

# CONNAISSANCE <sup>15</sup> DE L'EMPLOI

LE 4 PAGES DU **CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI**, N° 15, AVRIL 2005

*L'objectif affiché d'accroître le taux d'emploi des seniors dans les années à venir soulève la question des conditions de leur maintien en activité. À partir de quelques monographies de grandes entreprises, on peut essayer d'analyser certains mécanismes expliquant leur éviction précoce, au-delà du consensus social qui a consisté, dans les années passées, à reporter sur eux des réductions d'effectif liées aux restructurations. Si la question de leur coût (du fait notamment de la prime d'ancienneté) reste ouverte, il semble que les nouvelles formes d'organisation du travail et la codification des savoirs qu'elles entraînent ont pu contribuer à éroder ce qui faisait l'avantage comparatif des seniors. Il faut cependant noter que l'appréciation de leur apport à l'entreprise est très variable selon les acteurs interrogés (et spécialement au sein de l'encadrement). L'intensification du travail et la disparition, dans de nombreux processus de production, de postes périphériques moins exigeants en termes de productivité rendent plus difficile l'aménagement des fins de carrière.*

## Maintenir les seniors en emploi

**JÉRÔME GAUTIÉ**

*Centre d'études de l'emploi*

Comprendre les causes de l'éviction précoce de l'emploi des seniors (définis ici comme les plus de cinquante ans) - et, symétriquement, les facteurs qui pourraient permettre leur maintien en emploi - est un enjeu essentiel dans un contexte de vieillissement de la population active. Ce sont surtout de grandes entreprises qui ont recouru de façon importante aux cessations anticipées d'activité au cours des deux dernières décennies. Nous nous proposons ici d'éclairer certains mécanismes à l'œuvre, à partir de l'étude de quatre entreprises (cf. encadré). Cette démarche ne visant pas la représentativité a plutôt pour objectif de mettre en lumière la façon dont s'articule concrètement, au niveau microéconomique, le jeu des différentes variables (coût, productivité, formation...).

Cet éclairage se situe dans le cadre d'une recherche portant plus largement sur la gestion des âges et les rapports intergénérationnels dans de grandes entreprises (cf. encadré). Du fait de leur taille (mille salariés et plus), les entreprises étudiées se caractérisent par une logique de marché interne (Gautié, 2004). Âge et ancienneté y sont donc fortement corrélés. En même temps, surtout dans les deux entreprises industrielles, les salariés âgés constituent une

véritable « génération » au sens sociologique du terme : ils ont connu, pour la plupart, l'entreprise avant les profondes mutations qu'elle a enregistrées au cours des vingt dernières années. De ce point de vue, il est difficile de dissocier effets d'âge et effets de génération.

### 2 Coût du travail : des arbitrages en défaveur des seniors

Les quatre entreprises étudiées se caractérisent, selon des modalités et à des degrés divers, par des départs anticipés de seniors au cours des quinze dernières années. C'est particulièrement le cas de *Métal* et *Transformation* qui, comme beaucoup d'autres entreprises du secteur industriel, ont vu leurs effectifs fortement diminuer au cours de cette période. *Métal* a connu une restructuration profonde à la suite d'une crise sectorielle à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Chez *Transformation*, le problème des sureffectifs est plus structurel : les gains de productivité – indispensables au maintien de la compétitivité – sont supérieurs à 5 % par an sur les lignes de production et dépassent la croissance de la demande adressée à l'entreprise, obligeant celle-ci à réduire son volume de main-d'œuvre. Dans les deux cas, l'ajustement des effectifs s'est fait principalement par le départ de seniors.

Si *Banque* et surtout *Vente-Mat* ont enregistré une croissance de leurs effectifs, elles ont aussi recouru à des cessations anticipées d'activité. Chez *Banque* notamment, des dispositifs de préretraite sont venus prendre le relais d'un système de retraite anticipée, propre à la branche, supprimé à la fin des années 1990.

Au-delà du consensus social qui a joué pour le report sur les salariés âgés des réductions d'effectifs, on peut s'interroger sur le rôle, dans ces arbitrages, du coût relatif des seniors par rapport aux salariés plus jeunes. Il est intéressant de noter que ce facteur a été très peu évoqué lors des entretiens. On pourrait cependant en trouver un indice dans le fait que la prime à l'ancienneté, qui est un des fondements du cycle de vie salarial, fait l'objet de fortes tensions aussi bien chez *Transformation* que chez *Vente-Mat*, où les dirigeants souhaiteraient la voir disparaître. Chez *Banque*, elle a même été supprimée pour les nouveaux entrants à partir de 2002.

