

Émilie BASTIANI GUTHLEBER

PASSAGE

UN ABÉCÉDAIRE

DE LA GESTION DES ÂGES



Ecole de
Management
Strasbourg
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
www.em-strasbourg.eu

LE MOT DE L'AFMD

DE LA GESTION DES ÂGES



SOUMIA MALINBAUM

Présidente de l'AFMD
Directrice du développement,
KEYRUS

BRUCE ROCH

Vice-président en charge des
groupes de travail de l'AFMD
Directeur de la Responsabilité
Sociale et Environnementale
Adecco Groupe France

S'il fait partie des thèmes de la diversité, l'âge n'en est pas moins singulier de par son universalité. Il touche chacun dans sa temporalité, que ce soit directement en se référant à sa classe d'âge propre ou indirectement en se référant à celle de l'environnement immédiat (famille, amis, collègues, etc.).

Dès lors, l'âge –ou les âges– apparaît comme une catégorie à part, multiple et individualisée, unique et collective. Le ressenti de l'âge est une appréciation qui peut revêtir plusieurs réalités, comme vous pourrez le lire dans la définition de cet ouvrage.

Pourquoi un abécédaire pour parler d'âge et d'intergénérationnel ?

L'idée est apparue simplement, avec le foisonnement de concepts et d'interprétations, afin de donner aux managers opérationnels les clés de compréhension nécessaires à la bonne intégration de tous les âges dans la vie professionnelle.

Les débats se cristallisent souvent sur les extrêmes : n'entend-on pas toujours parler de l'emploi des jeunes ou de celui des seniors ? C'est

néanmoins de tous les âges qu'il s'agit, puisque ce sont les parcours professionnels dans leur construction qui sont constitutifs de la vie de nos entreprises et organisations. Or la temporalité des parcours est de moins en moins celle de l'âge. Par exemple, à la suite d'une reconversion, un senior peut donc être à nouveau junior. Se focaliser sur certains seuils (ou des catégories) d'âge amène également à oublier que la carrière est un processus. Ainsi, alors même qu'on se cristallise sur une à deux années qui précèdent le départ à la retraite, c'est près de 25 ans de vie professionnelle qui constituent la « deuxième partie de carrière » et qui ne peuvent être réduits à leur terminaison, malgré une capacité des débats à occulter la consistance d'un tout. Pareillement, cette notion de deuxième partie de carrière n'est-elle pas elle-même un leurre pour segmenter la notion de trajectoire professionnelle ?

Dans un monde qui a changé, où les salariés n'ont plus de parcours linéaire mono-entreprise, les séquences sont davantage conjoncturelles, et ne sont plus appréhendées de manière plus personnelle par les individus, moins standardisées par les organisations.

L'AFMD a bien conscience de l'importance de ces enjeux, qui au travers d'un concept universel et relatif, impactent le quotidien de chacun.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et espérons que cet ouvrage stimule votre regard et votre approche managériale face à tous les âges de la vie professionnelle.

L'AFMD a bien conscience de l'importance de ces enjeux, qui au travers d'un concept universel et relatif, impactent le quotidien de chacun.

Nous vous souhaitons une bonne lecture, et espérons que cet ouvrage stimule votre regard et votre approche managériale face à tous les âges de la vie professionnelle.

SOMMAIRE

LE MOT DE L'AFMD	2	MOBILITÉ PROFESSIONNELLE	98
PRÉFACE	6	MOTIVATION	101
INTRODUCTION	14	NÉGOCIATION COLLECTIVE	104
PRÉAMBULE		OPPORTUNITÉ	108
ORGANISATION DES NOTIONS	17	PÉNIBILITÉ.....	110
ÂGE.....	18	PERFORMANCE.....	113
AMÉNAGEMENT	21	PRÉJUGÉS.....	116
ANTICIPATION.....	23	QUALIFICATION.....	119
BILAN		RECONNAISSANCE	122
DE CARRIÈRE, DE COMPÉTENCES, D'ORIENTATION,		RECRUTEMENT	125
D'ÉTAPE PROFESSIONNELLE.....	26	RESPONSABILITÉ SOCIALE	128
CARRIÈRE	29	RETRAITE	131
CATÉGORISATION.....	34	SENIOR.....	133
COMPÉTENCE.....	36	TALENT	136
COOPÉRATION	39	TRAJECTOIRE.....	139
DÉMOGRAPHIE.....	41	TRANSMISSION.....	142
DISCRIMINATION	44	TRAVAIL	146
DIVERSITÉ.....	47	USURE PROFESSIONNELLE	149
EMPLOYABILITÉ	50	VIEILLISSEMENT	152
EXPÉRIENCE.....	53	WEB.....	154
FIN DE CARRIÈRE	56	GÉNÉRATION X.....	155
FORMATION		GÉNÉRATION Y	157
TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE.....	61	ZEN	160
GÉNÉRATIONS	64	PRÉSENTATION	
HALDE	67	DE L'AUTEUR	162
INCLUSION	70	BIBLIOGRAPHIE	164
INDICATEURS	73	L'AFMD	174
INNOVATION SOCIALE	76	EM STRASBOURG	175
INTERGÉNÉRATIONNEL	78	REMERCIEMENTS	178
JÉNIORS	80	MEMBRES DE LA COMMISSION	179
JEUNISME.....	82		
JUNIOR/JEUNE	84		
KNOWLEDGE MANAGEMENT	87		
LABEL DIVERSITÉ	90		
LIMITE D'ÂGE.....	93		
MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL	96		

PRÉFACE

DE L'ENTREPRISE À LA TRIBU PROFESSIONNELLE
ISABELLE BARTH

Absolument tout le monde est concerné par la question de l'âge

Le management de la diversité est maintenant reconnu et cette reconnaissance passe par la définition. Il est couramment admis que les 18 critères¹ de discrimination retenus par la loi Française définissent son périmètre.

Dit autrement, le management de la diversité est la « face claire » de la lutte contre les discriminations, reconnues par la loi française autour de 18 critères.

Or, si ces critères balayent un champ très important de ce qui peut caractériser chaque individu, ce qui est frappant, c'est leur diversité. Aucun ne se ressemble. On peut les regrouper par familles, mais là encore, s'il y a des proximités, l'hétérogénéité persiste.

On parle ainsi de *critères*² :

- *visibles* : ce sont le sexe, l'apparence physique, ou encore (et pas toujours !) l'origine ethnique,
- et *invisibles* : sont inclus généralement, les opinions, la croyance religieuse, la maladie... mais on voit bien que l'exercice est difficile, quid du handicap ou de l'orientation sexuelle ?

On peut essayer de catégoriser ces critères :

- selon leur caractère³ : *stable* (le sexe mais avec des exceptions, l'origine) ou *instable* (la maladie, l'apparence physique, les opinions), ou encore selon leur fréquence, certains concernant tout le monde (le sexe, l'origine...) et d'autres peu de monde (l'appartenance syndicale, les mœurs...)

Qu'en est-il de l'âge ?

Nous avançons que l'âge est à la fois un critère :

1. qui concerne absolument tout le monde,
2. instable, car la vie fait que nous vieillissons constamment, et que, chaque année, nous changeons d'âge,

3. visible, car malgré les progrès de la médecine esthétique, il est difficile de beaucoup tricher avec son âge.

Nous sommes donc tous concernés par cette question, et à en croire les études menées maintenant depuis des années sur le sujet, nous traverserons dans notre vie professionnelle deux zones dangereuses : celle du premier emploi, voire du deuxième « trop jeune, pas assez d'expérience » et celle de la seconde partie de carrière : « trop vieux, sans évolutivité, trop cher ».

Une période plus sereine se situerait entre 30 et 45 ans, celle pendant laquelle se construit le « dur » de la carrière professionnelle : c'est un temps très court au regard d'une vie de plus en plus longue, et c'est le moment également où chacun-e aspire à construire sa vie familiale (l'âge biologique de la maternité, s'il a aussi été étendu, reste malgré tout limité dans le temps).

Il y a « quelque chose de pourri » dans les raisonnements qui règnent en maîtres sur le marché du travail en France

Face au constat suivant : des jeunes rejetés par les entreprises méfiantes devant leur statut de débutant, des seniors (à partir de 45 ans) parias du marché du travail, des parents qui souhaitent profondément un équilibre entre vie professionnelle et personnelle, il n'est pas besoin d'être chercheur ou DRH, ni spécialiste de la diversité pour se dire qu'il y a « quelque chose de pourri » (pour reprendre l'expression de Shakespeare) dans les raisonnements socio-économiques qui règnent en maîtres depuis plusieurs années sur le marché du travail et le management des entreprises en France.

Nous retiendrons pour mémoire :

- Les *fausses logiques* que les faits dénoncent : comme supprimer le travail pour les plus âgés donnera des emplois aux plus jeunes, postulat maintenant largement invalidé puisque la France est la dernière de la classe en Europe sur les deux fronts, comme conséquence de politiques forcenées dans ce cadre,
- *L'aveuglement* : il y a des décennies que les démographes alertent sur les tendances inéluctables des courbes démographiques des pays dits avancés avec une chronique annoncée du vieillissement de la population,
- *L'institutionnalisation de l'âge* comme critère permanent de la conduite de nos vies : les droits et les interdits sont

1. à l'international, tous les dispositifs légaux et réglementaires sur ce sujet sont organisés selon cette logique de critères

2. La répartition en critères visibles et invisibles renvoie à la métaphore de l'iceberg proposée par la société Shell

3. Barth, I. ; Falcoz, C., (2007) Le management de la diversité, fondements et pratiques, L'harmattan

calqués sur l'âge ; qu'il s'agisse de carte de cinéma, de réduction dans les transports, de droit d'accès aux concours, d'inscription dans des cursus ...

- Le rôle du *marketing* qui a promu depuis des décennies (baby boomers obligent) le « jeunisme », comme synonyme du dynamisme, du potentiel, de la compétence ...

Nous n'avons plus le temps de vieillir

Nous y ajouterons trois phénomènes plus récents :

- La *déstructuration du rapport au temps* : du fait des nouvelles technologies de la communication, de la mondialisation, des progrès des transports, nous constatons tous une accélération du temps, des pertes de repères temporels. Tout ou presque peut se faire « quand je veux », ici, là, maintenant. Cette ubiquité temporelle pèse grandement sur notre rapport à l'âge : nous ne nous voyons pas vieillir, nous n'avons plus le temps de nous y préparer, ni d'un point de vue personnel, ni d'un point de vue professionnel : ce serait une perte de temps.
- *Le décalage de plus en plus grand entre le consommateur et le salarié* : il est tout de même étonnant de voir des seniors être écartés de missions en entreprise pour manque d'adaptabilité en informatique et qui animent le blog d'une association « à l'extérieur », il est tout de même surprenant de regarder le nombre de propositions en matière de tourisme ou de sport à destination des seniors : être trop vieux pour travailler et, dans le même temps, aller faire un trekking au Népal ou un saut en parachute semble être devenu courant.
- Un rapport au travail en pleine mutation, et c'est là potentiellement ce qui va faire le lien avec la suite ; les deux extrêmes de la vie professionnelle (jeunes entrants et sortants du marché du travail) se rejoignent dans deux envies profondes : le choix d'un travail épanouissant, favorisant le développement personnel, ou bien, par défaut : un travail qui permettra de vivre « ailleurs »⁴⁴. Jeunes et vieux ne pensent plus la sphère professionnelle comme le centre de leur vie. Il va falloir faire avec.

En finir avec les oppositions factices qui conduisent à l'évitement

Chaque extrême détient en germe son contraire, il semblerait que plus nous parlons de management intergénérationnel, de gestion des âges et non par l'âge, plus les raffinements en matière sémantique et marketing RH sont grands pour nommer des catégories.

On a ainsi vu apparaître la notion de génération, puis très rapidement de générations X, Y Z⁵ ... chacune étant dotées de caractéristiques remarquables qui permettent de la décrire et de l'isoler.

Il semblerait donc que pour lutter contre les catégorisations discriminantes, il faille surenchérir sur les catégorisations, le côté positif est que si l'on pousse le raisonnement à son paroxysme, on risque de retrouver la personne, dans son unicité !

Si, en tant que chercheurs, nous admettons le principe de catégorisation comme tout à fait pertinent et performant dans l'aide à la compréhension et à l'analyse des phénomènes, nous sommes beaucoup plus réservés sur l'usage qui en est fait et qui conduit, *de facto* à des oppositions factices et bien commodes. Il est en effet tellement simple de parler des jeunes, des vieux, en sophistiquant un peu les termes. Il est bien connu que le bénéfice principal est d'éviter la confrontation, hors, c'est bien de confrontation dont cette question de la gestion des âges a besoin de façon vitale !

Changer le jeu, pas les règles du jeu

Il est évident qu'il faut travailler maintenant sur l'écart entre âge objectif « j'ai 48 ans » et l'âge subjectif « je me sens jeune », un magazine féminin titrait récemment « quel âge avez-vous ? » en faisant allusion à l'âge ressenti des personnes et il était très intéressant de lire que certaines femmes s'étaient arrêtées à 30 ou 40 ans dans leur tête alors que d'autres anticipaient sur leur âge futur.

S'ajoute un troisième angle pour former un triangle : l'âge que la société, l'entreprise, vous assignent et les droits et les devoirs qu'elles y associent.

C'est bien ce triangle « âge objectif, âge subjectif, âge assigné » qui définit les contours de l'âge actuel. On comprend aisément que la sérénité, l'équilibre du moins, la cohérence perçue, passent par la surface la plus petite de ce triangle, *a contrario*, plus ce triangle est allongé et déformé, plus les dissonances surgissent et créent du désarroi chez les personnes, quelle que soit leur ... avancée dans la vie.

Parce que nous sommes des êtres sociaux, c'est cette co-construction qui donne du sens à nos vies et au management de la vie professionnelle dans les entreprises.

4. Albert, E.; Bournois, F.; Duval-Hamel, J.; Rojot, J.; Roussillon S.; Sainsaulieu, R., (2003), Pourquoi j'irais travailler, Ed. Eyrolles – Société
Meda, D., (1995), Le travail, une valeur en voie de disparition, Ed. Aubier
Vendramin, P., Cultiaux, J., (2008), Les générations face aux mutations du rapport au travail, Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF – « Jeunes au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels », Brest, 29-30 mai 2008

5. Strauss, W.; Howe, N. (1992), Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Perennial, (first published in 1991).

Nous proposons deux pistes :

Travailler la distance : tous les seniors ont été jeunes et tous les jeunes aspirent à être un jour senior (c'est-à-dire à avoir une vie longue). Pourtant cette relation est très loin d'être symétrique : la distance du senior au jeune est quasi nulle, il a le sentiment de tout savoir de celui « qu'il a été » il ya plus ou moins longtemps ; d'où des raisonnements par mimétismes, des comportements type « donneur de leçon » ou un désarroi de ne pas se retrouver dans ce jeune « qui pourrait être son fils ou sa fille, mais qu'il était aussi ». Il s'agit alors de faire prendre du recul et mettre une distance « respectueuse », faire comprendre que ce jeune n'a pas la même histoire, ni les mêmes repères...

En « sens inverse », le jeune désire que sa vie soit longue et rejette l'idée d'être vieux, dans un rapport évident à ses parents, à ses grands parents, à la perte d'autonomie... Il ou elle s'est construit-e dans sa vie personnelle par « opposition », comment en serait-il différent dans le jeu professionnel ? Il faut alors l'aider à apprivoiser cette distance, ce rejet qui s'installe d'emblée, en décodant ce qui fait ses références et ce qui l'éloigne de cet autre « qu'il deviendra ».

Ainsi, on éviterait peut être les idées généreuses qui feraient que tous les « anciens » ont soif de transmettre et tous les jeunes d'apprendre... et qui ne résistent pas longtemps aux applications sur le terrain.

Construire l'estime de soi : l'estime de soi dépend dans la sphère professionnelle de la représentation qu'on se fait de sa propre valeur et de celle de son travail. Ceci s'inscrit dans le cadre de ses références et de ses valeurs et de leur adéquation avec celles de son environnement.

Il est tout à fait normal de ne pas vouloir s'inscrire dans les références installées quand on est nouveau dans un environnement. C'est pourtant ce qui se passe avec chaque nouvel arrivant dans une organisation ; la différence du jeune entrant, c'est qu'il n'a pas fait son apprentissage de l'enjeu de « l'apprentissage des codes ». Lacan disait qu'être moderne c'est avoir « conscience du présent ». C'est ce présent qu'il faut bâtir en construisant des références communes. Un groupe s'organise autour d'exigences et de valeurs communes, la notion de génération n'en est qu'un cas particulier.

Il faut apprendre ensemble, transmettre ensemble, tant il est vrai et courant que cette transmission peut se faire des plus jeunes aux plus vieux. L'objectif est construire une histoire, des références en commun, sans rapport rigide au passé, ni à l'avenir.

Construire une tribu

Le marketing tribal nous montre la voie avec ses déconstructions des segmentations classiques selon des critères psychographiques où l'âge est omniprésent. Dans une « tribu » de consommateurs⁶, il n'y a ni jeunes, ni vieux, uniquement des personnes partageant les mêmes envies, les mêmes projets, les mêmes expériences, se construisant et se racontant une histoire commune qui est et qui sera toujours d'actualité. Il est temps de penser l'entreprise comme une tribu Nous formons le vœu que cet abécédaire, par le jeu de miroirs et de questionnement qu'il mobilise et renvoie y contribue.

6. Strauss, W. ; Howe, N. (1992). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Perennial, (first published in 1991).

ABÉCÉDAIRE DE LA GESTION DES ÂGES

« Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis »,
Antoine de Saint-Exupéry (Écrivain et Aviateur français, 1900- 1944)

« Un amour, une carrière, une révolution : autant d'entreprises
que l'on commence en ignorant leur issue. » Jean-Paul Sartre
(Philosophe Écrivain français, 1905 –1980)

INTRODUCTION

La stratégie de Lisbonne, édictée en 2000, encourage le plein emploi. Cependant, en France, dix ans plus tard, les résultats observés sur les publics cibles ne sont pas à la hauteur des espérances : le chômage des jeunes demeure élevé (+20%), le taux d'emploi des seniors reste inférieur à 40%, et le taux d'emploi des femmes ne dépasse que périodiquement les 60%. De plus, dans son dernier bilan « Emploi, Chômage et Population active » la DARES⁶ (Minni et al. 2010) remarque depuis 2006 un net ralentissement de la contribution de la croissance démographique à celle de la population active. Or, l'augmentation de la population active⁷ est fortement conditionnée par celle de la population en âge de travailler. En ce sens, cette stratégie européenne pour l'emploi (directive Emploi CE mars 2000) invite les États membres à coordonner leurs politiques sociales dans une perspective de « vieillissement actif », autrement dit, en encourageant des carrières plus longues, une retraite plus tardive, et la possibilité de continuer son activité après la retraite (Jolivet 2002, p.140).

En France, particulièrement, cette volonté politique doit faire face à trente années de pratiques de cessation anticipée d'activité professionnelle donnant lieu à une véritable culture de la préretraite. Ainsi, en dépit de l'ANI du 13 octobre 2005 sur l'emploi des seniors, État, partenaires sociaux, entreprises et salariés continuent à s'accorder sur des mesures d'âge, au détriment du système de retraite par répartition, afin de protéger au mieux leurs propres intérêts ; c'est ce que dénonce Huez-Levrat (2008) quand il qualifie cette situation de « faux consensus social. »

Toutefois, il est important de rappeler que les politiques sociales françaises d'après guerre se sont structurées en référence à l'âge dont le caractère universel et neutre paraissait à l'époque indiscutable. Pour Anne-Marie Guillemard, cette convention de l'âge a créé des « normes d'âge » qui ont institutionnalisé les parcours professionnels. D'autre part, pour l'auteure, les réformes politiques basées sur ce modèle ont

fait émerger « une protection sociale sans travail » où l'essentiel de l'activité professionnelle repose sur une seule génération d'âge médian, à savoir les 30-45 ans (Guillemard, 2007). Progressivement, avec l'aide des politiques d'emploi, l'âge s'est érigé en critère de gestion au sein des entreprises. Par effet d'opportunité, les jeunes et les seniors ont été utilisés par ces dernières pour répondre aux fluctuations du marché économique. Pour contrer ce phénomène croissant, des dispositifs spécifiques de protection ont été développés mais, à l'inverse des attentes, ils ont contribué à stigmatiser davantage les jeunes et les seniors.

De ce contexte français, il est important de retenir que l'âge constituait un critère de protection en matière de protection sociale avant d'être facteur de discrimination en emploi (Caradec et al. 2009), ainsi, s'ex- plique (en partie) la difficulté de délégitimer son recours en entreprise.

En outre, la nouvelle donne démographique (le vieillissement de la population) mise en relation avec l'allongement de la durée d'activité professionnelle, l'instabilité du marché du travail et la diversité des formes familiales bousculent la vision ternaire du cycle de vie où corres- pondaient les étapes professionnelles (la jeunesse à la formation, la vie adulte à la production et la vieillesse au repos) (Gauillier 2003). Ainsi, les modèles de carrière basés sur cette conception apparaissent désuets, dès lors, il s'agit de penser en termes de parcours et de cycle de vie où chacun (et ce, quelque soit son âge) peut rencontrer des moments de transition professionnelle, de formation, de rupture ...

L'ensemble de ces évolutions fragilise le système social français et interroge la manière dont les solidarités entre générations sont construites. Par ailleurs, cette nouvelle configuration démographique fait également émerger en entreprise les questions relatives à la mise en œuvre de politiques de gestion des âges et à la pratique d'un mana- gement intergénérationnel. Cet abécédaire s'inscrit dans cette pers- pective avec la volonté de s'adresser à tous les acteurs de l'entreprise.

7. Direction Animation de la Recherche et des Études Statistiques

8. La population active est la part de la population en emploi (emplois salariés ou non et les chômeurs). La population en âge de travailler est la population âgée de 15 et 64 ans en capacité d'occuper un emploi.

PRÉAMBULE

ORGANISATION DES NOTIONS

Cet abécédaire reflète le travail entrepris lors de notre commission « Déploiement de politiques de Gestion des âges. » Les notions présentées sont le fruit de choix subjectifs et leur traitement ne prétend à aucune exhaustivité.

Le format de type abécédaire a pour avantage de décliner sous forme de fiches synthétiques les notions rattachées à la gestion des âges. Chaque notion est constituée de rubriques récurrentes : Définition, Citation, Concept, Que dit le droit ?, Illustration pratique, Pour aller plus loin.

