

LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DES ENTREPRISES

Promouvoir la diversité demande de difficiles et souvent longues adaptations, tant des entreprises que des différents salariés. Mais c'est là un axe efficient de lutte contre les discriminations.

DIVERSITÉ DES COMPÉTENCES UN AVANTAGE POUR L'ENTREPRISE

En entreprise, les actions de lutte contre les discriminations dans l'emploi sont, dans tous les cas, difficiles. Dans les pratiques de gestion des ressources humaines, la lutte contre les discriminations liées à l'âge rencontre des difficultés spécifiques. De vraies discriminations existent à l'encontre des quinquagénaires ; on en a des démonstrations établies, notamment dans le recrutement. Une étude récente situe les discriminations selon l'âge en troisième position derrière le handicap et l'origine ethnique (1). Cette question est complexe car, en France, la culture des âges (2) se prête à une sortie précoce du marché du travail pour les travailleurs expérimentés et, pour employer un euphémisme, peu de quinquagénaires ressentent comme une discrimination un passage rapide à la retraite dans de bonnes conditions financières. Il y a ainsi un paradoxe du travailleur expérimenté : d'un côté, partir tôt à la retraite est supposé laisser de la place aux jeunes ; d'un autre côté, partir plus tard correspond aux exigences démographiques et collectives des sociétés européennes. L'action contre les discriminations se positionne dans ce paradoxe, difficile à vivre pour les intéressés, malcommode à gérer dans une stratégie de ressources humaines interne à l'entreprise ou dans une démarche de création d'entreprise par des travailleurs expérimentés.

Quelles sont les implications de cette situation ? Selon l'expérience acquise dans le partenariat du projet Part'@ge avec les groupes Sodial et La Dauphinoise (3), on peut les envisager en quatre étapes. Il faut dresser le constat d'une difficulté de mobilisation, de l'ambivalence de ce thème aux yeux des salariés, de la nécessité de faire converger les intérêts des parties prenantes et de la pertinence d'une reformulation concernant la recherche de diversité des compétences.

Difficile mobilisation des entreprises

Un premier constat s'impose : une difficulté de mobilisation des partenaires économiques sur les discriminations selon l'âge. Cette mobilisation reste plus une démarche citoyenne, voire

(1) Voir Le Monde du 21 mai 2004.

(2) Pour développer ce thème, voir **Anne-Marie Guillemard**, *L'âge de l'emploi, Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, 2003.

(3) Voir encadré de Cécile Abattu ci-dessous.

Alors que la préretraite était un espoir pour beaucoup de travailleurs âgés, la gestion des « fins » de carrière passe par l'organisation du transfert des compétences entre générations. Une manière de lutter contre une discrimination inavouée.

Le projet « Part'@ge » (1) porte sur le thème de la capacité d'adaptation des salariés et, plus particulièrement, sur la formation tout au long de la vie. Il vise à expérimenter des possibilités d'amélioration du travail des seniors et de valorisation de leurs savoirs et de leur expérience ; et ce, à travers la mise en place d'un dispositif de transfert croisé de compétences. Le projet consiste à qualifier et à professionnaliser réciproquement les personnels jeunes et âgés. Les salariés plus âgés, qui ont capitalisé des compétences, forment les personnels les moins expérimentés, et les jeunes transfèrent leur savoir technique aux plus anciens. Cette expérimentation permet aux entreprises de passer d'une logique de gestion des fins de parcours professionnels au coup par coup à une logique de repérage interne du capital de compétences transférables, susceptibles d'être reconnues, valorisées et transférées. Elle favorise la mise en réseau des compétences et la coopération professionnelle intergénérationnelle. Ce programme de travail se réalise en collaboration avec cinq entreprises liées au secteur agroalimentaire de la région Rhône-Alpes.

À mi-parcours du programme Part'@ge, quelques résultats méthodologiques ressortent. La mise en place de formations permettant des transferts de compétences croisés au sein d'une entreprise a des implications sur la gestion du personnel dans son ensemble. Elle a notamment des répercussions dans trois domaines : la communication, l'organisation du travail et la gestion des carrières.

Convaincre avant de changer

Même si les directions d'entreprise adhèrent au projet et sont favorables au développement d'une nouvelle gestion des âges, il apparaît indispensable de communiquer très largement dans l'entreprise sur les objectifs du projet et de convaincre tous les niveaux hiérarchiques, y compris, et même surtout, les salariés concernés.