La recherche « Gestion des âges et rapports intergénérationnels dans les grandes entreprises : études de cas » a été coordonnée par Frédérique Alexandre-Bailly (gestionnaire, ESCP-EAP), Jérôme Gautié (économiste, CEE), Anne-Marie Guillemard (sociologue, CEMS-EHESS et Paris V) et Annie Jolivet (économiste, Ires). Y ont également participé Béatrice Delay et Guillaume Huyiez (sociologues, CEMS-EHESS et Paris V). Elle constitue la deuxième partie du programme « Travail, temps, trajectoires et transitions » (codirigé par Louis Chauvel [OSC et Sciences Po], Jérôme Gautié et Anne-Marie Guillemard), dans le cadre de l'Action concertée incitative (ACI) « Travail » du ministère de la Recherche, co-financé par le Commissariat général du Plan et la Dares.

Menée en 2003 et 2004 auprès d'établissements de quatre grandes entreprises (mille salariés ou plus) : *Transformation*, une entreprise de transformation de bien intermédiaire ; *Vente-Mat*, une entreprise de vente de matériaux de construction ; *Métal*, une entreprise de la métallurgie ; *Banque*, une entreprise du secteur bancaire, cette recherche repose sur l'exploitation d'une part d'entretiens (avec des responsables, des représentants du personnel et des salariés), d'autre part d'informations recueillies auprès des entreprises (bilans sociaux, données complémentaires sur les salaires, entrées/sorties, formation, etc.).

### Progrès technique et nouvelles formes d'organisation du travail : défavorables aux anciens ?

Pour arbitrer, en termes d'embauche ou de maintien en emploi, entre différentes catégories de travailleurs, l'employeur ne regarde pas seulement le coût direct de ces derniers. Il s'intéresse également à leur productivité. Ceci amène à s'interroger sur ce qui fonde l'avantage comparatif des seniors, et notamment sur la manière dont ce dernier a pu être affecté par le progrès technique et les nouvelles formes d'organisation du travail au cours des dernières années.

Deux études récentes (Aubert, Caroli, Roger, 2004 ; Behaghel, 2005) mettent en lumière une corrélation négative entre emploi des seniors et innovations techniques et organisationnelles, sans que la causalité (et son sens) en soit clairement établie.

Dans les entreprises de l'industrie de notre échantillon, les réorganisations ont entraîné une tendance continue à l'élévation du niveau moyen de qualification des postes. C'est spécialement le cas chez *Transformation*, où les postes ouvriers classés dans les trois premiers niveaux de la grille ont de fait disparu. Dans les services, le niveau de formation à l'embauche s'est aussi fortement accru. Ceci s'est traduit par l'embauche d'ouvriers ou d'employés titulaires d'un baccalauréat, voire de niveau « bac + 2 » pour certains postes, et le recrutement di-

rect de jeunes de niveau « bac + 2 » pour pourvoir des postes de maîtrise, court-circuitant ainsi les filières traditionnelles de mobilité interne (comme chez *Transformation*, *Vente-Mat* et *Banque*). La forte hausse du niveau de formation des sortants du système éducatif, à partir de la seconde moitié des années 1980, a pu inciter les entreprises à élever le niveau de qualification par le recours au marché externe.

## Codification des connaissances et montée des compétences relationnelles

Au sein de l'entreprise, la formation « formalisée » – par le biais de stages – tend à se substituer à la formation « informelle » sur le tas. De fait, les quatre entreprises de l'échantillon ont considérablement accru leurs dépenses de formation au cours de la dernière décennie. Ce phénomène est étroitement lié au processus de *codification* des connaissances et des savoirs tacites, ce « capital humain spécifique » qui fait l'avantage comparatif des anciens. Ce processus a accompagné, chez *Transformation*, *Vente-Mat* et *Métal*, la mise en œuvre de procédures de qualité (notamment dans le cadre de normes ISO). Les travailleurs anciens sont sollicités pour mettre en place cette codification, qui a pris la forme, par exemple, de rédaction de fiches de poste chez *Transformation*, d'un cahier détaillé de procédure chez *Vente-Mat*. Mais, en retour, ce processus les dépossède de savoirs dont ils détenaient le monopole et qui assuraient leur avantage comparatif par rapport aux débutants (donc aux plus jeunes). Ces derniers deviennent opérationnels plus rapidement dans des situations courantes, ce qui accroît le degré de substituabilité entre salariés à faible ancienneté et salariés à forte ancienneté, et, étant donné la forte corrélation entre âge et ancienneté dans ces entreprises, entre jeunes et plus âgés. On a là une application particulière du mécanisme plus général évoqué par Caroli (2003), selon lequel la codification des savoirs entraîne une substituabilité plus forte entre les différentes catégories de main-d'œuvre.

