

## **Gestion des âges, gestion de la santé : un nouveau défi méthodologique ?**

Isabelle SALMON, Institut National de Recherche et de Sécurité

1 rue du Morvan, CS 60027

54519 Vandœuvre Cedex

[Isabelle.salmon@inrs.fr](mailto:Isabelle.salmon@inrs.fr)

Mireille LAPOIRE-CHASSET, Institut National de Recherche et de Sécurité

1 rue du Morvan, CS 60027

54519 Vandœuvre Cedex

[Mireille.lapoire-chasset@inrs.fr](mailto:Mireille.lapoire-chasset@inrs.fr)

### **Résumé :**

En France, les gouvernements successifs estiment qu'il est désormais urgent de traiter le problème du vieillissement, en raison de la menace économique qu'il fait peser sur les systèmes de protection sociale. Afin d'allonger la durée de la vie professionnelle, ils imposent aux entreprises des contraintes législatives de plus en plus pressantes en faveur de l'emploi des seniors. Pourtant, la littérature examinant les pratiques des entreprises en gestion des âges montre que c'est un champ qu'elles investissent peu et qu'elles peinent à lier la question du vieillissement à celle de la santé au travail alors que ce lien est bien documenté. Cependant, cette analyse semble faussée car elle repose principalement sur la manière dont les entreprises mettent en œuvre les dispositifs réglementaires imposés. Or, les paramètres qui la conditionnent sont multiples : manière dont les entreprises formulent le problème, qui ne s'exprime pas nécessairement en termes d'âge, mais aussi jeux de pouvoir et régulations entre les différents acteurs. Cette recherche s'intéresse donc à la gestion des âges telle qu'elle se pratique concrètement dans une entreprise. Elle montre que si celle-ci, comme d'autres, n'a pas investi les dispositifs réglementaires proposés, elle tente cependant d'innover en élaborant des outils plus à même de répondre à sa problématique propre et rencontre ce faisant des difficultés particulières. Sur la base de ces résultats, une discussion est menée pour tenter de dégager des pistes de recherche quant à la façon de mieux saisir la réalité complexe que représente la gestion des âges en entreprise et des pistes pour l'action.

**Mots-clés** : maintien dans l'emploi des seniors, gestion des âges, santé au travail

## Gestion des âges, gestion de la santé : un nouveau défi méthodologique ?

Le vieillissement n'est ni un risque ni une pathologie, juste un phénomène universel. Posé en des termes différents d'un individu ou d'une société à l'autre, il peut être considéré aussi bien sous l'angle du déclin qu'il occasionne que sous l'angle de ses atouts nés de l'expérience. En France, depuis 20 ans, les gouvernements successifs ont décidé de formuler la question du vieillissement en termes d'âge et comme un problème qu'il devient urgent de traiter car il menace gravement l'équilibre financier de notre protection sociale. Ils ont donc décidé d'allonger la durée de la vie professionnelle. Les mesures prises, incitatives ou coercitives, législatives ou non, se font de plus en plus conséquentes pour les entreprises. Elles doivent élaborer des accords seniors, s'engager à maintenir les plus de 55 ans en emploi, les recevoir en entretien de seconde partie de carrière...

Pourtant, la littérature examinant les pratiques des entreprises en matière de gestion des âges est unanime : c'est un champ qu'elles investissent peu [Buisson et Christin, 2007 ; Pijoan *et al.*, 2011 ; Defresne *et al.*, 2010 ; Anglaret, 2011 ; Claisse *et al.*, 2011 ; ANACT, 2011 ; Caron *et al.*, 2012]. Les entreprises apparemment « apathiques » semblent peu se saisir du problème du vieillissement en dehors d'une simple mise en conformité par rapport aux injonctions légales. D'autre part, elles lient rarement cette question à celle de la santé au travail, alors que ce lien est parfaitement documenté par ailleurs. Les enquêtes SVP 50 [Molinié, 2004 et 2006], SHARE [Debrand et Lengagne, 2007 ; Lengagne, 2011 ; Lenormand *et al.*, 2010 ; Pollak, 2012], SIP [Coutrot, 2008 ; Coutrot et Rouxel, 2011], SUMER [Arnaudo *et al.*, 2006], ESTEV [Derrienic *et al.*, 1996], VISAT [Marquié, 2010], Conditions de Travail [Algava, 2011 ; Bué, 2007 ; Waltisperger, 2008], et les nombreux travaux du CREAPT l'ont démontré [Volkoff *et al.*, 2000].

Cependant cette analyse peut paraître incomplète car elle repose principalement sur l'étude de la manière dont les entreprises mettent en œuvre les dispositifs réglementaires imposés. Or le problème du vieillissement se pose à toutes les entreprises, mais peut-être dans des termes différents de ceux proposés par le législateur et sa prise en charge déborde probablement très largement le cadre prévu par la réglementation. L'hypothèse de cette étude est que la question ne se pose ni toujours ni obligatoirement en termes d'âge. Les paramètres qui conditionnent la façon dont les entreprises se saisissent des dispositifs réglementaires imposés pourraient être multiples : leur propre formulation du problème, mais aussi les jeux de pouvoir et les régulations entre les différents acteurs. M. Crozier et E. Friedberg [1977] et J.-D. Reynaud [1997] ont en effet montré que le fonctionnement d'une organisation pouvait être considéré comme le résultat d'un état d'équilibre dans les stratégies et relations de pouvoir qui opposent ses membres les uns aux autres. L'ensemble de ces facteurs contribuent à la façon dont le droit va finalement être endogénéisé [Edelman, 2011] et les injonctions réglementaires investies dans des dispositifs visibles pour le chercheur. Les recherches rapportées dans la littérature se focalisent souvent sur les dispositifs réglementaires et leur application, et le critère d'âge n'y est pas toujours discuté. Le but de la présente étude est d'aller au-delà de cette seule partie visible de la gestion des âges, en étudiant la façon dont elle se pratique au-delà des obligations réglementaires dans une entreprise particulière. Il est aussi de remettre en cause le critère d'âge pour le compléter par celui de la santé au travail, partant de l'hypothèse que la question de la santé au travail et celle de la gestion des âges doivent se penser concomitamment.

Dans cette perspective, il paraît nécessaire de ne plus se focaliser uniquement sur les dispositifs prévus par les règles mais de s'intéresser à la GRH telle qu'elle est concrètement pratiquée dans une entreprise. Tant les règles qui structurent l'action que les acteurs impliqués devront être mis en évidence. Un dispositif méthodologique a donc été imaginé pour saisir cette réalité complexe et appliqué à un cas-test. Il s'agit de mobiliser des cadres issus de la sociologie de l'action concrète : la sociologie des organisations et la sociologie du droit webérienne.

Dans cette communication sera d'abord présenté un bref état de la littérature sur les pratiques de gestion des âges dans les entreprises, aboutissant au constat généralisé d'une apparente démobilisation (I). Puis viendra un exposé des cadres d'analyse et de la méthodologie d'investigation employés, précédant une présentation du cas (II). Il est montré que dans ce cas l'âge est un non-problème, alors que les inaptitudes sont un problème majeur. Comme d'autres entreprises, celle qui fait l'objet de cette recherche n'a pas investi les dispositifs proposés par le législateur. Par contre, elle tente d'inventer des outils répondant à sa problématique propre. Cependant, l'action est paralysée par les logiques contradictoires des différents acteurs (III). Sur la base de ces résultats, une discussion est menée pour tenter de dégager des pistes de recherche quant à la façon d'étudier la gestion des âges en entreprise et des pistes pour l'action (IV).

## **I. ETAT DE LA LITTERATURE : DES ENTREPRISES PEU INTERESSEES PAR LA GESTION DES AGES ?**

L'analyse de la littérature sur les pratiques des entreprises en matière de gestion des âges fait apparaître un paradoxe. La question du vieillissement en France est désormais consensuellement posée comme un problème. L'injonction du politique en matière d'augmentation du taux d'emploi des seniors se fait de plus en plus pressante et des dispositifs extrêmement structurants ont été mis en œuvre (1). Pourtant, les entreprises semblent peu se poser la question du vieillissement en ces termes et peu s'en saisir dans leurs pratiques. Plus particulièrement, elles semblent peu lier la question de la gestion des âges à celle de la santé, alors qu'on sait par ailleurs qu'il existe un lien étroit entre les deux (2). Pour tenter de dépasser ce paradoxe, cette recherche se donne pour objectif d'analyser la manière concrète dont se pose et dont se gère la question du vieillissement dans les entreprises (3).

### **I.1 La gestion des âges constitue un enjeu majeur et complexe**

Aujourd'hui, en France, le politique soulève la question du vieillissement et formule le problème dans des termes nouveaux, car il concerne une part de la population de plus en plus grande et que son mode de traitement habituel est devenu très coûteux. Le financement des systèmes de protection sociale est menacé. En 2060, il n'y aura plus que 1,5 actifs pour un inactif de plus de 60 ans en 2060, contre 2,1 aujourd'hui [Filatriau, 2011]. Pour tenter de retrouver un équilibre budgétaire, le gouvernement a décidé de maintenir ce rapport de 2 pour 1 en allongeant la durée de la vie professionnelle. Report de l'âge légal de la retraite, suppression des dispositifs de sortie précoce de la vie active et création en contrepartie de nombreux dispositifs visant à l'intégration et à la réintégration des seniors dans l'emploi vont dans ce sens. La plus emblématique de ces mesures est certainement l'obligation faite aux entreprises de plus de 50 salariés de négocier des accords ou des plans d'action en faveur du

recrutement ou du maintien dans l'emploi des seniors<sup>1</sup>. Le problème du financement des retraites devient aussi celui du maintien dans l'emploi des seniors et les pouvoirs publics enjoignent les entreprises à utiliser la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la validation des acquis de l'expérience (VAE), le droit individuel à la formation (DIF), les contrats de professionnalisation... dans ce sens pour les plus de 50 ans. Or d'après l'INSEE, seuls 41,5 % des personnes âgées de 55 à 64 ans étaient en emploi en 2011 [INSEE, 2012].

