attente particulièrement nocif » car les principaux ports d'entrées sont ouverts au niveau d'emplois de début de carrière (Jolivet, 2001, p.77).

Pour d'autres pratiques RH les données disponibles ne permettent pas d'être aussi catégorique. En effet, dans l'accès à la formation professionnelle les « différences liées à l'âge sont moindres que celles liées aux caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur) ou du salarié (niveau de formation scolaire) » (Behaghel, 2005, p.2), tandis qu'à âge égal, « un niveau de diplôme élevé, une plus grande ancienneté dans l'entreprise, l'appartenance à une grande entreprise ou le fait d'être agent de la fonction publique » favorisent l'accès à la formation continue. À l'inverse, être à temps partiel ou relever d'une catégorie d'emploi ouvrière sont des facteurs pénalisants (Lainé, 2002, p.147). À cet égard, il est douteux que le déploiement de nouvelles pratiques de formation ciblant les seniors, pour permettre leur maintien en emploi, soit pertinent par rapport à un ciblage spécifique sur les moins qualifiés (Fournier, 2003). L'âge des travailleurs est moins un problème que leur niveau de formation initiale, le type d'emploi occupé, le dynamisme du secteur d'activité, la capacité à avoir acquis et à avoir fait reconnaître des qualifications recherchées sur le marché du travail et, en dernier ressort, la capacité à être formé.

Quand on essaye de préciser la situation des seniors, on doit constater que les personnes fragilisées sont surtout les moins qualifiées. Pas nécessairement les moins diplômés, mais aussi celles dont les compétences spécifiques, acquises par l'expérience, sont difficilement transposables d'un contexte de travail à un autre (que ce soit dans la même entreprise ou pas), soit parce qu'elles ont été invalidées par des évolutions technologiques ou organisationnelles, soit parce qu'elles ne sont pas lisibles sur le marché du travail.

L'emphase sur l'idée de discrimination âgiste pour envisager la position des seniors dans l'emploi conduit de fait à choisir entre deux modes de sélection sur le marché du travail. Le premier s'inscrit dans la logique des marchés internes. Il définit des parcours professionnels structurés autour d'une gestion par les âges et assure une protection forte pour ceux qui sont à l'intérieur des entreprises tout en limitant les possibilités de retour à l'emploi des chômeurs âgés. Le second considère que l'âge est un critère impropre de sélection et impose d'en définir d'autres qui seraient, eux, légitimes. À cet égard, la réponse du MEDEF semble claire. C'est l'évaluation des compétences en situation de travail, par les entreprises elles-mêmes, qui doit être au centre de l'échange salarial. Son corps doctrinal repose en effet sur l'idée que c'est le dialogue social autour des compétences qui permettra aux entreprises d'améliorer leur compétitivité et aux salariés de maintenir et d'améliorer leur position professionnelle (Reynaud, 2001). Il s'agit alors de neutraliser l'âge et de s'appuyer, pour organiser les parcours professionnels, sur une évaluation permanente des compétences (ce que les gens font), et des capacités à acquérir ces compétences (ce qu'ils sont capables de faire ou d'apprendre à faire). De ce point de vue, la question posée aux entreprises est celle d'une clarification des critères de définition, d'évaluation et d'acquisition des compétences afin de rénover les politiques de gestion des carrières, alors que les critères administratifs utilisés dans la logique des marchés internes sont dénoncés comme illégitimes. L'enjeu pour les syndicalistes semble alors de pouvoir engager une négociation sur la définition de ces critères. Un point en particulier mérite d'être souligné. Dans la définition proposée par le MEDEF, les « qualifications » et les acquis de l'expérience ne peuvent faire l'objet d'une rétribution (matérielle ou symbolique) que dans la mesure où leur utilité au présent est démontrée. Pour les salariés, dire que les critères traditionnels que sont l'âge ou l'ancienneté sont illégitimes pour

organiser les parcours professionnels implique d'accepter de nouveaux modes de gestion des carrières et de nouvelles relations avec leur encadrement. Il s'agit alors d'accepter une relation moins distante avec le management et une individualisation des modes d'évaluation du travail au risque de compromettre les équilibres sociaux dans les collectifs de travail.

## 2. L'impossible consensus sur la gestion par les compétences ?

On peut alors interpréter la gêne des acteurs syndicaux et patronaux au niveau local autour de la question de l'emploi des seniors comme une réticence à ouvrir ce qui apparaît comme une véritable boîte de Pandore. C'est que si l'utilisation des compétences pour organiser les parcours professionnels et les opérations de sélection de la force de travail peut paraître plus légitime que la mobilisation de critères administratifs tels que l'âge et l'ancienneté, elle pose un ensemble de questions qu'il est difficile de résoudre. D'abord quelles sont les compétences qui vont être évaluées et quels peuvent être les indicateurs retenus pour mesurer ces compétences. Ensuite qui va faire l'évaluation. À cet égard, les entreprises peuvent-elles accepter de négocier avec les représentants des salariés ce qui apparaît pour elle comme relevant avant tout de leur pouvoir managérial ? Enfin, quelles sont les conséquences de cette évaluation des compétences et, en particulier, quel sort réserver à ceux qui seront évalués négativement ?

Parmi les entreprises enquêtées, c'est évidemment au niveau des plus grandes structures que la question des compétences est travaillée. L'entreprise Banque Poitiers fournit à cet égard des informations intéressantes. Si l'entreprise n'a pas été touchée par la question du risque de pénurie de main d'œuvre qui apparaît souvent dans le secteur de la banque et de l'assurance, elle s'est par contre posée la question de la remotivation des seniors qui avaient anticipés, avant 2004, leur départ avec le système de préretraite progressive. Ce travail sur la remotivation est passé par une réflexion sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Cette question est particulièrement sensible pour les conseillers commerciaux et financiers en *front office* pour lesquels existe une fatigue liée à la clientèle et une tension liée aux objectifs. En outre, les plus anciens sont entrés dans l'entreprise à une époque où elle ne faisait que de la collecte d'épargne alors qu'elle est maintenant un établissement financier comme un autre avec une large gamme de produits financiers. N'ayant pas de profil commercial a priori, et n'ayant pas été recruté pour ce type de métier, ils ont pu rencontrer des difficultés d'adaptation aux nouvelles exigences de l'entreprise et avoir le sentiment que leur contrat de travail a été modifié sans que l'on leur demande leur avis. Néanmoins, d'après la DRH de cette entreprise, ceux qui ne se sentaient vraiment pas à leur place dans ces postes plus commerciaux ont déjà été réorientés sur d'autres fonctions ou bien sont déjà partis.