- Les définitions sont tirées de dictionnaires tels que le Larousse ou le Littré.
- Les citations ont été choisies pour susciter la curiosité de nos lecteurs, certaines remplissent la fonction d'illustration, alors que d'autres, insolites, prennent le contre-pied d'idées reçues.
- Le concept présente la manière dont la recherche en gestion, en sociologie ou en psychologie s'empare de ce thème.
- Le rappel au droit pose le cadre législatif de l'action en entreprise.
- L'illustration pratique se fonde, dans la mesure du possible, sur une action déployée au sein de l'une de nos entreprises présentes à ce groupe de travail.
- Pour aller plus loin propose des références bibliographiques qui ont servi à travailler la notion, ce sont aussi des pistes pour approfondir la réflexion.

ÂGE

DÉFINITION

Durée écoulée entre la naissance d'une personne et une date donnée ; moment de la vie correspondant à cette durée. (Larousse)



« *Tout âge porte ses fruits, il faut savoir les cueillir.* »
Raymond Radiguet, Le Bal du comte d'Orgel, 1924
(Écrivain français, 1903 - 1923).

CONCEPT

L'âge revêt de multiples dimensions. Toute personne est traversée par différents âges (Reboul 1992) :

- Un âge chronologique, déterminé par le temps écoulé entre le moment de notre naissance et un moment donné de notre existence.
- Un âge légal, établi par la société et définissant des droits et des devoirs (majorité, retraite,...).
- Un âge biologique qui correspond à l'âge de nos artères.
- Un âge cognitif qui se réfère à l'âge de notre esprit, l'âge auquel on se perçoit.

Pour les sociologues, l'âge est un construit social c'est-à-dire une donnée relative à un contexte socio-économique particulier véhiculant tout un ensemble de représentations partagées. En ce sens, Bourdieu (2002) désigne l'âge en tant que « donnée biologique socialement manipulée et manipulable. »



QUE DIT LE DROIT ?

Selon la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte en raison de son âge.

Cependant, les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par des enjeux politiques et lorsque les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires. (Cf. : délibérations de la Halde citées aux articles « Jéniors » et « Jeunisme »)

ILLUSTRATION PRATIQUE

Le bon âge pour...

ou comment notre vie est marquée par des seuils d'âge : (source AFMD)

6 ans Rentrer à l'école (début de l'obligation scolaire)	13 ans Devenir mousse, en suivant une formation par alternance sur un navire	15 ans - Se marier (pour une fille avec le consentement de ses parents) - Se syndiquer	16 ans - Consommer alcool, cigarettes, aller dans des bars ou des discothèques - Commencer à travailler sous certaines conditions, puisque c'est la fin de l'obligation scolaire	
18 ans - Se marier pour tous - Commencer à travailler sans restriction, et voter puisque c'est l'âge de la majorité civile, électorale et pénale	21 ans Prendre son envol, puisqu'à cet âge on ne peut plus être ayant-droit de ses parents pour la sécurité sociale	23 ans Se présenter aux élections présidentielles	25 ans Devenir bénéficiaire du RSA (Revenu de Solidarité Active), sans restriction	
28 ans Adopter un enfant, mais c'est la dernière limite pour contester sa filiation	29 ans Avoir son premier enfant (moyenne française en 2009, INSEE)	30 ans Être élu sénateur	36 ans Postuler pour être sous-officier de gendarmerie, puisque passé cet âge ce n'est plus possible	45 ans - Faire son bilan de mi-carrière, selon les accords GPEC - Être senior selon l'ANI du 13-10-2005
50 ans Être recruté comme senior, selon les accords seniors	55 ans Bénéficier de dispositifs d'aménagement ou de prolongement de sa fin de carrière, selon les accords seniors	57 ans Conclure un CDD senior	59 ans Quitter le marché du travail, par des systèmes de préretraite notamment (âge moyen de retrait du marché du travail en France, 2007, Eurostat)	62 ans Partir en retraite
65 ans Partir en retraite jusqu'en 2010 pour ceux qui ne seraient pas partis avant	67 ans Partir à la retraite sans décote quel que soit le nombre d'années de cotisation, depuis 2010; comme nos voisins allemands et suédois.	70 ans Donner son sang une dernière fois, puisque les plus de 70 ans sont atteints par la limite d'âge	80 ans Rentrer dans la catégorie du « grand âge », ou « quatrième âge »	96 ans Devenir mannequin senior ? C'est l'âge d'Irène Sinclair, mannequin pour la campagne de publicité des produits de beauté Dove.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bourdelais P. (1993) L'âge de la vieillesse, histoire du vieillissement de la population, Odile Jacob
- Bourdieu P. (2002) « La jeunesse n'est qu'un mot », dans *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit.
- Reboul H. (1992) *Vieillir, projet de vie : essai psychosociologique*. Éditions du chalet. 223p.
- Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, Journal Officiel, Lois et Décrets n° 267, 17/11/2001
- www.ined.fr/fr/tout_savoir_population/graphiques_mois/esperance_vie_france/
- <http://darwin2009.blog.lemonde.fr/category/interdisciplinaire/>

AMÉNAGEMENT

DÉFINITION

Action d'arranger, d'organiser. Arrangement, disposition particulière visant à une meilleure adéquation de quelque chose à sa destination. (Larousse)



« Dans la vie, il faut essayer d'aménager les cycles qui vont de la lassitude à l'enthousiasme. » **François Mitterrand, (Président de la République Française, 1916-1996).**

CONCEPT

Dans le cadre de la gestion des âges, l'aménagement est la mise en place de conditions de travail satisfaisantes pour tous, tout au long de la vie. L'action se porte tout autant sur l'adaptation au changement tout au long du cycle de vie professionnel, que sur les liens entre générations, les attitudes envers les âges, la santé, l'hygiène et la sécurité (Equal⁸). Par cette définition, nous constatons que l'aménagement ne se restreint pas seulement aux charges physiques et mentales du travail ou encore à la répartition du temps mais il s'ouvre aussi à la gestion de carrière afin d'intégrer le vieillissement des individus au sein de l'organisation tout en maintenant la cohésion sociale.

Un travail en collaboration avec des ergonomes est souvent entrepris pour s'inscrire dans une perspective préventive et lutter contre le vieillissement « différentiel » c'est-à-dire le vieillissement précoce et « produit » par le travail (Teiger 1989).



QUE DIT LE DROIT ?

Le décret n°2009-560 du 20 mai 2009 relatif au contenu et à la validation des accords et des plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés⁹ identifie trois domaines d'action :

- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;

9. Programme d'initiative communautaire du FSE (Fonds Social Européen), dont l'objectif est la lutte contre les inégalités et les discriminations en lien avec le marché du travail. EQUAL s'intéresse aux conditions d'employabilité et de formation tout au long de la vie.

10. Soit les salariés de plus de 50 ans en ce qui concerne le recrutement ; et les salariés de plus de 55 ans en ce qui concerne le maintien dans l'emploi

- L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite.

Ces trois points représentent les clés d'entrée pour porter une réflexion sur la situation des seniors au travail mais aussi pour établir les bases d'une gestion durable des ressources humaines.

ILLUSTRATION PRATIQUE

L'activité de transport frigorifique chez STEF TFE engendre de fortes contraintes physiques et horaires dans un environnement froid. Pour cette entreprise, l'amélioration des conditions de travail est un axe fort pour maintenir en activité les salariés et prévenir l'usure professionnelle. Lors d'une étude interne sur la gestion des âges, les ouvriers ont fait part de leur maux chroniques et de la fatigue ressentie qu'ils attribuaient à leurs conditions de travail. Des ergonomes se sont déplacés sur site pour analyser les conditions de travail. Les résultats de cette enquête ont révélé des problèmes d'alimentation chez les agents de quai : ils ne se nourrissaient pas assez par rapport à l'effort physique qu'ils devaient fournir. Face à ce résultat, des formations interactives « sensibilisation nutrition santé » ont été dispensées, elles figurent désormais dans les fiches métiers. De plus, l'offre nutritionnelle (distributeurs, type de restauration collective...) au sein du groupe a été revue et une cellule d'intervention ergonomique a été créée au sein de la Direction des Ressources Humaines.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Teiger C. (1989) « Le vieillissement différentiel dans le travail : un vieux problème dans un contexte récent » *Le Travail Humain*, vol 1, n° 52, p. 21-56

ANTICIPATION

DÉFINITION

Action de prévoir, de supposer ce qui va arriver. (Larousse)



« *Savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir* » Auguste Comte (Philosophe français, 1798 - 1857)

CONCEPT

L'anticipation en tant que principe est à la base de la gestion des âges, c'est un instrument de connaissance et d'aide à l'action (Gilbert 2006). Cette démarche active permet d'établir des prévisions en construisant différents scénarios (des plus optimistes au plus pessimistes). Le but n'est pas seulement de se tenir informé mais d'agir en fonction du risque évalué. La préparation de l'avenir questionne les modèles de carrières, l'intégration du vieillissement dans l'organisation du travail ainsi que l'organisation du renouvellement des effectifs (management intergénérationnel, gestion des connaissances).



QUE DIT LE DROIT ?

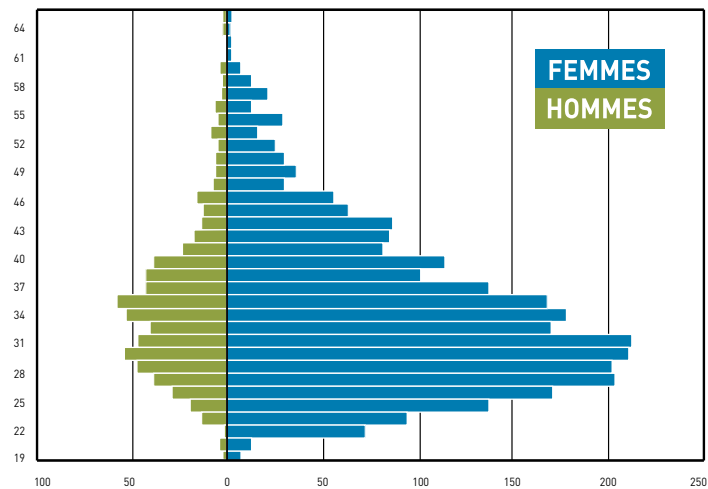
La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi Borloo oblige les groupes de plus de 300 salariés (ou établissements de plus de 150 salariés) à négocier un plan triennal de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. L'État contraint ainsi les entreprises à se placer dans une perspective prévisionnelle afin que celles-ci se dotent d'outils de gestion face à un avenir peu prévisible et incertain.

ILLUSTRATION PRATIQUE

La structure des âges chez Adecco s'apparente à une « poire écrasée » : la proportion de jeunes est forte et celle des travailleurs âgés plutôt faible. À la lecture du graphique, nous pouvons supposer la jeunesse de l'entreprise, et/ou des recrutements massifs au sein des jeunes, ou encore un fort turn-over. Cette configuration offre la masse salariale la plus faible mais les coûts de formation peuvent s'avérer plus élevés. Ici, le vieillissement

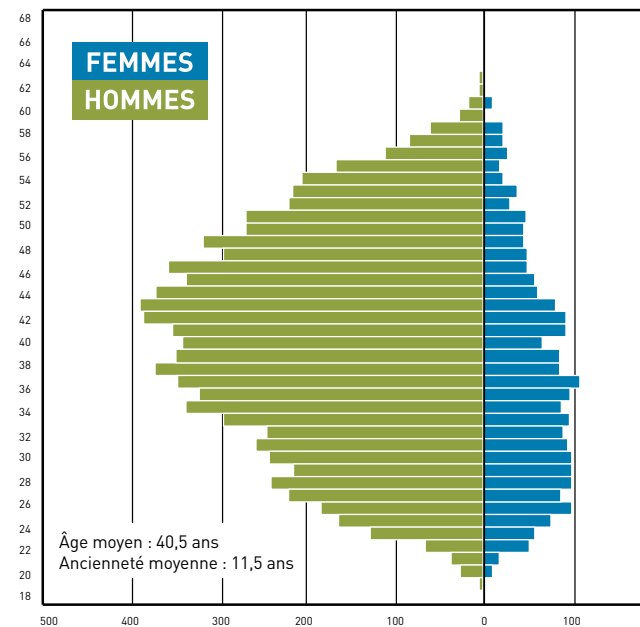
doit être traité de manière préventive, la gestion des carrières doit être dynamique et force de proposition pour maintenir en activité des salariés compétents et motivés ; par ailleurs, même si le renouvellement des effectifs n'est pas une question centrale, s'y préparer démontre une volonté d'intégrer tous les âges et une meilleure transmission des compétences (Gilbert 2006).

Pyramide des âges Adecco (représentation des salariés permanents en 2008)



La structure des âges chez STEF-TFE revêt l'aspect d'une toupie (surtout pour les hommes), elle se caractérise par une forte concentration de salariés d'âge intermédiaire. Cette forme permet de qualifier l'entreprise de vieillissante. En général, dans ce type de représentation la gestion des promotions s'avère problématique. Dans le contexte particulier de cette entreprise, la prévention de la pénibilité est un des premiers axes de travail pour protéger les salariés d'un vieillissement prématuré.

Pyramide des âges STEF-TFE (novembre 2009)



POUR ALLER PLUS LOIN

- Gilbert P. (2006) *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, 111p.

BILAN

DE CARRIÈRE, DE COMPÉTENCES, D'ORIENTATION, D'ÉTAPE PROFESSIONNELLE

DÉFINITION

État d'une situation ; résultat d'une action, d'une opération d'ensemble. (Larousse)



« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. » Henry Ford (Industriel américain, 1863–1947)

CONCEPT

Dans la gestion des âges, le bilan, qu'il soit de carrière, de compétences, d'orientation ou d'étape professionnelle apparaît comme central pour l'entreprise afin de recueillir les besoins de ses salariés.

Procéder à un bilan au cours de sa carrière professionnelle permet à chaque salarié d'appréhender ses capacités et de construire son projet professionnel.

Il s'agit d'une élaboration conjointe, d'un diagnostic basé sur l'analyse commune :

- des capacités professionnelles du salarié au regard de son niveau de qualification ;
- du niveau de formation et de diplôme ;
- des savoir-faire résultants de l'activité exercée dans le poste occupé ou acquis dans d'autres postes occupés antérieurement et plus généralement dans le parcours professionnel ;
- des savoir-être ;
- des capacités à évoluer, au regard des besoins, existants ou prévisibles, en qualification ou en compétences, recensés dans son environnement professionnel interne ou externe ;

- de son souhait de maîtriser l'évolution de son parcours professionnel.

L'année où le bilan est réalisé, et à partir de ses conclusions, le salarié et l'employeur recherchent conjointement, les actions susceptibles d'être mises en œuvre (formation, mobilité, aménagement).



QUE DIT LE DROIT ?

L'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors préconise pour les salariés de plus de 45 ans, « un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. Il est destiné à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière ainsi qu'à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle, et a notamment pour objet d'examiner les perspectives de déroulement de carrière du salarié en fonction de ses souhaits et au regard des possibilités de l'entreprise.

Cet entretien, distinct des entretiens d'évaluation éventuellement mis en place par l'entreprise, a lieu à l'initiative du salarié, de l'employeur ou de son représentant. » Cet entretien devra être renouvelé tous les cinq ans.

ILLUSTRATION PRATIQUE

BNP Paribas propose un bilan intitulé « Votre bilan professionnel. »

Ce document, à remplir par le salarié, contient différentes rubriques où il fait état de son niveau de formation, de ses diplômes, des postes occupés au cours de sa vie professionnelle. Il procède aussi au recensement des compétences et des connaissances acquises lors de ses expériences professionnelles. Le salarié est également invité à faire un bilan de ses différentes missions et d'en exposer les points positifs. Enfin, il présente ses aspirations et ses motivations pour un nouveau projet.

Ce questionnement de type introspectif permet au salarié de se projeter afin d'identifier et définir par lui-même les compétences

et connaissances à développer mais également les éventuels freins à son évolution.

Cette première étape de bilan est un signe d'engagement et de motivation du salarié qui est placé en position d'acteur. Par ailleurs, cet outil de diagnostic permet à l'organisation de préparer le remplacement éventuel du collaborateur et d'enclencher, si besoin, le dispositif de mobilité baptisé « promobilité. »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Avenant du 3 mars 2009 aux accords nationaux interprofessionnels du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Fiche pratique bilan de compétence sur <http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

CARRIÈRE

DÉFINITION

Vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir. (Larousse) Plan de carrière : schéma a priori d'évolution professionnelle vers des responsabilités croissantes résultant des compétences et aspirations du salarié au sein de l'entreprise qui l'embauche. (Larousse)



« Pour les Européens, la vie est une carrière ; pour les Américains, c'est un hasard. » *Mary McCarthy (Romancière Journaliste américaine, 1912 – 1989)*

CONCEPT

D'un point de vue théorique, la carrière est appréhendée selon deux dimensions.

La première revêt une approche « objective », elle est issue d'une conception traditionnelle qui se définit dans un modèle de « carrière organisationnelle. » Elle est perçue comme « le cheminement long d'une route à suivre pour atteindre un meilleur statut » (Dany 2004). Cette définition est critiquable car elle définit comme norme une population pour qui faire carrière est synonyme de changement de statut de manière ascendante et fait des personnes qui ne suivent pas cette trajectoire des déviants ou des marginaux.

La seconde dimension de la carrière se réfère à une conception « subjective » qui a pour fondement la manière dont les individus perçoivent le monde, à travers le sens qu'ils confèrent à leurs actions, la façon de penser son rapport aux autres, puis la manière dont ils confortent ou infléchissent les structures mises en place. L'intérêt de cette posture est de considérer que tous les individus n'ont pas les mêmes aspirations, l'engagement professionnel et les compétences trouvent d'autres formes d'expression que la recherche d'un meilleur statut (Dany 2004, p. 338). La carrière devient un « cheminement idiosyncrasique »¹⁰, elle est définie comme « une série de choix et de contraintes, faits par les individus tout au long de leur vie [...] ils (*ces choix*) dépendent principalement d'interprétations et d'actions personnelles » (Dany 2004, p. 360).

10. c'est-à-dire un parcours individuel déterminé par la personnalité du salarié.

Toutefois la construction de cette approche subjective des carrières en opposition aux carrières organisationnelles est discutable (Dany 2004). Pour Françoise Dany, la carrière est le produit de l'articulation de logique d'acteur, de logique organisationnelle et de logique sociétale. Elle rappelle également le « rôle crucial des entreprises dans l'élaboration de programmes susceptibles d'aider les individus à progresser dans un marché du travail de plus en plus opaque » (2004, p. 349). De son point de vue, la gestion de carrière doit tendre à des pratiques de gestion différenciées mises en place pour répondre à des besoins spécifiques. Quant à lui, Xavier Gaullier propose d'analyser la carrière comme une succession d'étapes composées chacune de quatre grandes phases : l'apprentissage, la maîtrise, la routine et le désengagement. Pour chacune d'elles, l'individu se questionne à propos de son travail, de son rapport avec son milieu, de sa finalité et du sens de cette finalité. Dans ce raisonnement, les étapes de vie influencent les étapes de carrière. Cette perception permet de ne plus prendre l'âge comme critère puisqu'à tout âge nous pouvons être confrontés à l'une de ces étapes. Ainsi, la réflexion sur les carrières conduit à l'analyse des parcours et des trajectoires pour s'inscrire dans une perspective de cycle de vie.



QUE DIT LE DROIT ?

Depuis la fin des années 1990, l'Union Européenne tente d'impulser et d'orienter la stratégie des États membres vers une économie basée sur la connaissance et l'innovation. Cependant, en raison du ralentissement de l'économie et des difficultés structurelles dans les États membres, l'Union Européenne reste en retard sur l'objectif de plein emploi fixé en 2000 ; par ailleurs les faiblesses du marché du travail européen continuent à poser des difficultés.

En ce sens, et consécutivement à la stratégie de Lisbonne, l'Union Européenne fixe les objectifs principaux à poursuivre dans le domaine de l'emploi (décision du conseil 2003/578/CE), à savoir :

- **le plein emploi** : Le Conseil souhaite atteindre un taux global de 67% en 2005 et de 70 % en 2010 ; un taux d'emploi des femmes de 57% en 2005 et 60 % en 2010 ; un taux d'emploi des travailleurs âgés (55 à 64 ans) de 50% en 2010 ;
- **l'amélioration de la qualité et la productivité de l'emploi** : Cet objectif recouvre un grand éventail de domaines, notamment, la qualité intrinsèque du

travail, les qualifications, l'éducation et la formation tout au long de la vie, la progression de la carrière, l'égalité homme-femme, la santé et la sécurité au travail, la flexibilité et la sécurité, l'insertion et l'accès au marché du travail, l'organisation du travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, le dialogue social et la participation des travailleurs, la diversité et la non-discrimination, ainsi que les performances économiques de l'emploi ;

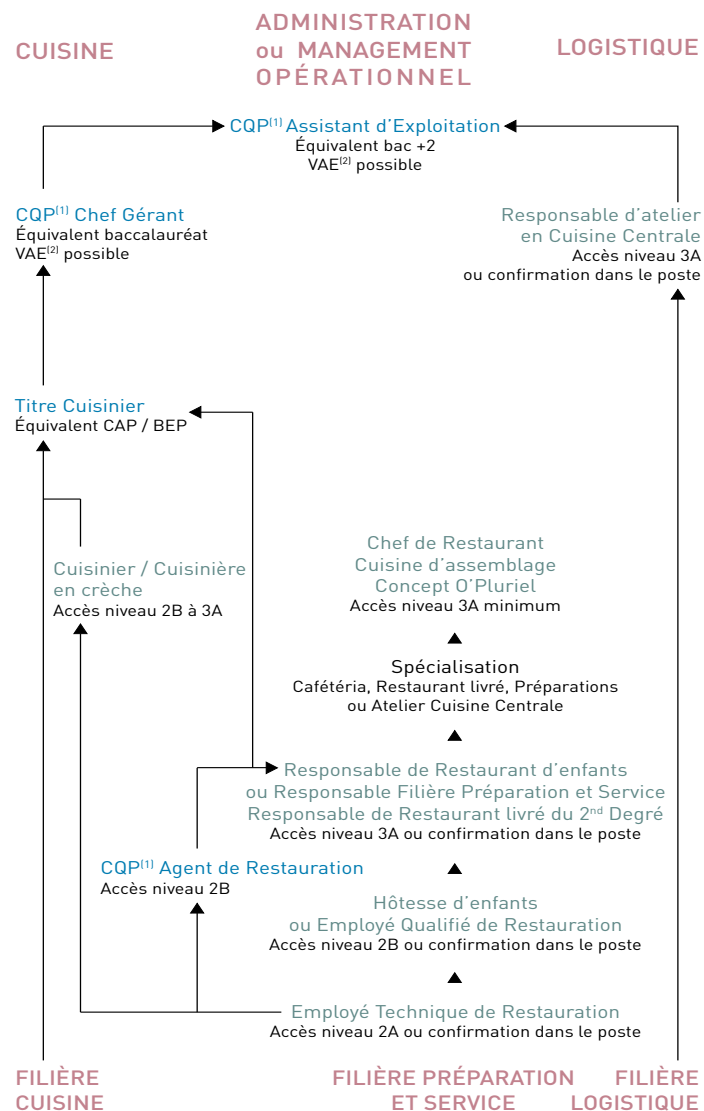
- **le renforcement de la cohésion sociale et de l'insertion** : Dans le cadre de la méthode ouverte de coordination, les politiques nationales de l'emploi devraient promouvoir l'accès à l'emploi pour l'ensemble des hommes et des femmes, lutter contre les discriminations et empêcher l'exclusion de personnes du marché du travail.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Dans le cadre de sa stratégie développement durable et notamment de sa Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), Avenance Enseignement, entreprise spécialisée dans la restauration scolaire, filiale du groupe Elior a développé le programme de formation «Trajectoires» pour offrir des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise à ses salariés et leur garantir professionnalisation et employabilité.