L'enjeu du maintien dans l'emploi des seniors est d'autant plus complexe que de nombreux salariés travaillent avec des problèmes de santé et que leur état de santé conditionne fortement leur possibilité de rester en emploi. Ce lien fort est attesté par nombre d'enquêtes et travaux menés par divers acteurs et institutions (enquêtes SVP50, SHARE, SIP, SUMER, ESTEV, VISAT, enquêtes Conditions de Travail, travaux du CREAPT). Il paraît donc nécessaire de penser la question de la santé au travail concomitamment de celle du vieillissement, pour aboutir à la mise en place d'une véritable gestion des âges au sens où l'entend la Fondation Européenne des Conditions de Travail [1997] : « *le soutien de l'employabilité et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, motivée et en bonne santé.* »

## **I.2 Pourtant la gestion des âges semble laisser les entreprises indifférentes...**

Cependant, paradoxalement, de nombreuses recherches convergent pour attester que les pratiques des entreprises ne semblent pas toujours évoluer dans le sens ni dans la mesure souhaités par le politique pour répondre à l'urgence du problème. Pour des raisons diverses, dont en particulier l'engagement passé de l'Etat dans les mesures incitant au départ précoce, un « consensus à la française » s'est établi, façonnant sur le plan cognitif le champ de la gestion des seniors [Gaullier, 1988]. Ainsi « les pratiques de gestion des seniors sont longtemps restées cantonnées à des dispositifs favorisant leur départ anticipé du monde de l'entreprise, et même si le cadre législatif évolue en faveur de leur maintien dans l'emploi, les schémas cognitifs en vigueur restent peu propices à une appréhension des seniors comme une ressource à part entière de l'organisation » [Buisson et Christin, 2007]. La gestion « par les âges » s'est institutionnalisée et les entreprises semblent peiner à la remettre en question. N. Pijoan *et al.* [2011] parlent d'un « modèle transitionnel des âges » pour étudier l'articulation de la tension exclusion-intégration et les modalités d'évolution d'un « modèle post-industriel des âges, fondé sur l'âgisme » vers un « modèle contemporain » dans lequel une remise en cause des pratiques passées de gestion des ressources humaines (GRH) est rendue nécessaire, qui devrait amener à réintégrer les seniors. En 2005, soit avant l'injonction de négocier des accords, S. Bellini *et al.* [2005] ont étudié les pratiques d'une quinzaine d'entreprises de plus de 50 salariés et dressé en conséquence une typologie. Leurs conclusions sont nettes : les seuls aspects « politiques », c'est-à-dire systématisés, formalisés et décidés de manière proactive de la gestion des seniors concernent la gestion des effectifs, généralement en termes de suppressions de postes. Certes, la plupart des organisations mettent également en

---

<sup>1</sup> Loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité Sociale pour 2009 (article 87), dite Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2009 ou LFSS 2009.

œuvre des « pratiques » ou des mesures ponctuelles décidées pour gérer des problèmes d'acquisition ou de transfert de compétences, ou encore de condition de travail. Néanmoins ces actions préventives restent minimales comparées à la gestion réactive des effectifs. Certes, avec les récentes évolutions législatives, les entreprises sont obligées de rentrer dans une démarche plus formalisée de gestion des âges. Cependant les premiers essais semblent timides. D'après l'enquête ESG50+ [Defresne *et al.*, 2010], les outils de GRH utilisés en gestion des âges, et en premier lieu la pyramide des âges, tendent à se diffuser mais leur utilisation reste modeste (il concerne seulement 36 % des établissements de plus de 20 salariés employant des salariés de plus de 50 ans). Cet outil apparaît par ailleurs comme un élément d'un ensemble plus vaste d'outils qui peuvent être mobilisés pour la gestion des âges, comme la GPEC. Les mêmes auteurs notent qu'en 2008 un quart seulement des établissements soumis à l'obligation triennale de négocier avaient entamé ou conclu un accord de GPEC. Concernant le contenu de ces accords, et notamment le lien avec la santé au travail, les actions sur les conditions de travail n'intervenaient que dans 59 % des cas (nature et ampleur des actions non précisées). Par ailleurs, 82 % des entretiens dans les entreprises étudiées abordaient la question des conditions de travail ; mais en 2007, seulement 12 % des établissements de moins de 50 salariés et 37 % des établissements de 500 salariés ou plus les avaient mis en place. Pour étoffer ce panorama des pratiques d'entreprises, on peut encore évoquer les récentes analyses, quantitatives mais aussi qualitatives, menées sur les plans/accords seniors mis en œuvre depuis janvier 2010 [ANACT, 2011 ; Anglaret, 2011 ; Claisse *et al.*, 2011 ; Caron *et al.*, 2012]. Elles ne permettent pas de tirer un bilan clair et tranché de l'engagement des entreprises sur la question du vieillissement au travail, en dehors d'une conformité à la loi. Quelle que soit l'étude retenue, les accords proposant d'agir sur les conditions de travail représentent à peine la moitié de l'échantillon étudié. Par ailleurs, leur conception de l'amélioration des conditions de travail est très restrictive : la plupart l'appréhende de manière individuelle et curative, beaucoup plus rarement de façon collective et préventive. De plus, lorsqu'une attention a été portée au volet « santé », c'est très souvent par le biais d'un suivi médical renforcé, mais rien n'est dit des actions à entreprendre si un problème est détecté, ni des moyens donnés aux services de santé au travail. Les auteurs des monographies réalisées pour le COCT (Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail) remarquent quant à eux qu'il n'y a pas vraiment de coupure « avant/après » l'accord en matière de conditions de travail. De toutes ces études des accords et plans d'action seniors, il semble ressortir que la LFSS 2009 a échoué à forcer les entreprises à s'impliquer sur la question du vieillissement, quand elles ne s'y étaient pas déjà engagés avant. Il ne semble pas que la loi ait mieux réussi à enjoindre les entreprises à gérer de concert vieillissement au travail et santé au travail.

### **I.3 ...A moins qu'elle ne représente une réalité à caractériser différemment ?**

Les études convergent donc pour attester que les entreprises semblent peu se saisir de la question du vieillissement au travail, et moins encore la lier à celle de la santé, *via* la question des conditions de travail par exemple. Ce sont de tels constats qui ont pu amener M.L. Buisson et J. Christin [2007] à parler « d'inaction actuelle des entreprises par rapport à la gestion de leurs seniors ». Cependant cette réponse apparemment timide offre un contraste brutal avec l'ampleur des enjeux démographiques, économiques et sociaux soulevés, ainsi qu'avec le caractère de plus en plus pressant et structurant des injonctions mises en place par le politique pour y répondre. Dans la mesure où le vieillissement n'est ni une pathologie ni un risque, mais un phénomène parfaitement prévisible et qui concerne tout le monde, comment

ne pas le prendre en compte ? Si le lien entre le vieillissement au travail et la santé est parfaitement documenté, pourquoi les pratiques de gestion des âges n'incorporent-elles pas de réflexion plus profonde sur la santé au travail, et ce, tout au long de la vie professionnelle ?

Ce paradoxe n'en est plus un si l'on adopte l'hypothèse selon laquelle l'indifférence des entreprises au problème du vieillissement n'est qu'apparente. Si l'on s'attend à repérer une gestion du vieillissement au seul moyen des outils de gestion assignés par la réglementation, souvent aux seules grandes entreprises, et avec une finalité première fréquemment éloignée de la gestion des âges et de la santé au travail, il est clair que les pratiques des entreprises en matière de vieillissement ne se prêtent pas bien à ce repérage. Pour saisir la réalité des dispositifs, il apparaît donc nécessaire de déplacer la focale.

L'hypothèse de départ de cette étude est précisément que les entreprises ne peuvent pas se passer d'une gestion des travailleurs vieillissants et que celle-ci ne se fait pas uniquement par l'exclusion. Loin s'en faut. Les seniors en emploi sont encore nombreux et quantité d'entreprises et de branches d'activité sont attachées ne serait-ce qu'à leurs compétences, à leurs savoirs et à leurs savoir-faire. Ainsi existe-t-il une multitude de manières de poser la question de vieillissement en termes de santé au travail, d'usure, mais aussi de perte de compétences... dans lesquelles intervient une forte part de subjectivité. Il ne s'agit donc pas ici d'observer d'éventuels manques par rapport aux injonctions réglementaires, qui ne constituent qu'une partie du droit social appliqué à la gestion des seniors, mais d'essayer de comprendre et d'expliquer comment les entreprises s'y prennent en la matière. Comment le problème est-il formulé ? Comment la fonction RH le gère-t-elle ? Avec qui ? Et comment, le cas échéant, les différentes parties en présence mobilisent-elles ou non le droit ?

## **II. CADRES D'ANALYSE ET METHODOLOGIE**

### **II.1 Une grille d'analyse issue de la sociologie des organisations et de la sociologie du droit pour analyser les pratiques observées**

Pour aborder ces questions, cette recherche mobilise un cadre analytique qui articule analyse sociologique des organisations [Crozier et Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997] et analyse des usages sociaux du droit [Weber, 1995]. La sociologie des organisations vise à repérer comment les individus coopèrent entre eux ; comment ils agissent ensemble, en fonction de l'enjeu que chacun se fixe ou d'un problème qu'il gère, compte tenu des contraintes et des ressources auxquelles il fait face. Dans cette perspective, la formulation du problème n'est pas donnée *a priori*. Le rôle du chercheur est de mettre en évidence la manière dont chacun le formule et notamment la manière dont chacun pose la question du vieillissement. Dans cette perspective aussi, le droit n'est jamais une contrainte ou une ressource en soi. Il est l'un ou l'autre, selon les circonstances. Le rôle de l'analyste est de mettre en évidence les règles impliquées dans le jeu des acteurs et la manière dont elles structurent leur jeu [Lascoumes et Serverin, 1995]. Il n'est pas exclu non plus que les entreprises ayant endogénéisé le droit contribuent en retour à le façonner différemment [Edelman, 2011].

## II.2 Méthodologie de l'analyse de cas

Ce cadre analytique a été testé sur un premier cas exploratoire, pour étudier la façon dont cette question du vieillissement se traduit dans la pratique. L'idée de départ de la recherche est que la question ne se pose ni toujours, ni uniquement en termes d'âge, mais que de multiples paramètres conditionnent la façon dont les entreprises se saisissent des dispositifs réglementaires qui leur sont imposés. Parmi ces paramètres, la façon spécifique dont chaque entreprise formule le problème, mais aussi les jeux de pouvoir et régulations entre les différents acteurs.

Pour explorer ces domaines complexes et ces nouvelles relations, ainsi que les freins et motivations parfois inconscients dans le comportement des nombreux acteurs, le choix d'une méthode d'enquête qualitative s'est imposé. D'une part, les questions n'étaient pas suffisamment arrêtées pour utiliser une méthode quantitative ; d'autre part, on aurait couru le risque en l'employant de n'accéder qu'à du matériau superficiel reflétant une rationalisation *a posteriori*. Tandis que les données qualitatives possèdent « une richesse et un caractère englobant » qui leur confère « un fort potentiel de décryptage de la complexité » [Miles et Huberman, 2003]. Ainsi, elles permettent « des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » [*id.*]. L'avantage d'une méthode qualitative était donc de permettre une approche holiste des différentes facettes de la situation, en évitant de se focaliser sur des aspects trop particuliers. Par ailleurs, d'après ces mêmes auteurs, « les données qualitatives permettent aux chercheurs de dépasser leurs *a priori* et leurs cadres conceptuels initiaux », ce qui semblait particulièrement pertinent dans le contexte de l'étude.