*« Reste par contre le problème de travailleurs qui ont besoin de retrouver une cohérence dans leur métier : de retrouver une motivation sur leur poste. Le point clé de la démarche engagée est ainsi le bilan et l'entretien de carrière qui permet aux salariés de leur faire prendre conscience de l'état où ils en sont et de les conduire sur des projets réalistes. Pour les seniors l'enjeu n'est pas forcément de les faire changer de postes mais de leur faire retrouver de l'intérêt qu'ils ont pu perdre pour des raisons différentes. » (Entretien DRH Banque Poitiers)*

D'ailleurs, au niveau des plans d'action engagés, 44% des salariés concernés par la démarche seniors ont poursuivi leur carrière dans le même emploi tandis que seulement 3% ont un projet de changement d'emploi. Notons qu'à la différence d'autres établissements bancaires enquêtés en 2004 (Huyez, 2005), il n'existe pas à Banque Poitiers une pression à la mobilité, avec un changement de position au maximum tout les cinq ans. Pour la DRH, il ne s'agit pas d'adopter une approche comptable de la gestion des carrières. Pour elle, « *les personnes n'ont pas de raison de bouger tant qu'elles sont bien dans leur poste* ». En effet, le problème d'une trop grande mobilité peut être une perte de compétences : des gens « zappeurs » qui n'ont pas le temps de consolider leurs acquis et qui peuvent s'effondrer s'ils sont confrontés à une difficulté. Pour la DRH la problématique n'est donc pas vraiment une question d'âge et de gestion des âges mais une question de gestion des compétences pour que les gens se sentent bien dans leur poste. À cet égard, l'effet de l'âge peut se noter sur le niveau d'exigences des individus : les plus âgés se connaissant mieux, sont plus à mêmes de dire et de savoir ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas alors que des jeunes, en début de carrière seraient plus

malléables et aussi capable d'accepter certaines contraintes dans des stratégies d'évolutions de plus long terme. Les plus âgés peuvent aussi sentir une urgence à faire ce qui leur plaît parce qu'ils ont moins de temps devant eux. Ceci est concomitant de la crise du milieu de vie et de ses interrogations au niveau personnel.

Du côté des plus jeunes, l'entreprise serait confrontée, selon le sens commun, à une « génération zapping » qui serait dans la recherche du plaisir instantané et qui ont des problèmes de respect de cadres de socialisation de base face auxquels l'entreprise doit proposer des modules de formation sur des dimensions touchant au savoir-être et au « comportemental ».

Ces différences d'attitudes perçues entre générations conduisent l'entreprise à chercher une adaptation au niveau individuel tout en refusant un traitement par catégories d'âges. Ainsi la démarche de GPEC, initiée au niveau des seniors a rapidement été étendue à l'ensemble du personnel. Le suivi de la gestion des compétences est assuré par quatre chargés de compétences (en plus de la DRH) au niveau de Banque Poitiers. Chacun à un « portefeuille de clients » que sont les salariés de l'entreprise. La DRH revendique cette approche commerciale. Pour elle, « *il s'agit de proposer une gamme de solution à des clients en cherchant la meilleure adéquation possible entre les deux* ». La première phase du dispositif est assez longue. Elle commence par la remise au salarié d'un guide de préparation de l'entretien de carrière qui terme de faire un point précis sur les attentes et les réalisations de chaque salarié. Une fois cette étape réalisée, le suivi peut se faire de manière plus régulière, mais aussi plus légère et de manière plus informelle. Les autres éléments permettant d'assurer un suivi des carrières sont les synthèses des entretiens de recrutement et les entretiens d'évaluation annuel réalisés par le n+1.

*« Quand on connaît bien le public auquel on s'adresse et que ce public est au clair avec ce qu'il veut faire, ses demandes sont plus ciblées et le suivi plus efficace et rapide. Ça veut dire aussi qu'on est plus dans une démarche de coaching plus individualisé, et finalement c'est beaucoup plus rentable, parce qu'on a moins besoin de faire des grosses formations pour tout le monde qui sont coûteuses à organiser et pas forcément très efficaces. En plus chacun connaît la personne qui le suit au niveau des RH, on peut se parler plus facilement, régler les questions par téléphone ou par mail. On n'a pas besoin d'attendre des entretiens annuels pour se rendre compte qu'un problème se pose. » (Entretien DRH Banque Poitiers).*

On retrouve dans cette entreprise certains des traits spécifiques à une entreprise pilote en matière de gestion des âges comme Axa. Il s'agit d'une grande entreprise avec un important marché interne permettant de remobiliser les travailleurs sur des fonctions différentes avec un accompagnement fort des ressources humaines dans les transitions. Il existe une tradition ancienne de formation continue assez largement accessible à l'ensemble de la force de travail qui est plutôt qualifiée. Enfin, même en cas d'échec individuel à se repositionner, l'entreprise ne procède pas à des licenciements. Les opérations de réduction d'effectifs éventuelles se sont toujours faites via des mécanismes de pré-retraite. Enfin, elle peut organiser une gestion de ses ressources humaines sur du moyen et long terme, ce qui lui permet de mesurer les coûts/bénéfices de ses politiques sur une échelle de temps difficilement accessible aux plus petites entreprises.

Hors de ce contexte assez spécifique d'entreprise, que peut signifier la généralisation d'une gestion par les compétences dans un contexte où d'aucuns anticipent une polarisation accrue de l'emploi entre emplois très qualifiés liés à la société de l'information et emplois moins qualifiés, notamment dans le secteur des services à la personne ? Les futurologues se sont souvent trompés, mais un consensus émerge pour considérer que rapidement après leur formation initiale, la plupart des connaissances des travailleurs seront rendues obsolètes par de nouvelles innovations : « en 2007, le savoir technique disponible, mesuré par le nombre de pages des publications, double tous les sept ans. Il doublera en 2030 tous les soixante-douze jours » (Attali, 2007, p.81).

D'ores et déjà on peut déceler les signes d'une tripartition du marché du travail. Comme le souligne Pierre-Michel Menger, les individus possédant des compétences peu valorisées restent cantonnés aux marges de l'emploi stable dans des « bad jobs » tandis que les détenteurs de compétences « moyennes » acquises pour partie dans l'entreprise sont stabilisés sur les marchés internes et que ceux qui possèdent les plus hautes qualifications sont en mesure de négocier leur valeur sur un marché du travail élargi (Menger, 2002). Pour illustrer cette tripartition, il suffit de revenir aux

petites structures du secteur des cafés-hôtels-restaurants : alors que les postes les moins qualifiés liés à l'arrière salle (plonge...) sont dévolus à des travailleurs précaires (dans le contexte parisien beaucoup de travailleurs immigrés pakistanais, pas toujours déclarés, et parfois clandestins) ; les garçons de salle suffisamment compétents sont assez rares pour que les entreprises cherchent à les stabiliser. A l'autre extrême des qualifications, les cuisiniers peuvent plus facilement jouer le jeu des travailleurs nomades, entrepreneurs de leur carrière.