Le parcours de formation interne a été développé afin de répondre aux attentes et aux besoins spécifiques de savoir-faire et de métiers (80 % des formations sont effectuées par le centre de formation Avenance Enseignement). Ces parcours qualifiants favorisent non seulement la promotion interne, mais développent aussi les performances et les compétences de plusieurs métiers : les titulaires du diplôme d'employé technique de restauration (ETR) et d'employé qualifié de restauration (EQR), les hôtes d'enfants et responsables de restaurant d'enfants, les responsables filière préparation service, les responsables d'atelier en cuisine centrale, les cuisiniers, les agents de restauration ou encore les chefs gérants. En 2009, dans le cadre des formations proposées par Avenance Enseignement, 70 collaborateurs ont suivi des formations du programme «Trajectoires», 27 diplômés ont été remis par la direction régionale d'Île de France.

Les parcours professionnels à partir des 3 filières professionnelles existantes au sein d'Avenance Enseignement (Source Elior) :



(1) Certificat de Qualification Professionnelle

(2) Validation des Acquis d'Expérience

Les passerelles mentionnées ne sont pas exhaustives.

À toute étape, des passerelles entre les différentes filières peuvent être envisagées.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Dany F. (2004) « La théorie des carrières : d'où venons-nous où allons-nous ? » dans *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, p335-349.
- Gaullier X. (2002) « Emploi, retraite et cycle de vie. » *Retraite et Société*. 2002/3 n° 37. La Documentation Française, p163-207.
- Décision du conseil du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres (2003/578/CE) consultable à partir du lien suivant : <http://eur-lex.europa.eu>

CATÉGORISATION

DÉFINITION

Action de classer dans une catégorie. (Larousse)



« La pire difficulté pour l'individu créateur, c'est de réfréner l'entêtement à vouloir catégoriser le monde à son image. » Henry Miller (Romancier américain, 1891- 1980)

CONCEPT

La catégorisation est un mécanisme fondamental du traitement de l'information qui permet à toute personne de découper, classer et organiser l'environnement physique et social (Wagner 2010).

Tout individu met en place ce mécanisme afin de faciliter l'acquisition d'informations. Cette action permet aussi de donner du sens au monde social et physique qui l'entoure, tout en le rendant prévisible donc rassurant. Ainsi, l'individu s'appuie sur ce type de connaissances préalables et catégorise cet environnement. Ces catégories peuvent être constituées à partir de critères : visibles (ex : la couleur de peau), non observables (ex : l'appartenance à un parti politique), imposés à la naissance (à l'image du genre), ou encore choisis par les individus (appartenance à un groupe spécifique et reconnu).

Pour Anne-Lorraine Wagner (2010) la catégorisation est ancrée socialement, elle module les rapports sociaux et peut également aider à la communication ; en revanche, l'une des conséquences de la catégorisation est de considérer tous les membres d'un groupe social comme semblables.



QUE DIT LE DROIT ?

Dans le cas de l'adaptation des salariés à l'évolution de leur poste, le législateur tente de sortir de la catégorisation par l'âge :

« Au lieu d'adopter exclusivement des mesures qui facilitent ou financent la formation des travailleurs en fonction de leur âge, les juges ont déduit du droit commun des contrats un devoir d'assurer l'adaptation

du salarié à l'évolution de son emploi. Inscrite désormais dans la loi, cette obligation, de moyen et non de résultat, incombant à l'employeur de faire des efforts de formation, s'applique à tous les salariés. Ceux-ci, doivent, à leur tour, exécuter leur prestation de bonne foi en accomplissant la formation pour en tirer des bénéfices. Le défaut d'adaptation n'apparaît pas alors comme inhérent au salarié âgé mais comme la violation parfois réciproque des obligations issues du rapport juridique entre les parties ; ce rapport étant soumis à l'évolution de l'entreprise. » (Mercat-Bruns 2002, p132)

Cependant la segmentation par l'âge reste très prégnante dans les obligations légales (cf. : illustration « Âge »), même si certaines dispositions d'âge tendent à disparaître (contribution Delalande, Dispense de Recherche d'emploi...).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Ci-dessous des verbatim relevés au sein du Groupe Mornay lors d'entretiens menés afin d'établir un premier diagnostic sur la situation des seniors au sein du groupe. Ces verbatims illustrent la manière dont les individus usent de la catégorisation :



« Ce n'est pas l'âge le problème, c'est l'ancienneté dans le poste. »

« Il y a deux cas de figure, la personne qui attend la retraite et la personne qui est intéressée par son travail. »

« Ne pas catégoriser les seniors, c'est une affaire d'individu. »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Wagner A-L. (2010) *Contribution au modèle d'acculturation interactif : Encourager l'individualisme pour lutter contre les discriminations*, Thèse de l'Université Paul Verlaine, Psychologie, sous la direction du Pr. Brangier E.
- Mercat-Bruns M. (2002) « Discrimination fondée sur l'âge et fin de carrière », *Retraite et société*, 2002/2, n° 36, p. 109-135.
- www.halde.fr

COMPÉTENCE

DÉFINITION

Capacité reconnue en telle ou telle matière en raison de connaissances possédées et qui donne le droit d'en juger. **Habilité, aptitude, connaissance.** (Larousse)



« Peu de choses sont impossibles à qui est assidu et compétent... Les grandes œuvres jaillissent non de la force mais de la persévérance. » **Samuel Johnson** (Écrivain britannique, 1709 – 1784)

CONCEPT

Le concept de compétence est issu des disciplines telles que la psychologie, la sociologie et la pédagogie, il se substitue progressivement au concept de qualification pour devenir un outil de gestion des ressources humaines (Brunet et Vinogradoff 2001). La logique n'est plus celle de l'analyse des qualités requises pour s'intégrer dans une organisation productive mais celle des aptitudes à maîtriser à plus ou moins long terme. La compétence est un « construit opératoire. » Elle est la mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité (AFNOR). La compétence se fonde sur l'articulation dynamique en situation de travail des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Dans cette logique le salarié est jugé sur sa capacité à mobiliser et combiner ses aptitudes plutôt que son adéquation à un contenu préétabli.

La compétence constitue :

- **Un savoir-mobiliser** : il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées.
- **Un savoir-combiner** : le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle.
- **Un savoir-transférer** : toute compétence est transférable ou adaptable.

- **Un savoir-faire éprouvé et reconnu** : la compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité.

LA COMPÉTENCE ET SES DIFFÉRENTES FACETTES

LA COMPÉTENCE ET SES DIFFÉRENTES FACETTES		
Connaissances - théoriques : comprendre et interpréter - sur l'environnement : savoir s'adapter et agir sur mesure	Savoir-faire - opérationnels : savoir procéder et opérer - sociaux ou relationnels : savoir coopérer et se comporter - cognitifs : savoir traiter l'information, raisonner, savoir nommer ce que l'on fait et savoir apprendre	Ressources - émotionnelles : ressentir une situation, percevoir et interpréter des signaux faibles - physiologiques : gérer son énergie et tenir des contraintes

Dans l'entreprise, la gestion des compétences se traduit par :

- une démarche corrective pour permettre à l'entreprise de mieux adapter les effectifs aux besoins et aux évolutions de son activité.
- une adaptation continue des salariés dans un souci de développement personnel.

De façon non dogmatique, nous pouvons dire que la gestion des compétences est un outil de la gestion des âges. Elle dessine « l'ossature » de l'entreprise ; il apparaît que dans bien des cas cette formalisation a fait surgir des problèmes relatifs au vieillissement : gestion de carrière, promotion, rémunération, pénibilité... La gestion des âges, quant à elle, s'apparente aux « tissus » de l'organisation, elle se veut inclusive et cherche à anticiper les multiples problématiques de l'avancée en âge, elle s'inscrit dans une perspective de vieillissement dit « actif ».



QUE DIT LE DROIT ?

La GPEC « Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences » s'est institutionnalisée avec le volet « Emploi » de la loi pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 dite loi Borloo (loi n°2005-32). C'est un outil de gestion qui combine la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et la Gestion Anticipée des Compétences. La GPEC peut être définie comme : « une démarche d'ingénierie des

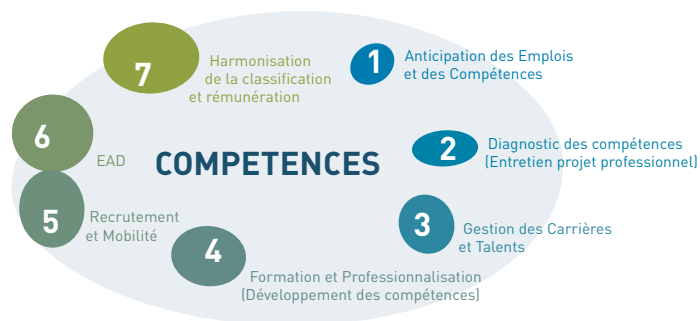
Ressources Humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif en terme de compétences » (Gilbert 2006).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Entretien d'Appréciation et de Développement personnel (EAD)

Démarche COMPÉTENCES SFR : processus rh impactés

Le déploiement d'une démarche compétence se traduit par l'intégration des compétences dans les processus RH existants :



POUR ALLER PLUS LOIN

- Brunet T., Vinogradoff G. (2001) *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, Hatier, 361p.
- Gilbert P. (2006) *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, 111p.
- Memento « les seniors au travail, des pistes pour agir », projet Européen DIDACTT.

COOPÉRATION

DÉFINITION

Action de coopérer, de participer à une œuvre commune. (Larousse)



« *La coopération n'est pas un produit mécanique de l'organisation* » Béatrice Delay (Sociologue française, Centre d'Études de l'Emploi)

CONCEPT

Pour Delay (2008), la coopération dépend de la volonté des acteurs. Elle est conditionnée par la « possibilité » qu'ils ont d'établir des relations de confiance.

Dans cette configuration, le risque identifié est le suivant : les individus ne se conforment pas à la norme d'un comportement attendu. En d'autres termes, la coopération relève d'actes volontaires et de régulation autonome, sans cesse réactualisée. Elle se développe au sein d'une logique de réciprocité, celle du don et du contre-don.

À partir de ses observations de terrain, la sociologue attire notre attention sur le rôle majeur que joue le cadre social et organisationnel de l'entreprise. En effet, ce dernier contribue à créer (ou non) un contexte propice à l'instauration de dynamiques coopératives au sein d'espaces et de temps impartis pour faciliter les échanges réflexifs et les expérimentations concrètes.



QUE DIT LE DROIT ?

Dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de l'emploi, le ministre chargé de l'emploi est habilité à conclure des conventions de coopération avec les organismes professionnels ou interprofessionnels, les organisations syndicales et certaines entreprises.

À titre d'exemples, les actions d'urgence conclues dans le cadre des conventions de coopération avec l'État comportent, notamment, des mesures temporaires de formation professionnelle, des aides favorisant l'embauche et la mo-

bilité professionnelle des salariés, des actions de reclassement de salariés licenciés pour motif économique, etc. Par ce type de coopérations, l'État responsabilise les acteurs économiques face aux incidences sur le marché de l'emploi de leurs décisions de gestion interne.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Le programme Pépinières a été initié par le groupe STEF-TFE pour favoriser la rencontre entre les anciens et les nouveaux. L'objectif de ce dispositif est double : fidéliser les nouveaux arrivants et créer des collectifs performants. Les pépinières sont les jeunes diplômés disposant de moins de deux ans d'expérience professionnelle. Leur potentiel d'évolution a été identifié lors du processus de recrutement, ils sont perçus comme étant des managers en devenir. Ainsi, un parcours spécifique de formation théorique et pratique a été élaboré, il comprend une période de 9 à 18 mois de présence sur le terrain en immersion totale au sein de différentes équipes de travail. Un premier bilan est réalisé dans les quelques semaines suivant l'intégration de cette nouvelle recrue. Après 6 mois de présence, un entretien avec le responsable hiérarchique valide la fin de la période d'essai. À l'issue de la première année, les pépinières passent le test de chef d'équipe puis celui de chef d'exploitation en deuxième année. Ce parcours d'apprentissage a pour enjeux de développer les compétences managériales de la jeune recrue, d'apprécier les compétences détenues et de renforcer d'autres compétences grâce à un plan accompagnement individualisé. Dans ce processus, le rôle du parrain est d'accompagner l'intégration de son collaborateur, de le suivre et de l'encourager dans son évolution. Les entretiens programmés sont alors l'occasion de partager ces expériences de vie et professionnelles, c'est un temps dédié à l'échange. Ce dispositif a l'avantage de développer les capacités professionnelles de tous les collaborateurs ainsi qu'un climat de confiance où les compétences de chacun sont reconnues.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Alter N. (2009) *Donner et prendre : la coopération en entreprise, La découverte*, 230 p
- Delay B. (2008) *Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*, CEE, Document n°104, <http://www.cee-recherche.fr>

DÉMOGRAPHIE

DÉFINITION

Étude des populations humaines, de leur état, de leur mouvement ainsi que des facteurs (biologiques, socioculturels, etc.) agissant sur ces caractéristiques. (Larousse)



« La question qui domine véritablement ma pensée depuis longtemps, et de plus en plus, c'est : quand je suis né il y avait 1,5 milliards d'habitants sur la Terre, quand je suis entré dans la vie active, il y en avait 2 milliards et maintenant (2005) il y a 6 milliards et il y en aura 8 ou 9 dans quelques années, à mes yeux c'est ça le problème fondamental de l'avenir de l'Humanité [...] je ne peux pas avoir beaucoup d'espoir pour un monde trop plein. » *Claude Levi-Strauss (Anthropologue Ethnologue français, 1908 - 2009)*

CONCEPT

La démographie est l'étude statistique et quantitative des populations humaines. C'est une branche des sciences statistiques relative à l'état social d'une population. Les données démographiques nous éclairent sur l'évolution des populations, elles permettent ainsi d'établir différents scénarios pour l'avenir.

En France, l'étude de la population nous conduit au constat suivant : son vieillissement (Sauvy 1954). Celui-ci se répercute sur la population active et a des conséquences importantes sur notre système social. Malgré la stabilité du taux de natalité, la part des personnes âgées de plus de 65 ans ne cesse d'augmenter.

Par ailleurs, à partir de 2010, l'Insee (2006) prévoit une diminution du nombre d'actifs (arrivée plus tardive des jeunes sur le marché du travail, de cohortes moins nombreuses, et départs précoces en pré-retraite). Dans cette perspective, notre système de retraite basé sur la répartition se trouve menacé et la question de la dépendance des personnes très âgées, de plus en plus nombreuses grâce à la hausse de l'espérance de vie,

interroge toutes les sphères de notre société. Les démographes prévoient ainsi pour 2050 :

- une personne sur trois âgée de plus de 60 ans. La moyenne d'âge européenne passera de 39 ans actuellement à 49 ans,
- 1,4 actifs pour 1 inactif de plus de 60 ans contre 2,2 actifs en 2005.

A partir de ces projections, la responsabilité politique est de déterminer son projet sociétal; quant aux entreprises, elles doivent s'adapter à la nouvelle structure de cette population. De la capacité des organisations à intégrer le vieillissement dépend leur pérennité. En ce sens, le déploiement d'une politique de gestion des âges consiste à maintenir en activité un personnel motivé, performant et en bonne santé.



QUE DIT LE DROIT ?

La loi du 12 juillet 1977 impose aux entreprises d'au moins 300 salariés, d'établir un document annuel qui récapitule « les principales données chiffrées, permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » Concrètement, il s'agit d'indicateurs statistiques répartis en sept rubriques : emploi, rémunération, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles, autres conditions de vie relevant de l'entreprise, l'étude de la démographie de l'organisation peut être un outil intégré à ce bilan social.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Minni C, 2006, « Structure et évolution de la population active selon l'âge », *Données Sociales*, INSEE
- www.ined.fr

Lecture du graphique : En France, les projections de l'INSEE prévoient pour 2050 1,4 actifs pour 1 inactif de + 60 ans contre 2,2 actifs en 2005.

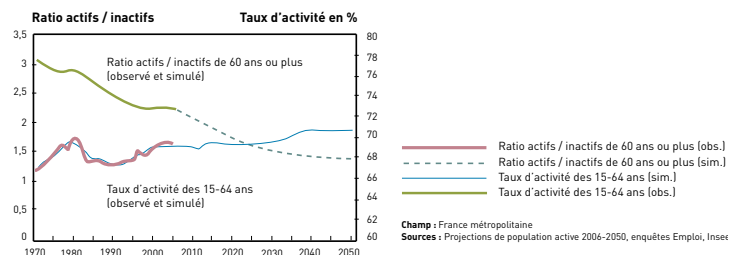
12.

Actif : les actifs sont les personnes en emploi ou à la recherche d'un emploi

Inactif : les inactifs sont personnes qui ne sont ni emploi ni à la recherche d'un emploi (jeunes de moins de 15 ans, étudiants, retraités, hommes et femmes au foyer, personnes en incapacité de travailler,...)

ILLUSTRATION PRATIQUE

Ratio actifs/ inactifs¹¹ et taux d'activité des 15-64 ans (observés et simulés)



DISCRIMINATION

DÉFINITION

Faculté de discerner, de distinguer (Littré)



« Il a fallu cent ans pour effacer les discriminations les plus criantes entre les hommes et les femmes, mais qu'attend-on pour abroger celles qui restent ? »
Benoîte Groult (Écrivaine française, 1920)

CONCEPT

En psychologie sociale, la discrimination découle d'une catégorisation préalable de l'individu dans un groupe (Wagner 2010). Les comportements que la psychologie sociale qualifie de « discriminants » ne font pas nécessairement l'objet de sanctions pénales, l'inverse est également vrai.

La plupart des définitions que propose la psychologie sociale de la discrimination tiennent compte de la notion de préjugé (qui se définit comme un jugement positif ou négatif vis à vis d'une personne, d'un groupe, d'un objet, d'un concept, forgé en dehors de toute expérience personnelle). Cependant, les préjugés n'engendrent pas systématiquement de la discrimination, ou encore les préjugés ne sont pas nécessairement des préalables à la discrimination (ex : les discriminations indirectes).

Le processus de discrimination en psychologie sociale :

Selon Allport (1954), le processus de discrimination comporte 3 étapes :

1. l'antagonisme verbal (insultes raciales occasionnelles, commentaires visant à dénigrer la cible en sa présence ou non...) crée un environnement social hostile.
2. si rien ne s'oppose aux paroles, la seconde étape est l'évitement. Il s'agit pour l'individu de privilégier les interactions à l'intérieur de son groupe. Ce comportement conduit à mettre à l'écart les individus affligés et engendre à long terme de la ségrégation. La ségrégation est l'exclusion active des membres d'un groupe défavorisé qui se retrouve privé de ressources, cet agissement a lieu lorsque des membres du groupe dominant perçoivent une menace d'individus stigmatisés et pouvant conduire à des attaques physiques.

3. la tentative d'extermination est la dernière étape.

Ces travaux d'après-guerre nous rappellent le danger intrinsèque à toute forme de discrimination et sa possible dérive vers des phénomènes de violence.



QUE DIT LE DROIT ?

D'un point de vue juridique, « une discrimination est une inégalité de traitement fondée sur un critère prohibé par la loi dans un domaine visé par la loi comme l'emploi, le logement, l'éducation, le service public, les biens et services » (HALDE) en dehors de toute différence de traitement légitimée par des exigences particulières relatives à des situations. La discrimination est un délit passible de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 € d'amende.

Les 18 critères identifiés par la loi (L1132-1 Code du travail) sont :

L'origine, le sexe, l'âge, la situation de famille, l'état de grossesse, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, les caractéristiques génétiques, les mœurs, l'orientation sexuelle, les opinions politiques, les activités syndicales, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion.

ILLUSTRATION PRATIQUE

« Il va de soi que, par définition nous pensons qu'une personne ayant un stigmat n'est pas tout à fait humaine. Partant de ce postulat, nous pratiquons toutes sortes de discriminations, par lesquelles nous réduisons efficacement, même si c'est souvent inconsciemment, les chances de cette personne. Afin d'expliquer son infériorité et de justifier qu'elle représente un danger, nous bâtissons une théorie, une idéologie du stigmat, qui sert aussi parfois à rationaliser une animosité fondée sur d'autres différences, de classe, par exemple. Nous employons tous les jours des termes désignant spécifiquement un stigmat, tels qu'impotent, bâtard, débile, pour en faire une source d'images et de métaphores, sans penser le plus souvent à leur signification première. Observant une imperfection, nous sommes enclins à en supposer toute une série. »

Erving Goffman (Stigmat 1975)



POUR ALLER PLUS LOIN

- Allport, G. W. (1954) *The nature of prejudice*, Cambridge, M-A : Addison-Wesley.
- Wagner A-L. (2010) *Contribution au modèle d'acculturation interactif : Encourager l'individualisme pour lutter contre les discriminations*, Thèse de l'Université Paul Verlaine, Psychologie, sous la direction du Pr. Brangier E.
- Goffman E. (1975) *Stigmate les usages sociaux des handicaps*, les Éditions de minuit, 170p.

DIVERSITÉ

DÉFINITION

Caractère de ce qui est divers, varié, différent. (Larousse)



« *Le Singe avait raison : ce n'est pas sur l'habit que la diversité me plaît, c'est dans l'esprit : L'une fournit toujours des choses agréables ; L'autre en moins d'un moment lasse les regardants. Oh ! que de grands seigneurs, au Léopard semblables, N'ont que l'habit pour tous talents !* » Jean de La Fontaine Extrait *Le singe et le léopard* (Poète français, 1621 - 1695)

CONCEPT

Le concept de diversité présente la différence comme une richesse. Son *business case* repose sur le triptyque suivant (Bender Pigeyre 2010) :

- Inclusion : cohésion sociale autour de valeurs et d'objectifs communs
- Diversité : valoriser la variété des profils et des expériences
- Égalité : lutter contre les discriminations et promouvoir l'égalité des chances.