En vertu de ce qui précède, parmi les méthodes qualitatives, c'est la méthode de l'étude de cas qui a été retenue en raison de sa capacité à « décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite « compréhensive », en prenant en compte un grand nombre de facteurs » [Giroux, 2003]. L'objectif étant ici de mettre à l'épreuve des propositions, la capacité limitée de la méthode à généraliser ses résultats n'a pas été considérée comme un critère rédhibitoire. L'étude de cas était également particulièrement indiquée dans ce contexte de changement de réglementation sur les seniors, puisqu'elle permet de prendre en compte la temporalité, donc s'adapte bien aux recherches de type diachronique, processuel et contextuel. Elle tient compte des dimensions historique, contextuelle et circonstancielle du phénomène observé.

L'entreprise étudiée a été choisie sur la base de deux critères. *Primo*, elle connaissait un problème de maintien dans l'emploi de ses salariés au fil du temps ; *secundo*, les salariés souhaitaient rester tout comme l'employeur souhaitait qu'ils restent. Ces critères ont paru pertinents à deux titres : tout d'abord, ils devaient permettre de s'affranchir de l'éternel problème de la gestion des âges par l'exclusion, sur lequel butent très souvent les auteurs qui travaillent cette question. Ensuite, ils doivent permettre un éventuel élargissement de ce type de recherche à d'autres entreprises. En effet, nombreuses sont les entreprises dont les salariés peinent à se maintenir dans l'emploi au fil du temps, quelle qu'en soit la raison, pénibilité physique ou autre, alors qu'ils souhaitent y rester et que l'entreprise ne souhaite pas s'en défaire. Cette position peut alors être motivée par des raisons historico-culturelles, comme dans le cas de l'entreprise étudiée ici, ou par d'autres raisons, comme celle de la rétention des compétences.

L'entreprise étudiée emploie 1100 personnes pour gérer des déchets, qu'elle collecte et valorise. Elle opère dans une grande région urbaine, au centre et à la périphérie, jusque dans les zones rurales mitoyennes. Ses clients sont d'abord les collectivités locales. Elle travaille également pour des industriels, artisans ou commerçants, et des professionnels de santé. Ancienne entreprise familiale créée il y a plus d'un siècle, elle a été cédée à deux grands groupes il y a plus de 50 ans, et depuis les années 2000, elle a opéré une profonde mutation. Elle est passée d'un métier de collecte des déchets à un métier de services à l'environnement. Dans cette entreprise, les effectifs sont très stables, le *turn-over* est très faible et l'ancienneté est de 15 ans en moyenne.

Si l'on se réfère aux seuls dispositifs de gestion des âges prévus par le droit, ce cas présente *a priori* de fortes similitudes avec ceux étudiés dans la littérature évoquée. Jusqu'à présent, cette entreprise utilisait largement les dispositifs de départ anticipé à la retraite. Les accords seniors, documents de gestion des âges devenus obligatoires, ne laissent transparaître aucun engagement nouveau. Cependant, son DRH a entrepris une action d'envergure pour remédier aux problèmes de maintien dans l'emploi de ses salariés au fil du temps. La présente étude vise à comprendre comment peut se poser et se gérer différemment la question du vieillissement en dehors du cadre réglementaire et à permettre d'imaginer un cadre analytique et une méthodologie pour appréhender d'autres cas, qui seront choisis plus au hasard mais dans le respect des deux critères énoncés ci-dessus.

Pour tenter de dépasser le paradoxe de l'apparente « apathie » des entreprises françaises, l'étude de cas a permis de documenter le phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données. Le plan d'action élaboré à l'issue des négociations et sa mise en œuvre ont été analysés, en consultant les archives de l'entreprise (plan seniors et son évaluation de suivi à un an) et en interrogeant les parties prenantes des négociations, c'est-à-dire la DRH et les représentants syndicaux. L'analyse a été complétée par l'étude des autres modes de gestion du vieillissement en interrogeant ces mêmes personnes.

Concrètement, en plus de l'étude documentaire, cinq entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne ont été menés auprès du Directeur des Ressources Humaines, de sa chargée de mission et de trois représentants des salariés des trois syndicats élus (CGT, FO et CFE-CGC). Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide dont les questions relevaient des grands thèmes suivants : parcours de la personne interrogée ; manière dont selon elle la question du vieillissement se pose dans l'entreprise considérée, et problèmes spécifiques posés par ce vieillissement ; actions destinées à répondre à la problématique spécifique évoquée dans les réponses aux questions précédentes. Les actions négociées, abouties ou abandonnées ont été étudiées, ainsi que leur mise en œuvre. Pour mieux cerner les enjeux que les situations abouties dissimulent, les conflits et projets avortés ont aussi été sondés. Pour repérer les éventuels changements introduits par la nouvelle réglementation, les interlocuteurs se sont vu demander de bien distinguer les situations avant, pendant et après la suppression progressive des dispositifs de sortie anticipée, l'obligation de négocier des accords en faveur de l'emploi des seniors et le report de l'âge légal de départ à la retraite. Un *focus* a aussi été mis sur l'explicitation des autres règles de droit qui avaient pu être mobilisées dans les différentes actions.

La méthode qualitative employée ici n'autorise aucune revendication en matière de représentativité statistique, donc aucune généralisation. Par ailleurs, il faut garder à l'esprit qu'il est impossible de neutraliser l'influence des deux chercheurs qui ont mené ces entretiens



de façon séparée, comme d'identifier les biais induits par cette influence. Enfin, dans ce cadre purement exploratoire, aucune quantification n'a été réalisée.

Conformément à la méthodologie de l'étude de cas, les données d'origines diverses (documents, entretiens) ont servi à construire le cas, qui a été analysé en fonction de la problématique particulière [Hamel *et al.*, 1993, cités par Giroux, 2003]. Etant donné le volume relativement restreint des données, une analyse thématique manuelle a pu être réalisée. L'absence d'exploitation des données *via* un logiciel d'analyse de données qualitatives s'explique aussi par la volonté pré-existante de traiter les données selon les principes de l'analyse stratégique pour éclairer les régulations pouvant exister entre les acteurs. Partant, les entretiens enregistrés ont été intégralement retranscrits, sans aucune mise en forme ou modification du texte. Les messages non verbaux, inutiles dans ce contexte, n'ont pas été retranscrits.

Pour analyser les entretiens de façon thématique, les « thèmes » ont été ici pris dans le sens où l'entend L. Bardin [1977], donc comme des « noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence et la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi ». Sachant qu'une focale particulière devait être portée sur les acteurs et leurs régulations, une grille thématique a été élaborée sur la base des principes de l'analyse stratégique et systémique [Crozier et Friedberg, 1977] (*cf.* annexe 1, p. 22). La forme de la grille s'en est trouvée pré-déterminée (codage *a priori*), et les catégories mutuellement exclusives retenues sont donc, acteur par acteur : les éléments factuels de comportement, caractérisés par un verbe d'action ; le problème ou l'enjeu au centre de ses motivations ; les ressources et contraintes lui permettant ou l'empêchant de résoudre son problème ; et enfin, la stratégie retenue. Ces thèmes sont donc pertinents de par leur centralité vis-à-vis de l'objectif de la recherche. Pour réduire la subjectivité et tendre vers l'objectif de reproductibilité inter-codeurs, toutes les retranscriptions d'entretiens ont ensuite été entièrement analysées par les deux chercheurs co-auteurs de cette communication, qui ont travaillé séparément sur le codage des différents items issus des retranscriptions. Trois itérations successives ont été nécessaires pour arriver à la grille consensuelle et résumée présentée en annexe. Il est également à noter que le texte de la communication a été envoyé aux deux personnes de la DRH qui ont été interrogées, avec le souci d'augmenter la crédibilité de la méthode en recueillant l'avis de ces répondants quant à l'interprétation proposée. A ce jour, aucun retour n'est parvenu aux auteurs en dehors de l'avis de bonne réception.

### **III. RESULTATS : FACE AU PROBLEME DES INAPTITUDES, ET NON DE L'AGE, L'ENTREPRISE NE PEUT SE CONTENTER DES OUTILS « CLASSIQUES », ET TENTE D'INNOVER**

L'entreprise étudiée n'est pas confrontée à un problème d'âge tel que le posent les nouvelles dispositions réglementaires, mais à un problème d'inaptitudes qui surviennent très tôt, bien avant l'âge légal de la sortie de vie professionnelle (1). La direction des ressources humaines et les syndicats se sentent très investis du problème, mais ces derniers ont refusé de signer l'accord seniors. C'est par conséquent un plan d'action unilatéral sans ambition qui a été adopté (2). Les grandes avancées se sont faites ailleurs, en mobilisant d'autres ressources du droit et d'autres formes de solidarité, au sein de l'entreprise et du bassin d'emploi. Cependant,

même dans ce cadre, les différentes parties prenantes se heurtent à des conflits d'intérêts qui limitent le champ des possibles (3).

### **III.1 L'âge est un non-problème. Les inaptitudes sont un problème managérial majeur**

Interrogés sur ce que signifie « gestion des âges » dans l'entreprise, tous les répondants affirment d'emblée que l'âge n'a jamais été considéré comme un problème en soi. A vrai dire, la question n'avait même jamais été abordée en tant que telle avant l'obligation de négocier des accords seniors et l'action RH ne reposait sur aucune stratification particulière sur l'âge, même si la pyramide des âges est connue. L'entreprise a gardé une tradition assez « paternaliste » issue de son histoire : elle assume une mission d'intégration sociale de publics très peu qualifiés, sur un bassin d'emploi déshérité. Plusieurs membres d'une même famille y sont souvent employés, pour toute la durée de leur vie professionnelle. L'entreprise évite dans toute la mesure du possible les licenciements. Elle tente de favoriser l'accès à la formation pour tous, sans discrimination d'âge. En fait, les seniors bénéficient clairement d'une représentation positive. En effet, avant la modernisation des matériels, ils ont vécu une période où les conditions de travail étaient extrêmement pénibles, qu'ils évoquent comme avec nostalgie. Les collectifs de travail étaient et sont encore très figés et très soudés. Les seniors, considérés comme fiables, aimant leur travail, racontent souvent cette époque aux jeunes prétendument moins attachés au travail, ce qui les fait apprécier de leur hiérarchie.