De même, le récent rapport du conseil d'analyse économique consacré à l'emploi des seniors dessine implicitement une population active à trois strates. La première correspond à des salariés « sans problèmes » qui sont capables de gérer leurs trajectoires dans le contexte de l'accroissement des exigences en termes de compétences. La deuxième strate correspond à une population fragilisée mais pour laquelle on peut envisager un ensemble coordonné d'actions visant les individus (formation, parcours d'accompagnement de retour dans l'emploi) et les entreprises (amélioration des conditions de travail, adaptation des postes et suppression des situations handicapantes). La troisième strate est constituée par ceux qui, malgré les adaptations des conditions de travail, ou les efforts de formation consentis, resteraient trop loin des exigences minimales des entreprises. Pour eux devrait alors être déployé un nouveau système mêlant activité et aide sociale dans une logique proche du « workfare ». De manière symptomatique, les auteurs préconisent de ne maintenir qu'une seule forme de préretraite, dont l'accès serait conditionné à la mesure d'un handicap. La définition du handicap semblant alors être autant lié à une question de type médicale (état de santé ne pouvant donner lieu à des mesures d'aménagement satisfaisantes) qu'à l'incapacité pour les individus de se maintenir en emploi malgré les mesures d'accompagnement, pour des raisons qui peuvent être un déficit de capacités cognitives ou de « savoir être » (Autume et alii, 2005).

Une « préretraite incompétence », ou le développement d'une « handicapologie sociale ». Voilà, de manière brutale, l'option qui semble rester, en l'état actuel des choses, lorsque l'on veut sortir de la logique qui a fait des plus âgés – et spécifiquement des travailleurs âgés les moins qualifiés – la variable d'ajustement des opérations de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail qui se sont accélérées depuis les années 1970.

Il nous semble, que tant que d'autres options ne seront pas disponibles, les salariés, les équipes syndicales et les entreprises elles-mêmes, préféreront continuer à faire fonctionner l'ancien compromis social forgé autour de la gestion par l'âge des parcours professionnels.

## Conclusion

Alors que les pouvoirs publics au niveau national et européen, les confédérations syndicales de travailleurs et patronale cherchent à se mobiliser sur l'objectif du maintien en emploi des seniors et sur l'allongement des carrières, les difficultés à trouver des interlocuteurs au niveau des entreprises et des syndicats traduisent une prise en compte marginale de ce problème au niveau du « terrain ».

Les justifications de type économiques (pénurie de main d'œuvre, financement des systèmes de protection sociale par exemple) et démocratique (lutte contre les discriminations âgistes) à ces objectifs ne font majoritairement pas sens pour les acteurs locaux. En outre, l'utilisation des critères d'âges pour organiser les parcours professionnels et l'utilisation des plus âgés comme variable d'ajustement dans les opérations de recomposition quantitative et qualitative de la force de travail résulte d'un compromis social vieux de plus d'un siècle qu'il est difficile de renverser. Surtout, sortir de cette logique imposerait d'accepter que d'autres mécanismes soient mis en œuvre pour organiser la sélection et la hiérarchisation des travailleurs et de forger un nouveau consensus social sur l'évaluation par les compétences. Un tel choix ne va pas de soi, notamment parce que faute de savoir quoi faire de ceux qui seraient les perdants d'un tel mécanisme, le risque est grand de voir s'accroître la polarisation du marché du travail.

Conscient de ce risque il ne s'agit pas pour autant de ne rien faire. Les résultats de nos investigations fournissent quelques pistes d'action que l'on a présentées dans ces pages. Il s'agit de propositions modestes, complémentaires aux grands principes d'actions définies dans le PNAC, qui nécessitent d'être investies par les acteurs au niveau local. Elles visent : les intermédiaires de l'emploi qui doivent être en capacité de casser l'homogénéité des recrutements ; les entreprises qui doivent pouvoir agir sur les différentes facettes de la motivation des travailleurs ; les équipes syndicales qui doivent pouvoir s'engager dans une négociation sur les compétences. Il ne s'agit pas ici de dire que ces trois acteurs doivent se limiter à un seul type d'action. Au contraire, intermédiaires de l'emploi, syndicats et organisations patronales (et en particulier les fédérations professionnelles) doivent être en mesure d'engager un dialogue soutenu sur chacune de ces questions.



## Synthèse

La question de l'emploi des seniors fait l'objet depuis quelques années de l'attention des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Plusieurs éléments contribuent à renverser la logique, en œuvre depuis les années 1970, consistant à utiliser la fraction la plus âgée de la population active comme variable d'ajustement du sous-emploi chronique lié à la recomposition quantitative et qualitative de la force de travail.

L'accord national interprofessionnel pour l'emploi des seniors signés en 2005 entre les fédérations syndicales et patronales comme le Plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors conclu en 2006 sous l'égide du gouvernement font ainsi partie des réponses visant à atteindre l'objectif défini lors du conseil européen de Lisbonne en 2000 d'atteindre un taux d'emploi d'au moins 50% pour les 55-64 ans d'ici 2010 et du conseil européen de Barcelone en 2002 de différer progressivement de 5 ans l'âge effectif de départ en retraite.

Pourtant les différentes actions engagées peinent à produire leurs effets. Peu d'entreprises se sont engagées dans cette voie où ont conscience d'avoir un problème urgent à traiter qui serait lié aux évolutions démographiques générales, ou de leur force de travail en particulier, y compris dans les secteurs où existe une pénurie de main d'œuvre. Les entreprises qui ont initié des actions ont certains traits communs. Il s'agit plutôt de grandes entreprises ayant connus des changements importants touchant leur activité (repositionnement stratégique, développement de nouveaux produits...) employant une main-d'œuvre plutôt qualifiée ou disposant de qualifications rares ; elles ont consenti d'importants efforts d'accompagnement de leurs salariés (notamment en termes de formations adaptées) ; elles ont procédé à des démarches incitatives plutôt que contraignantes ; enfin, elles ont sécurisé le futur de leur salariés en offrant une garantie de l'emploi dans la période de transition.

Si peu d'actions ont été engagées dans les entreprises autour du vieillissement actif c'est qu'il existe un fossé entre la légitimation de ces politiques produites au niveau national et les raisons locales que peuvent avoir les entreprises de garder leurs seniors, et les raisons des seniors de vouloir rester au travail. En outre, derrière le large consensus affiché au niveau national, par les confédérations syndicales, les organisations patronales et les pouvoirs publics sur la nécessité d'augmenter la participation des seniors à l'emploi, se masque une divergence profonde aux niveaux locaux (parmi les syndicats, les entreprises et les branches professionnelles et le service public de l'emploi) sur la manière de remplacer l'âge comme critère pertinent d'organisation des carrières professionnelles.