Pour Barth et Falcoz (2010), le management de la diversité est « l'ensemble des politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises ou des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation. » Le management de la diversité est une logique individuelle de reconnaissance et de valorisation des différences (Barth, Falcoz, 2007) qui contribue à lutter contre les discriminations (âge, genre, origine, nationalité...) et exclusions ; en ce sens, il se donne pour mission de déconstruire les préjugés. Il offre l'opportunité de développer les individualités dans un cadre collectif, « le management de la diversité incite à considérer de manière privilégiée les atouts liés à la différence

et à penser le développement de chaque individu dans le respect de ses spécificités» (Barth, Falcoz 2007).

Sa finalité est d'intégrer dans la stratégie de l'entreprise l'articulation entre RSE, efficacité économique et amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines (Laufer 2004), tout en posant les bases d'une attitude citoyenne (Wierink, Meda 2005). Parce qu'il est favorable à la complémentarité et au dialogue, ce management permet de faire progresser l'entreprise sur le plan organisationnel et social grâce à l'élaboration d'un environnement de travail propice à la création et à l'innovation (Meier 2008).



QUE DIT LE DROIT ?

L'Accord National Interprofessionnel du 12 octobre 2006 relatif à la Diversité dans l'entreprise a pour objet la garantie de non-discrimination et l'égalité de traitement dans le domaine de l'emploi :

« *Le présent accord s'inscrit dans la suite de la politique développée au niveau national interprofessionnel qui s'est concrétisée par la négociation d'accords spécifiques (égalité et mixité professionnelle et emploi des seniors) visant à garantir la non-discrimination et l'égalité de traitement. Il vise, dans le domaine de l'emploi, notamment à garantir aux salariés la non-discrimination et l'égalité de traitement en matière de recrutement, d'affectation, de rémunération, de formation professionnelle et de déroulement de carrière sans distinction d'origine vraie ou supposée ou d'appartenance ou de non appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race (au sens au sens de la **directive 2000/43/CE** du Conseil du 29 juin 2000), et sans distinction selon le patronyme, l'apparence physique ou le lieu de résidence.* »

ILLUSTRATION PRATIQUE



POUR ALLER PLUS LOIN

- Barth I., Falcoz C. (2007), *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.
- Barth I., Falcoz C. (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS, 249p.
- Bender A-F., Pigyere F. (2010), « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », Chapitre 4 dans Barth I., Falcoz C., *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS, p 83-100.
- Dietrich A., Jouvenot C., Lenain M-C. (2006) « L'employabilité, entre travail et emploi », *actes du XVII^e congrès AGRH, le travail au cœur de la GRH*, IAE Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims
- Laufer J. (2004) « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol 4 n°151, p. 117-127
- Meier O. (2008) « Diversité culturelle et développement durable : le cas de la gestion des seniors en entreprise », dans Dion M. Wolff D., *Le développement durable : théorie et applications au management*, Dunod, Paris, p. 95-107
- Wierink M., Meda D. (2005) « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? » *Travail et Emploi*, n°102, Avril-Juin, p. 21-29
- ANI Diversité dans l'entreprise consultable sur le site suivant : <http://www.charte-diversite.com/index.php>

EMPLOYABILITÉ

DÉFINITION

Capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail. (Larousse)



« Ne vous souciez pas d'être sans emploi ; souciez-vous plutôt d'être digne d'un emploi. » Confucius (Spirituel chinois, -551/-479)

CONCEPT

L'employabilité définit l'aptitude à obtenir et à conserver un emploi, compte tenu de sa formation initiale et des compétences et qualifications requises ultérieurement, au cours de son parcours professionnel.

Ce concept est le produit d'un triple processus inachevé : de mutation de l'emploi, de rationalisation des politiques de l'emploi à travers les pratiques du « profilage »¹³ et de redéfinition des responsabilités entre l'entreprise, le travailleur et la collectivité concernant le développement de carrière professionnelle (Gazier 2003, p418).

L'employabilité a été formalisée à partir de politiques de l'emploi reposant sur le principe d'activation pour encourager la mobilité de la main d'œuvre et favoriser le retour sur le marché du travail des personnes sans emploi plutôt que de proposer une assistance financière sans contrepartie.

Du point de vue des individus, l'employabilité est leur perception de leur capacité à être employable. L'idée sous-jacente est celle de la possibilité de transférer les compétences des individus dans d'autres environnements, tout en conservant leur qualité de vie (temps de transport maîtrisés, possibilité de concilier vie personnelle et professionnelle...).

Si les salariés sont les acteurs de leur vie professionnelle, les entreprises doivent favoriser la mise à disposition de moyens suffisants pour maintenir ou développer l'employabilité des salariés. La référence n'est cependant plus seulement celle du marché interne de l'entreprise, il est question de l'accompagnement et du développement de ses salariés sur le marché de l'emploi

Du point de vue de la collectivité, l'objectif recherché est celui de la flexicurité c'est-à-dire lier flexibilité et sécurité sur le marché du travail.

La capacité de chacun à être employable requiert l'instauration d'une dynamique et relève d'une responsabilité partagée, elle nécessite également le développement d'une « compétence à l'emploi » qui consiste à « pouvoir prouver et savoir vendre ses compétences » (Dietrich et al. 2006).



QUE DIT LE DROIT ?

Dans un arrêt du 23 octobre 2007 la chambre sociale de la Cour de Cassation confirme que l'entreprise doit assurer l'employabilité de ses salariés.

Dans cette affaire, deux salariées licenciées pour raisons économiques par leur employeur, l'Union des opticiens, portent l'affaire devant la haute juridiction. Celle-ci juge leur demande fondée, considérant que, « présentes dans l'entreprise depuis respectivement vingt-quatre et douze ans, [elles] n'avaient bénéficié que d'un stage de formation continue de trois jours en 1999 ; [ainsi] au regard de l'obligation pour l'employeur d'assurer l'adaptation des salariées à leur poste de travail et de veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, ces constatations établissaient un manquement de l'employeur dans l'exécution du contrat de travail entraînant un préjudice distinct de celui résultant de sa rupture. » [Source : La Tribune, L'employabilité : entre négociations et jurisprudences, 23 mai 2008]

ILLUSTRATION PRATIQUE

En 2009, le groupe Elior a expérimenté sur huit mois une démarche collective de Validation des Acquis d'Expérience (VAE) en direction des métiers de chef-gérant et d'assistant d'exploitation. Cette action a été mise en œuvre afin de garantir l'employabilité de ses salariés au regard des évolutions dans leur métier mais aussi pour identifier et reconnaître la contribution de chacun grâce à la Certification de Qualification Professionnelle (CQP) et ainsi valoriser les collaborateurs.

La première étape consista à identifier avec l'aide des responsables hiérarchiques les futurs participants et à leur expliquer le projet. Puis, avec l'appui d'un prestataire, IFITEL, les douze participants ont réalisé des entretiens préparatoires et ont constitué leur dossier qu'ils ont

13. Estimation de la difficulté du retour à l'emploi

adressé au jury pour l'obtention de leur CQP. Enfin, une journée de remise des diplômes a été organisée en présence des membres du projet et des dirigeants du Groupe.

Cette démarche de co-investissement (24h de DIF et financement de l'OPCA de l'industrie hôtelière pour cette expérimentation) a permis d'une part de professionnaliser et d'améliorer l'image de ces deux métiers, et d'autre part, grâce à sa formalisation, d'engager une prise de conscience et une reconnaissance des compétences acquises par l'expérience ainsi que le développement et l'approfondissement des compétences liées à l'analyse des pratiques professionnelles.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Gazier B. (2003) « L'employabilité », dans Allouche J. (coord) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert 2003

EXPÉRIENCE

DÉFINITION

Pratique de quelque chose, de quelqu'un, épreuve de quelque chose, dont découlent un savoir, une connaissance, une habitude ; connaissance tirée de cette pratique. (Larousse)



« L'expérience est le nom que chacun donne à ses erreurs. » *Oscar Wilde (Écrivain irlandais, 1854 - 1900)*

CONCEPT

L'expérience relève d'une situation professionnelle, de la conceptualisation de la pratique, mais aussi, de la capacité à réinvestir et à utiliser cette pratique dans d'autres contextes (ANACT).

L'expérience peut prendre différentes formes : celle de connaissances empiriques constituées par les traditions, l'expérience personnelle et/ou professionnelle ; celle de connaissances techniques précises et systématiques ; celle de savoir-faire ; celle de connaissances scientifiques guidées par une attitude de recherche et de questionnement.

Pour certains chercheurs en sciences sociales, l'expérience ne peut s'acquérir que par la pratique et dans un processus d'essais et d'erreurs, ce qui signifie le besoin d'un temps incompressible d'apprentissage (Bazin, 2009 ; Delay et al., 2006).

Or, l'avancée en âge et la quantité du « vécu » ne conduit pas naturellement à l'expérience. En effet, une capacité réflexive est nécessaire pour prendre du recul, analyser la situation et tirer une leçon du vécu. La constitution de l'expérience dépend donc en partie des capacités et de la volonté de l'individu (Bellini, 2005 ; Masingue, 2009). Elle peut également être facilitée par l'aide d'une personne expérimentée (Ebrahimi, Saives, 2006 ; Guichoux, 2008).

Par ailleurs, l'expérience n'est pas toujours créatrice de valeur pour l'entreprise. La valorisation de l'expérience dépend des besoins actuels et futurs de l'entreprise.

Au cours de ses travaux, Delay (2008) remarque également que la notion d'expérience est perçue différemment selon la génération des indivi-

En effet, pour les seniors l'expérience s'inscrit dans la durée et renvoie à la stabilité et à l'intégration d'un collectif ; alors que pour les plus jeunes acquérir de l'expérience se fait dans la multiplication de situations nouvelles ainsi que par le développement de ses compétences à l'aide de différentes coopérations. La logique d'action des plus jeunes peut être définie comme un « individualisme coopératif » et celle des plus anciens comme un « communautarisme individualiste. » Ces modes différenciés d'appréhension du travail sont constitutifs de tensions et peuvent générer des sentiments de méfiance réciproque. Dans ce cadre un déficit de reconnaissance est producteur de tensions.



QUE DIT LE DROIT ?

Créé par la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, le droit individuel à la validation des acquis de l'expérience (VAE) permet d'accéder, à partir de trois années d'expérience professionnelle ou bénévole, à tout ou partie des titres ou diplômes à finalité professionnelle, quel qu'en soit le niveau, désormais regroupés sous l'appellation de certification professionnelle. La certification est délivrée par les différents ministères ou sous leur contrôle, par les chambres consulaires et des organismes privés ou associatifs. (Source : Rapport public « Validation des Acquis d'expérience, du droit individuel à l'atout collectif »)

ILLUSTRATION PRATIQUE

Pour ses intérimaires du BTP, Adecco a créé une formation au tutorat. Pendant quatre jours, les intérimaires les plus expérimentés ont appris à valoriser leur expérience, à intégrer les nouveaux, à transmettre les gestes et comportements professionnels et à évaluer les jeunes recrutés. En conséquence, ce dispositif permet au tuteur de valoriser son parcours professionnel et de continuer à développer ses compétences compte tenu de l'évolution des métiers ; son expertise et son savoir faire sont ainsi reconnus. Cette expérience bénéficie également aux nouveaux qui peuvent profiter de la transmission de savoir mais aussi gagner en compétence et en efficacité.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bazin, Y. (2009). « Lente acquisition de la pratique et construction de l'expérience : vers une gérontocratie organisationnelle ? » *Revue Management & Avenir*, n°30 (Décembre) : 90-106.
- Bellini, S. (2005). *Quant l'organisation du travail détruit l'intérêt de l'expérience*, IAE de Poitiers, 12 mai.
- Masingue B. (2009), *Seniors tuteurs : comment faire mieux ? Rapport au Secrétaire d'État chargé de l'Emploi*, p61.
- Delay B., Huyez G. (2006). « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? » *Sociologies pratiques*, « La face cachée des générations. »
- Ebrahimi M., Saives A-L. (2006). « Les personnes hautement qualifiées d'âge mûr dans les processus de création/circulation de connaissances des entreprises de haute technologie », *XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, Genève 13-16 Juin.
- Guichoux, F. 2008. « La transmission des savoirs, une question d'autonomie. » *Soins cadres de santé*, n°68 (Novembre) : 42-45.
- Vilchien D., Audige T., Debeaupuis J., Segal P., *Validation des Acquis d'expérience, du droit individuel à l'atout collectif*, Rapport public Inspection générale des affaires sociales, La documentation française, 198p.

FIN DE CARRIÈRE

DÉFINITION

La fin de carrière est la dernière étape professionnelle.



« Comment la fin justifierait-elle les moyens ? Il n'y a pas de fin, seulement des moyens à perpétuité. » René Char (Poète, 1907 - 1988)

CONCEPT

Le modèle social d'après guerre a construit notre cycle de vie en trois étapes. De fait, les temps sociaux (fondateurs de normes d'âge) étaient parfaitement structurés et définis par la société : la jeunesse correspondait au temps de la formation, la vie adulte au temps de la production et la vieillesse au repos.

Or, pour certains sociologues (Gauillier 2002) de par l'augmentation de notre espérance de vie¹⁴ un nouvel âge (les 50-70 ans) apparaît et bouleverse ce modèle ternaire du cycle de vie. De plus, de multiples facteurs sociologiques (l'arrivée des femmes sur le marché du travail, les ruptures de carrière, la diversité des formes familiales...) et économiques (instabilité du marché du travail, besoin de flexibilité des entreprises...) ont participé à déconstruire ce modèle. Cette déstandardisation des parcours de vie mais aussi la diversification des aspirations, des attentes et des besoins des salariés viennent progressivement mettre fin à cette catégorie gestionnaire « fin de carrière » et imposent à l'organisation de nouvelles façons d'appréhender le déroulement des parcours professionnels.



QUE DIT LE DROIT ?

Dispositifs publics existants en fin de carrière :

- La surcote : elle permet aux assurés après 60 ans et ayant cotisé plus de trimestres que le nombre requis pour disposer d'une retraite à taux plein, de bénéficier d'une pension de retraite majorée.
- La décote : elle constitue un mécanisme de diminution de la pension perçue, pour les travailleurs qui

partiraient en retraite sans avoir cotisé le nombre de trimestre exigés. Le taux de décote baisse progressivement depuis le 1^{er} janvier 2004 pour atteindre 1,25% par trimestre manquant en 2013 (soit 5% par an).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Étude de cas : analyse de la situation des seniors (Bastiani Guhtleber 2008)

Descriptif de l'entreprise :

- Groupe d'envergure nationale
- Secteur d'activité : immobilier social et privé
- 2000 salariés en 2008
- Part des + 45 ans : 46%
- Part des + 50 ans : 31%
- Catégories socioprofessionnelles les plus âgées : cadres et personnels d'immeuble
- Politique de gestion des fins de carrière : culture de la préretraite, gestion administrative et collective des départs en retraite
- Particularité : accord de branche étendu effectif jusqu'au 31 décembre 2009 permettant la mise en retraite des salariés de 60 ans et plus sous conditions (emploi et formation).

Événement

La fin effective des mises à la retraite d'office à 60 ans à compter du 1^{er} janvier 2010 et l'allongement progressif de la durée d'activité professionnelle (soit l'augmentation du nombre de trimestres pour pouvoir prétendre à une retraite à taux plein) sont les éléments qui ont contribué à reconsidérer la politique de gestion des fins de carrière.

Objectif de l'étude

Recenser la situation des salariés âgés de 55 ans et + (soit 14% de l'effectif).

Méthodologie

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire construit autour de 5 axes : le parcours professionnel, la formation, le transfert de compétences, la perception du travail et les aspirations.

14. Nous gagnons par an : 3 mois de plus à la naissance et 1,5 mois à partir de 60 ans.

Ce questionnaire a été diffusé au cours de réunions où les salariés ont été informés de la situation démographique de l'entreprise, des dispositions législatives issues de la réforme des retraites de 2003 et leurs évolutions pour 2008.

A l'issue de ces réunions, 200 questionnaires ont été distribués et 70% ont été complétés et retournés à la DRH. Ce résultat montre l'intérêt que les salariés ont porté à cette enquête et la volonté de manifester leurs intentions pour leur fin de carrière.

Analyse de l'étude

D'une part, ces réunions ont permis de constater une forte demande d'information des salariés relative aux aspects techniques et financiers de la liquidation de la retraite. Face à cette préoccupation et pour les salariés désireux, la DRH a programmé des entretiens individuels avec le responsable rémunération prévoyance afin d'orienter ces personnes dans leur démarche mais aussi de les informer pour que cette situation ne soit plus source d'anxiété.

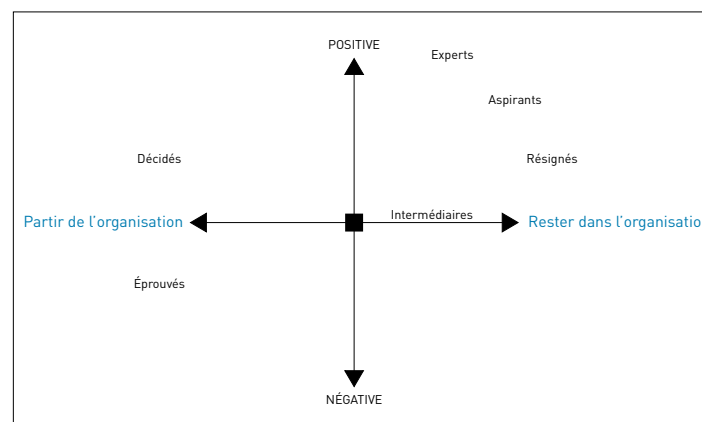
D'autre part, dans ces réunions, différents témoignages ont également permis d'exposer des problèmes spécifiques à l'évolution de certains métiers.

De l'analyse du questionnaire, six profils généraux de salariés en fin de carrière se dessinent :

- les *décidés* (15% des retours de questionnaire) sont des salariés qui ont choisi d'arrêter leur activité professionnelle et qui ont tout programmé d'un point de vue personnel ou professionnel. Ils expriment le besoin de partir dès que possible.
- les *éprouvés* (10% des retours de questionnaire) ne bénéficient pas d'une carrière complète et estiment ne plus être en mesure de pouvoir travailler jusqu'à l'obtention d'une retraite à taux plein c'est-à-dire 65 ans. Ils expriment le besoin de partir dès que possible.
- les *aspirants* (15% des retours de questionnaire) sont en général des salariés à la carrière incomplète, en majorité des femmes qui aspirent à continuer leur évolution professionnelle. Ils expriment le besoin de percevoir des perspectives d'évolution, horizontales ou verticales.
- les *résignés* (20% des retours de questionnaire) sont des salariés qui savent, quoiqu'il en soit, qu'ils doivent continuer une activité professionnelle jusque 65 ans sans que celle-ci soit perçue pour autant comme une contrainte (contrairement à la catégorie des éprouvés). Ils expriment un besoin de stabilité.

- les *intermédiaires* (35% des retours de questionnaire) sont des salariés qui devraient travailler encore 5 à 10 ans et qui n'ont plus de repères face au contexte législatif mouvant. Ils ne perçoivent plus de possibilités d'évolution au sein de l'entreprise et n'arrivent pas à se projeter. Ils ne sont pas en situation de désengagement mais en sont proches. Ils expriment le besoin de percevoir des perspectives d'évolution.
- les *experts* concernent seulement cinq personnes, ce sont des salariés qui possèdent de hautes qualifications et/ou connaissances techniques. Ils sont en position de choix et leur intention de mettre un terme à leur carrière est en corrélation avec ce que l'entreprise est en mesure de leur proposer. Ils expriment le besoin de jouer un rôle spécifique dans l'organisation.

Schéma reprenant ces 6 profils généraux des salariés de 55 ans et plus, selon leur perception des conditions de travail et leur souhait de se maintenir ou non en activité au sein de l'organisation :



Cette catégorisation conforte l'idée selon laquelle les seniors ne sont pas une population homogène. Elle démontre que l'envie de poursuivre ou de mettre un terme à son activité professionnelle n'est pas relative au vieillissement ou à un âge spécifique. Cette étude a également permis de constater que les salariés n'ont pas tous le même degré d'engagement au travail.

Par ailleurs, même si l'acquisition des droits pour prétendre à une retraite à taux plein reste le déterminant principal dans le processus de décision pour continuer ou non une activité professionnelle, trois autres facteurs viennent relativiser ce choix : la perception du salarié

de ses conditions de travail, son état de santé ainsi que le sens que revêt le travail dans sa vie.

CONCLUSION

Un accord d'entreprise est en cours d'élaboration. La DRH a ainsi proposé une gestion plus individualisée avec la mise en place d'entretiens de mi-carrière et de fin de carrière pour répondre à ce besoin commun de visibilité.

L'ambition de cette étude était de faire connaissance pour comprendre cette population en identifiant ses besoins, ses aspirations et ses attentes pour leur dernière étape de vie professionnelle.

Par sa construction partagée, cette enquête a permis d'engager un changement de politique de gestion des fins de carrière au travers d'un processus dans lequel chaque individu devient acteur (Direction, DRH, représentants du personnel, salariés...).

En donnant la parole aux salariés et en permettant l'échange d'information, cette méthode de travail a combiné l'approche quantitative à l'approche qualitative et a valorisé l'approche humaine, reprenant ainsi une valeur essentielle de cette entreprise.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bastiani Guthleber E. (2008) *Vers une politique de gestion des fins de carrière*, Mémoire de Master, IAE Metz.
- Gaullier X. (2002) « Emploi, retraite et cycle de vie ». *Retraite et Société*. 2002/3 n° 37. La Documentation Française, p163-207.

FORMATION

TOUT AU LONG DE LA VIE PROFESSIONNELLE

DÉFINITION

Action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité. (Larousse)



« *Notre métier est la formation des hommes, avant d'être la production de biens et services* » Extrait d'un document interne à l'entreprise japonaise NTN (propos recueilli et traduit par Sakura Shimada). Au Japon, où les jeunes diplômés ont eu une formation relativement généraliste, la professionnalisation et la formation continue des collaborateurs font partie des missions centrales des entreprises.

CONCEPT

La formation est une pratique de gestion des ressources humaines au service de la stratégie de l'entreprise.

Pour la gestion des âges, la formation est un levier qui favorise l'activité tout au long de la vie professionnelle. Pourvue d'une logique économique (construire des compétences collectives), elle vise également la promotion des individus (élément de reconnaissance, développement de leur employabilité) dont la reconnaissance de nouvelles qualifications facilite la réalisation de projets professionnels des salariés.