*« Aujourd'hui il y a pas de souci avec les anciens, pas du tout. [...] On n'a pas de souci euh, catégoriellement parlant avec les âges, c'est pas vrai. On n'a pas un problème avec les jeunes, un problème avec les milieux, et un problème avec les vieux, c'est pas du tout ça. On a des anciens, en général ils sont plutôt associés aux bons, parce que ils font partie d'une génération qui a une autre représentation du travail, et qui a vécu le travail autrement. [...] On les a jamais gérés à part, moi je pense qu'ils sont même un peu chouchoutés, parce que c'est les anciens, parce que c'est les bons, parce qu'on sait qu'on peut compter dessus puis que je sais que les managers leur rendent bien. [...] Nan, y'a pas de gestion des âges, de focalisation, de problème particulier. On a travaillé sur les seniors parce que clairement on y a été un peu poussés par le législateur. Y'a pas eu des choses révolutionnaires dans l'accord parce que y'avait pas non plus des problèmes urgents à résoudre par rapport à ça. Maintenant ça veut pas dire qu'on veut pas s'en occuper, pas du tout ! » (Chargée de mission RH)*

En revanche, le problème majeur auquel l'entreprise est confrontée est celui des inaptitudes frappant massivement les ripeurs, qui représentent plus de la moitié des effectifs et qui sont tous atteints tôt ou tard par les mêmes problèmes médicaux, les pathologies rhumatologiques. Celles-ci surviennent en moyenne après 15-20 ans d'ancienneté, et évoluent ensuite inexorablement vers l'inaptitude. En raison des inaptitudes d'abord temporaires puis définitives, d'abord partielles puis totales, la question du reclassement se pose souvent lorsque le ripeur a 52-53 ans en moyenne. Les dossiers arrivent au rythme d'un par mois au minimum pour l'ensemble de l'entreprise. La chargée de mission RH gère les seniors, mais surtout les inaptitudes. Pour elle, qui met un point d'honneur à ne pas licencier, le reclassement est un « casse-tête ». Il s'agit de reclasser des publics peu qualifiés, très peu mobiles géographiquement mais aussi professionnellement, sur des postes peu exigeants physiquement, dans un bassin d'emploi sinistré. Les postes pouvant convenir en interne sont surtout des postes de chauffeur de camion et d'agent de déchetterie, mais leur nombre est insuffisant pour reclasser tous les ripeurs qui en auraient besoin. Par ailleurs certains postes exigent une montée en compétences que tous les ripeurs ne peuvent fournir. La RH est inventive et mobilise tous les moyens à sa disposition : arrangements locaux avec les équipes

et les managers pour alléger ou répartir différemment la charge de travail, formations, aide à la création d'entreprise, partenariat avec Pôle Emploi. Cependant, ces solutions ne suffisent pas toujours et pendant longtemps le traitement des inaptitudes a consisté à inventer des solutions d'attente pour pouvoir faire la jonction avec un dispositif de sortie précoce comme la préretraite. Ainsi les dispositifs de sortie précoce sont-ils longtemps restés la principale source de solutions pour éviter la « casse sociale ». Or ils s'éteignent peu à peu et la chargée de mission RH ne voit tout simplement pas comment faire travailler jusqu'à plus de 60 ans des salariés qui sont massivement touchés par les inaptitudes à peine la cinquantaine entamée. Il ne reste que la mise en invalidité, véritable « soulagement » quand elle peut être prononcée. De plus, d'après elle, le nombre des inaptitudes augmente d'année en année, malgré la modernisation du matériel. En effet, les ripeurs exercent un métier pénible, comportant des manutentions de charges lourdes, sur la voie publique, en butte aux intempéries et suivant des horaires atypiques.

Cependant, cette pénibilité intrinsèque est largement aggravée par un usage local : le « fini-quitte ». Il s'agit d'un système de paiement au forfait qui permet aux salariés de quitter leur travail une fois la tournée de collecte terminée, et non pas à une heure fixée. Beaucoup en profitent pour cumuler leur emploi avec d'autres activités, ou des impératifs personnels, et ce qui devait n'être qu'une possibilité commode devient une institution. A cela s'ajoute ensuite la pression du collectif : même quand un salarié est fatigué, il ne peut ralentir pour ménager sa santé, de crainte de porter préjudice aux membres de son équipe, qui veulent partir vite parce que leur vie est organisée autour du « fini-quitte ».

*« Les salariés ici ça s'impose, on leur demande pas hein, c'est les salariés qui s'imposent des cadences mais !... C'est des stakhanovistes. [...] Ah ils sont à la seconde hein ! À la seconde. Ils savent à la minute près, moi je connais le camion hein, à la minute près ils savent dans quelle rue ils seront, avant de partir. Et ils ont intérêt d'y être hein. [...] Dans l'histoire tout le monde est gagnant, sauf la santé des salariés. » (Un représentant syndical)*

De ce fait, ce qui compte pour évaluer la capacité d'un salarié à prolonger sa vie professionnelle n'est pas son âge, mais le poste qu'il occupe et son ancienneté dans le poste. Un représentant syndical résume les choses de la façon suivante, lorsqu'on parle des âges précis définis par la loi :

*« C'est par rapport à la situation dans laquelle on évolue qu'on va décider qu'un senior c'est plus ou moins tel âge. [...] Voilà, disons que l'indicateur il est déplacé, parce que dans le cadre d'une vie où on a un travail qui est adapté à l'homme [...] on a décidé de mettre un indicateur à 45 ans, seulement cet indicateur il faut le déplacer selon l'activité qu'on exerce. Chez nous l'indicateur il va baisser, il va être très largement au-dessous des 45 ans... » (Un représentant syndical).*

### **III.2 Comme de nombreuses autres entreprises, celle étudiée limite en apparence son action à une mise en conformité avec la loi...**

Avec les récentes évolutions légales, l'entreprise voit s'éteindre les dispositifs de sortie précoce, en même temps qu'elle se trouve dans l'obligation de mettre en œuvre des mesures pour maintenir dans l'emploi des salariés soumis à une forte pénibilité du travail. Courant septembre 2009, elle organise comme l'exige la loi une négociation avec les organisations syndicales dans le but d'aboutir à un accord sur le recrutement et le maintien dans l'emploi des seniors. Chacun des répondants confirmera que les négociations se sont déroulées non

seulement dans le calme, mais même dans une franche indifférence. Le document final sera un plan d'action unilatéral. En effet, en préambule du document, la Direction expose que « *ces échanges fructueux n'ont pu se concrétiser par la signature d'un accord d'entreprises pour des raisons « politiques », les représentants des organisations syndicales pensant compte tenu de la spécificité de nos métiers que la priorité n'était pas de maintenir les salariés âgés dans l'entreprise.* »

Ce plan unilatéral est par ailleurs un document « *patchwork* ». Les dispositions retenues reprennent les engagements relatifs au développement des compétences et de la formation professionnelle et à la GPEC. La Direction rappelle ce faisant qu'avec 132 salariés de 55 ans et plus pour un effectif de 1113 personnes, la gestion de la deuxième partie de carrière des salariés a déjà été identifiée comme un enjeu fort. Ce document, bien que sans apport nouveau, rappelle les engagements forts pris depuis longtemps par cette entreprise envers ses salariés de plus de 55 ans. Ainsi, alors que la loi impose des mesures dans au moins trois des six domaines d'action proposés, l'entreprise prend des engagements sur chacun des six domaines possibles. Forte de son engagement auprès des publics en difficulté d'insertion, elle affirme sa volonté de porter une attention particulière aux seniors éloignés du marché du travail en termes de recrutement. Elle affirme que l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité est cruciale, et sa volonté de continuer les actions d'amélioration des outils et méthodes de collecte déjà entreprises. Elle met en place des formations « *gestes et postures* » dédiées aux seniors, et officialise un suivi médical spécifique. Au chapitre « *anticipation des carrières professionnelles* », elle élabore et propose des entretiens seniors spécifiques visant à faire un bilan large de la situation du salarié. En matière d'aménagement des fins de carrière, elle met en place des sessions d'information et des études personnalisées sur la retraite, mais aussi sur les dispositifs de transition progressive. Quant à la transmission des savoirs et des compétences, elle propose à ses salariés seniors des actions de tutorat, de parrainage. En termes de formation, elle s'inscrit dans la continuité d'un accord précédent et poursuit ses efforts pour garantir l'accès à la formation pour tous.

Pourtant, malgré ce volontarisme affiché, le point d'étape 2011 des résultats est décevant. L'indicateur de suivi des embauches de seniors fait état de deux cas, à des postes administratifs. Les visites médicales spécifiques sont réalisées, mais rien n'est dit quant à la suite donnée. Les propositions d'entretiens n'ont rencontré aucun écho. Il a même fallu relancer les invitations en passant par les managers pour inciter de rares salariés à venir rencontrer la RH. La chargée de mission fait ainsi état de plusieurs remarques. D'une part, tous les salariés sont par-dessus tout préoccupés par la date de leur départ en retraite. Ensuite, elle n'a aucune solution à proposer à ceux qui souhaiteraient évoluer, pas plus qu'à ceux dont la condition physique fait craindre une évolution vers l'inaptitude. Enfin, les salariés rencontrés sont ceux qu'elle appelle « *les bien-portants restants* » : il s'agit d'un effet classique de sélection de travailleurs sains. Passé un certain âge, les salariés encore en poste sont ceux que leur constitution physique robuste a préservés de l'inaptitude ; les autres n'exercent plus le métier de ripeur. Quant aux missions de tutorat proposées, elles n'ont séduit aucun volontaire, les salariés paraissant réticents à changer leurs habitudes ou les remettre en cause pour les expliquer aux plus jeunes. Les formations « *gestes et postures* » destinées aux seniors semblent quant à elles rencontrer un certain succès. Le seul véritable succès, franc et massif celui-là, est celui de l'information sur les dispositifs liés à la retraite et les modalités de départ.

A la lecture de ce constat, plusieurs remarques, de diverse nature, peuvent être formulées. D'abord sur la forme de l'injonction législative, en l'occurrence, l'obligation de négocier. Rappelons que la réforme des retraites de 2010 était l'aboutissement d'un chantier lancé par le Président de la République en juin 2009. Courant septembre 2009, lors de la négociation locale dans l'entreprise, deux des syndicats nationaux représentés par les interlocuteurs rencontrés s'étaient déjà positionnés contre le relèvement de l'âge de départ à la retraite dans le débat national. Il devenait alors difficile pour des raisons politiques et idéologiques à leurs représentants de voter pour un texte visant à l'allongement de la vie professionnelle. Ensuite, une remarque sur les conditions nécessaires pour se mettre en conformité avec la loi : le texte est conforme, mais les engagements semblent peu contraignants. On peut s'étonner du manque d'actions correctives systématiques lorsqu'un indicateur montre un potentiel besoin : or, l'indicateur de suivi des embauches annonce un résultat faible, le suivi médical renforcé ne donne lieu à rien... Ensuite, la majorité des actions semblent relever de l'individuel (formation, information, suivi médical) et non d'une politique systématique. Enfin, et cette critique n'est pas la moindre, toutes ces propositions semblent intervenir bien trop tard : dépistage des situations pré-inaptitude par le médecin, entretiens de bilan à partir de 45 ans n'aboutissent à rien car lorsque l'usure est avérée les solutions sont peu nombreuses.