Du point de vue des responsables d'entreprise, la mise en place de cette expérience implique une première phase importante de diagnostic, notamment sur les problèmes rencontrés, dans leur contexte de travail, par les travailleurs vieillissants ; diagnostic qui est très coûteux en temps pour les entreprises. Les temporalités sont en effet diverses. Les entreprises ont des exigences de court terme, et il leur est difficile de se projeter à plus d'un an : les règles européennes évoluent et provoquent, par exemple, des changements dans la politique laitière ; des retournements de conjoncture sont dès lors possibles. Ces éléments induisent une pression à court terme pour l'entreprise. Or la mise en place d'une politique de gestion des personnels vieillissants se fait sur du long terme. Cette caractéristique souligne la nécessité d'articuler la gestion des âges à la stratégie économique de l'entreprise. Dans le cadre du programme Part'@ge, l'expérience montre que, pour impliquer les directions, il faut penser la gestion des âges en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et privilégier des approches telles que l'amélioration de la performance par le transfert des compétences.

(1) Il s'inscrit dans le cadre d'un programme d'initiative communautaire EQUAL mis en oeuvre pour lutter contre toute forme de discrimination et d'inégalité dans le monde du travail. L'Université Pierre Mendès France, et plus particulièrement le laboratoire LEPIH, en est « tête de liste ».

TRAVAILLEURS ÂGÉS

des ressources humaines

Du point de vue des salariés, il faut également développer la communication et produire des argumentaires susceptibles de les impliquer (2).

Une organisation qui favorise la polyvalence

La complexité du projet tient aussi aux nombreuses conséquences qui découlent de la mise en place d'une gestion des âges. Les actions de formation et de partage intergénérationnel des compétences impliquent en effet des changements organisationnels parfois importants.

Prenons l'exemple d'une entreprise dont un salarié est parti à la retraite en emportant avec lui tout le savoir faire acquis sur une machine spéciale. L'atelier s'est retrouvé rapidement devant une machine arrêtée, sans personne pour la faire marcher. Cette situation a clairement confirmé la nécessité d'une transmission des compétences et le besoin d'organiser différemment le collectif de travail afin de mieux répartir les connaissances. Ces deux exigences ont des répercussions sur la constitution des groupes de travail : le savoir-faire sur une machine ne peut pas être détenu par une seule personne, ce qui oblige donc à mettre en place de la polyvalence et de la mobilité au sein de l'organisation. Cette perspective permet d'augmenter le partage du travail et des compétences, de mieux organiser les équipes, de développer la formation.

Gérer les « fins » de carrière

La gestion des âges a également des répercussions sur la gestion des carrières. Pour réaliser les objectifs de la stratégie européenne de l'emploi et du Plan National d'Action pour l'Emploi, et donc augmenter le taux d'emploi des seniors et allonger la durée de vie professionnelle, il faut inventer une nouvelle gestion

des « fins » de carrière. En effet, si le pourcentage des personnels seniors augmente dans les entreprises, ces personnels ne pourront pas tous prétendre à des ascensions dans la hiérarchie. Il faudra mettre en place des possibilités de carrière plus horizontales, plus diversifiées. Pour impliquer les salariés plus âgés, il faudra offrir des possibilités de deuxième carrière. Il est donc urgent de mettre en œuvre les priorités mises en avant par Bernard Quintreau (3) et nécessaire d'examiner l'évolution des fonctions de ces salariés et les contenus des formations à proposer. Pour un senior, la possibilité de transmettre ses compétences et de participer aux actions de tutorat est susceptible de redynamiser son activité et de donner de nouvelles perspectives à son travail. La perception de la fin de carrière peut en être modifiée.

La gestion des âges relève d'une démarche globale et évolutive, dans laquelle les actions de tutorat croisé doivent être en lien avec la stratégie des ressources humaines de l'entreprise. Entrer dans cette démarche est, pour une entreprise, un moyen d'agir contre les discriminations dans l'emploi (4).

Cécile Abattu

LEPIL-CNRS

*Laboratoire d'Economie de la Production
et de l'Intégration Internationale
Université Pierre Mendès France, Grenoble*

(2) Comment revaloriser les fins de carrière, demander aux personnels de travailler plus longtemps, alors que ces personnes sont imprégnées du discours favorisant les départs massifs en pré-retraite ?

(3) **Bernard Quintreau**, *Âges et emploi à l'horizon 2010*, Avis et rapports du conseil économique et social n° 2001-20, vol 1 et 2, Journaux Officiels, 2001 ; et *Âges et emploi : propositions pour une politique concertée de gestion prévisionnelle des âges*, Paris, Rapport pour le Ministère de l'emploi et de la solidarité, 2002, 75 p.

(4) Lutte difficile, comme le montre l'article ci-contre de Bruno Lamotte.

intellectuelle qu'une démarche fondée sur un souci d'efficacité économique. À la suite de la réduction du temps de travail, dans une bonne conjoncture économique, en 1998, 1999 et 2000, les entreprises ont souvent augmenté leurs effectifs et éprouvé des difficultés de recrutement. Avec le ralentissement de la conjoncture, de 2001 à 2004, elles ont souvent stabilisé les effectifs et perçu de façon plus positive les départs naturels. La conjoncture a fait que, pour un temps, les pratiques usuelles de centrage de l'emploi entre 25 et 55 ans se sont maintenues. Les esprits se sont tournés vers des problèmes apparemment plus urgents, malgré les positions des services de ressources humaines, le plus souvent acquis à une action préventive en matière de gestion des âges. Ainsi est apparue la nécessité de convaincre à l'intérieur des entreprises pour déclencher l'action.