Cette pratique régie par l'employeur nécessite l'élaboration d'un plan de formation s'appuyant sur le projet de l'entreprise. En ce sens, l'analyse des besoins actuels et à venir de compétences (anticipation) est un préalable à son élaboration. Son but est de permettre aux salariés d'accéder à des formations permettant de développer des compétences en rapport avec l'évolution des métiers, l'amélioration de la productivité et de préparer les évolutions de carrière.



QUE DIT LE DROIT ?

Décision du conseil européen du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres (2003/578/CE), paragraphe 12 : « L'accès des travailleurs à la formation est une composante essentielle de l'équilibre entre flexibilité et sécurité et il convient d'encourager la participation de tous les travailleurs en tenant compte des rendements des investissements pour les travailleurs, les employeurs et la société dans son ensemble. La restructuration économique constitue un défi en matière d'emploi, tant dans les États membres actuels que dans les futurs États membres et appelle une gestion positive associant tous les acteurs concernés, y compris les partenaires sociaux. »

ILLUSTRATION PRATIQUE

Dans le cadre du projet Equal Alliances, l'ACMS, premier centre de santé au travail d'Île de France, a voulu relever le défi de la formation tout au long de la vie pour faire face à la pénurie de médecins, favoriser la collaboration des différents métiers du médico-social et permettre aux secrétaires médicales d'évoluer.

Extraits de leur ouvrage « Âge et santé au travail ¹⁴ ».

« Ce projet doit permettre de : « Faire évoluer toutes les compétences internes, notamment celles des médecins et des secrétaires médicales, en prenant en compte la notion de parcours professionnel. À partir d'une étude diagnostique des ressources humaines, un plan de formations-actions important a ainsi été décidé : 80 médecins devraient être formés chaque année d'ici 2010 (optimisation des actions en milieu de travail, évaluation des risques professionnels, conduite de projet...) et 60 secrétaires médicales en deux ans (assistantes en santé au travail). » (...) « Pour mieux accompagner les médecins dans leur action en milieu de travail, l'ACMS a souhaité se doter de nouvelles compétences en proposant à ses secrétaires médicales - sur la base du volontariat - de suivre une formation qualifiante pour devenir « assistantes en santé au travail. » Avantage : elles ont déjà - par leur fonction - une bonne connaissance des entreprises et de leurs salariés. »

« En 2006, plusieurs secrétaires médicales se sont portées candidates, bien décidées à tenter l'aventure. (...) Une première équipe fut ainsi constituée regroupant dix secrétaires médicales, (...) âgées de 30

à 50 ans, aux parcours professionnels variés et rattachées à des centres aux profils très divers (secteur géographique, type d'activité et taille des entreprises suivies...). »

« Tous les médecins qui travaillent quotidiennement en binôme avec ces secrétaires médicales se sont portés volontaires pour jouer le rôle de tuteur et les accompagner dans leur formation. Cet engagement était un préalable indispensable au lancement de notre projet tout comme l'engagement des responsables administratives de secteur qui ont la lourde tâche d'assurer l'organisation quotidienne des équipes. »

« Conçue conjointement par l'ACMS et l'AFOMETRA (Association pour la formation dans les services médicaux du travail), la formation est organisée (...) en 25 jours de formation théorique auxquels s'ajoute un stage pratique en entreprise qui fait l'objet, au final, d'un mémoire présenté devant un jury de professionnels indépendant. (...) Les dix secrétaires médicales composant ce premier groupe ont réussi à décrocher leur Certificat de formation d'assistante technique en service interentreprises de santé au travail.

Sans attendre, d'autres sessions ont été organisées pour répondre aux demandes des secrétaires médicales. À la fin de l'année 2007, une trentaine d'assistantes en santé au travail devraient être opérationnelles au sein de l'ACMS. Certaines d'entre elles - qui en ont l'envie et l'ambition - pourront ensuite préparer, via le CNAM, une licence professionnelle leur permettant d'accéder au statut d'IPRP¹⁵, en tant qu'intervenante en évaluation et gestion des risques pour la santé et la sécurité dans les entreprises.

À l'ACMS, la fonction d'assistante en santé au travail a fait son apparition dans la grille des salaires et se traduit, pour les titulaires du fameux certificat, par une augmentation de revenu.

Une reconnaissance bien naturelle pour ces professionnelles qui se voient confier par les médecins, sous leur responsabilité pleine et entière, des missions en milieu de travail : réalisation de prédiagnostics, mesures métrologiques, contribution à l'évaluation des risques professionnels et à l'élaboration des fiches d'entreprise... »



POUR ALLER PLUS LOIN

- ACMS, *Âge et santé au travail*, disponible sur : http://www.acms.asso.fr/parteneriat/livre_age_sante_au_travail.html
- Pigeyre F., Cadin L., Guérin F. (2007) *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 3^e édition.

16. « Un IPRP (Intervenant en Prévention des Risques Professionnels) est un Préventeur (Technicien ou Ingénieur), c'est à dire une personne, physique ou morale, dotée de compétences techniques, organisationnelles ou médicales (hors médecine du travail), et dont la mission consiste à participer à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail, en complément de l'action conduite par le ou les médecins du travail. Le recours à ces professionnels, au sein du dispositif de santé au travail, est encadré par la loi, qui impose, notamment, que leurs compétences soient reconnues [art. L. 4622-4 du code du travail] ». (source : <http://www.guide-iprp.fr>). Pour être reconnu IPRP, il est donc nécessaire d'obtenir une habilitation, décernée par un collège de représentants des Caisses Régionales d'Assurance Maladie (CRAM), les comités régionaux de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT) et des Agences Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT).

GÉNÉRATIONS

DÉFINITION

Ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge. (Larousse)



« Peut-être le décalage entre les générations est-il beaucoup plus dans la forme que dans le fond. » Marcel Aymé (Écrivain français, Joigny 1902 - Paris 1967)

CONCEPT

La sociologue Claudine Attias-Donfut (1989) propose une lecture historique de cette notion afin d'« élucider les différents usages de la notion de génération », dans sa dimension symbolique, voire cognitive. Pour comprendre la manière dont se forme une génération, elle part du principe suivant : « l'appartenance à une même génération implique des valeurs, des mentalités communes, une certaine vision du monde. »

Pour Attias-Donfut, l'utilisation actuelle de la notion de génération est l'héritage accumulé de toutes les significations qui lui ont été données au cours des siècles mais plus particulièrement depuis le XIX^e siècle.

La génération est une idée universelle, elle est aussi un outil de mesure du temps. Mais depuis le XIX^e siècle, cette notion est présentée comme un élément de compréhension des rythmes et du développement de l'histoire ; par exemple pour Auguste Comte, le progrès est consécutif au rythme de succession des générations (plus la durée de vie d'une génération est courte plus le changement est rapide et inversement). Alors des cycles historiques ont été recherchés dans des regroupements de générations ; par exemple pour Cournot, les changements significatifs interviennent toutes les trois générations. Il explique que les trois générations en présence s'influencent réciproquement, s'imprègnent mutuellement. Ainsi, les jeunes sont influencés par les deux générations antérieures. C'est dans le passage de la troisième génération à la phase adulte que les changements importants ont lieu ; selon l'auteure, cette idée de période « utile » (entre 30 et 60 ans) se retrouve absolument chez tous les auteurs jusqu'au début du XX^e siècle. Ainsi, la jeunesse n'est pas considérée et la vieillesse est délaissée du fait de la courte espérance de vie mais aussi car elle re-

lève de la solidarité familiale, seule la vie adulte (30-60 ans) compte pour le développement de la société. Par ailleurs, Dilthey introduit l'idée d'un lien qualitatif (partage d'expériences et de changements sociaux) entre les membres d'une même cohorte. Début du XX^e siècle, Mannheim lie le concept de génération à la théorie du changement social et donne à la jeunesse une importance primordiale car c'est elle qui, selon l'auteur, se saisit du changement. Dans cette perspective, la génération est déduite de l'observation des changements historiques, mais cette notion ne permet plus de comprendre les changements.

Le concept est alors oublié jusqu'à ce que la sociologie s'en empare pour établir des classements à partir de tranches d'âge pour l'étude de structures sociales. Dans ce cadre, les générations sont perçues comme des groupes sociaux en interaction qui structurent la société. Attias-Donfut remarque que la génération est synonyme de jeunesse (alors qu'avant les analyses de Mannheim (1928), la génération renvoie à la phase adulte).

Par ailleurs, elle critique également le modèle à trois temps qui distingue effet d'âge, effet de génération, effet de période ; selon l'auteure : « *dans le processus temporel, âge et génération sont très intimement interpénétrés et la période est ce qui nourrit les uns et les autres. Le vieillissement n'est pas le même d'une génération à l'autre. Les parcours de vie se transforment donc d'une génération à l'autre.* »

La sociologue choisit de mettre en lien les rapports de générations et les parcours de vie. En se référant à la théorie du conflit socio-cognitif comme condition du progrès de l'intelligence où la conscience de génération se forme d'abord contre la génération précédente ; l'arrivée d'une nouvelle génération contraint la génération antérieure à préciser son image sociale ce qui va permettre à cette nouvelle venue de se construire à « l'encontre » de cette image, pour proposer une contre image qui constitue aussi une base pour l'élaboration de l'image sociale de cette génération antérieure (processus de co-construction).

Toutefois, l'auteure relève qu'actuellement nous vivons une situation sans précédent historique : les générations détiennent en nombre une taille comparable alors qu'auparavant la structure des âges était pyramidale (la part des plus âgés était moins importante que celle des plus jeunes. Pour la sociologue, cette équivalence de taille des générations « *modifie complètement le rapport de relève de génération dans le travail comme dans les autres domaines de la vie sociale, famille y compris. Il y a là, donc, une situation nouvelle pour une génération qui, à la phase du milieu de la vie, se trouve entre deux générations de taille comparable avec lesquelles elle redéfinit complètement ses positions, avec la génération des jeunes qui s'autonomise et celle des parents qui entre dans la vieillesse ; il s'instaure aussi avec cette dernière des*

relations nouvelles, de dépendance parfois, peut-être pas toujours matérielle mais généralement sociale et psychique. »



QUE DIT LE DROIT ?

Dans la société, on considère comme appartenant à des générations différentes des individus ayant une différence d'âge d'une quinzaine d'années. (Code pénal Dufour)

Dans la famille, les générations correspondent aux groupes des grands-parents, beaux-parents, parents naturels et adoptifs et à celui de leurs enfants (code pénal, Gide, Dufour)

ILLUSTRATION PRATIQUE

Les générations selon Brassens, extrait de sa chanson « **le temps ne fait rien à l'affaire** » :

Quand ils sont tout neufs qu'ils sortent de l'œuf du cocon,
Tous les jeunes blancs-becs prennent les vieux mecs pour des cons.
Quand ils sont d'venus des têtes chenuës des grisons,
Tous les vieux fourneaux prennent les jeunots pour des cons.
Moi, qui balance entre deux âges j'leur adresse à tous un message :

Refrain :

Le temps ne fait rien à l'affaire quand on est con, on est con.
Qu'on ait vingt ans, qu'on soit grand-père, quand on est con, on est con.
Entre vous, plus de controverses, cons caducs ou cons débutants,
Petits cons d'la dernière averse, vieux cons des neiges d'antan (x2).
Vous, les cons-naissants, les cons innocents, les jeun'cons
Qui n'le niez pas prenez les papas pour des cons
Vous, les cons âgés, les cons usagés, les vieux cons
Qui, confessez-le prenez les p'tits bleus pour des cons,
Méditez l'impartial message d'un type qui balance entre deux âges :

Refrain



POUR ALLER PLUS LOIN

- Attias-Donfut C. (1989) « Rapports de générations et parcours de vie », *Biographie et cycle de vie*, n°5, [http : //enquete.revues.org/document82.html](http://enquete.revues.org/document82.html)
- Mannheim K. (1928 ; 1990), *Le Problème des générations*, Nathan.

HALDE

DÉFINITION

Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité



« Pour avoir quelque autorité sur les hommes, il faut être distingué d'eux. Voilà pourquoi les magistrats et les prêtres ont des bonnets carrés. » *Voltaire (Écrivain Philosophe, 1694 - 1778)*

CONCEPT

La **directive 2000/43/CE** du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique exige la création dans les états membres d'une autorité indépendante chargée de combattre les discriminations fondées sur l'origine ethnique ou la race. En France, il faut attendre 2004 pour que la HALDE, organisme indépendant destiné à recevoir les plaintes des personnes discriminées, soit créée. Ses prérogatives sont toutefois étendues à l'ensemble des critères de discrimination définis par la loi (l'âge, le sexe, l'origine, la situation de famille, l'orientation sexuelle, les mœurs, les caractéristiques génétiques, l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race, l'apparence physique, le handicap, l'état de santé, le patronyme, les opinions politiques, les convictions religieuses, les activités syndicales, l'état de grossesse). La HALDE a pour mission de lutter contre les discriminations prohibées par la loi, de fournir toute l'information nécessaire, d'accompagner les victimes, d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques pour faire entrer dans les faits le principe d'égalité.

La lutte contre les discriminations se fait :

- en accompagnant les personnes victimes de discrimination,
- en décelant les discriminations,
- en faisant évoluer le droit par avis et recommandations.

Quant à la promotion de l'égalité, elle se fait par :

- la connaissance de bonnes pratiques,

- la formation,
- l'étude de nouveaux moyens d'action et la définition des cadres pour agir et rendre compte,
- la mobilisation de partenaires.



QUE DIT LE DROIT ?

La HALDE est une autorité administrative indépendante c'est-à-dire un « organisme administratif qui agit au nom de l'État et dispose d'un réel pouvoir, sans pour autant relever de l'autorité du gouvernement » (définition du Conseil d'État).

Que peut faire LA HALDE ?

Personne s'estimant victime, parlementaire ou association :

SAISINE PAR COURRIER		SAISINE EN LIGNE		CORRESPONDANT LOCAL
1. Vérification de la compétence : s'agit-il d'une discrimination ? 2. Identification des attentes du réclamant 3. Recherche de la preuve (Instruction des dossiers, vérification sur place, audition de témoins, procès verbal) 4. Délibération de la HALDE				
RECOMMANDATION au mis en cause ou au gouvernement	MÉDIATION Règlement amiable permettant de trouver une solution sans avoir recours à la justice	TRANSACTION PÉNALE - Amende jusqu'à 3000 euros pour une personne physique, 15 000 euros pour une personne morale - Dommages et intérêts	OBSERVATION DEVANT LES TRIBUNAUX ADMINISTRATIF - CIVIL (Prud'hommes, TGI, TI, Tribunal administratif) Dommages et intérêts, restitution de carrière, réintégration dans l'entreprise, etc. PÉNAL - TRIBUNAL CORRECTIONNEL - Jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende (225 000 euros pour une personne morale) - Dommages et intérêts	TRANSMISSION AU PROCUREUR MÉDIATION PÉNALE (Dommages et intérêts) RAPPEL À LA LOI CLASSEMENT SANS SUITE
PUBLICITÉ DE LA DÉCISION				

ILLUSTRATION PRATIQUE

Délibérations relatives aux discriminations liées à l'âge :

- Un agent du secteur public, obtient 6200€ d'indemnités et sa réintégration au grade supérieur devant le Tribunal administratif de Saint-Denis (Réunion). Cet ouvrier âgé de

47 ans n'avait pas pu être nommé dans le grade supérieur en raison de son âge, malgré sa réussite au concours. Il avait saisi la HALDE pour faire reconnaître une discrimination liée à l'âge. Une limite d'âge de 38 ans était en effet spécifiée par le texte fixant les conditions de promotion.¹⁶

17. source : www.halde.fr

- Le réclamant se plaint du rejet de sa candidature pour un poste de chargé de mission « prévention de la délinquance » au sein d'une mairie, laquelle estime le profil du candidat « surdimensionné. » Toutefois, les éléments communiqués par la commune dans le cadre de l'enquête ne permettent pas de justifier objectivement en quoi le profil du réclamant âgé de 54 ans ne correspondait pas au poste, ou de considérer que le rejet de sa candidature était fondé sur des éléments étrangers à toute discrimination à raison de son âge. En conséquence, le Collège de la haute autorité recommande à la mairie de rendre plus précises ses offres d'emplois, en vue d'assurer une procédure de recrutement exempte de toute discrimination. (source : Direction Juridique, HALDE - 21/12/2009)



POUR ALLER PLUS LOIN

- www.halde.fr/

INCLUSION

DÉFINITION

Action d'inclure, d'intégrer. (Larousse)



«Faites que votre tableau soit toujours une ouverture au monde.» Léonard de Vinci (Peintre italien, 1452 - 1519)

CONCEPT

Le recours au terme d'inclusion est assez récent. Il se définit par ce contre quoi il lutte : l'exclusion (Lebrun 2009). Il est à souligner que l'inclusion, économique et sociale, est un des grands enjeux de la stratégie de Lisbonne et se traduit dans développement de politiques européennes ayant pour vocation la cohésion sociale au sein de chaque pays membre.

À un niveau sociétal, l'inclusion sociale se mesure à partir de quatre dimensions, à savoir : la consommation (pouvoir acheter), la production (être en activité, travailler), l'engagement politique (droit de vote, vie associative) et celle des interactions sociales (intégration sociale, familiale, amicale,...).

La Commission Européenne dans son rapport conjoint sur l'inclusion sociale (5 mars 2004) définit l'inclusion sociale en tant que « dynamique, processus ». Seulement, elle la restreint à des « personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale ».

En entreprise, les politiques diversité tendent à devenir profitables à un maximum de personnes, elles ambitionnent ainsi de lutter contre le risque d'exclusion.

Quel que soit le public et le milieu, l'inclusion repose sur le principe d'une acceptation naturelle de la différence, elle n'est ni conditionnelle ni partielle, elle consiste à « rendre tout accessible à tous. » Le principe d'inclusion accepte la diversité et valorise la différence en s'efforçant d'offrir à chacun le maximum d'opportunités.

Le principe d'inclusion engage les entreprises à mettre en œuvre des politiques et des pratiques plus tolérantes et équitables, c'est-à-dire non-restrictives, « ouvertes au plus grand nombre » et dont les actions visent à améliorer la vie au travail. En d'autres termes, l'entreprise met

en œuvre des dispositifs capables de concerner le plus grand nombre de personnes quelle que soit leur situation professionnelle ou privée, par exemple offrir les mêmes avantages aux couples mariés et pacsés, aux personnes ayant à leur charge un membre de la famille qu'il soit parent, grand parent ou enfant.



QUE DIT LE DROIT ?

Pour atteindre l'objectif politique d'inclusion sociale, la HALDE s'attaque aux discriminations indirectes, les plus pénalisantes, mais également les plus difficiles à identifier.

Arrêt relatif à la discrimination d'une salariée fondée sur le handicap de son enfant (source HALDE) :

Dans cet arrêt, la Cour précise que les **articles 1 et 2 de la directive 2000/78/CE** du 27 novembre 2000 portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité, doivent être interprétés en ce sens que l'interdiction de discrimination directe qu'ils prévoient n'est pas limitée aux seules personnes qui sont elles-mêmes handicapées. Le fait qu'un employeur traite un employé n'ayant pas lui-même un handicap de manière moins favorable qu'un autre employé et qu'il est prouvé que le traitement défavorable dont cet employé est victime est fondé sur le handicap de son enfant, est contraire à l'interdiction de discrimination directe.

CJCE - n° C-303/06 - 17/07/2008

ILLUSTRATION PRATIQUE

Extension des droits pour événements familiaux au sein de BNP Paribas :

Dans le cadre du développement de sa politique diversité et pour rester en adéquation avec les évolutions de la société civile, BNP Paribas a élargi les droits d'absence pour événements familiaux aux partenaires liés par un PACS.

Développement d'un partenariat entre BNP Paribas et le site « Aidons Ensemble » pour aider les salariés ayant un proche dépendant à charge :

Partant du constat que l'aide aux proches dépendants à charge est difficilement conciliable avec une vie professionnelle, les équipes Action Sociale France et Diversité Groupe de BNP Paribas ont créé un partenariat avec le site de solidarité familiale www.aidonsensemble.fr pour favoriser l'équilibre vie professionnelle /vie privée et le bien être au travail. Ce site propose d'aider les familles dans leur organisation quotidienne grâce à la création d'un réseau de proches volontaires autour d'une personne dépendante via un agenda en ligne. En se positionnant sur l'agenda, chacun en fonction de ses disponibilités et de ses envies peut apporter son aide. Ce partenariat est effectif depuis fin juillet 2010, les premiers résultats sont attendus.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Goguel d'Allongas A. (2003) *L'exclusion sociale, les métamorphoses (1960-2000)*, L'Harmattan, Paris
- Damon J. (2008) *L'exclusion*, PUF, Que sais-je ?, Paris
- Falcoz C. et Bécuwe A. (2009) « La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle », *Travail, genre et sociétés*, 1 - N° 21
- Lebrun N. (2009) *Cohésion et inclusion sociale, les concepts*, working paper serie cohésion sociale consultable sur <http://www.pourlasolidarite.eu/>
- Rapport conjoint sur l'inclusion sociale du 5 mars 2004 consultable sur <http://ec.europa.eu>
- www.aidonsensemble.fr

INDICATEURS

DÉFINITION

Appareil, instrument servant à fournir des indications, des renseignements. (Larousse)



«L'âge n'est pas une donnée ahistorique¹⁸» Bourdelais Patrice (*Historien et démographe, contemporain français*)

18. Sans lien avec l'histoire, dépourvu d'un contexte historique. En ce sens, l'âge n'est pas un indicateur neutre.

CONCEPT

Les indicateurs sont des outils de mesure élaborés pour rendre compte de la réalité. Pour Zannad et Stone, même si l'élaboration d'un indicateur est arbitraire et artificielle, elle reste néanmoins contrainte par les supports disponibles dans l'organisation. Les indicateurs apportent des informations sur la structure de l'organisation à un moment donné mais ils peuvent également éclairer la performance de cette dernière grâce à la mise en lumière de variations.

Ces auteurs identifient trois types d'indicateurs ayant chacun des rôles spécifiques :

- Les indicateurs d'alerte qui signalent toute « anormalité » exigeant une intervention rapide,
- Les indicateurs « d'équilibration » qui permettent de faire état du système et de suivre la progression des actions,
- Les indicateurs d'anticipation, dont le rôle est de prévoir.

En outre, la nature même des indicateurs peut différer selon les objectifs poursuivis, on distingue alors les indicateurs de moyens des indicateurs de résultats.