Sur la seule analyse de ce dispositif exigé par la loi pour évaluer la pratique de l'entreprise en matière de gestion des âges, le risque est donc de conclure à une certaine démobilitation quant à la question. En effet, en dehors de déclarations d'intention, de poursuite d'actions déjà engagées par ailleurs, de mise en place d'indicateurs visant à suivre l'atteinte d'objectifs peu ambitieux, rien ne permet d'affirmer un réel engagement de l'entreprise sur la question, non plus que la qualité du dialogue social. Tout se passe comme si l'entreprise avait interprété la loi *a minima* pour se mettre en conformité avec sa lettre et échapper à la coercition représentée par la pénalisation financière, mais sans réellement adhérer à son esprit.

### **III.3 ... mais en parallèle, un véritable projet adapté à la problématique spécifique de l'entreprise émerge**

Au fil des entretiens émerge cependant le fait que la DRH, loin de se contenter de ce maigre bilan, a décidé de tenter de traiter le problème. Un consultant a été engagé pour aider à élaborer un projet dont l'objectif est de sécuriser les trajectoires professionnelles. En rupture franche avec la tradition de l'entreprise, ce projet repose sur le principe que les carrières ne sont et ne seront plus linéaires. Or, la mobilité professionnelle choisie ou subie, interne ou externe, reste pour le salarié une période de transition. Le projet se propose donc de rendre cohérentes les différentes séquences d'une trajectoire. Son principe : dès son entrée dans l'entreprise, le salarié doit préparer son avenir professionnel et d'éventuelles transitions. C'est en développant l'employabilité de ses salariés que le DRH entend prendre en compte les conséquences de l'allongement de la durée de vie professionnelle. Le projet repose sur l'anticipation, ce qui implique de développer la mobilité professionnelle comme la mobilité géographique des salariés. Il se propose donc d'agir simultanément sur trois leviers, tout au long de la vie professionnelle du salarié. Les compétences et la santé du salarié sont développées *via* la mise en place de deux parcours parallèles et couplés pour structurer et articuler les actions entre elles, entraînant une mobilisation du salarié. Le parcours « compétences » doit permettre de développer et acquérir des compétences fondamentales, compétences métiers et compétences transférables qui pourront être déployées dans d'autres situations professionnelles. Le parcours santé est calqué sur les différents temps de la vie et accompagne le salarié sur la prévention, la formation, le dépistage, le suivi, l'information.

Une particularité est que les temps forts de la vie peuvent être identifiés par l'âge du salarié mais aussi par son ancienneté, dont on a vu qu'elle revêtait une importance cruciale dans ces métiers pénibles. On note enfin que des partenaires extérieurs sont mobilisés : un groupe spécialisé dans l'insertion, Pôle Emploi...

*« L'idée c'est que quand les gens rentrent dans l'entreprise on leur dit on va vous former à un métier, vous allez acquérir des compétences, mais le but du jeu c'est de vous armer le plus possible quand vous rentrez chez nous pour pouvoir être prêts le jour où il y aura une rupture. S'il n'y a pas de rupture, mais très bien mais tant mieux, si vous faites toute votre carrière chez X, formidable, mais s'il y a une rupture, et d'ailleurs qu'elle soit, c'est ce qu'on mettait hein, volontaire ou subie, soyez prêts. En gros ce sera ça. Et les ruptures elles sont pas que professionnelles, elles sont aussi physiques. Donc c'est pour ça qu'on était partis du postulat qu'effectivement les compétences et la santé ça fait un bloc quand même. » (Chargée de mission RH)*

Ce projet, qui se réalise en dehors de toute injonction légale, n'est que partiellement mis en place, car son déploiement se heurte à plusieurs catégories de problèmes. La question des moyens humains, d'abord, car le personnel de la DRH est déjà surchargé et n'a que peu de temps à lui consacrer. Les habitudes du personnel, ensuite, car la perspective de se mettre dès son entrée dans l'entreprise à préparer une éventuelle sortie se heurte à leur pratique. Leurs managers ne sont pas davantage habitués à penser leur parcours professionnel futur. C'est un travail de longue haleine, dont la temporalité s'accorde mal avec les impératifs quotidiens de production dans un contexte économique tendu. La question des moyens, enfin, car si le projet parvient assez facilement à trouver des financements pour son volet « compétences » auprès de l'Etat, de la Région, des OPCA, qui ont des fonds destinés à la sécurisation des parcours professionnels, rien de tel n'existe quant au volet « santé ».

Parallèlement, un autre projet a émergé, qui visait à aménager la règle du « fini-quitte » pour alléger le rythme du travail et espérer ainsi mieux préserver la santé des salariés. Dans une petite unité, la DRH a tenté d'introduire une limite d'heure avant laquelle les salariés ne pouvaient pas partir, même s'ils avaient fini leur travail. Cependant, le projet a rapidement avorté. Les ripeurs n'ont pas adhéré, leurs managers pas davantage... bien que tous s'accordent sur l'intérêt pour la santé des ripeurs. Cela allait à l'encontre des enjeux que chacun se fixe. Les ripeurs sont très attachés à la règle du « fini-quitte » qui leur permet de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, d'améliorer leurs revenus à court terme, d'assurer leur sociabilisation... et finalement de rendre plus attractive la pratique de leur dur métier. Certes elle les empêche de ménager leur santé et aggrave la pénibilité de leur travail ; mais ils préfèrent nier la menace et privilégier une stratégie à court terme. Quand bien même quelques-uns voudraient ménager leur peine en ralentissant la cadence, leur équipe s'y oppose, car la plupart sont très attachés à la règle et aucun ne veut bousculer ses « activités d'à côté » [Weber, 1989] et son rythme de vie privée. Leurs supérieurs hiérarchiques ne veulent pas toucher davantage à cette règle qui structure toute l'organisation du travail. Les ripeurs sont nombreux, leur taux de syndicalisation est élevé et leur solidarité de groupe est très grande. Leur pouvoir de grève est ainsi réel et ses effets négatifs seraient importants. Toute l'agglomération serait paralysée et l'entreprise risquerait de perdre ses marchés avec les collectivités locales, qui représentent une part importante de son activité. « Laisser faire » autorise au contraire les managers de proximité à plaire aux administrés et aux élus locaux : avec le « fini-quitte », les poubelles sont enlevées plus vite et les ralentissements aux heures de pointe sont limités. Cela leur permet aussi de gérer de manière plus fluide les roulements d'équipes : il y a toujours un grand laps de temps entre deux équipes et les équipements sont toujours prêts bien avant la relève. Cela permet enfin de disposer d'un pouvoir réel sur les

ripeurs : c'est une tolérance qui leur est accordée, en échange quelquefois de certains engagements, d'un départ retardé pour venir en aide à une autre équipe, d'un remplacement au pied levé sur un poste plus difficile un matin... contre l'assurance d'obtenir en retour une facilité un autre jour, un départ anticipé, un allègement de charge quand les difficultés rhumatologiques se feront sentir.

#### **IV. DISCUSSION : QUELLE METHODOLOGIE POUR COMPLETER L'ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION DES AGES ? QUELLE AIDE POUR L'ACTION ?**

Le principal résultat de cette étude réside dans le constat que « l'apathie » dont semblent faire preuve les entreprises en matière de gestion des âges et que rapporte la littérature n'est certainement, au moins dans certains cas, qu'apparente. Dans le cas étudié, la gestion des âges est une préoccupation constante et de plus en plus prégnante, qui n'a pas attendu les injonctions de la loi pour se concrétiser ; mais plusieurs particularités la rendent invisible à un repérage réalisé au seul moyen des outils de gestion assignés par la réglementation. L'analyse stratégique peut permettre de la remettre en lumière et de mieux approcher la réalité (1). Ensuite, il est possible que le critère de l'âge, jusqu'ici consensuellement admis dans la littérature, soit affaibli et nécessite dorénavant d'être complété par d'autres, moins faciles à manier mais qui se deviennent des facteurs limitants, comme celui de la santé (2). Enfin, il semble que ce déplacement de focale puisse ouvrir la voie à des pistes de recherche, visant à trouver des solutions à ce problème dans sa nouvelle formulation, et que dans ce cadre l'analyse stratégique puisse encore être particulièrement utile. Sans que ce cas puisse prétendre à une quelconque généralisation, il est en effet possible que le problème rencontré ici se pose de manière comparable dans d'autres entreprises, dans un futur proche (3).

##### **IV.1 De l'intérêt de l'analyse stratégique pour déjouer le piège du paradoxe du lampadaire**

En complément des méthodologies d'observation des dispositifs légaux et de leur mise en œuvre très souvent rapportées dans la littérature, une compréhension des stratégies peut permettre de dépasser le paradoxe de l'apparente « apathie » d'une entreprise en matière de gestion des âges. Ici, elle permet de comprendre comment la DRH a pu opérer, malgré les intérêts divergents des différentes parties impliquées (*cf.* grille d'analyse en annexe). Ce n'est pas faute d'intérêt pour le problème. Au contraire, tout le monde est unanimement préoccupé par l'avenir des ripeurs déclarés prématurément inaptes et de ceux qui sont sur le point de le devenir. Le plan seniors est dépourvu d'ambition tout simplement parce que les représentants des salariés appelés à y réfléchir ne pouvaient pas s'engager dans les négociations sans renier la position nationale vis-à-vis du relèvement de l'âge légal de départ à la retraite. Refuser de discuter d'un projet qui pouvait intéresser les salariés de l'entreprise mais qui est imposé par la réglementation, c'était continuer d'exprimer son refus de la règle du report qu'ils n'ont pas pu négocier. Dans ce contexte, le plan seniors devient rapidement un « non-problème » et l'attention de chacun se porte sur d'autres projets « maison » pour résoudre ce problème que tout le monde a fait sien.

Dans un contexte général de restriction des possibilités de départ anticipé, la stratégie de la DRH consiste à explorer toutes les voies possibles. Elle mobilise aussi quantité d'autres ressources du droit à sa disposition (droit à la formation continue, droit à la santé et à la sécurité au travail, droit au reclassement...) et les solidarités locales, qui sont très fortes aussi

bien au sein de l'entreprise que sur le bassin d'emploi. Elle prend très à cœur son rôle, créant une articulation vertueuse entre les intérêts des différents acteurs de l'organisation et de son environnement, jouant des solidarités de groupe qu'elle contribue à renforcer. Ainsi, elle organise et négocie avec les managers la répartition des charges de travail entre les ripeurs pour permettre à ceux qui souffrent de continuer à travailler, sans être sur-exposés aux risques rhumatologiques. De même, sur le bassin d'emploi, la DRH s'engage à employer prioritairement des demandeurs d'emploi peu qualifiés qui auraient peu d'opportunités par ailleurs, contre l'accompagnement des ripeurs devenus invalides. De cette manière s'échangent des promesses suivies de faits qui renforcent la confiance au sein de l'organisation et sur son bassin d'emploi [Karpik, 1995], en même temps que les liens d'interdépendance se renforcent.