Une autre évolution à l'œuvre semble être l'importance croissante des *compétences relationnelles*, dont les compétences plus spécifiquement commerciales. Ceci est particulièrement vrai dans les activités de service, comme chez *Vente-Mat* et *Banque*, où tous les employés sont tenus d'être des « vendeurs » (qu'ils soient chauffeurs ou magasiniers, en ce qui concerne *Vente-Mat*). Au sein du processus industriel, les nouvelles formes d'organisation exigent également, à la fois, plus de polyvalence et une meilleure coordination entre collègues et donc valorisent aussi les capacités à communiquer et coopérer. L'hypothèse de Greenan et Walkowiak (2004), selon laquelle l'accumulation de « capital social » devient plus importante à l'intérieur des entreprises ayant adopté les nouvelles formes d'organisation du travail, semble vérifiée – au moins pour certaines fonctions – dans le cas de *Transformation* et *Métal*. Cette mutation favorise peut-

être elle aussi les jeunes par rapport aux anciens. D'une part, le temps d'apprentissage des compétences relationnelles est vraisemblablement plus court que celui des compétences techniques spécifiques : le relatif déclin des secondes par rapport aux premières dans le « portefeuille des compétences » serait un autre aspect du déclin de l'importance du capital humain spécifique. D'autre part – et il s'agirait là d'un effet de génération –, les jeunes auraient été socialisés dans une société où ce type de compétence est plus valorisé (ils ont plus de « bagou », ils « osent plus »).

## Des appréciations divergentes sur la valeur des seniors

L'exemple des compétences relationnelles amène cependant à nuancer la dévalorisation de l'expérience dont souffriraient les anciens. Ainsi, chez *Banque*, si les jeunes apparaissent effectivement plus « agressifs » commercialement, il leur est aussi reproché leur manque de recul et d'adaptation aux besoins précis des clients. De plus, d'autres compétences qui intègrent une dimension relationnelle importante restent directement liées à l'acquisition d'expérience : c'est le cas de la capacité à encadrer. Que ce soit chez *Métal* ou chez *Banque* et *Transformation*, le problème d'encadrants trop jeunes s'est posé selon des modalités diverses et ne se réduit pas uniquement (et même pas du tout, dans certains cas) à un problème de cohabitation générationnelle (jeunes « inexpérimentés » manquant de légitimité par rapport aux « anciens » qu'ils encadrent).

De façon plus générale, il est frappant de constater que l'appréciation de la valeur de l'expérience peut fortement varier, au sein même de l'encadrement et de la direction des entreprises, selon les personnes interrogées. L'opinion de ces dernières peut dépendre de plusieurs facteurs. De la position hiérarchique – et de la distance à l'activité concrète des travailleurs de base qu'elle implique – d'abord : on accorde moins de valeur à l'expérience au niveau de la direction qu'à celui des encadrants directs et des salariés. De l'ancienneté, ensuite : dans certaines entreprises (chez *Vente-Mat* particulièrement), l'importance de l'expérience tend à être sous-estimée par les jeunes. De la trajectoire, enfin : les salariés ayant un niveau initial de formation relativement élevé tendent à minorer le rôle de l'expérience par rapport aux salariés ayant accédé à des postes plus qualifiés ou d'encadrement par la promotion interne.

Mais, même si elle fait l'objet d'appréciations contrastées, il apparaît de façon nette que la valeur de l'expérience est loin d'avoir complètement disparu. Le fait qu'elle ait pu, dans certains cas, être un temps sous-estimée par les dirigeants découle en partie de la surestimation symétrique du processus de codification évoqué plus haut, supposé capturer en grande partie la substance du « capital humain spécifique » accumulé par les anciens, acquis sur le tas et, par définition, peu transférable. Au cours des dernières années a émergé dans les entreprises étu-

diées une certaine prise de conscience de ce phénomène : au niveau de l'encadrement local chez *Vente-Mat*, au niveau de la direction de l'établissement chez *Transformation* et, dans une moindre mesure, chez *Métal*. Il en résulte une attention accrue au problème de la transmission de savoir entre anciens et plus jeunes. Il est ainsi reconnu que la codification des savoirs, qui en est la modalité formalisée, ne suffit pas à remplacer complètement les formes de transmission directe (tutorat, parrainage, etc.). De ce point de vue, il existe une certaine complémentarité entre la meilleure technicité des jeunes et la plus grande expérience des anciens.

retraite. C'est particulièrement le cas chez *Transformation*. Mais l'intensification du travail et les exigences accrues de productivité se ressentent également dans les activités de service : chez *Vente-Mat*, il est de plus en plus difficile de compenser au sein d'une équipe la présence d'un salarié âgé démotivé ou moins productif. Ces nouvelles méthodes ont aussi pour conséquence de rendre plus difficile la transmission de savoir entre anciens et débutants, les premiers étant moins disponibles faute de temps ou du fait des horaires ou jours de présence décalés. Cela contribue à inciter les entreprises à renforcer la codification des savoirs, ce qui, on l'a vu, tend à dévaloriser l'avantage comparatif des plus âgés.