Malgré son apparente nouveauté, la question du sous-emploi des seniors s'est posé dans des termes en partie analogue après la seconde guerre-mondiale. Au moment de la Reconstruction, le gouvernement souhaitait remobiliser dans l'activité une partie des plus âgés pour faire face aux besoins de l'économie. Cette volonté s'opposait à la fois au patronat qui trouvait que l'âge de départ en retraite était déjà trop tardif (65 ans) et aux syndicats. Sur la longue durée on peut observer que les plus âgés ont constitué une variable d'ajustement dans les mécanismes de recomposition quantitatif et qualitatif de la population active. Rôle spécifique qui s'accompagne d'une réversibilité des stéréotypes qui leur sont associés. En période où la demande de travail des entreprises est faible, les plus âgés

seront volontiers décrits comme des vieux usés ou démotivés qu'il convient d'exclure ou de protéger en les éloignant du travail. À l'inverse, en période forte tension sur le marché de l'emploi (c'est-à-dire en période de pénurie de main d'œuvre), on les décrira plus volontiers sous les traits de « sages » dont il convient de mobiliser l'expérience et les compétences spécifiques.

Depuis les années 1990 la question du maintien en emploi des seniors a réémergée sous l'influence des évolutions démographiques qui contribuent à construire une justification de type économique à ces politiques et sous l'influence des politiques anti-discriminatoires qui contribuent à façonner une justification de type démocratique au vieillissement actif.

- Les évolutions démographiques : l'augmentation de l'espérance de vie associée à une baisse de la natalité après l'épisode du « baby-boom » modifie l'équilibre entre les grands groupes d'âges et fragilise l'édifice de la protection sociale dont le financement repose sur les cotisations des actifs. En outre, l'augmentation de l'espérance de vie et le vieillissement des populations pose la question d'une adaptation des conditions de travail à ces populations en moyenne plus âgées que par le passé.

- La diminution de la population active (dans un contexte où les Etats ne veulent plus recourir à l'immigration économique) pose en outre un problème de disponibilité de main-d'œuvre pour assurer l'effort productif du pays et la compétitivité de son économie. Plusieurs secteurs d'activités connaissent déjà une pénurie de main-d'œuvre (qui n'est pas incompatible avec le maintien du chômage à un niveau élevé car les sans-emploi ne disposent pas nécessairement des savoir-faire ou des savoir-être exigés par les entreprises ni n'ont accès aux canaux de recrutement utilisés par ces entreprises). Certains critiquent la vision néo-malthusienne inscrite, selon eux, dans les mécanismes de réduction du temps de travail menés jusqu'au début des années 2000 dans l'objectif de sauvegarder ou de créer des emplois et dans les dispositifs de départ anticipés des plus âgés avec embauche compensatoire de plus jeunes inscrit dans certains mécanismes de pré-retraite (CATS par exemple). Il s'agirait alors d'augmenter le niveau d'activité globale pour entraîner un cercle vertueux de création d'emplois plutôt que de partager le niveau d'emploi existant entre plus de personnes. Ce type d'approche pose un problème particulier pour la CFDT qui a fait, depuis les années 1970, de la réduction du temps de travail une revendication identitaire.

- À côté de ces phénomènes qui construisent une justification de type économique à l'objectif d'allongement des carrières, on voit se développer depuis les années 1990 une justification de type démocratique. Selon cette optique, le maintien en emploi des plus âgés est une question d'égalité de traitement et les mécanismes conduisant à l'éviction des plus âgés de l'emploi sont décrits comme relevant de pratiques discriminatoires.

Ces phénomènes contribuent à l'élaboration d'un consensus sur l'importance de maintenir les plus âgés au travail, voire de les y faire revenir. Ce consensus entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics semble avoir trouvé sa formulation définitive lors de la signature de l'Accord national interprofessionnel pour l'emploi des seniors le 9 mars 2006 et lors de la présentation du Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors (Pnac) présenté sous l'égide du gouvernement dans la foulée.

Le Plan prévoit diverses mesures visant à accompagner et à rendre possible cet allongement des carrières structurées autour de trois dimensions : les conditions de travail ; la formation professionnelle et le maintien des compétences ; les aménagements de fins de carrières. Néanmoins, les différents outils mis en œuvre ont été peu mobilisés jusqu'à présent. La mesure phare du Plan, reprise de l'Accord national, le « CDD seniors » n'aurait ainsi été mobilisée que 20 fois au premier semestre 2007 sur toute la France... Devant des effets concrets si faibles alors que le consensus sur la situation, ses causes, et les objectifs, semble si large, une question se pose : n'est-on pas en face d'un « faux-consensus » ?

Pour expliquer l'existence de ce « faux-consensus » il faut d'abord préciser la situation de ceux que l'on nomme les seniors dans l'emploi et les indicateurs utilisés.

D'abord, si le taux d'emploi des 55-64 ans est faible dans l'absolu (autour de 37% en France), il varie considérablement selon le niveau d'éducation. Toujours pour la France, il est de 31% pour les travailleurs allant jusqu'au premier cycle de l'enseignement secondaire, de 39% pour les titulaires d'un enseignement secondaire, de l'ordre de 55% pour ceux qui ont bénéficié d'un enseignement supérieur. Cette hiérarchie se retrouve dans l'ensemble des pays européens, la vraie différence avec nos partenaires ayant déjà atteints les objectifs de Lisbonne réside dans le plus fort taux d'emploi de leurs seniors les moins éduqués (près de 60% en Suède et au Royaume-Uni par exemple). De même la fragmentation des fins de carrières touche plus fréquemment les ouvriers et les employés que les cadres. La sortie d'activité de manière anticipée n'a pas touché l'ensemble des travailleurs les plus âgés, mais plus spécifiquement les moins éduqués et ceux qui, travaillant dans des secteurs ayant connus de profonds changements technologiques ou organisationnels, ont été jugés les moins aptes à s'adapter à ces évolutions.

Ensuite, que mesure l'indicateur du taux d'emploi ? La définition retenue dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi considère qu'une personne est en emploi lorsqu'elle a été rémunérée pour au moins une heure de travail au cours de la semaine de référence. Cette définition ne prend pas en compte des caractéristiques plus qualitatives de l'emploi (par exemple sa durée, ou sa pérennité). Ainsi, un calcul du taux d'emploi des femmes de 15-64 ans en « équivalent temps plein » donne le chiffre de 50% pour la France et le Royaume-Uni. Les taux d'emploi pour ces groupes, mesuré par Eurostat, sont respectivement de 57,5 et de 65,8...

Indépendamment des évolutions des conditions de travail qui touchent l'ensemble des travailleurs, la situation des seniors en emploi est remarquable à plusieurs titres : ils ont de meilleures conditions de travail que la moyenne. En particulier ils disposent d'une plus grande « souveraineté temporelle », ils sont moins soumis à des horaires atypiques, craignent moins que les autres les conséquences d'une erreur ont plus d'autonomie dans leur travail et connaissent moins de tensions vis-à-vis de leur hiérarchie, leurs pairs ou, le cas échéant, leurs clients. Leur salaire se situe dans la tranche supérieure des rémunérations et ils sont moins nombreux que les plus jeunes, en particulier que les moins de 30 ans, à dire avoir été victimes de discriminations en raison de leur âge.