*A contrario*, la DRH renonce au moins partiellement à deux projets pourtant prometteurs – la gestion prévisionnelle des parcours des ripeurs « sains » et l'aménagement de la règle du « fini-quitte » – parce qu'ils viennent heurter les intérêts des différentes parties en présence. Le premier répond à un problème réel, mais les intéressés ne le considèrent pas comme tel. Pour les ripeurs en début de carrière, les faibles perspectives futures et les conséquences à long terme de la pénibilité de leur métier sont sans enjeu. L'aménagement de la règle du « fini-quitte » heurte quant à lui les intérêts de chaque partie et l'exercice des liens de solidarité entre elles. Chacun l'utilise comme une ressource vis-à-vis des autres pour obtenir un comportement conforme à ses attentes. Les ripeurs en bonne santé négocient ainsi l'aménagement de leur temps de travail contre la paix sociale et la promesse de conserver le marché local. Les managers « monnaient » la promesse des arrangements avec le planning et la charge de travail. Cependant ces arrangements se font en vue d'un bénéfice immédiat, et au détriment de la santé à long terme des salariés. Celle-ci va donc se dégrader bien plus et plus vite que ne le prévoit la physiologie humaine, et l'état de santé va devenir le facteur limitant du maintien dans l'emploi, bien avant que ne tombe le couperet d'ailleurs de plus en plus flou du critère d'âge.

#### **IV.2 Le critère de la santé émerge comme complément indispensable à celui de l'âge pour une véritable gestion des âges**

En raison des évolutions législatives récentes, la gestion par l'âge et l'exclusion sur critère d'âge deviennent de plus en plus problématiques. De ce fait, peut-être va-t-on observer un glissement des critères utilisés dans la gestion des salariés au fil du temps, et l'émergence de nouveaux critères.

L'âge est un critère numérique donc quantifiable, peu sujet à contestation donc consensuel, facile d'utilisation. C'est peut-être la raison pour laquelle il a été facile d'élaborer toute une instrumentation, de gestion mais aussi réglementaire, permettant la gestion des populations salariées selon ce critère dominant et aboutissant aux dérives que dénoncent les auteurs cités dans la revue de littérature. Cependant, il serait illusoire de penser que le simple fait de supprimer les dispositifs réglementaires permettant la sortie précoce à partir d'un certain âge va automatiquement abolir toute discrimination liée à l'âge. Dans leur étude pour le Conseil d'Orientation pour les Conditions de Travail (COCT) coordonnée par S. Volkoff, L. Caron, F. Caser, C. Delgoulet, E. Effantin, A. Jolivet et L. Théry indiquent par exemple qu'ils « n'adhèrent pas à l'idée selon laquelle les dispositifs institutionnels qui aménagent les départs (l'âge de la retraite notamment) détermineraient « par effet à rebours » les comportements des



entreprises à l'égard des salariés âgés » [L. Caron *et al.*, 2012]. En effet, « depuis quinze ans, des mesures institutionnelles ont repoussé les horizons réglementaires, sans grand effet sur ces pratiques. » Ce phénomène pourrait s'expliquer par des thèses comme celle que défend A. M. Guillemard [2004]. Selon elle, les options politiques des années 1980 favorisant la sortie précoce seraient au moins partiellement responsables de la situation actuelle : « Les choix collectifs opérés ont engagé des définitions différentes de l'âge et de ses rapports à l'emploi et des conceptions distinctes du salarié âgé. Ils ont donné naissance à des « cultures de l'âge » spécifiques [...]: un ensemble de valeurs et de normes partagées sur les manières de problématiser la question de l'avance en âge et sur les droits et obligations attachés à l'âge. Une fois produites, ces cultures de l'âge offrent un réseau de motifs, justifications et références qui vont modeler les comportements de tous les acteurs du marché du travail dans chaque contexte. » Les changements opérés dans les dispositifs réglementaires ne suffisent pas à modifier immédiatement et drastiquement les comportements des entreprises, et le critère d'âge demeurerait un critère de sélection culturellement ancré.

Cependant, malgré l'existence de cette « culture de l'âge » qui fait certainement obstacle aux mutations en cours, le fait que le critère d'âge devienne de plus en plus flou et difficile à utiliser facilite peut-être l'émergence d'autres critères, comme la santé. Ce critère n'était pas obligatoirement dominant dans la gestion des âges à l'époque où les sorties précoces permettaient l'éviction des problèmes de santé en même temps que celle des salariés qui en étaient porteurs, sachant que les problèmes de santé voient mécaniquement leur fréquence augmenter avec l'âge. Cependant si l'éviction sur critère d'âge devient de plus en plus problématique, la sélection sur la santé va devenir de plus en plus visible et la santé de plus en plus discriminante en matière de maintien dans l'emploi. Plus largement, à travers la question de la santé, c'est celle des conditions de travail qui est posée. Les auteurs du rapport pour le COCT écrivent en effet que « les conditions dans lesquelles s'effectue le travail interviennent à plusieurs niveaux de réflexion sur l'emploi des seniors. Par leur caractère plus ou moins sélectif avec l'âge, elles peuvent fragiliser l'emploi d'une personne. Par leur impact sur la santé, elles peuvent être à l'origine de gênes dans le travail, voire d'inaptitudes plus ou moins larges et plus ou moins précoces, avec là aussi des risques sur l'emploi. Enfin, elles interviennent parmi les déterminants des aspirations et des comportements effectifs de départ à la retraite. » Les auteurs référents dans le domaine de l'âge et de la santé au travail n'ont ainsi cessé de multiplier les mises en garde. Leur message est constant à travers le temps : les liens entre la santé, le vieillissement et le travail sont si étroits qu'il ne sert à rien de remettre en cause les paramètres de la retraite si l'on ne remet pas à plat simultanément les conditions du travail et son organisation.

Les dispositifs réglementaires, qui sont souvent directement inspirés par des considérations macro-économiques, n'ont d'ailleurs pas totalement méconnu ce lien. La réflexion sur les conditions de travail et la santé des salariés âgés n'a jamais été à proprement parler absente des débats. En revanche, cette réflexion n'était peut-être pas abordée de façon suffisamment prioritaire ou volontariste. Par exemple, les accords seniors devaient comporter des actions portant sur trois au moins des six domaines proposés par le législateur, parmi lequel l'amélioration des conditions de travail, mais ce choix n'était pas contraint. La loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites prévoit bien un titre IV intitulé « Pénibilité du parcours professionnel », qui aborde certains aspects de prévention de la pénibilité. Cependant ces mesures demeurent timides, puisqu'elles prennent la forme concrète d'obligations de traçabilité et de négociations en vue d'améliorer la prévention de la pénibilité. La loi aborde aussi la question sous l'angle de la compensation, mais cette approche souffre des défauts d'un traitement a posteriori. Or, en matière de gestion des âges,

la gestion de la santé ne peut s'envisager qu'en amont, dès le début de la vie professionnelle, donc sous l'angle de la prévention.

Le critère d'âge a présidé jusqu'ici à la gestion des populations salariées. Ce critère, en vertu des évolutions en cours, devient de plus en plus difficilement opérant. S'il semble difficile dans l'immédiat de le remplacer, en raison des ancrages culturels bien vivaces, du moins paraît-il nécessaire de le compléter par d'autres critères susceptibles de le concurrencer car tout autant responsables de mécanismes sélectifs. Parmi eux, le critère de la santé semble désormais incontournable, car il est à la base d'une sélection potentiellement dommageable aux salariés comme aux entreprises, comme le montre le cas présenté. Ce cas n'illustre peut-être que le début de la réflexion visant à réintégrer la gestion de la santé dans la gestion des âges de manière systématique et non plus secondaire ou optionnelle. Cependant, cette émergence possible fait naître de nombreuses autres questions. Autant le critère d'âge était simple à utiliser, ponctuel et consensuel, autant la santé et ses états sont beaucoup plus difficilement quantifiables. Ils font l'objet d'un continuum dans le temps, difficile à mesurer, d'une grande variabilité inter-individuelle, de même que le rapport entre l'état de santé d'un individu et sa capacité à se maintenir en emploi. Si la gestion des âges ne peut plus faire l'économie d'une réflexion sur la gestion de la santé, et plus généralement, sur les conditions de travail, ce nouveau critère est particulièrement difficile à opérationnaliser pour un gestionnaire, qui peut s'en trouver fort démuné. D'où les pistes de recherche ultérieure : comment aider le gestionnaire à réintégrer la question de la santé au travail dans sa gestion des âges ? Quels outils lui proposer en fonction de sa problématique particulière ? Quel type de prévention proposer pour quel type de gestion des âges pratiquée ?

### **IV.3 Des questions soulevées : un DRH bien seul, comment l'aider ?**

L'étude de ce cas *a priori* contre intuitif soulève des hypothèses à tester auprès d'autres entreprises : les entreprises apparemment « apathiques » sont peut-être beaucoup moins indifférentes aux problèmes des seniors qu'il n'y paraît. La gestion des âges ne se réduit pas aux accords seniors et autres dispositifs rendus obligatoires. Pour le confirmer ou l'infirmer, il faut prendre plus de champ.

Conserver un regard sur les accords seniors et autres pratiques réglementées reste nécessaire. Cela permet de faire une première estimation du degré d'engagement des entreprises sur la question. Un projet réellement ambitieux, fruit de négociations bilatérales, permet d'estimer raisonnablement que l'entreprise est réellement engagée sur la question [Caron *et al.*, 2012]. *A contrario*, cette étude de cas a permis de montrer qu'un plan peu ambitieux n'était pas nécessairement synonyme d'indifférence, ni « d'apathie ». Il incite à adopter une attitude plus prudente dans les conclusions tirées et invite à poursuivre plus avant les investigations pour saisir les situations dans toute leur complexité. Il faudra ainsi considérer l'ensemble des pratiques, prescrites et « spontanées », formelles et informelles, qui relèvent de la gestion des âges. Dans l'abord de ce cas, une importance très grande a été accordée aux projets conflictuels et avortés, qui ont permis de d'identifier les raisons de l'échec du plan senior, en dépit d'une implication réelle de l'entreprise. En plaçant ainsi la focale sur les situations extrêmes, les enjeux et les intérêts de chacun ont pu être mis en évidence. Cependant, ce parti pris a détourné l'attention des situations de coopération. En particulier, les conditions qui ont présidé à la réussite partielle du projet innovant n'ont pas été analysées. Par la suite, il faudra

rétablir un équilibre et donner une importance égale aux deux types de situations, qui constituent les deux faces d'une même pièce. De la même façon, tous les acteurs impliqués devront être considérés. L'étude de ce cas singulier a montré en effet que l'analyse des seuls négociateurs des accords ne pouvait pas suffire. Il fallait considérer aussi, *a minima*, les salariés, les cadres intermédiaires, les acteurs de la santé au travail. Ce cas a souligné également que les parties prenantes débordent largement les frontières de l'entreprise. Ici, il fallait prendre en compte Pôle Emploi, les associations d'insertion par l'activité économique, l'OPCA du secteur, la CARSAT, les collectivités locales, le groupe et la branche dont dépend l'entreprise. Dans l'hypothèse d'un retour sur ce terrain, tous seraient interrogés. Le rôle du chercheur est de mettre en évidence les acteurs impliqués et de croiser les points de vue. Il lui revient aussi de les replacer dans leur contexte d'action. Le cas étudié a ainsi montré l'importance des spécificités du secteur d'activité, du bassin d'emploi, du contexte socio-économique et des relations politiques de l'entreprise avec son environnement, notamment dans la formulation du problème du vieillissement et dans sa résolution. Le risque cependant serait de vouloir comparer ce cas à des situations similaires. Pour tenter de relever le défi de la complexité, il semble nécessaire au contraire de choisir des cas différents.