Dans les configurations actuelles, les possibilités d'aménager les fins de carrière peuvent donc sembler limitées. L'effet positif en retour, qui pourrait paraître paradoxal, est que certaines entreprises ne différencient aucunement jeunes et seniors quant à leur politique de formation (voir sur ce point, Behaghel [2005]). Ainsi, chez *Transformation*, mais aussi chez *Métal* et *Vente-Mat*, on est obligé de former les salariés tant qu'on les garde, pour les adapter aux évolutions constantes des processus de production et des produits.

Les incitations d'ordre financier pour le maintien en emploi des seniors – fin progressive des subventions publiques aux cessations anticipées du côté des entreprises ; réforme des retraites du côté des salariés – sont aujourd'hui fortes. Par le recours à l'éviction précoce des seniors, de nombreuses grandes entreprises ont économisé une véritable réflexion sur la gestion des âges, et notamment sur l'aménagement des fins de carrière, et surtout se sont engagées dans des choix organisationnels peu favorables à ces derniers. Maintenir les seniors en emploi exige donc, pour certaines, de repenser l'ensemble du fonctionnement du marché interne et de passer d'une gestion segmentée par âges (entre autres par l'utilisation des « mesures d'âge ») à une gestion de l'emploi et des compétences axée sur l'aménagement de l'ensemble du cycle de vie professionnel ●

## Des politiques difficilement réversibles ?

L'usage prolongé des cessations précoces d'activité a pu durablement marquer les représentations des salariés, comme chez *Transformation* et, dans une certaine mesure, chez *Métal*, *Vente-Mat* et *Banque* (qui avait son propre système de retraite anticipée) : au moment de l'enquête, les salariés étaient encore nombreux à souhaiter un départ anticipé, y compris parmi les jeunes. Mais cette culture de la « sortie précoce » (Guillemard, 2003) est réversible : profitant de la réforme des retraites en plein débat, les directions d'entreprise commençaient à faire passer le message – non sans effet sur certains salariés – qu'il ne serait désormais plus possible de partir aussi tôt que par le passé.

C'est peut-être au niveau des choix organisationnels et technologiques que les marges de manœuvre apparaissent *a priori* plus réduites. Les nouvelles méthodes de production ont entraîné, dans l'industrie, la disparition de la plupart des postes périphériques réputés plus « doux » (c'est-à-dire moins exigeants en termes de productivité), qui pouvaient servir de transitions vers la

### références

- Aubert P., Caroli E., Roger M., 2004, « New Technologies, Workplace Organisation and the Age Structure of the Workforce: Firm Level Evidence », *Document de travail G 2004/07*, Direction des études et des synthèses économiques, Insee.
- Behaghel L., 2005, « Les seniors entre formation et éviction », *Connaissance de l'emploi*, n° 14, CEE, avril ([www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)).
- Caroli E., 2003, « Internal versus External Flexibility: the Role of Knowledge Codification », *LEA Working Paper*, n° 03-10, August.
- Gautié J., 2004, « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'Économie*, vol. 18, n° 4.
- Greenan N., Walkowiak E., 2004, « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Document de travail CEE*, n° 31, mai ([www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)).
- Guillemard A.-M., 2003, *L'âge de l'emploi*, Armand Colin.

Les actualités du Centre d'études de l'emploi sont en ligne sur le site [www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr)

La lettre électronique [flash.cee](mailto:flash.cee) vous informe régulièrement des principales activités du Centre d'études de l'emploi et vous signale ses dernières publications

Pour la recevoir par courriel vous pouvez vous inscrire sur la page d'accueil du site

### CENTRE D'ETUDES DE L'EMPLOI

29, promenade Michel Simon  
93166 Noisy-le-Grand Cedex  
Téléphone : 01 45 92 68 00  
Télécopie : 01 49 31 02 44  
Mél : [cee@mail.enpc.fr](mailto:cee@mail.enpc.fr)  
<http://www.cee-recherche.fr>

Directeur de publication : P. Ralle  
Rédacteur en chef : M.-M. Vennat  
Maquettiste : M. Ferré  
Contact presse : Anne Evans  
Imprimerie : Louis-Jean  
C.P.A.P. : 3070 ADEP  
Dépôt légal : 204 - avril 2005  
ISSN : 1767-3356