Cette situation globalement plus favorable des plus âgés par rapport aux plus jeunes s'explique en partie par des propriétés auto-sélectives des conditions de travail : ceux qui avaient les positions les plus fragiles sont déjà sortis de l'emploi. Elle résulte aussi d'une gestion des carrières par l'âge qui irrigue fortement la société salariale depuis le début de la révolution industrielle.

Dès le XIXe siècle plusieurs évolutions ont favorisés l'élaboration d'un compromis entre les représentants des travailleurs et ceux du patronat pour utiliser l'âge dans la gestion des parcours professionnels. Il a d'abord concerné la grande industrie (mine, sidérurgie, chemins de fer...) avant de s'étendre progressivement aux autres secteurs d'activité.

Pour les salariés, un tel système qui assurait une progression régulière et, pour ainsi dire, automatique des fonctions et des rémunérations en fonction de l'âge et de l'ancienneté permettait de se prémunir d'un arbitraire patronal dans l'évaluation des carrières. En même temps, la capacité des entreprises à assurer une bonne fluidité de leur marché interne (en proposant régulièrement des progressions de carrières ou salariales – même limitées) était le garant d'un consentement des travailleurs au mode managérial adopté. En outre, un tel système, qui s'est prolongé avec les premières caisses de retraites d'entreprises, permettait aux entreprises d'acheter la fidélité de leur main d'œuvre (en particulier qualifiée) tout en s'assurant de la rentabilité de leurs opérations de formation interne. En effet, si le salaire, ou d'autres opportunités, augmente régulièrement avec l'ancienneté, les salariés n'ont pas intérêt à quitter leur entreprise, sauf à risquer de devoir recommencer ailleurs, en bas de l'échelle, et de perdre le bénéfice des pensions pour lesquelles ils ont cotisés.

Ce système d'avancement régulier par l'âge et les mécanismes de retraite permettait en outre aux entreprises d'assurer un renouvellement régulier de leur main d'œuvre, en excluant régulièrement du travail les plus âgés d'entre eux perçu comme moins productif. Cette sélection pouvait se faire avec l'accord des organisations syndicales qui voyaient, dans ce mécanisme, une juste compensation des efforts consentis durant la vie professionnelle. L'effet de ce mécanisme est, qu'en période de sous-

emploi, les plus âgés sont « naturellement » désignés comme la population surnuméraire à extraire en priorité du marché du travail, éventuellement avec leur plein accord comme le montre l'histoire récente des préretraites.

Le problème du faux consensus vient de l'attachement d'une partie des entreprises et des salariés eux-mêmes à l'utilisation du critère de l'âge pour organiser les parcours professionnels alors que l'âge est dénoncé comme un critère illégitime, voire discriminatoire, par les actions engagées dans l'objectif de l'allongement des carrières. Autrement dit un nouveau consensus doit se construire sur la manière de remplacer l'âge dans l'organisation des parcours professionnels.

Dans l'ancienne logique, celle où l'âge est mobilisé pour organiser les parcours professionnels, chaque génération de salariés partage un mode d'organisation du travail et des perspectives d'avenir. Les changements de métiers ou organisationnels sont souvent portés par les nouveaux entrants tandis qu'on attend l'érosion « naturelle » de la pyramide des âges pour faire disparaître les méthodes de travail jugées moins pertinentes ou les métiers devenus obsolètes. On peut alors se retrouver avec des générations de salariés, coexistant dans les mêmes entreprises mais ne partageant pas les mêmes définitions de leur métier, ne mettant pas en œuvre les mêmes méthodes de travail, mobilisant des compétences différentes et ayant des perspectives de carrières divergentes. Ce type de situation peut générer de l'incompréhension entre les générations et être la source de tensions intergénérationnelles. Ces tensions peuvent d'ailleurs être instrumentalisées par des entreprises dans des stratégies de changement. Or, les différentes générations ne sont pas moins ou plus compétentes, mais elles ne mobilisent pas les mêmes compétences. Éventuellement l'entreprise peut considérer que certaines compétences ne lui sont plus nécessaires et disqualifier, par ricochet, ceux qui en sont porteur.

Dès lors que l'on considère que l'âge est un critère illégitime pour organiser les parcours professionnels (et c'est bien l'idée sous-jacente aux stratégies d'allongement des carrières qui dénonce les discriminations âgistes dont les seniors seraient les victimes) il faut être capable de dire quels sont les critères légitimes pour jouer ce rôle. Le corps doctrinal du Medef est très clair sur ce point, puisque depuis la fin des années 1990, c'est les compétences, évaluées en situation de travail, qui doivent être à la base de l'évaluation des salariés et de leur progression. Si les seniors veulent rester en emploi, en arguant de leurs compétences (éventuellement spécifiques par rapport aux plus jeunes), il faut alors qu'ils soient en mesure de les mettre en lumière. Mais aussi d'accepter d'en acquérir de nouvelles, ou des différentes.

On voit bien qu'il est plus difficile de construire un consensus sur ce point : que sont des compétences utiles, comment s'acquièrent-elles et se déprécient-elles, comment se transmettent-elles et s'entretiennent-elles ? Et surtout, qui définit les compétences, qui procède à l'évaluation et quel traitement est réservé à ceux qui auraient été évalués négativement selon ces critères ? Telles sont les questions qui doivent servir à la construction d'un nouveau consensus pour permettre de sortir d'une gestion par l'âge.

En l'absence d'une capacité des organisations syndicales, mais aussi des entreprises, à engager des négociations sur ces points, il y a fort à parier que les acteurs locaux – salariés, syndicats et entreprises – préféreront continuer à utiliser les seniors comme variable d'ajustement de l'emploi : et toutes les campagnes de communication visant à renverser les stéréotypes sur les travailleurs âgés (comme celle élaborée dans le cadre du Pnac) n'y changeront rien.