Cette recherche semble en effet mériter d'être poursuivie, car ce cas, quoique non représentatif à ce stade, risque de devenir de plus en plus courant. N. Giroux [2003] rappelle que le chercheur qui recourt à la méthode des cas entend souvent dire « qu'elle produit au mieux une belle histoire, au pire une anecdote relevant davantage du journalisme que d'une véritable démarche scientifique ». Les auteurs de ce papier veulent croire que le cas étudié relève plus de la représentation d'un phénomène courant, quoique moins visible pour les raisons évoquées plus haut que les phénomènes d'exclusion des salariés âgés, que de « l'anomalie, la situation étrange qui apparaît hors de l'ordinaire » [Berg, 1990]. En effet, les deux critères qui ont présidé au choix de l'entreprise étudiée étaient, d'une part, le fait qu'elle ait du mal à maintenir dans l'emploi ses salariés au fil du temps et d'autre part, le fait qu'elle souhaite les retenir tout autant qu'ils souhaitent rester. Ces critères généraux semblent pouvoir s'appliquer à des entreprises de plus en plus nombreuses, en raison de l'évolution du travail et de son marché. Comme le signalaient déjà M. Gollac et S. Volkoff en 1996, décrivant l'intensification du travail, « le progrès technique et organisationnel ne met pas fin à la pénibilité du travail ». Dans un contexte où les pénibilités ne disparaissent donc pas, bien au contraire, nombreuses sont les entreprises qui ont du mal à maintenir leurs salariés en emploi au fil du temps. Par ailleurs, les salariés seniors n'ont guère intérêt à quitter leur emploi, si l'on considère les particularités du marché du travail à leur égard. Leur taux de chômage ne fait qu'augmenter sous la conjonction de phénomènes défavorables : une conjoncture économique générale morose, couplée à l'abandon des dispositifs de sortie anticipée et au durcissement des dispenses de recherche d'emploi font dire à l'INSEE que le chômage des plus âgés connaît depuis 2008 « une hausse inédite » [J. Vidalenc et L. Wolff, 2012]. Par ailleurs, lorsque l'âge augmente, les retours à l'emploi des chômeurs deviennent de moins en moins fréquents, et les emplois retrouvés sont souvent de moindre qualité [S. Govillot et M. Rey, 2013]. Enfin, les récents accords successifs entre partenaires sociaux entérinent tous une baisse du pouvoir d'achat des retraités, via une renégociation des pensions ou des hausses de cotisation [Le Monde, 15 mars 2013]. Pour toutes ces raisons, indépendamment même des considérations personnelles relatives à l'intérêt qu'éprouvent les salariés à leur travail, on peut raisonnablement conjecturer que la plupart ne souhaitent pas le quitter prématurément. Quant aux entreprises, elles peuvent, comme le cas l'a montré, souhaiter garder leurs seniors pour des raisons historico-culturelles, mais aussi pour des raisons de maintien de compétences à des postes-clés, ou d'autres raisons encore. Elles vont aussi, tout simplement, devoir

maintenir en poste leurs seniors en raison des changements réglementaires évoqués plus haut, et liés au contexte socio-économique. Si les situations sont éminemment plurielles, la préoccupation du maintien dans l'emploi des seniors risque quant à elle de devenir de plus en plus commune, justifiant la poursuite de l'effort de recherche.

En rendant compte de la pluralité des situations et en s'efforçant de les comparer, il sera alors peut-être possible de dresser de nouvelles typologies de gestion des âges et de gestion de la santé en lien avec le vieillissement. En replaçant ces cas dans leurs contextes d'action juridique, économique et social, il s'agira de tenter une typologisation de la manière dont le problème du vieillissement se construit et se gère, et d'envisager par conséquent quel type de prévention mener dans quelles circonstances.

De ce point de vue, le cas singulier étudié ici soulève deux interrogations au moins. Sachant que le problème de la gestion des âges est toujours étroitement corrélé à celui de la santé, dans un contexte de manque de moyens en appui au volet santé, il faudra se demander comment on peut intégrer la question de la santé à celle du vieillissement. Peut-on imaginer, sur le modèle de la sécurisation des parcours compétences, une « sécurisation des parcours santé » ? Comment faire ? Par ailleurs, dans une organisation structurée autour d'une règle de fonctionnement comme celle du « fini-quitte », qui participe de l'accélération du vieillissement des travailleurs en même temps qu'elle rend acceptable un travail pénible et qu'elle rend possibles les solidarités entre les différentes parties prenantes, est-il possible d'agir ? Peut-on repenser l'organisation ? Si l'on doit intervenir, comment faire ?

## CONCLUSION

Depuis une dizaine d'années, le vieillissement de la population active est posé comme un problème par les gouvernements successifs. Ils ont soumis les entreprises à des injonctions de plus en plus pressantes pour qu'elles mettent en place une gestion des âges permettant d'allonger la durée de la vie professionnelle. Cependant, l'analyse de la littérature semble faire ressortir une sorte « d'apathie » des entreprises, qui se saisiraient peu des outils mis à leur disposition par le droit, voire de la question du vieillissement, et semblent encore moins la lier à celle de la santé qui lui est pourtant étroitement corrélée. Ce travail visait à tenter d'expliquer ce paradoxe. Selon l'hypothèse retenue, les entreprises peuvent difficilement ignorer la question du vieillissement ; elle se formule seulement dans des termes différents. Son traitement n'emprunterait donc pas forcément les voies prévues et les actions engagées deviendraient ainsi invisibles au repérage.

Dans l'entreprise étudiée, le problème ne se pose pas en termes d'âge, mais d'inaptitude survenant bien avant les seuils fixés par la loi en matière de gestion des âges. L'entreprise remplit donc sans enthousiasme ses obligations légales en matière de gestion des âges, ce qui la rend conforme aux descriptions relevées dans la littérature. Cependant elle élabore en parallèle plusieurs projets qui sont « invisibles au repérage ». Elle tente de sécuriser les trajectoires de ses salariés. Elle investit dans leur formation pour accroître leur employabilité et leur permettre de changer de métier quand le problème de l'inaptitude se manifeste. Elle tente de sécuriser de la même manière la santé de ses travailleurs en organisant des campagnes de sensibilisation et de dépistage, différents à chaque étape de leur parcours professionnel. Quand les premiers signes de pathologie rhumatologique se font sentir, elle aménage les charges de travail et les plannings de ses ouvriers... Cependant elle manque de moyens et doit faire face à une organisation du travail que personne ne veut remettre en cause, et qui pourtant aggrave la pénibilité intrinsèque du métier. En effet, les ouvriers accélèrent

volontairement leur rythme de travail, car leur tâche terminée, ils sont autorisés à partir et ce quelle que soit l'heure.

Pour tenter de dépasser le paradoxe de l'apparente « apathie » des entreprises françaises, il s'avère ainsi intéressant de « s'immerger » dans l'entreprise, pour appréhender l'ensemble de ses pratiques et comprendre comment elles ont pu émerger dans certains cas, disparaître dans d'autres. Ainsi faudra-t-il considérer toutes les pratiques, celles prescrites comme celles engagées sans que l'entreprise n'ait été enjointe de le faire. Il faudra examiner toutes les parties prenantes, la direction des ressources humaines et les représentants des salariés impliqués dans la négociation des accords seniors, mais aussi les autres acteurs de l'entreprise et de son environnement, participant de la formulation du problème et de sa gestion. Le rôle du chercheur est de mettre en évidence les acteurs, les problèmes posés, les règles impliquées dans l'action et la manière dont elles structurent l'action. Cette démarche permet d'éviter de s'arrêter uniquement à l'étude de la façon dont les dispositifs prévus par la loi sont mis en œuvre et d'en tirer des conclusions peut-être trop partielles.

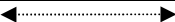

Cette étude de cas a permis de montrer également que le fait que le critère d'âge consensuellement admis pour gérer les populations salariées ait tendance à s'estomper pouvait démasquer de nouveaux critères comme celui de la santé au travail. Celle-ci a pu être parfois négligée ou insuffisamment prise en compte lorsque le critère d'âge autorisait à traiter le problème autrement, par un départ anticipé à la retraite. Avec le changement de règles, cette prise en compte devra être renforcée peut-être car la santé au travail peut devenir un facteur limitant au maintien dans l'emploi dans des entreprises où la pénibilité ne disparaît pas et où la durée de vie au travail doit s'allonger. Nous faisons l'hypothèse que la gestion des âges ne peut plus faire l'économie d'une gestion concomitante de la santé au travail. Dans ces conditions de nombreuses questions se posent au gestionnaire des ressources humaines, qui doit apprendre à gérer cette dimension peu consensuelle, difficilement quantifiable, aux modes d'expression et aux effets très variables en termes de maintien dans l'emploi. La recherche se doit d'explorer les moyens de l'outiller dans cette nouvelle approche, car les cas de cette nature risquent de se multiplier.

Appliqué à ce cas singulier, l'analyse stratégique a montré l'intérêt d'appréhender différemment les injonctions du droit relatif à la gestion des âges, ni comme une ressource pour le DRH qui voudrait agir, ni comme une contrainte pour les autres. Elle doit être appréhendée comme l'un ou l'autre, selon les acteurs et selon les circonstances, leur positionnement n'étant jamais figé sur l'échiquier. En rendant compte de la pluralité des situations et en s'efforçant de les comparer, il sera alors peut-être possible de dresser de nouvelles typologies de gestion des âges et de gestion de la santé en lien avec le vieillissement. En replaçant les situations dans leurs contextes d'action juridique, économique et social, il sera peut-être possible de proposer une typologisation de la manière dont le problème du vieillissement se construit et se gère, en lien avec la santé, ce qui permettra d'envisager par conséquent quel type de prévention mener dans quelles circonstances.

Une telle posture semble d'autant plus nécessaire que le cadre réglementaire lui-même est en train de changer. Actuellement, les accords seniors risquent d'être désinvestis au profit de dispositifs de type « contrats de génération », la priorité étant redonnée à l'emploi. Le problème du vieillissement et du recul de l'âge de la retraite persistant, le renouvellement méthodologique permettant de saisir la gestion des âges dans ses aspects concrets est plus que jamais nécessaire.