Par ailleurs, la mesure conduit à l'évaluation car il s'agit de porter un jugement sur la valeur de ce qui est observé afin d'accompagner la prise de décision ou l'action. Cependant, il faut veiller à ce que l'indicateur ne s'élève pas au rang de critère comme l'âge a pu l'être durant ces quatre dernières décennies.



QUE DIT LE DROIT ?

Article 8 de la Directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données : « 1. Les États membres interdisent le traitement des données à caractère personnel qui révèlent l'origine raciale ou ethnique, les opinions politiques, les convictions religieuses ou philosophiques, l'appartenance syndicale, ainsi que le traitement des données relatives à la santé et à la vie sexuelle. » La loi « informatique et libertés » du 6 août 2004, modifiant la loi du 6 janvier 1978, assure la transposition de la Directive 95/46 dans le droit français. Sont considérées comme sensibles et faisant l'objet d'une protection particulière les « données à caractère personnel qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques, les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou l'appartenance syndicale des personnes, ou qui sont relatives à la santé ou à la vie sexuelle de celles-ci » à l'exception du sexe et de l'âge qui sont considérés comme des données d'état civil.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Quelle lecture pour les indicateurs démographiques ?

Bourdelaï constate une amélioration progressive des conditions de survie jusqu'à la fin du XVIII^es puis une stagnation relative au XIX^es, mais au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale il relève une progression spectaculaire de la proportion des jeunes adultes ayant atteint 60 ans (tableau ci-contre).

Bourdelaï nous informe également que l'âge auquel il reste 10 ans à vivre passe de 67 ans en 1937 à 72,3 ans au cours de la décennie 1980-1989. Cet historien démographe dénonce la faiblesse théorique du concept de « vieillissement de la population » « Mais que devient la pertinence de cet indicateur lorsque précisément le seuil de la vieillesse évolue ? »

Parallèlement, Bourdelaï observe une double évolution de l'état de santé depuis une quarantaine d'années : des progrès plus nets et plus profondément ressentis dans les milieux favorisés. Alors qu'entre 1980-1989, l'espérance de vie à 35 ans pour les manœuvres est de

70,8 ans, celle des scientifiques/littéraires/ingénieurs est de 79,8 ans (Desplanques 1993 cité par Bourdelaï 1997).

Proportion des jeunes adultes ayant atteint 60 ans

	1750	1825	1900	1937	1985
HOMMES	42 %	57%	56%	64%	82%
FEMMES	45%	46%	63%	75%	92%



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bourdelaï P. (1997) « Les nouveaux visages du vieillissement de la population française », *Lien social et Politiques*, n°38, p.11-20
- Zannad H. et Stone P. (2009) *Mesurer la discrimination et la diversité, Éléments de réponse*, AFMD
- www.cnil.fr

INNOVATION SOCIALE

DÉFINITION

Innovation : Processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles. (Larousse)



« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover. » *Albert Einstein (Physicien, 1869 – 1955)*

CONCEPT

Selon Alter, l'innovation est la mise en œuvre et l'intégration d'une invention dans un milieu social. Pour cet auteur, le processus d'innovation doit être considéré du point de vue social. En effet, le groupe social confronte les qualités théoriques de l'invention à la réalité et aux contingences du milieu où il agit, il l'adapte et se l'approprie, faisant de l'invention une innovation qui produit de multiples effets.

Pour Joseph Schumpeter, cité par N. Alter (2005), le développement de l'innovation se fait en trois temps :

- Pour commencer, quelques personnes prennent un risque par rapport aux routines en usage en élaborant de « nouvelles combinaisons » de ressources.
- Puis, après avoir démontré l'intérêt de ces nouvelles combinaisons, apparaissent des imitateurs « par grappe » qui bouleversent l'ordre établi en les généralisant et en développant des innovations secondaires.
- Enfin, le troisième temps est caractérisé par un retour à l'ordre et par la définition progressive de nouvelles règles du jeu qui entérinent le nouvel ordre social issu de ces bouleversements.

La gestion des âges est une innovation sociale, car elle vient perturber un ordre établi par l'âge (cf introduction). Elle nous amène à changer notre regard sur les âges. Ce mode de gestion se donne pour mission de rendre l'organisation plus inclusive.



QUE DIT LE DROIT ?

Les congés payés sont un droit acquis par les travailleurs français le 7 juin 1936. À l'époque cette innovation sociale apparaît comme majeure (aujourd'hui elle relève de l'évidence). En France, nous sommes passés progressivement de quinze jours de congés payés à cinq semaines grâce à l'action syndicale. En Europe, le pays le plus généreux est la Finlande (39 jours de congés payés par an), puis vient l'Autriche (38 jours) et la Grèce (37 jours). La France se retrouve en quatrième position, ex aequo avec le Portugal, l'Espagne et la Suède (36 jours). (source www.emploi.france5.fr)

ILLUSTRATION PRATIQUE

SFR propose pour les personnes en fin de carrière d'attribuer 20% de leur temps de travail pour du mécénat : « *la Direction favorisera les demandes des collaborateurs dans leurs deux dernières années d'activité professionnelle précédant la retraite, qui souhaiteraient s'investir à 20% de leur temps dans une activité de mécénat de compétences auprès d'associations. Dans ce cadre et sur présentation des justificatifs associés, les collaborateurs volontaires travaillant ainsi pour SFR à 80% de leur temps de travail (et 20% pour l'association) seront rémunérés à hauteur de 100% de leur salaire brut de base.* »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Alter N. (2003) *L'innovation ordinaire*, PUF, 271p.

INTERGÉNÉRATIONNEL

DÉFINITION

Lien qui unit au moins deux générations.



« Nous n'héritons pas la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants. » Proverbe africain.

CONCEPT

L'intergénérationnel concerne les relations et échanges entre les différentes générations d'une population. Ce lien peut se développer autour d'actions partagées, mais aussi par la recherche d'intérêts communs.

La transmission d'un savoir faire et de savoirs d'un « ancien » vers un « jeune » ne constitue pas un lien suffisant pour développer une relation intergénérationnelle.

Il est important de travailler sur les autres éléments qui composent les relations sociales au travail : les valeurs, l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, l'articulation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

Delay (2008) identifie trois types de relations intergénérationnelles : la coopération, la distance et les tensions.

- Les **relations de coopération** se nouent souvent entre les plus expérimentés et les plus jeunes, dans une ambiance de bienveillance et de réciprocité.
- Les **relations distancées** se caractérisent par un échange intergénérationnel limité en termes quantitatifs et qualitatifs, par manque d'occasion ou d'intérêt. Elles peuvent être dues au décalage culturel entre générations (effet génération ou effet d'âge), mais aussi à l'organisation du travail qui restreint les rencontres intergénérationnelles (surcharge et cloisonnement du travail).
- Enfin, bien que ponctuelles, les **relations de tensions** existent aussi. Mais, loin d'être consubstantielles aux relations intergénérationnelles, ces tensions sont souvent le revers des dispositifs organisationnels et managériaux qui viennent perturber et fragiliser les situations professionnelles

des individus. Ce sont des sentiments de manque de reconnaissance, de disqualification et de mépris qui s'expriment sous forme de « conflits intergénérationnels » (Beaud et Pialoux, 1999 ; Delay, 2008 ; Flamant, 2005 ; Vendramin, 2008).



QUE DIT LE DROIT ?

Le code civil a défini les solidarités intergénérationnelles. En société, la loi oblige les parents à « nourrir, entretenir et élever leurs enfants », mais la réciproque est également vraie, en effet, tout enfant doit aider matériellement ses parents dans le besoin (**article 205 du Code civil**). Cette solidarité ne s'arrête pas seulement aux parents, elle s'étend aussi aux petits-enfants à l'égard de leurs grands-parents si leurs parents sont défailants ou décédés.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Delay B. (2008) *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*, Centre d'étude et de l'emploi, document de travail, n°103 : 33.
- Beaud S., Pialoux M., (1999) *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris.
- Vendramin, P. (2008) *Systematic documentation and intercomparison of ensemble perturbation and weighting methods, Generational approach to the social patterns of relation to work, Final synthesis report*, SPRew, no. 11 : 179.
- Flamant N. (2005) « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail* n°47, p223-244.

JENIORS

DÉFINITION

Néologisme qui désigne des individus « seniors » nouveaux dans leur fonction ou nouvellement recrutés. Jeniors est le fruit de la concentration des mots Junior et Senior.



*« On nous a pour la vie chassés de vingt maisons.
- Chassés ! Quelle folie !
- Oh ! C'est un mot pour l'autre, et puisqu'il faut choisir,
Point chassés, mais priés de ne plus revenir ». Extrait
de « Le méchant », 1747, Jean-Baptiste Louis Gresset,
(Poète et Dramaturge français, 1709- 1777)*

CONCEPT

Certes ce néologisme introduit une nouvelle distinction au sein des seniors mais sachant que la catégorisation est rassurante et qu'elle renvoie à un ensemble de significations, nous pouvons supposer que ce mot fait état des représentations des seniors et des juniors.

En quoi des mots tels que « nouveau », « débutant », « novice » ne peuvent-ils pas qualifier également les seniors ? Qui cherche-t-on à ne pas froisser par ce terme : les juniors, les seniors ou peut-être les deux ?

Jenior introduit l'idée qu'il est possible et accepté d'être âgé et nouveau dans un métier, une fonction.



QUE DIT LE DROIT ?

Délibération relative au rejet de la candidature du réclamant à deux postes au motif qu'il n'était pas assez « junior » n° 2007-306 du 26/11/2007.

Le réclamant a saisi la haute autorité d'une réclamation relative au rejet de sa candidature à deux postes au motif qu'il n'était pas assez « junior ». Son profil est jugé « trop dimensionné », « senior » par rapport aux postes à pourvoir. L'exigence « d'au moins 5 ans d'expérience professionnelle » ne saurait justifier l'exclusion de candidats ayant un profil « senior » comme étant « sur-

dimensionnés » si la procédure de recrutement effectivement mise en œuvre révèle que le poste requiert un candidat confirmé et que cette exigence est vérifiée par le recrutement final. Le Collège de la haute autorité recommande au cabinet de recrutement ainsi qu'à l'ensemble des intermédiaires de l'emploi, de veiller, dans le cadre de leur procédure de recrutement, à ce que toute référence à l'expérience professionnelle soit définie en termes de niveau de compétence et de responsabilité et qu'elle soit strictement justifiée par rapport au poste à pourvoir et vérifiée par la procédure de recrutement effectivement mise en œuvre.

Direction Juridique, HALDE - 26/11/2007

ILLUSTRATION PRATIQUE

Verbatims relevés lors des réunions pour la recherche de définition de ce néologisme :



« C'est un senior nouveau dans sa fonction. »

« Dans ce terme de jenior, il y a l'idée de renouvellement. »



POUR ALLER PLUS LOIN

• www.halde.fr

JEUNISME

DÉFINITION

Tendance à exalter la jeunesse, ses valeurs, et à en faire un modèle obligé. (Larousse)



« *Jeunesse ne vient pas au monde elle est constamment de ce monde.* » **Paul Eluard (Poète français, 1895 - 1952)**

CONCEPT

Le jeunisme est un néologisme souvent péjoratif pour définir les dérives de la sempiternelle référence à la jeunesse que ce soit dans le domaine esthétique, professionnel...

En entreprise, la recherche du « Jeune Cadre Dynamique » des années 90 est une des marques les plus flagrantes du jeunisme.



QUE DIT LE DROIT ?

Article L1132-1, principe de non discrimination dans les relations individuelles de travail

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1^{er} de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de son handicap, de son âge, etc.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Délibération relative à une discrimination indirecte à raison de l'âge n° 2009-347 du 05/10/2009

Une société recherche 10 ingénieurs de formation scientifique afin de les orienter et de les former au métier d'informaticien. La candidature du réclamant (41 ans) est écartée au motif qu'il n'est pas récemment diplômé (2006-2008). Cette exigence constitue une discrimination indirecte en raison de l'âge. L'employeur justifie l'utilisation de ce critère au motif que les salaires proposés ont des salaires de débutant et que généralement les personnes ayant de l'expérience professionnelle refusent les postes. Si l'objectif poursuivi peut paraître légitime (viser un public de débutant du fait de la rémunération proposée), il apparaît que le moyen utilisé (référence à l'année d'obtention du diplôme) est disproportionné, puisqu'il écarte toute une catégorie de personnes en raison de l'âge (débutantes et susceptibles d'accepter ladite rémunération). D'autres solutions permettent d'atteindre un tel objectif notamment en faisant figurer dans l'annonce une fourchette de salaire. La différence de traitement dont a fait l'objet le réclamant contrevient aux dispositions de l'article L. 1132-1 du code du travail. La haute autorité recommande à l'employeur de cesser sa pratique et de réparer le préjudice subi par le réclamant. Direction Juridique, HALDE - 05/10/2009



POUR ALLER PLUS LOIN

- Trincas J. (1998) « Les fondements imaginaires de la vieillesse », L'Homme, 147, juillet-septembre, p 167-189.
- Lenoir R. (1979) « L'invention du troisième âge : constitution du champ des agents de gestion de la vieillesse », Actes de la recherche en sciences sociales, 26-27, p 57-78p.
- Lebreton D. (1990) Anthropologie du corps et modernité, Paris, 263p.

JUNIOR / JEUNE

DÉFINITION

Débutant, sur le plan professionnel ; Se dit d'une catégorie d'âge, variable selon les sports, intermédiaire entre les cadets et les seniors (de 16 à 20 ans). (Larousse)



*« Le début ne laisse pas présager la fin. » Hérodoté
(Historien Grec, -484 - -420)*

CONCEPT

Aujourd'hui junior comme senior sont devenus des noms communs en plus de leur statut initial d'adjectif. En général, junior qualifie les personnes plus jeunes ou moins expérimentées dans une activité quelconque ou une profession.

À la différence des seniors, il apparaît que les « juniors » ne définissent pas un groupe spécifique dans la société civile. On parle alors des « jeunes », ou plus largement de la jeunesse.

Les jeunes sont souvent et rapidement définis négativement par des traits d'infidélité envers l'entreprise, comme trop individualistes, manquant de conscience professionnelle, et faisant état d'un trop faible investissement dans le travail. Quand il s'agit de leur prêter des aspects positifs, ils sont alors reconnus en tant que porteurs de changement, dynamiques, disposant de facilités d'adaptation, flexibles et mobiles.

Regnault (2009) préconise pour dépasser ces représentations de s'intéresser plus à leur rapport au travail qu'à des traits généraux supposés, car en s'appuyant sur de nombreuses études, ce chercheur démontre que les jeunes ne peuvent être catégorisés de manière homogène. De son point de vue le niveau d'étude contribue à créer différentes réalités, par exemple, un étudiant de Bac +5 issu d'une école privée trouvera plus facilement un emploi qu'un étudiant Bac +5 formé à l'université. Pour Regnault, quelle que soit la population étudiée, il vaut mieux se fier au sens que l'individu attribue à son travail plutôt que d'attribuer des comportements à des catégories statistiques.



QUE DIT LE DROIT ?

Articles L4153-1 à L4153-3, L4153-5 et D4153-1 à D4153-40 du Code du travail.

Dès lors qu'ils ont plus de 14 ans, tous les jeunes peuvent être embauchés pour effectuer des travaux légers et adaptés à leur âge, pendant leurs vacances scolaires ou universitaires, dans le cadre d'un job d'été¹⁹.

Si les règles générales du travail s'appliquent aux jeunes recrutés dans le cadre d'un job d'été, les moins de 18 ans bénéficient toutefois de protections particulières :

- durée maximale de travail¹⁹,
- interdiction du travail de nuit,
- interdiction ou réglementation de certains travaux. (article D. 4153-20 et suivants du code du travail). D'autres travaux sont réglementés en raison de leur pénibilité (port de charges, emploi aux étalages extérieurs...).

(source : www.travail-solidarite.gouv.fr)

Plus de 80 % des diplômés de l'enseignement supérieur, hors apprentis, ont déclaré avoir exercé au moins une activité professionnelle durant les études. Pour près de 15 %, il s'agissait d'une activité régulière tout au long de l'année scolaire et d'au moins huit heures hebdomadaires. Pour les autres, il s'agit uniquement de « petits boulots » durant les vacances ou l'année scolaire, mais plus irréguliers : 44 % affirment en avoir eu fréquemment durant les études et 22 % occasionnellement.

(Giret et al. 2002)

19. sous certaines conditions, notamment avant d'embaucher un jeune âgé de 14 à 16 ans, l'employeur doit obtenir une autorisation de l'inspecteur du travail

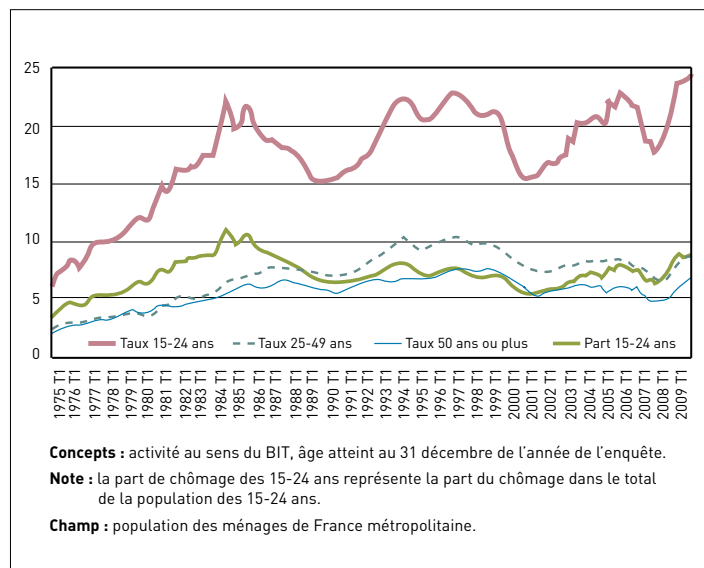
20. Durées maximales : 8h par jour de travail effectif ; 4h30 de temps de travail interrompu, 35h hebdomadaires (sauf dérogation) Repos obligatoires : 12h de repos quotidien (entre 16 et 18 ans), 14h pour les moins de 16 ans ; deux jours consécutifs de repos hebdomadaire (sauf dérogation).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Dans la stratégie de Lisbonne, les jeunes ont été identifiés « public cible » afin de favoriser leur inclusion sociale. Le graphique suivant permet de prendre conscience de la fragilité des jeunes sur le marché du travail.

Taux de chômage au sens BIT par tranche d'âge

(DARES ANALYSES, Juillet 2010, Enquête Emploi 1975-2009 INSEE)



POUR ALLER PLUS LOIN

- Regnault G. (2009), *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan, 158p.
- Giret J-F, Moullet S., Thomas G. (2002) *De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la « Génération 98 »*, www.cereq.fr
- www.travail-solidarite.gouv.fr

KNOWLEDGE MANAGEMENT

DÉFINITION

Connaissance : Opération par laquelle l'esprit humain procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature. (Larousse)



« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information. » *Albert Einstein (Physicien, 1869 – 1955)*

CONCEPT

Les définitions attribuées au Knowledge Management (ou le management des connaissances) sont nombreuses. Jean-Yves Prax en identifie quatre, selon la perspective adoptée.

- Définition utilitaire : Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande.
- Définition fonctionnelle : Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée : formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation...
- Définition opérationnelle : Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur.
- Définition économique : valoriser le capital intellectuel de la firme

La première définition, utilitaire, confond la gestion de l'information et le Knowledge Management. Dans le cadre de la gestion des âges, elle peut cependant renvoyer à la nécessité de partager les connaissances et les réseaux sociaux entre les différents âges. La définition fonctionnelle est séquentielle, et s'éloigne de ce fait quelque peu de la réalité de la création et du partage de connaissances. Elle a toutefois le mérite de souligner les différentes facettes ou phases du Knowledge Management.

Elle peut par exemple aider à réfléchir sur le processus de formation et d'apprentissage. La définition opérationnelle, proposée par Prax, souligne le fait que la réelle valeur du Knowledge Management provient de la combinaison des différents facteurs. Replacée dans le cadre de la gestion de la relève, elle signifie que, au-delà de la qualité du capital humain, c'est la capacité de l'entreprise à combiner ce dernier avec le savoir capitalisé, à formaliser ses processus et activités, à croiser les réseaux sociaux, etc... qui déterminera la transmission intergénérationnelle des connaissances. Enfin, la définition économique consiste à qualifier, voire à quantifier l'actif immatériel que représentent ces connaissances. Si la faisabilité d'une telle démarche est discutable, elle peut être, dans la gestion des âges, une manière de reconnaître la valeur de chacun par les connaissances et compétences acquises, quel que soit son âge.



QUE DIT LE DROIT ?

Code du travail, Article D6325-6

Pour chaque salarié en contrat de professionnalisation, l'employeur peut choisir un tuteur parmi les salariés qualifiés de l'entreprise. Le salarié choisi pour être tuteur doit être volontaire et justifier d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. L'employeur peut assurer lui-même le tutorat dès lors qu'il remplit les conditions de qualification et d'expérience.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Pour son accord senior, le groupe STEF-TFE a retenu le domaine d'action afférent à la transmission des savoirs et des compétences. Les seniors sont perçus comme étant une source de savoir-faire et de compétences, à ce titre, ils peuvent être investis d'un rôle de transmission des savoirs et compétences essentiels pour le maintien et le développement de l'activité. Le tutorat est l'outil privilégié pour y parvenir, d'autant plus qu'il a déjà été identifié comme facteur clé de réussite pour l'intégration des contrats d'apprentissage et de professionnalisation. L'accès à cette fonction de tuteur est privilégié pour les salariés de plus de 45 ans disposant d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans. Elle repose

sur le volontariat. L'entretien de seconde partie de carrière représente l'occasion pour la direction de promouvoir cette mission qui comprend tout autant la transmission des savoirs et des compétences que l'accompagnement et l'intégration au sein de l'entreprise. Une formation spécifique, des aménagements de la charge de travail ainsi qu'une rétribution financière sont accordés pour mener à bien cette mission.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Prax, J-Y. (2007) *Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, 2^e éd., p511.

LABEL DIVERSITÉ

DÉFINITION

Label : Étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel ou un organisme parapublic et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, la qualité et les conditions de fabrication en conformité avec des normes préétablies. Ce qui peut être considéré comme la preuve de la haute qualité de quelque un, de quelque chose. (Larousse)



« La pyramide des âges a une évolution telle que les entreprises sont à la recherche de talents ; l'objectif d'un label Diversité va être de recruter les meilleurs dans la diversité [...]. C'est bien de promouvoir son image mais c'est aussi bien de vouloir que son entreprise reflète la société française. » Florence Meaux, directrice d'AFNOR Certification

CONCEPT



Le label Diversité est le témoignage de l'engagement des organisations en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Le label consiste à répondre précisément aux items d'un cahier des charges spécifique et à se soumettre à l'avis d'une commission externe multipartite composée d'experts et de parties prenantes. Il est délivré aux organismes pouvant attester de leur exemplarité en matière de diversité.