Des discriminations diversement éprouvées

L'ambivalence de la discrimination selon l'âge a de grandes implications pratiques. Un chômeur de 55 ans, au chômage depuis deux ans, est victime de discrimination. Un salarié de 55 ans à qui on explique qu'il devra travailler plus tard, alors qu'il a contribué au financement des préretraites de ses aînés, se sent aussi discriminé. Dans un groupe industriel, s'il faut réduire les effectifs dans certains ateliers tout en expliquant dans d'autres qu'il faut se préparer à un allongement de la vie active, le message requiert de grands efforts pour devenir audible. Là encore, il faut convaincre et argumenter ; mais, dans ce dialogue, on comprend mieux le paradoxe de départ, finalement lié à une phase de transition entre les époques et les contextes socio-économiques.

Des intérêts convergents

En termes de stratégies de ressources humaines, l'action contre les discriminations passe par la mise en évidence d'une convergence d'intérêts des salariés, de l'encadrement, des directions. Les pratiques de pré-retraite ont fait consensus lors des trente dernières années. Dans une large mesure ce consensus est maintenant derrière nous ; les employeurs vont avoir besoin d'élargir leur champ de recrutement ; les jeunes sortis du système scolaire cherchent de l'embauche et les plus âgés auront souvent besoin de cotiser plus longtemps pour leurs retraites. Un élément central de gestion des ressources humaines est qu'on peut plus pertinemment argumenter au sujet de la complémentarité des compétences diversifiées des anciens et des jeunes, qu'au sujet de la lutte contre les discriminations. Celle-ci suppose une sorte d'autocritique, parfois injustifiée, et une rupture avec le passé, bien que les pratiques antérieures aient parfois eu leurs justifications en leur temps.



Des argumentaires crédibles

La nécessité d'entraîner l'adhésion de la communauté que constitue l'entreprise passe par la construction d'argumentaires efficaces et crédibles du point de vue économique : puisque les situations de travail sont de plus en plus complexes, l'entreprise a besoin de se constituer des portefeuilles de compétences diversifiés, adaptés à chaque situation productive. Souvent, les jeunes connaissent bien les nouvelles techniques et les nouveaux produits ; les plus âgés ont l'expérience des pratiques, des usages et des habitudes de la clientèle. L'axe de l'action devient : « diversifions les compétences pour faire face aux exigences techniques et économiques » ; ce qui suppose de les identifier, de les faire fonctionner ensemble, de les mettre en commun, et de les transmettre. Chaque type de main-d'œuvre pose ses propres problèmes : difficultés et temps de l'insertion des jeunes, vieillissement physique et usure psychologique des plus expérimentés. Chaque type de main-d'œuvre a aussi ses atouts : un examen minutieux, au niveau microéconomique, des coûts et des avantages de chaque catégorie de main-d'œuvre selon l'âge donne des résultats variables selon les études (4). Les employeurs ne peuvent pas facilement trancher cette question.

Ce qui peut plaider réellement pour la diversité, c'est l'hypothèse d'un effet de système lié à la diversité des compétences. Certains employeurs peuvent sortir aujourd'hui d'une comparaison de la productivité et des coûts aux différents âges de la vie, et d'une préférence presque inévitable pour les hommes d'âge moyen, de nationalité française. Cela suppose une solide gestion des compétences : sans connaissance approfondie des métiers et des compétences acquises ou à acquérir, sans définition robuste des référentiels de formation pour chaque métier, l'effet de système ne peut pas être mis en œuvre de façon méthodique. Une gestion des âges selon le principe de diversité implique d'abord la mise en système efficace des différences, dans une orientation nouvelle des pratiques de formation professionnelle et de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Elle exige ensuite un renouveau du principe de solidarité entre les salariés : au-delà de l'efficacité économique supposée d'un portefeuille de compétences diversifiées pour l'entreprise, rien n'est possible sans des salariés qui portent cette logique du travail collectif, dans la connaissance et le respect des différences. Ceci pourrait bien valoir pour les âges, pour les genres, pour les origines ethniques. Et au fond, c'est plutôt une belle reformulation du principe de lutte contre les discriminations.

Bruno Lamotte

Université Pierre Mendès France, LEPH-PEPSE

(4) Voir à ce sujet le récent numéro d'*Economie et statistiques*, n° 368, paru en mars 2004, sur le thème « Travaillateurs âgés et emploi ».