**Tableau 1 : explicitation des stratégies à l'origine des régulations sur le vieillissement dans l'entreprise étudiée**

Acteurs	Stratégie	Problème/enjeu	Ressources	Contraintes	Comportement
<b>Ripeurs « en bonne santé »</b>	*Jouer le jeu du « fini-quitte »	*Conserver leur rythme de travail et la règle du « fini-quitte » pour pouvoir partir vite et se consacrer à une autre activité (familiale, économique, ou de loisir) *Faibles perspectives futures et conséquences sur la santé de la pénibilité du travail et du « fini-quitte »	*Nombre  *Capacité de mobilisation collective et de trouble de la voie publique	*Vie familiale et autres activités « d'à côté » *Solidarité de groupe *Besoin d'aménagement des temps de travail	*Vont vite, pour quitter leur poste plus tôt *Ne ménagent pas leur peine et donc leur santé *Ont des « activités d'à côté » *Ne se projettent pas dans l'avenir, ne participent pas à la réflexion sur leur carrière après celle de ripeur *Se montrent solidaires de leur équipe et des autres ripeurs
<b>Ripeurs déclarés inaptes ou sur la voie de l'inaptitude</b>	*S'en remettre aux managers et à la DRH *S'appuyer sur la solidarité du groupe, dans l'entreprise et sur le bassin d'emploi	*Trouver de nouvelles sources de revenus et un autre emploi, malgré une santé fragilisée et un faible niveau d'employabilité et de mobilité, sur un bassin d'emploi sinistré	*Solidarité des ripeurs, des managers, de la DRH et des services publics de l'emploi	*Faibles mobilité, employabilité et perspectives locales *Besoin d'aménagement de la charge de travail	*Demandent un aménagement des conditions de travail et l'accès à un autre poste ou à un autre emploi
<b>Managers /hiérarchie intermédiaire</b>	*Refuser de toucher à la règle du « fini-quitte » *Aménager/arranger les temps et les charges de travail des ripeurs « sains » et « usés »	*Que les tournées se fassent dans les temps, sans troubler la circulation *Qu'il n'y ait pas de grève *Pour que l'entreprise conserve ses marchés avec les collectivités locales	*Gestion des plannings et donc pouvoir d'aménagement des temps de travail et des charges de travail des ripeurs	*Capacité de mobilisation des ripeurs	*Laisser partir tôt les ripeurs selon la règle du « fini-quitte » *N'entravent pas cette pratique *Aménagent la charge de travail des ripeurs usés et fatigués *Organisent/négocient avec les autres salariés les tournées en conséquence
<b>Représentants syndicaux</b>	*Refuser de toucher au « fini-quitte » *Soutenir les aménagements à la marge pour les ripeurs inaptes → suivre la stratégie que les ripeurs ont fixée	*Ne pas accepter le report de l'âge légal de départ à la retraite *Maintenir aux ripeurs déclarés inaptes une activité rémunératrice et adaptée jusqu'au départ à la retraite		*Capacité d'initiative des ripeurs en dehors des consignes syndicales	*Ne touchent pas au « fini-quitte » *Ne signent pas l'accord d'entreprise *Se montrent cependant courtois *Soutiennent la recherche de solutions alternatives pour les ripeurs « usés »
<b>DRH et chargée de mission</b>	*Abandonner les projets qui soulèveraient des troubles	*Faire signer les accords seniors *Trouver des débouchés pour les ripeurs déclarés inaptes et alléger la charge des ripeurs fragilisés *Que l'entreprise remplisse sa fonction sociale, vis-à-vis des collectivités locales et des services publics de l'emploi	*Pouvoir d'attribution de quelques rares postes « doux »	*Capacité de mobilisation des ripeurs	*Expérimentent des actions nouvelles : aménagement de la règle du « fini-quitte » sur un territoire expérimental, gestion des parcours de santé, gestion prévisionnelle des parcours professionnelle... *Tentent d'associer toutes les parties de l'entreprise *Organisent des échanges de services avec les managers qui organisent les tournées et les services publics de l'emploi

Légende :  lien de dépendance  non problème

## REFERENCES

- Algava E. (2011), « Le travail de nuit des salariés en 2009 : fréquent dans les services publics ; en augmentation dans l'industrie et pour les femmes », *DARES Analyses*, n°009, 9 p.
- ANACT (2011), « Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors ». *Le point sur...* 8 p.
- Anglaret D. (2011), « Les accords de branche relatifs à l'emploi des salariés âgés », DGEFP.
- Arnaudo B., Hamon-Cholet S., Waltisperger D. (2006), « Contraintes posturales et articulaires au travail », *DARES Premières Synthèses Informations*, n°11.2, 6 p.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France, Paris.
- Baron X., Bruggeman F., Chemin-Bouzir C., Gilbert P. (2012), « Accords d'entreprise sur la GPEC : réalités et stratégies de mise en œuvre », rapport pour la DARES, vol. 1, 106 p.
- Bellini S., Duyck J.Y., Laval F., Renaud E., Vauclin S. (2005), « Gestion des seniors : une typologie des pratiques. Le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », 16<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris, 25 p.
- Berg D. (1990), « A Case In Print », *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 26, n°1.
- Bue J. (2007), « Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail », *DARES Premières Synthèses Informations*, n°01.2, 7 p.
- Buisson M.L. et Christin J. (2007), « Réflexions liminaires à l'étude des motivations d'adoption d'outils de gestion des seniors par les entreprises françaises », 18<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg, 16 p.
- Caron L., Caser F., Delgoulet C., E. Effantin, A. Jolivet, L. Théry, S. Volkoff (2012), *Les conditions de travail dans les accords et plans « seniors » : étude pour le COCT (Conseil d'Orientation des Conditions de Travail)*, 145 p.
- Claisse D., Daniel C., Naboulet A. (2011), « Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes », Document d'étude de la DARES, n°157, 97 p.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Ed. du Seuil, 436 p.
- Coutrot T. (2008), « Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans : le poids des facteurs psycho-sociaux », *DARES Premières Synthèses Informations*, n°29.2, 7 p.
- Coutrot T., Rouxel C. (2011), « Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête « Santé et Itinéraire Professionnel » », *DARES Analyses*, n°020, 7 p.
- Debrand T., Lengagne P. (2007), « Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe », *Questions d'Economie de la Santé*, n°120, IRDES, 6 p.
- Defresne M., Marionni P., Thévenot C. (2010), « Emploi des seniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques », *DARES Analyses*, n°054, 12 p.

Derrienic F., Touranchet A., Volkoff S. (1996), *Age, travail, santé, études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Enquête ESTEV*. Editions INSERM, Paris, 440 p.

Edelman L.B. (2011), « L'endogénéité du droit », *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*, Editions L.G.D.J. lextenso, pp. 85-109.

Filatriau O. (2011), « Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés », *INSEE Première*, n°1345, 4 p.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1997), *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi, portefeuille de bonnes pratiques*, Dublin.

Gaullier X. (1988), *La deuxième carrière. Ages, emplois, retraites*, Editions du Seuil, L'Épreuve des faits, 408 p.

Giroux N. (2003), in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, coordonné par Y. Giordano, éditions EMS, pp. 41-84.

Gollac M., Volkoff S. (1996), « Citius, altius fortius », *Actes de la recherche en sciences sociales, Les nouvelles formes de domination dans le travail*, vol. 114, pp. 54-67.

Govillot S., Rey M. (2013), « Rechercher et retrouver un emploi après 50 ans », *Dossiers de l'INSEE, Emploi et Salaires*, édition 2013.

Guillemard A.M. (2004), « L'emploi des seniors, les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon », *Gérontologie et Société* n°111, pp. 29-43.

Hamel J., Dufour S., Fortin D. (1993), *Case Study Methods*, Newbury Park, Sage.

INSEE (2012), *Mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable*, Rapport au Parlement, octobre, 146 p.

Journal *Le Monde* (15 mars 2013), « Le gouvernement se félicite de l'accord en vue sur les retraites complémentaires ».

Karpik L. (1995), *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché, XIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Gallimard, « Bibliothèque des Sciences Humaines », 482 p.

Lascoumes P., Serverin E. (1995), « Le droit comme activité sociale : pour une approche wébérienne des activités juridiques », in Lascoumes P. (Ed), *Actualité de Max Weber pour la sociologie du droit, Droit et Société* vol. 14, L.G.D.J., pp. 149-153.

Lengagne P. (2011), « Récompense au travail ressentie et santé des seniors », *Questions d'Économie de la Santé*, n°166, IRDES, 6 p.

Lenormand M.C., Sermet C., Sirven N. (2010), « La santé des seniors en emploi : résultats de l'enquête européenne SHARE 2006 », *Questions d'économie de la santé*, n°160, IRDES, 5 p.

Marquié J.C., L. Rico Duarte, P. Bessières, C. Dalms, C. Gentil, J.B. Ruidavets (2010), « Higher mental stimulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers », *Ergonomics*, vol. 53, n°11, pp. 1287-1301.



- Miles M. B. et Huberman A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, traduction de la 2ème édition américaine par M. Hlady Rispal, éditions De Boeck.
- Molinié A.F. (2004), « Les gênes dans le travail chez les salariés quinquagénaires : quels facteurs aggravants ou protecteurs ? » in *Rapport de Recherche n°27 du Centre d'Etudes de l'Emploi*, pp. 101-125.
- Molinié A.F. (2006), *La santé au travail des salariés de plus de 50 ans. Données sociales - La société française*. Edition 2006. Pp. 543-553.
- Pijoan N., Poilpot-Rocaboy G. et Chevance A. (2011), « Quelles actions « bienveillantes » pour l'emploi des seniors ? Le cas de 126 entreprises bretonnes », 21<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Reims, 16 p.
- Pollak C. (2012), « Employed and happy despite weak health ? Labour market participation and job quality of older workers with disabilities », Document de travail, n°45, IRDES, 46 p.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Collin, 348 p.
- Vidalenc J., Wolff L. (2012), « Une photographie du marché du travail en 2011 », *INSEE Première* n°1415.
- Volkoff S., Molinié A.F., Jolivet A. (2000), « Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail », Dossier n°16. Centre d'Etudes de l'Emploi, 126 p.
- Waltisperger D. (2008), « Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi », *DARES Premières Synthèses Informations*, n°03.1, 8p.
- Weber F. (1989), *Le travail d'à côté. Etude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EMESS et INRA, 200 p.
- Weber M. (1995), « Droit et Jeux. À propos de R. Stammler : dépassement du matérialisme historique », traduit de l'allemand par A. Strowel, in Lascoumes P. (dir.), *Actualité de Max Weber pour la sociologie du droit*, Droit et Société, vol. 14, L.G.D.J., pp. 149-153.