La labellisation est :

- une évaluation régulière de la gestion de la diversité dans l'organisme,
- un système d'évaluation construit dans une logique d'amélioration continue,
- une approche souhaitée et soutenue par les pouvoirs publics,

- un dispositif associant l'ensemble des acteurs œuvrant pour la promotion de la diversité,
- une démarche menée en collaboration avec le Ministère de l'Immigration, de l'Intégration, de l'Identité nationale et du développement solidaire auquel se sont associées plusieurs autres instances d'État.

L'obtention du label se déroule en 4 étapes :

1. le dépôt d'un dossier de candidature par l'organisation,
2. l'instruction de ce dossier par AFNOR Certification et l'attribution d'un auditeur,
3. l'évaluation sur site qui a lieu initialement, puis tous les 18 mois,
4. l'analyse des éléments de l'évaluation (rapport...) par une commission externe multipartite qui donne lieu à attribution ou non du label par AFNOR Certification.

Selon l'AFNOR, les bénéfices de ce label Diversité pour l'organisation sont :

- de porter l'image d'un organisme socialement innovant,
- d'affirmer son ancrage territorial,
- de faciliter et d'accompagner le dialogue social dans l'entreprise grâce à un projet partagé par tous et apprécié des partenaires sociaux,
- de poursuivre ou d'initier une démarche de développement durable en s'intéressant au volet social,
- d'accroître son volume d'activité en reflétant la diversité des clients,
- de progresser en matière de ressources humaines en appliquant des principes d'amélioration continue.



QUE DIT LE DROIT ?

L'accord national interprofessionnel relatif à la diversité dans l'entreprise a été signé en France par les principaux syndicats de salariés et mouvements patronaux le 12 octobre 2006. Il est entré en vigueur le 1^{er} mars 2008 avec pour principe général que « la réalité de la diversité doit conduire les entreprises à offrir à tous, à compétences et capacités égales, les mêmes possibilités dans l'emploi et dans son accès. »

Le texte de référence du label Diversité

Décret n° 2008-1344 du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation (Journal officiel de la République française du 19 décembre 2008).

223 entités juridiques, soit 28 groupes (entreprises ou organismes) représentant 590 691 salariés, ont été labellisées.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Verbatims relevés lors des réunions AFMD :

« Il questionne l'organisation dans son ensemble, il contribue à l'amélioration des process RH et développe le dialogue avec les instances syndicales. »

« Le label est un levier d'action et d'engagement. »

« C'est aussi un coup d'accélérateur pour le déploiement de politique Diversité, il légitime les démarches entreprises en faveur de la diversité. »

« Sa légitimation vient professionnaliser le travail des correspondants Diversité, de ce fait il contribue à dépasser le cadre des convictions personnelles. »

« C'est un outil d'enracinement de la politique Diversité. »



POUR ALLER PLUS LOIN

- <http://www.afnor.org/certification/lbh004#p18708>

LIMITE D'ÂGE

DÉFINITION

Limite : indique un seuil au-delà duquel quelque chose n'appartient plus à l'ensemble donné. (Larousse)



« Le progrès en art ne consiste pas à étendre ses limites, mais à les mieux connaître. » Georges Braque (Artiste peintre sculpteur français, 1882 - 1963)

CONCEPT



Limite d'âge ou les âges qui limitent..., par exemple, les seniors sont perçus comme « trop jeunes pour être âgés, trop vieux pour être jeunes » (Gauillier 2002). Alors que l'espérance de vie ne cesse d'augmenter (77.8 ans pour les hommes, 84.5 ans pour les femmes, INSEE 2009), il apparaît que l'âge constitue un frein au retour à l'emploi des individus âgés qui se retrouvent sans activité professionnelle. Selon la DARES (2010), les seniors qui se retrouvent au chômage ont des difficultés à en sortir, à savoir 47 % des chômeurs âgés de 50 à 64 ans sont au chômage depuis plus d'un an en 2009 (50 % des hommes et 45 % des femmes), contre 37 % pour les 30-49 ans.



QUE DIT LE DROIT ?

Article L5331-2 du Code du travail :

« Il est interdit de faire publier dans un journal, revue ou écrit périodique ou de diffuser par tout autre moyen de communication accessible au public une insertion d'offres d'emploi ou d'offres de travaux à domicile comportant la mention d'une limite d'âge supérieure exigée du postulant à un emploi.

Cette interdiction ne concerne pas les offres qui fixent des conditions d'âge imposées par les dispositions légales. »

À cet égard, selon la HALDE (délibération 2007-306 du 26 novembre 2007), les mentions « junior » et « senior » ne renvoient pas directement à l'âge et ne peuvent, à elles seules, établir l'existence d'une discrimination fondée sur l'âge. Elles peuvent cependant constituer un indice qui, parmi d'autres éléments, met en évidence une pratique discriminatoire. La HALDE recommande donc aux cabinets de recrutement ainsi qu'à l'ensemble des intermédiaires de l'emploi, de veiller, dans le cadre de leur procédure de recrutement, à ce que toutes les références à l'expérience professionnelle soient définies en termes de niveau de compétences et de responsabilité et qu'elles soient strictement justifiées par rapport au poste à pourvoir.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Communiqué de l'AFP du 28 août 2008 :

La Haute autorité de lutte contre les discriminations (HALDE) a salué jeudi dans un communiqué l'abrogation de la limite d'âge à l'embauche des agents permanents chez EDF, qui empêchait jusqu'alors le recrutement de candidats de plus de 40 ans.

Un décret du 2 juillet modifiant le statut national du personnel des industries électriques et gazières (IEG) a abrogé la limite d'âge qui fixait à 40 ans l'âge limite pour pouvoir être embauché sur un emploi permanent à EDF, a précisé la HALDE, qui « avait été saisie par plusieurs personnes écartées, en raison de leur âge, des procédures de recrutement d'EDF ».

Dans une délibération de mai 2008, la HALDE avait estimé que « les limites d'âge fixées par EDF pour l'embauche de candidats constituaient une

discrimination, et qu'elles n'étaient pas justifiées par la nécessité d'une période d'emploi raisonnable pour la retraite».



POUR ALLER PLUS LOIN

- Gaullier X. (2002) « Emploi, retraite et cycle de vie » *Retraite et Société*. 2002/3 n° 37. La Documentation Française, p163-207.
- DARES Analyses (2010) *Emploi et chômage des 50-64 ans en 2009*, juin, n°039, www.travail-solidarite.gouv.fr

MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL

DÉFINITION

Management : ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise. (Larousse)



« *Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font.* » Theodore Roosevelt (Président des États-Unis d'Amérique de 1905 à 1909, Prix Nobel de la Paix, 1858 - 1919)

CONCEPT

Le management est l'ensemble des techniques d'organisation et gestion des entreprises. Il consiste à piloter les différentes activités de l'entreprise.

Falcoz (2010) définit les activités du management comme la combinaison d'un faire, d'un faire-faire, d'un faire carrière et d'un faire la carrière des autres.

« Les managers ont donc un important travail d'ajustement dans l'action, de production de sens vis-à-vis d'une équipe qui reste à animer, de combinaison de solutions temporaires pour combler les vides, réduire les écarts, faire se rapprocher diverses demandes en provenance de plusieurs parties prenantes, traduire des règles descendantes et faire remonter des pratiques des communautés de travail... » (Falcoz 2010)

Selon l'auteur, la managérialisation de la sphère productive se distingue de plus en plus d'un commandement classiquement hiérarchique (modèle bureaucratique ou industriel) en faisant émerger tout un nouvel ensemble de pratiques de conduite de l'action et d'animation des personnes pour que l'organisation atteigne plus de flexibilité afin qu'elle devienne « plus transversale et poreuse à son environnement. »

Ces évolutions managériales trouvent écho dans le management intergénérationnel qui se définit comme une pratique attentive à la sti-

mulation des échanges entre générations et à l'équité intergénérationnelle. D'un point de vue sociologique, l'intergénérationnel consiste en l'analyse du lien, des relations et des échanges entre différentes générations. En management, ce lien est le fruit d'actions partagées mais aussi d'intérêts communs recherchés dans cette relation. Une relation intergénérationnelle se construit sur le principe de réciprocité et de reconnaissance. Un des rôles du manager est de maintenir et/ou développer la cohésion de ses équipes diverses afin d'assurer la transmission et le partage des connaissances ; pour ce faire, il lui faut savoir repérer les apports de chacun et les valoriser.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Falcoz C. (2007) « Le management des équipes diverses », dans *Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Barth I. et Falcoz C. co-dir, L'Harmattan, 310p.
- Falcoz C. (2010) *Les figures contemporaines du manager, pour une approche critique du management par les activités de carrière et le genre au sein des grandes organisations implantées en France*, Document de synthèse en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.

MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

DÉFINITION

Propriété, caractère de ce qui est susceptible de mouvement, de ce qui peut se mouvoir ou être mû ; changer de place, de fonction. (Larousse)



« Il n'y pas de racines à nos pieds, ceux-ci sont faits pour se mouvoir. » David Le Breton (Anthropologue sociologue Français, 1953)

CONCEPT

La mobilité professionnelle est généralement considérée comme un changement d'établissement ou d'entreprise ou comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle. La mobilité répond aux besoins de flexibilité des entreprises et conduit à de nouvelles trajectoires professionnelles ainsi qu'à une redéfinition des carrières. Aujourd'hui être mobile professionnellement ne se restreint plus à la seule mobilité géographique. Nous pouvons alors distinguer :

- la mobilité verticale ou promotionnelle,
- la mobilité horizontale ou fonctionnelle,
- la mobilité géographique,
- la mobilité de reconversion (Dany Livian 1995) ou le changement de métier et de domaine.

Par ailleurs, dans le rapport public du commissariat général du plan sur les mobilités professionnelles (Germes J-F. et al. 2003), les auteurs observent :

- d'une part, que les mouvements sur le marché du travail ont considérablement augmenté, mais que la principale raison en est l'accroissement des passages par le chômage.
- d'autre part, que ces mouvements révèlent de fortes inégalités entre catégories sociales et qu'ils se concentrent plus particulièrement sur les moins qualifiés.

Ainsi, les auteurs proposent pour aboutir à l'amélioration de la qualité des mobilités professionnelles :

- Le recours à la formation tout au long de la vie comme support d'accompagnement des mobilités,
- Une dynamisation des mobilités promotionnelles pour limiter les tensions qui risquent de peser sur le système éducatif,
- La recherche d'une meilleure utilisation des périodes de transition entre les emplois.

À la lecture de ces résultats, la formation tout au long de la vie apparaît une nouvelle fois comme un élément structurant de l'évolution professionnelle, mais aussi comme élément de responsabilité sociale pour les organisations. Pour les entreprises, elle se traduit également par la mise à disposition ou la possession d'une main d'œuvre formée qui, grâce à un apprentissage continu, bénéficie de capacités d'adaptation et de réactivité. Par la valorisation de ce capital immatériel, l'organisation devient attrayante socialement et économiquement parlant.



QUE DIT LE DROIT ?

La mobilité professionnelle constitue un levier privilégié de gestion préventive de l'emploi, notamment dans le cadre d'accords de méthode qui peuvent organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe.

Les accords de méthode ont vocation à être négociés et à s'appliquer dans les entreprises ou dans les unités économiques et sociales dotées d'un comité d'entreprise, afin de définir en amont les modalités des procédures d'information et de consultation du comité d'entreprise, applicables lors des seules opérations de licenciement pour motif économique concernant au moins dix salariés dans une même période de trente jours.

ILLUSTRATION PRATIQUE

BNP Paribas a développé un dispositif de formation-accompagnement à la mobilité, baptisé Promobilité. Il se compose de trois étapes. La première est une phase de diagnostic que le salarié peut effectuer seul ou avec un gestionnaire RH ; suit un parcours de formation sur la base des

résultats du diagnostic ; puis une session d'accompagnement, quelques semaines après la formation pour formaliser le plan d'action mobilité. Ce diagnostic de formation instaure une dynamique, il est établi pour engager au mieux les salariés dans leur mobilité et pour préparer leur projet. Par l'identification de leurs compétences, les salariés peuvent composer leur portrait professionnel et formuler leur projet de mobilité. Enfin, les salariés agissent en faveur de leur mobilité en communiquant et en promouvant leur projet professionnel à l'interne tout en préparant leurs entretiens de mobilité.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Germe J-F., Monchatre S., Pottier F. (2003) *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*. Commissariat général du plan. Téléchargeable sur : [http : //www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000060/index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000060/index.shtml)
- Dany F. et Livian Y. (1995) *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert.

MOTIVATION

DÉFINITION

Raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir. (Larousse)



« Ce qui noie quelqu'un, ce n'est pas le plongeon, mais le fait de rester sous l'eau. » Paulo Coelho (Romancier, 1947)

CONCEPT

Le nom commun « motivation » vient du verbe mouvoir qui renvoie lui-même au mouvement, au changement.

La motivation au travail peut être définie comme le degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une tâche qui lui a été confiée. Bien qu'elle obéisse à des facteurs complexes, une des principales sources de démotivation identifiée est le manque de reconnaissance. Pour certains auteurs (Linhart 2008, Reguer 2007, Rojot et al 2009), la motivation résulte de la satisfaction constituée par le travail lui-même, du niveau économique qu'il procure, ainsi que de l'ambiance de travail.

De nombreuses études sur la motivation (Coutrot 2008, Davoine et Meda 2008, Regnault 2009) montrent qu'un travail dépourvu d'intérêt, ou requérant un faible investissement, ou encore n'offrant peu ou pas de perspectives constitue les premiers rouages de la démotivation, ceci à n'importe quel âge.

Pour Kanfer et Ackerman (2004), la thèse du déclin de la motivation avec l'âge n'est pas validée scientifiquement, ils remarquent que le phénomène de lassitude est plus attribué à un processus individuel dont les causes sont en partie organisationnelles. De même, Marbot et Peretti (2004) conceptualisent le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP), qu'ils définissent comme un processus autant organisationnel que psychologique, qui se construit en l'absence de soutien au processus de motivation.

L'analyse des attentes des seniors faite par Falcoz (2004) montre que ces dernières ne se différencient guère de celles des autres salariés comme

par exemple : plus de reconnaissance, des carrières plus dynamiques, l'augmentation de leur rémunération, accéder à la formation...



QUE DIT LE DROIT ?

Comment provoquer la motivation des salariés ?²⁰

Mettre en place des concours entre salariés, des défis, des challenges commerciaux, en promettant un gain ou un avantage quelconque, constituent autant d'incitations que peut mettre en œuvre l'entreprise pour susciter le comportement attendu.

Ces dernières sont encadrées par la loi, pour garantir l'égalité de traitement. Si l'employeur peut accorder des avantages particuliers à certains salariés, c'est à la condition que tous les salariés de l'entreprise placés dans une situation identique puissent bénéficier de l'avantage ainsi accordé et **que les règles déterminant l'octroi de cet avantage soient préalablement définies et contrôlables.**

Cette règle est applicable à tous les avantages octroyés par l'employeur, y compris, comme dans une affaire (Soc. 18 janvier 2000), aux bons d'achat attribués suite à un concours organisé entre plusieurs équipes de salariés... Dans ce cas particulier, « les critères retenus par l'employeur dans l'organisation du concours donnant lieu à l'attribution aux équipes gagnantes de lots sous forme de bons d'achat, n'avaient pas été préalablement définis selon des normes objectives, ce qui rendait impossible une vérification par les salariés non-attributaires. »

ILLUSTRATION PRATIQUE

Afin de préparer au mieux l'allongement de la durée d'activité professionnelle, les entreprises proposent régulièrement des « rendez-vous carrière » pour mobiliser les salariés. Ces « rendez-vous carrière » procèdent à un état des lieux des compétences, du parcours professionnel, à l'évaluation du niveau d'employabilité, de professionnalité, voire à l'élaboration d'un projet de vie.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Falcoz C. (2004), « Parcours professionnels et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques », Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). www.anact.fr
- Kanfer R. et Ackerman P.L. (2004) « Aging, adult development and work motivation » *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 3, pp. 440-458.
- Marbot E., Peretti JM. (2004) « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle », dans Guerrero S., Cerdin JL., Roger A., *Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, Paris, p. 317-334.

21. Il faut distinguer ici ce qui est de l'ordre de la motivation, c'est-à-dire interne à l'individu, et l'incitation qui sont les moyens que peut mettre en œuvre l'entreprise pour provoquer cette motivation. La motivation dépend souvent du degré d'autonomie, de l'intérêt du travail et de la qualité des conditions dans lequel il est réalisé ; les incitations quant à elles sont des mesures pour encourager les salariés à adopter tel ou tel comportement ou à tendre vers tel ou tel but. Les incitations sont donc une récompense externe offerte pour l'atteinte d'un résultat défini.

NÉGOCIATION COLLECTIVE

DÉFINITION

Discussions, pour parler entre des personnes, des partenaires sociaux, des représentants qualifiés d'États menés en vue d'aboutir à un accord sur les problèmes posés. (Larousse)



« C'est un drôle de pays, la France, où les négociations ont toujours lieu après le déclenchement des grèves et non avant. » *Françoise Giroud (Journaliste, Écrivaine, 1916 – 2003)*

CONCEPT

Les négociations collectives sont des outils du dialogue social et viennent en complément du droit du travail (Brunet Vinogradoff 2001).

La négociation collective se fait entre les partenaires sociaux (syndicats, représentants du patronat, pouvoirs publics) et débouche sur trois types d'accords :

- les Accords Nationaux Interprofessionnels (ANI) ont été conçus pour faciliter la mise en place de réformes jugées importantes pour l'emploi, ils sont centrés sur un sujet de négociation précis et sont conclus au niveau national, au sein d'une seule branche professionnelle ou pour l'ensemble des professions.
- les accords de branche ont une portée généraliste, ils ont pour but de définir les conditions de travail et le niveau de garanties sociales auxquelles peut prétendre le personnel de ces branches.
- les accords d'entreprises sont conclus à un niveau local afin d'adapter avec le plus de souplesse une convention de branche ou un accord collectif aux spécificités de l'entreprise.

La divergence d'intérêts des participants amène l'État à fixer un cadre aux négociations (périodicité et contenus obligatoires) mais aussi à pallier l'absence de compromis.

La négociation collective en France (source Brunet Vinogradoff 2001) :

NIVEAUX DE NÉGOCIATION	PARTICIPANTS	CONTENU DES DISCUSSIONS	PÉRIODICITÉ
NÉGOCIATIONS D'ENTREPRISE	- Employeurs - Représentants syndicaux (ou salariés mandatés)	Salaires Organisation et durée du travail	Annuelle
NÉGOCIATIONS DE BRANCHE	- Groupements représentatifs d'employeurs - Syndicats représentatifs des salariés	- Salariés et grille de classification - Formation, droit d'expression	Selon thèmes : - sur les salaires : annuelle - autres thèmes : tous les 5 ans
NÉGOCIATIONS INTERPROFESSIONNELLES	- Groupements représentatifs d'employeurs - Syndicats représentatifs des salariés - État (si niveau national)	Tout sujet qui nécessite une dimension nationale	Selon volonté des acteurs ou survenance d'un problème



QUE DIT LE DROIT ?

Loi du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social : Ce texte prévoit que tout projet gouvernemental impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit d'abord comporter une phase de concertation avec les partenaires sociaux (organisations syndicales de salariés et d'employeurs interprofessionnelles reconnues représentatives au niveau national) dans le but de permettre l'ouverture d'une négociation.

Le gouvernement a l'initiative en adressant aux partenaires sociaux une « documentation d'orientation »

exposant son diagnostic, ses objectifs et les modalités envisagées pour une éventuelle négociation. Les partenaires sociaux doivent faire savoir aux pouvoirs publics s'ils veulent négocier et quels sont les délais qu'ils estiment nécessaires.

Les projets législatifs éventuellement issus de ces négociations doivent ensuite être soumis pour avis à la Commission nationale de la négociation collective. Selon les sujets, les avis du Conseil supérieur de l'emploi et du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie pourront aussi être sollicités.

Le texte prévoit des exceptions à l'application de ces dispositions en cas « d'urgence avérée. »

Chaque année le gouvernement doit présenter à la Commission nationale de la négociation collective ses orientations dans les domaines des relations du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et un calendrier pour leur mise en œuvre.

(source : www.travail-solidarite.gouv.fr)

ILLUSTRATION PRATIQUE

Face à la faiblesse du taux d'emploi des seniors (39% des 55-64 ans en 2009), le gouvernement a changé de stratégie afin d'enrayer certaines pratiques d'exclusion des seniors de l'emploi, il est ainsi passé de l'injonction verbale (campagnes de communication élaborées dans le cadre du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010) à la contrainte législative.

Avec la sortie des décrets d'application relatifs à l'emploi des seniors le 20 mai 2009, le gouvernement a impulsé les négociations (locales ou collectives) concernant le maintien en activité et le recrutement des seniors. À l'issue de ces négociations, un accord ou un plan d'action devait être conclu. Des objectifs chiffrés devaient être définis en matière de recrutement ou de maintien en emploi des seniors, des indicateurs de mesure faisant état de la progression des entreprises dans au moins trois des domaines d'actions retenus devaient également y figurer. Cette contrainte est assortie de pénalités financières (versement à l'URSSAF de 1% de la masse salariale au 1^{er} janvier 2010) pour les entreprises de 50 salariés et plus (ou celles qui, quel que soit leur effectif, appartiennent

à un groupe d'au moins 50 salariés et qui ne se seraient pas soumises à l'obligation de négocier).

Pour rappel les six domaines d'actions identifiés étaient :

- Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise ;
- L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles ;
- L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité ;
- L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite ;
- La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Brunet T., Vinogradoff G. (2001) *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, Hatier, 361p.
- <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/convention-collective,110/la-negociation-collective-dans-l,1008.html>
- <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-du-31-janvier-2007-modernisation-du-dialogue-social.html>
- <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/ses-actions,277/plan-national-d-action-concerte,542/plan-national-d-action-concerte,3428.html>

OPPORTUNITÉ

DÉFINITION

Occasion favorable. (Larousse)



« *Un pessimiste voit la difficulté dans chaque opportunité, un optimiste voit l'opportunité dans chaque difficulté.* » *Winston Churchill (Homme politique et écrivain britannique, 1874 - 1965)*

« *L'opportunité n'est pas reconnue par la majorité des gens, parce qu'elle se présente en vêtements de travail et avec l'apparence du travail.* » *Thomas A. Edison (inventeur américain en électricité, PDG General Electric, 1847 - 1931)*

CONCEPT

Pour notre réflexion sur la gestion des âges, l'enjeu est de faire d'une apparente contrainte une réelle opportunité. En effet, depuis la Stratégie de Lisbonne (2001), le gouvernement français « invite » timidement les entreprises à revoir leur politique et leurs pratiques de gestion des fins de carrière. Depuis le décret relatif à l'emploi des seniors (en date du 20 mai 2009), le gouvernement contraint les entreprises à s'engager sur des actions de maintien et/ou de recrutement de seniors. Même si cette loi se concentre sur les personnes de 50 ans et plus, nous constatons au final qu'elle interroge l'organisation dans son ensemble. Ainsi, l'analyse de la situation des seniors questionne l'ensemble des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines ; elle devient le point de départ pour le développement de nouvelles pratiques de gestion visant à l'allongement de la durée d'activité professionnelle grâce à l'amélioration de la qualité de vie au travail tout en développant de la performance économique.