## Bibliographie

- AFPA, FFB, 2003. *Rapport définitif sur l'enquête « les compagnons du Bâtiment au-delà de 45 ans »*. Programme Equal « Ages et travail dans le BTP ».
- Amadiou, J-F., 2005. *Discriminations à l'embauche, de l'envoi du CV à l'entretien*. Observatoire des discriminations, Adia, Université Paris 1.
- 2006. *Synthèse du test de recrutement réalisé à la demande de la HALDE*. Observatoire des discriminations, Université Paris 1.
- Amar M., Amira S., 2003. « L'emploi des personnes handicapées ou ayant des problèmes de santé de longue durée ». *Premières informations premières synthèses* 41.3.
- Amossé T., 2003. « Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle ». *Insee première* 921.
- Anglaret D., 2002. « Bilan des préretraites et des mesures en faveur des chômeurs âgés en 2000 ». *Premières informations premières synthèses* 5.1.
- , Cancé R., 2002. « Le papy-boom renforce l'activité des seniors ». *Premières informations premières synthèses* 15.2.
- Attali J. (dir), 2007. *L'avenir du travail*. Paris, Fayard et Institut Manpower.
- Aubert P., 2003. « Près d'un salarié du privé sur cinq a plus de 50 ans en 2000 ». *Insee Première* 910.
- Aubert, P., Crépon, B., 2003. La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation. *Economie et Statistique* 368, 95-119.
- Autume d' A., Betbèze J-P., Hairault J-O., 2005. *Les seniors et l'emploi en France. Rapport du Conseil d'Analyse Economique*. Paris, La documentation Française.
- Barnay T., 2002. « L'état de santé en fin d'activité : des disparités sociales et par sexe significatives ». *Retraite et société* 36 : 54-79.
- Behaghel L., 2005. Les seniors entre formation et éviction. *Connaissance de l'emploi* 14.
- Bessy C., Marchal E., 2007. « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises ». *Document de travail du CEE* 89, juillet.
- Bessy C., Marchal E., Rieucan G., 2007. « L'importance des candidatures spontanées en France ». *Connaissance de l'Emploi* 47, octobre.
- Blanchet D., Debrand T., 2005. « Aspiration à la retraite, santé et satisfaction au travail : une comparaison européenne ». *Insee première* 1052.
- Boulanger J-M., 2003. *Cumul emploi-retraite. Rapport pour le Conseil d'Orientation des Retraites*. Paris, La documentation française.

- Bourdieu P., 1978. « La Jeunesse n'est qu'un mot », in : *Questions de sociologie*. Paris, Minuit, p.143-154.
- Burawoy, M., 1979. *Manufacturing Consent. Changes in the labor process under monopoly-capitalism*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Burnay, N., 2006. « Agisme : récupération idéologique d'une discrimination ». *La Revue nouvelle* 3, 46-51.
- Butler, Richard J., Johnson, William G., Baldwin, Marjorie L., 1995. « Managing work disability : why first return to works is not a measure of success ». *Industrial and labor relations review* 48-3, 452-469.
- Butler, R.N., 1969. « Age-ism : another form of bigotry ». *The Gerontologist* 9, 243-246.
- Cahuc P., 2005. « Le difficile retour en emploi des seniors ». *Documents de travail du Centre d'Observation Economique* 69, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.
- , Kramarz F., 2004. *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*. Rapport au Ministère de l'Economie et au Ministère du Travail.
- Caroly 2006. « Transmettre le métier de gardien de la paix : développement des compétences et des collectifs de travail ». Actes du Séminaire annuel du Créapt 2005, *Rapport de Recherche du CEE* 35, 175-183.
- Caussat L., Roth N., 1997. « De l'emploi à la retraite : générations passées et futures ». *Revue Française des Affaires Sociales* vol. 51 (hors série), 177-201.
- CAS, 2007. « Le testing, une méthode expérimentale de mesure des discriminations à l'embauche ». *La note de veille du Centre d'Analyse Stratégique* 48.
- Catala N., 2005. *L'emploi des seniors. Enquête d'entreprises*. Paris, La documentation française.
- CCIP, 2006. *Etude sur les emplois non pourvus*. Observatoire de la Formation, de l'emploi et des métiers, Chambre de commerce et d'industrie de Paris.
- Chardon O., Estrade M-A., Toutlemonde F., 2005. « Les métiers en 2005 : l'impact du départ des générations du baby-boom ». *Premières informations premières synthèses* 50.1.
- Charpin J-M., 1999. *L'Avenir de nos retraites*. Paris, La documentation française.
- Clark A.E., 1996. « Job satisfaction in Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, 34-2, p.189-217.
- Commission Européenne, 2005. *La discrimination fondée sur l'âge et le droit européen*. Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Crevoisier O., Perrat J., Ternaux P., 2003. « Le marché du travail entre proximité et division spatiale », in Dupuy C., Burmeister A., (dir) : « Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité », *Notes et études documentaires* 5167. Paris, La Documentation française, p.91-110.
- Cribier F., 1995. « Passage à la retraite et parcours de vie. L'exemple de deux cohortes de nouveaux retraités parisiens de 1972 et 1984 », in Guillemard A-M., Legaré J., Ansart P., (dir.) : *Entre travail, retraite et vieillesse, le grand écart*. Paris, L'Harmattan, p.177-196.
- Cristofari M-F., 2003. « Bilan des sources quantitatives dans le champ de la santé et de l'itinéraire professionnel ». *Document d'étude du Centre d'Études de l'Emploi* 03/11.
- Daliwhal S., Gosper A., Henderson B., Moore S., 2007. « Age as a factor defining older women's experience of labour market participation in UK », XI<sup>ème</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, London Metropolitan University.
- Davoine L., Erhel C., 2007. « La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique ». *Document de Travail du CEE* 86.

- Demazière D. 2002. « *Chômeurs âgés et chômeurs trop vieux*. Articulation des catégories gestionnaires et interprétatives ». *Sociétés Contemporaines* 48, 109-130.
- Derriennic F., Iwatsubo Y., 1988. « La santé près la retraite en relation avec le passé professionnel ». *Gérontologie et Société* 45, 56-70.
- , Touranchet A., Volkoff S., (dir) 1996. *Age, travail et santé, études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans, enquête Estev 1990*. Paris, Inserm.
- , Saurel-Cubizolles M-J., Montfort C., 2003. « Santé, conditions de travail et cessation d'activité des salariés âgés ». *Travail et Emploi* 96, 37-53.
- Desrioux F., (coord.) 2003. Dossier « Bâtiment, la santé démolie ». *Santé et Travail (Mutualité française)* 43, 21-49.
- , Teiger C., 1988. « L'âge, facteur de sélection au poste de travail ». *Gérontologie et société* 45, 33-45.
- Diepois G., 2005. *L'emploi des seniors : enjeux et propositions*. Rapport de la commission de l'Emploi et des Affaires Sociales. Paris, Chambre de Commerce et d'Industrie.
- Doeringer P., Piore M., 1971. *Internal labour market and manpower analysis*. Lexington, D.C. Heath.
- Drury E., 1993. *Age discrimination against older workers in the European community: A comparative analysis*. Londres, EurolinkAge.
- Dubré J-Y., Lasfargues G., 2003. « Usure préfabriquée ». *Santé et Travail (Mutualité française)* 43, 25-27.
- Durand J-P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*. Paris, Seuil.
- Durand M., 2006. *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*. Marseille, Agone.
- Elbaum M., Marchand O., 1993. « Emploi et chômage dans les pays industrialisés : la spécificité française ». *Premières Informations Premières Synthèses* 34.
- Eymard-Duvernay F., Marchal, E., 1997. *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur la marché du travail*. Paris, Métalié.
- Fabre G., Tchobanian R., 2001. « Les tensions actuelles entre le VIH et l'emploi ». *Sciences Sociales et Santé* 19-3, XX-XXX.
- Flamant, N., 2004. « Un introuvable conflit de générations ». *Futuribles* 299, 65-67.
- Flamant N., 2005. « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... ». *Sociologie du travail*, n°2, p. 223-244.
- Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 1997. *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi*. Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes.
- 2007. *Fourth european working conditions survey*. Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes.
- Fournier C., 2003. « Développer la formation des « seniors » ? Deux questions préliminaires ». *Formation Emploi* 81, 37-49.
- Friedberg E., 1988. « L'analyse sociologique des organisations ». *Pour* 28. Paris, L'Harmattan.

- Gallioz S., 2006. *Des femmes dans les entreprises du bâtiment. Une innovation en clair-obscur*. Thèse de doctorat en sociologie de l'Université d'Evry Val d'Essonne, 440p.
- Garner-Moyer H., 2003. « Discrimination et emploi : revue de la littérature ». *Document d'études de la Dares* 69.
- Gaullier X., 1988. *La deuxième carrière. Âges, emplois, retraites*. Paris, Seuil.
- Gautié J., 2005. « Maintenir les seniors en emploi ». *Connaissance de l'emploi* 15.
- Girard P., Lion E., 1989. *Vieillesse et emploi. Vieillesse et travail*. Rapport du Haut Conseil de la population et de la Famille. Paris, La documentation française.
- Godet M., Mousli M., 2006. *Vieillesse, activités et territoires à l'horizon 2030*. Rapport du Conseil d'Analyse Economique. Paris, La documentation française.
- Gollac M., Volkoff S., 1996. « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail ». *Actes de la Recherche en sciences sociales* 114, 54-67.
- Greco D., 2006. *Les demandeurs d'emploi seniors*. Paris, Observatoire de l'ANPE.
- Guérin G., Saba T., 2003. « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus ». *Relations industrielles/ Industrial Relations* 58-4, 590-619.
- Guignon N., Pailhé A., 2004. « Les conditions de travail des seniors ». *Premières informations premières synthèses* 19.2.
- Guillemard A-M., 1986. *Le déclin du social. Formation et crise des politiques de la vieillesse*. Paris, Puf.
- 1993. « Emploi, protection sociale et cycle de vie. Résultats d'une comparaison internationale des dispositifs de sortie anticipée d'activité ». *Sociologie du Travail* 35-3, 257-284.
- 2003. *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*. Paris, Armand Colin.
- , Huyez G., 2004. « Les quinquagénaires au travail » in Alexandre-Bailly F., Gautié J., Guillemard A-M., Jolivet A. (dir) : *Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises*. Rapport de l'ACI Travail, p.223-248.
- Hairault J-O., Langot F., Sopraseduth T., 2004. *Le double dividende des incitations à la prolongation d'activité*. CEPREMAP, Rapport au Commissariat Général du Plan.
- Huyez G., 2005. *La fabrication des salariés vieillissants. Pratiques d'entreprises et perspectives d'avenir professionnel*. Thèse de doctorat en sociologie de l'Université René Descartes.
- Huyez-Levrat G., 2005. « La disparition des managers. », X<sup>ème</sup> Journée Internationales de Sociologie du Travail, Rouen. Actes, vol. 2, 329-339.
- Huyez-Levrat G., 2007a. « Pourquoi les travailleurs vieillissants ne disent-ils pas être discriminés par l'âge ? », XI<sup>ème</sup> Journées Internationales de Sociologie du Travail, London Metropolitan University.
- 2007b. « Définir les salariés vieillissants : des seuils d'âges au seuil de la désaffiliation », in Reguer D., (dir) : *Vieillesse et parcours de fin de carrière : contraintes et stratégies*. Ramonville St-Agne, Erès, p. 25-50.
- 2007c. « Pouvoir prendre de l'âge dans son métier : une question de maîtrise et de lisibilité des trajectoires professionnelles », in Montandon C., Trincaz J. (dir) : *Vieillir dans le métier*. Paris, L'Harmattan, p.54-65.
- 2007d. « Jeunes vendeurs contre vieux techniciens, des compétences spécifiques ou des trajectoire divergentes ? ». *Formation Emploi* 99, 47-60.
- IGAS, 2004. *Gestion des âges et politiques de l'emploi*. Rapport annuel de l'Inspection générale des affaires sociales. Paris, La documentation française.



- Jacquet G., 2005. *Le défi de l'emploi des seniors*. Les études de la Fondation pour l'innovation politique.
- Jolivet A., 2001. « Vieillesse, salaire et demande de travailleurs âgés ». *Travail et emploi* 88, 65-82.
- Kallenberg A, Loscocco K.A., 1983. "Aging, values and rewards : explaining age differences in job satisfaction". *American Sociological Review* 48, p. 78-90.
- Keese M., 2005. *Ageing and employment in Europe. A summary of OECD evidence and perspectives*, Report for the International Longevity Center (ILC-France).
- Laconde C., Le Coz G., 2004. *La gestion des âges dans le secteur bancaire*. Rapport annuel de l'IGAS.
- Lainé F., 2002. « L'accès des seniors à la formation continue ». *Retraite et Société* 37, 146-161.
- , Marioni P., 2006. « Recrutements et départs des entreprises des salariés âgés de plus de 50 ans », in INSEE, Données sociales, p.273-282.
- Laville A., Volkoff S., 1994. « Concevoir des moyens de travail « pour » une main d'œuvre vieillissante ». *Gérontologie et société* 70, 9-17.
- Le Bianic T., 2003. « L'inaptitude au travail : une construction sociale ? ». *Education permanente* 156, 55-66.
- Lemoine M., Ribeill G., Malan A., 1993. *Les cheminots. Que reste-t-il de la Grande famille ?* Paris, Syros.
- Lepley B., Marzolf M., Saint-Genis E., Polzhuber, E., 2006. *La gestion des âges au sein des PME-PMI d'Île-de-France. Nature des préoccupations et des pratiques*. Paris, Aract Île-de-France.
- Lesemann F., D'Amours M., 2006. *Vieillesse au travail, emplois et retraites*. Montréal, St-Martin.
- Lochak D., 2003. « Loi du marché et discrimination », in Borillo D. (dir) : *Lutter contre les discriminations*. Paris, La Découverte, p.11-37.
- Malavolti L., Mermilliod C., Bataille P., Compagnon C., Moatti J.-P., Groupe d'étude ALD Cancer, 2006. « Situation professionnelle et difficultés économiques des patients atteints d'un cancer deux ans après le diagnostic ». *Études et Résultats* 487, Dress.
- Marcer E., 2003. *Situation des seniors dans le bâtiment : approche statistique et comparative*. Rapport du Projet Equal « Ages et travail dans le bâtiment ». INOIP & AFPA.
- Marioni P., 2005. « Accroître l'emploi des seniors : entre volontés et difficultés ». *Premières informations premières synthèses* 04.1.
- (coord) 2007. *Synthèse des principales données sur l'emploi des seniors*. Paris, Dares.
- Menger P.-M., 2002. *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris, Seuil, La République des Idées.
- Mercat-Bruns M., 2002. « Discrimination fondée sur l'âge en fin de carrière ». *Retraite et société* 36, 112-135.
- Merlier R., 2006. « Les dispositifs de préretraites publiques en 2005 : poursuite du repli ». *Premières informations premières synthèses* 52.1.
- Minni C., 2006. Structure et évolution de la population active selon l'âge, in données sociales – La société française, p.23-32.

- 2007. « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2005 ». *Premières informations premières synthèses* 07.4.
- , Topiol A., 2002. « Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique ». *Premières informations premières synthèses* 15.1.
- Molinié A-F., Volkoff S., 2002. *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*. Lyon, Anact.
- Monchatre S., 2007. « Des carrières aux parcours... en passant par la compétence ». *Sociologie du Travail* 49-4, 514-530.
- Montandon C., Trincaz J., (dir), 2007. *Vieillir dans le métier*. Paris, L'Harmattan.
- Paillat P. (dir.) 1989. *Passages de la vie active à la retraite*. Paris, Puf.
- Paugam S., 2000. *Le salarié de la précarité*. Paris, Puf.
- Pignoni M-T., Zouary P., 2003. « Les nouveaux usages du licenciement pour motif personnel ». *Premières informations premières synthèses* 28.2.
- Pinder R., 1995. « Bringing back the body without the blame ? The experience of ill and disabled people at work ». *Sociology of Health and Illness* 17-5, 605-631.
- Pisani-Ferry J., 2000. *Plein emploi*. Rapport du Conseil d'Analyse Economique. Paris, La documentation française.
- Prokovas N., Viney X., 2004. « Les emplois difficiles à pourvoir : cinq métiers en exemples ». *Premières informations premières synthèses* 50.2.
- Reynaud J-D., 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse ». *Sociologie du travail* 43, 7-31.
- Richet-Mastain L., Brunet F., 2002. « L'Âge des salariés joue surtout à l'embauche ». *Premières informations premières synthèses* 15.3.
- Rosanvallon P., 1995. *La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat-providence*. Paris, Editions du Seuil, « Points Essais ».
- Roth N., 2000. « L'activité après 50 ans : évolutions récentes », in Taddei D. (dir.) : *Retraites choisies et progressives*. Paris, La documentation française, p.143-154.
- Salais R., 2004. « La politique des indicateurs. Du taux de chômage au taux d'emploi dans la stratégie européenne pour l'emploi », in Zimmermann B. (dir) : *Action publique et sciences sociales*. Paris, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, p.XX-XXX.
- 2007. « Du bon (et du mauvais) emploi des indicateurs dans l'action publique ». *Document de travail IDHE* 07-03, ENS Cachan.
- Saint-Alary E., 2005. « Discriminations par l'âge et responsabilité sociétale de l'entreprise », in Raoult N., Quintreau B., (dir.) : *La diversité des âges. Regards croisés d'experts*. Rueil-Malmaison, Editions Liaisons, p.96-107.
- Saint-Arnaud L., Saint-Jean M., Rhéaume J., 2003. « De la désinsertion à la réinsertion professionnelle à la suite d'un arrêt de travail pour un problème de santé mentale ». *Santé mentale au Québec* 28-1, 193-211.
- Seibel C., (dir.) 2002. *Avenirs des métiers*. Rapport du groupe « Prospective des métiers et qualifications ». Commissariat Général du Plan.
- Simon P., Stavo-Debaugé J., 2004. « Les politiques anti-discrimination et les statistiques : paramètres d'une incohérence ». *Sociétés contemporaines* 53, 57-84.

- Stiglitz J., 1973. « Approaches to the Economics of Discrimination ». *American Economic Review* 46-5, p.1287-295.
- System, 1999. « Les travailleurs âgés sur le marché du travail ». *Tendances* 33.
- Vimont C., 2003. *Compétitivité et vieillissement. Un nouveau modèle multidisciplinaire d'analyse de la compétitivité*. Paris, Institut Montaigne.
- Volkoff S., Bardot F., 2005. « Départs en retraite, précoces ou tardifs : à quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ». *Gérontologie et société* 111, 71-94.
- , Molinié A-F., Jolivet A., 2000. « Efficace à tout âge ? Vieillesse démographique et activité de travail ». *Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi* 16.
- Vrancken D., Macquet C., 2006. *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société*. Paris, Belin.
- Winance M., Ville I., 2006. « To work or not to work? The occupational trajectories of wheelchair users ». *Disability and Rehabilitation* 28-7, 423-436
- Zaidman C., Okba M., Olier L., Salzmann B., Savary A., 2000. « Les dispositifs de cessation d'activité : état des lieux et évolutions souhaitables », in Taddei D. (dir) : *Retraites choisies et progressives*. Paris, La documentation française, p.95-121.



DERNIERS NUMEROS PARUS :

(Téléchargeables à partir du site <http://www.cee-recherche.fr>)

- N° 43** *Définition des zones témoin pour l'expérimentation du revenu de Solidarité active (rSa)*  
ANTOINE GOUJARD, YANNICK L'HORTY  
avril 2008
- N° 42** *Contrat nouvelles embauches (CNE.) Enquête monographique auprès de salariés recrutés en mai-juin 2006 en CNE, CDD ou CDI de droit commun*  
BERNARD GOMEL, DOMINIQUE MEDA avec RAPHAËL DALMASSO, NICOLAS SCHMIDT  
mars 2008
- N° 41** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi Comparaisons internationales Suède, Pays-Bas, Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 40** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi au Royaume-Uni*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 39** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi aux Pays-Bas*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 38** *Les prestations et services d'accompagnement des demandeurs d'emploi en Suède*  
NICOLAS GRIVEL, NATHALIE GEORGES, DOMINIQUE MEDA  
décembre 2007
- N° 37** *Âges, santé, travail : quelles évolutions ? Quinze ans de travaux du Créapt. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2006)*  
CREAPT  
novembre 2007
- N° 36** *Les familles monoparentales en France*  
ANNE EYDOUX, MARIE-THERESE LETABLIER, avec la collab. de NATHALIE GEORGES  
juin 2007
- N° 35** *Transmission des savoirs professionnels en entreprise. Actes du séminaire Vieillesse et Travail (année 2005)*  
CREAPT-EPHE  
décembre 2006
- N° 34** *Les filières d'embauche. Une exploitation de l'enquête Emploi 2004*  
EMMANUELLE MARCHAL, GERALDINE RIEUCAU  
octobre 2006
- N° 33** *Les suites associatives au programme Nouveaux services-Emplois jeunes. Enquête 2004-2005*  
BERNARD GOMEL, NICOLAS SCHMIDT avec la collaboration de Corentin Gallo, Laetitia Glayo, Corinne Iehl  
octobre 2006