De ce premier constat, nous nous apercevons que de la contrainte législative peut naître de nouvelles opportunités. Il s'agit donc de changer de regard, de porter un diagnostic et d'agir.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Cas Grand Optical (Barth, Falcoz, 2007) :

Les clients seniors constituent un marché à fort potentiel pour l'optique, le port de lunettes presbytes devient incontournable en vieillissant. Avec une moyenne d'âge de 32 ans et 9% de son effectif âgé de plus de 45 ans, Grand Optical décide, en 2005, de recruter des salariés seniors pour être plus en phase avec son marché : 32 personnes de plus de 45 ans ont été recrutées sur la base de leurs compétences comportementales afin de favoriser la relation commerciale, de permettre une bonne écoute et une bonne gestion du stress. Un programme baptisé « les fifties au cœur » a été conçu pour sensibiliser le personnel à la gestion des âges et pour démystifier les « Fifty » (clients ou collaborateurs). Leur formation dans des magasins « formateurs » et leur intégration s'est faite par un accompagnement spécifique. Pour Jacques-Denis Latournerie, DRH de Grand Optical, l'arrivée des « Fifties » est un gage de bénéfices nouveaux avec un ticket moyen des collaborateurs seniors supérieur de 15% au ticket moyen de l'enseigne, un renforcement du taux de stabilité et une diminution du turn-over. La mise en œuvre de ce projet de promotion de la diversité a également permis d'éprouver et d'améliorer les processus de recrutement, d'intégration et de formation. En ce sens, cette expérience s'est avérée profitable pour l'ensemble des collaborateurs.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Barth I. et Falcoz C. (2007) *Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, 310p.
- <http://europa.eu/>
- www.travail-solidarite.gouv.fr

PÉNIBILITÉ

DÉFINITION

Caractère pénible d'une action ; Qui est fait de souffrances, de peines ; Qui se fait avec peine, qui exige un effort difficile. (Larousse)



« Le plus pénible, quand on vieillit, c'est de se sentir encore jeune » Robert Louis Stevenson (Écrivain écossais, 1850 - 1894)

CONCEPT

Selon Cordier (2009), la pénibilité est une notion complexe. Elle a trait à des éléments tout autant subjectifs qu'objectifs, elle peut être perçue différemment d'une personne à une autre. En outre, la pénibilité se conjugue au cours du temps avec d'autres facteurs par des effets de combinaison. De plus, les traces laissées ne sont pas forcément visibles.

La pénibilité recouvre plusieurs facettes qui ne renvoient ni aux mêmes schémas, ni aux mêmes facteurs explicatifs, ni aux mêmes perspectives d'action ou de compensation. Par ailleurs, d'autres caractéristiques du travail jouent aussi fortement, par exemple les facteurs psycho-sociaux tels que : avoir un travail qui ne permet pas d'apprendre, ne pas disposer des moyens de faire un travail de qualité, vivre des tensions avec le public ou les supérieurs, avoir des horaires imprévisibles ou excessifs.

Or, Cordier relève que la négociation sur la pénibilité porte généralement sur les départs anticipés pour cause d'activité professionnelle considérée comme pénible selon des critères qui font l'objet de débats. Le législateur tente d'objectiver le concept. Par exemple dans le rapport « pénibilité et retraite » (Conseil d'Orientation des Retraites, COR 2003), le rapporteur Yves Struillon propose de considérer le lien entre pénibilité et retraite « à partir de la question de l'impact des conditions de travail sur l'espérance de vie sans incapacité (COR 2003) mais ce rapporteur met en garde contre une mauvaise interprétation de ce critère.

Malgré cette tentative de définition, les négociations engagées depuis la réforme des retraites « Fillon » de 2003 aboutissent en juillet 2008 à un échec d'accord entre les organisations syndicales et patronales.



QUE DIT LE DROIT ?

Acteur incontournable de la santé au travail, le médecin du travail s'est vu doter de nombreuses prérogatives pour favoriser la prévention.

La médecine du travail a pour mission d'éviter toute altération de la santé des travailleurs. Elle est obligatoirement organisée par les employeurs. Le médecin du travail est l'interlocuteur du chef d'entreprise, des salariés et des représentants du personnel.

Le médecin agit en vue de l'amélioration des conditions de travail en matière d'adaptation des postes, de la protection des salariés contre les nuisances au travail, etc. Il surveille également les conditions d'hygiène dans l'entreprise. En outre, il doit être consulté avant certaines décisions importantes dans l'organisation du travail.

Il bénéficie par ailleurs d'un libre accès aux lieux de travail lors de visites effectuées sur sa propre initiative, à la demande de l'employeur, du CHSCT ou des délégués du personnel. C'est lui qui procède aux examens médicaux auxquels les salariés sont tenus de se soumettre.

Cependant en dépit de la loi du 6 décembre 1976 qui autorise le médecin du travail à proposer des aménagements de poste justifiés par l'âge ou la santé du salarié concerné, obligeant le chef d'établissement à prendre cet avis en considération, les médecins du travail peinent à faire reconnaître leur légitimité dans certaines entreprises (Perrin-Joly, 2009).

L'absence de définition juridique de la pénibilité rend également complexe leur intervention. La loi sur la réforme des retraites de 2003 a engagé la négociation des partenaires sociaux sur la pénibilité, qui n'a pas abouti faute de pouvoir se mettre d'accord sur une définition de la pénibilité et de trouver un consensus sur les solutions à apporter. Comme le souligne Héas (2005), le terme même de pénibilité est peu utilisé en droit. Les notions

voisines (comme travaux dangereux, emploi actif...) et indices qu'il relève dans différentes sources du droit lui font proposer une définition juridique qui associe caractère subjectif et objectif de la pénibilité, rendant son évaluation complexe : « *la pénibilité résulterait d'une situation de travail difficile et contraignante, causant à celui qui fournit la prestation de travail un dommage. Cette tentative de définition juridique mériterait d'être affinée, notamment quant au critère subjectif qui ne manquerait pas de poser des difficultés pratiques.* »

ILLUSTRATION PRATIQUE

Depuis quelques années une cellule d'intervention ergonomique a intégré la DRH Diversité & Qualité de vie au travail du groupe STEF-TFE. Elle comprend deux ergonomes qui participent aux travaux en lien avec la réduction de la pénibilité au travail, mais également pour l'amélioration des conditions de travail, le maintien dans l'emploi, la gestion des âges, ...



POUR ALLER PLUS LOIN

- Cordier E. (2009) « Pénibilité et gestion des âges », *Colloque la négociation sur l'emploi*, Strasbourg, www.dialogue-social.fr
- Guide des Pénibilités au travail, téléchargeable sur : <http://actal.aract.fr>
- Héas F. (2005) « Définition juridique de la pénibilité au travail », *Travail et Emploi*, n°114, Oct. Dec., pp. 19-27
- Perrin-Joly C. (2009), *Être du métier de génération en génération*, Thèse de sociologie, Université Paris Descartes
- Rapport d'expert du COR (2003) *Pénibilité et Retraite*, avril, consultable sur le site du COR <http://www.cor-retraites.fr/index.php>

PERFORMANCE

DÉFINITION

Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque ; Résultat obtenu dans un domaine précis. (Larousse)



« *Accepter un bon conseil, c'est accroître sa propre performance.* » *Johann Wolfgang von Goethe (Poète allemand, 1749 - 1832)*

CONCEPT

Selon Louart (1996), la performance peut être définie comme le processus et l'action qui mènent au succès.

En management de la diversité, le *business case* est l'outil de gestion qui permet de raisonner en termes de performance et de retour sur investissement des actions mises en œuvre (Barth 2007) et de développement stratégique ; son élaboration s'appuie sur des arguments de type économique, social voire financier.

Les effets constatés du management de la diversité sur la performance sont tout autant économiques que sociaux et se manifestent par (Cornet Warland 2008) :

- une plus grande efficacité, grâce à l'amélioration des produits et/ou des services proposés,
- une plus grande efficience grâce à l'optimisation de ses propres ressources et compétences,
- la protection contre les risques discriminatoires pouvant générer des coûts et détériorer l'image de l'entreprise,
- des gains en notoriété et en légitimité,
- une entreprise socialement plus responsable,
- une entreprise en adéquation avec son environnement,
- une entreprise respectueuse des lois,
- plus d'attractivité pour l'entreprise,
- des salariés fidélisés, motivés et plus productifs.

Le management de la diversité appréhende la performance aussi bien économique que sociale.

Néanmoins, pour Falcoz (2007), le management d'équipes diverses au quotidien n'est pas sans difficulté, il peut être source de tension et de sous-performance. Les équipes performantes sont celles dont le pilotage a su passer de l'association de profils apparemment complémentaires à la synergie d'équipe, grâce à des pratiques de gestion (recrutement, carrière, compétence) et des compétences managériales.

En ce sens, Falcoz préconise au manager d'identifier et de valoriser les atouts de chacun en lien avec les objectifs et les enjeux de l'entreprise mais également pour la vie du groupe ; d'offrir à chacun la possibilité d'exprimer leur appréhension à travailler avec un autre « si différent » ; d'adopter une attitude pédagogique et individualisée face aux micro-discriminations ; de développer des compétences partagées ; de maintenir la cohésion tout en veillant à ne pas tomber dans le conformisme.



QUE DIT LE DROIT ?

Sur un plan individuel, la performance d'un salarié peut être évaluée par la mise en place d'objectifs individuels, dont la réalisation est constatée périodiquement, notamment lors d'entretiens professionnels. La non-réalisation des objectifs peut révéler un comportement fautif ou une insuffisance professionnelle. Encore faut-il que les objectifs fixés fussent réalisables et que le fait de ne pas les avoir atteints soit imputable au salarié. (Soc. 23 janvier 2002)

D'un point de vue collectif, la performance se trouve au centre des formules de calcul et de répartition de l'intéressement (**Article L3314-2 du Code du travail**).

ILLUSTRATION PRATIQUE

- Lien performance et âge :

L'étude macroéconomique menée par Aubert et Crépon (2004) montre que si la productivité individuelle est croissante en première partie de vie professionnelle, elle est stable autour de 40 ans. Les auteurs estiment la participation collective d'une classe d'âge à la productivité de l'entreprise, à partir de la pyramide des âges des entreprises et de leurs résultats, en tentant d'isoler les différents facteurs qui contribuent à la productivité²¹. S'ils remarquent une baisse de la productivité au-delà de 55 ans, les chercheurs l'attri-

buent au fait que les salariés âgés représentent une part importante des salariés dans les entreprises anciennes. C'est un des biais de la méthode utilisée pour l'étude. Par ailleurs, ce résultat est également dû à l'affectation fréquente des salariés âgés à des postes ne bénéficiant pas d'équipements récents, ne leur permettant pas une meilleure productivité.

- Étude magasin B and Q, Angleterre (Viriot Durandal 2003) : Cette étude a été menée pour aller à l'encontre des préjugés et des stéréotypes dont les seniors font l'objet. L'objectif n'était pas de confronter les jeunes et les seniors mais bien de démontrer que certaines grilles d'analyse de la performance peuvent avoir des effets discriminants. Pour l'ouverture d'un nouveau magasin au Sud de Manchester, l'enseigne de bricolage B and Q a constitué une équipe de salariés de plus de 50 ans. La performance de cette nouvelle entité a été comparée à cinq autres magasins de cette chaîne. La comparaison s'est faite à partir de critères de vente ordinaires mais aussi grâce à d'autres critères qui se réfèrent au coût global de la main d'œuvre. Un turnover cinq fois plus élevé a été constaté au sein des magasins constitués de collaborateurs plus jeunes. De plus, les chercheurs ont observé que ce phénomène engendre d'importants coûts de formation. Par ailleurs, le taux d'absentéisme apparaît le plus faible dans le magasin constitué de seniors et leur niveau de vente est au moins égal si ce n'est supérieur aux autres magasins. Cette étude a permis de voir que les critères d'évaluation qui n'intégraient que des facteurs commerciaux produisaient des effets discriminants jusque dans les méthodes d'objectivation de la performance.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Louart P. (1996) « Enjeux et mesures d'une GRH performante », *Performance et Ressources Humaines*, coord. A.M. Ferlicelli et B. Sire, Economica. p1-17.
- Aubert P. et Crépon B. (2003), « La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Économie et Statistique*, n°368, p. 95-119.
- Viriot Durandal J-P. (2003) *Le pouvoir des gris, Sociologie des groupes de pression de retraités*, PUF, 470p.

22. Les données sont construites à partir des Déclarations Administratives de Données Sociales (DADS) et des déclarations de Bénéfices Réels Normaux (BRN), sur la base de plus de 70 000 entreprises, tous secteurs confondus.

PRÉJUGÉS

DÉFINITION

Jugement sur quelqu'un, quelque chose, qui est formé à l'avance selon certains critères personnels et qui oriente en bien ou en mal les dispositions d'esprit à l'égard de cette personne, de cette chose. (Larousse)



« *Nombreux sont ceux qui sont persuadés de penser, alors qu'ils se contentent de réaménager leurs préjugés.* » William James (Psychologue et Philosophe américain, 1842 - 1910)

CONCEPT

Les préjugés se nourrissent des stéréotypes, ils se fondent sur la méconnaissance de l'autre. Pour Guimond (2006 cité dans Wagner 2010), les préjugés auraient au moins deux fonctions sociales :

- l'une pour restaurer l'estime de soi d'un individu menacée par l'échec
- ou au contraire, pour les individus se trouvant en situation favorable et privilégiée, les préjugés servent à « justifier de la supériorité économique et sociale des groupes dominants. »

Les préjugés peuvent concerner différents groupes et on parle alors de racisme, sexisme, antisémitisme, homophobie, xénophobie, âgisme... Préjugés les plus courants (Régnault 2009) envers :

- **les seniors :**
Moins productifs
Pourvus d'incapacités multiples
Résistants au changement
Démotivés
- **les jeunes :**
Infidèles
Individualistes
Manquants de conscience professionnelle



QUE DIT LE DROIT ?

Pour obtenir le label diversité, les entreprises doivent répondre à un cahier des charges strict servant de base à l'AFNOR dans ses évaluations. Entre autres actions, les entreprises candidates ou labellisées doivent mettre en place des actions de communication interne destinées à promouvoir la diversité, de sensibilisation du personnel contre les stéréotypes et les préjugés et de formation des personnes impliquées par la politique diversité (dirigeants, personnel RH, managers, représentants du personnel).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Le Groupe Adecco a construit un argumentaire visant à contrer les préjugés formulés envers les seniors lors d'une relation commerciale. Par exemple :



« Un senior a des difficultés d'adaptation aux nouvelles méthodes de travail ; il ne change pas facilement ses habitudes. »

La difficulté d'adaptation n'est pas due à l'âge mais à la nature des activités précédentes. Les seniors ne sont généralement pas issus d'une culture d'entreprise unique. Au cours de leur parcours professionnel, ils ont connu différents environnements, méthodes de travail ou métiers grâce auxquels ils ont développé leur capacité d'adaptation.

Et même s'ils ont fait toute leur carrière dans une même entreprise, ils ont certainement eu plusieurs responsables ou des missions différentes. Ils ont dû gérer des situations variées, résoudre des problèmes divers, ce qui constitue justement la valeur de l'expérience.

En résumé, plus un salarié a multiplié les expériences et développé un répertoire de ressources larges (expertise dans un domaine, capacité de raisonnement et de mémoire, procédures acquises...), plus il s'adaptera aisément à de nouvelles fonctions.

Dans la découverte du candidat, il est important d'identifier tout ce qui a contribué à développer sa capacité d'adaptation pour argumenter auprès du client.

Concernant les intérimaires, la variété des missions et un accès régulier à la formation sont des atouts et une preuve de leur capacité d'adaptation.

« Les seniors sont moins motivés. »

Être motivé dans son travail n'est pas une question liée à l'âge mais à l'intérêt qu'on lui porte et à une bonne gestion de son parcours professionnel. Lorsqu'on a la possibilité d'évoluer dans son travail, de se former régulièrement et de diversifier ses expériences professionnelles, la motivation ne baissera pas avec l'âge.

La diversité des missions d'intérim - cadres différents, nouvelles rencontres, nouvelles approches du métier, nouveaux enjeux, nouvelles organisations du travail... - est un facteur de motivation important.

Les seniors ont une attitude positive face à l'emploi, avec une forte motivation, renforcée par les aprioris des employeurs à leur rencontre ; ils veulent prouver qu'ils sont sérieux et compétents et une richesse pour l'entreprise.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Guimond, S. (2006). « La fonction sociale des préjugés ethniques » *Cahiers de l'Urmis* (10-11) <http://urmis.revues.org/index207.html>
- Regnault G. (2009), *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan, 158p.
- Wagner A-L. (2010) *Contribution au modèle d'acculturation interactif : Encourager l'individualisme pour lutter contre les discriminations*, Thèse de l'Université Paul Verlaine, Psychologie, sous la direction du Pr. Brangier E.

QUALIFICATION

DÉFINITION

Attribution d'un titre, d'une qualité ; Appréciation, sur une grille hiérarchique, de la valeur professionnelle d'un salarié, en fonction de sa formation initiale, de son expérience professionnelle, de la nature de son travail et de son niveau de responsabilité. (Larousse)



« La qualification peut être abordée comme une question générique qui se pose dans tout rapport salarial et qui s'exprime dans l'interrogation suivante : comment désigner, nommer, hiérarchiser, mobiliser, reconnaître, rémunérer, développer les qualités humaines sollicitées dans la mise en œuvre du travail salarié ? » *Zarifian Philippe (Professeur en sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée)*

CONCEPT

Jusqu'à l'arrivée de la gestion des compétences, la qualification organisait le fonctionnement des grilles de classification et des rémunérations des entreprises. La remise en cause du modèle taylorien, fondé sur la formalisation du travail et la standardisation de la production facilitait la définition des contenus de travail et des capacités nécessaires pour les réaliser. Les entreprises identifiaient les postes à pourvoir et géraient administrativement le personnel. L'affectation à un poste de travail par un individu dépendait de son niveau de formation.

En s'appuyant sur une définition classique de qualification (Larousse), Ewan Oiry (2005) conclue que qualifier un travail c'est lui donner une valeur et lui attribuer une rémunération. Si cette définition est plutôt simple, sa mise en pratique l'est moins. En effet, il faut de manière objective construire des relations d'équivalence équitables entre activités et rémunération. Pour définir le concept de qualification, Oiry s'appuie sur une littérature allant des années 1960 aux années 1980.

À l'issue de ses analyses, Oiry relève trois évolutions dans la définition de qualification :

- **les années 1960** : la qualification est uniquement relative au poste de travail, la part de l'individu est complètement niée. La définition de ses critères est présentée comme objective donc non-négociable avec les partenaires sociaux. Pourvue de caractéristiques intemporelles, la qualification est donc complètement décontextualisée.
- **les années 1970** : pour définir la qualification, il est nécessaire de recourir à la définition que donne l'individu de sa propre qualification. Dans cette conception, il n'existe pas de critères objectifs. En effet, la négociation entre partenaires sociaux fait évoluer sa définition qui intègre aussi bien l'individu, que le poste de travail et le contexte de l'activité. La qualification s'appréhende de manière dynamique, localisée et datée.
- **les années 1980** : avec les évolutions technologiques, il est demandé aux ouvriers non pas d'appliquer des tâches prescrites mais de réagir le plus pertinemment et le plus rapidement possible à des événements imprévus. Avec l'appui de comparaisons internationales (Allemagne et Japon), le concept de poste de travail est totalement abandonné. Ainsi, les salariés n'occupent plus un poste mais une fonction, une mission ou un emploi type.

Selon Oiry, cette dernière définition n'est pas en rupture avec le concept de compétence. De ce constat théorique, l'auteur attribue aux discours annonçant la rupture et la révolution des modes de gestion, les raisons du blocage voire de l'échec de la mise en œuvre de démarches compétence. Il préconise un discours plus nuancé (parler d'évolution plus que de révolution), de concevoir les instruments de gestion par les compétences « *comme des processus d'hybridation entre les outils existants et ceux de la gestion par les compétences* », et de considérer le pilotage de ces futurs instruments « *comme un facteur clé de leur efficacité à moyen terme.* »



QUE DIT LE DROIT ?

La qualification d'un salarié constitue un élément du contrat de travail qui ne peut être modifié sans son accord.

En revanche, dans le cadre de son pouvoir de direction, l'employeur peut changer les conditions de travail d'un

salarié : que la tâche donnée à l'intéressé soit différente de celle qu'il effectuait antérieurement ne caractérise pas une modification du contrat de travail, dès l'instant où elle correspond à sa qualification (Soc. 7 juillet 2004).

ILLUSTRATION PRATIQUE

Démarche de validation des Acquis d'Expérience (VAE) chez SFR, l'accompagnement continu des collaborateurs au cœur de la réussite :

La VAE est une démarche volontaire qui permet de faire reconnaître les acquis d'expérience (professionnelle, culturelle ou sociale) pour valider une certification un diplôme ou un titre à finalité professionnelle. La VAE est mise en œuvre pendant ou en dehors du temps de travail. Elle peut être réalisée dans le cadre d'un DIF ou d'un CIF et se déroule sur une durée de 6 à 8 mois. Elle consiste à rédiger un dossier permettant de faire la preuve de l'acquisition des compétences au cours de différentes activités et de les mettre en relation avec le référentiel de compétences de la certification visée.

Chez SFR, le processus de VAE comporte deux Modules :

- **Module 1** : information et orientation
- **Module 2** : accompagnement des candidats.

Tout au long de son parcours VAE, le collaborateur est accompagné à la fois en interne (RRH, Manager ou Développement RH ou Formation) et en externe par un cabinet spécialisé dans la VAE (confirmation du choix du diplôme et sélection du certificateur, élaboration du dossier de recevabilité prise en charge des procédures administratives jusqu'à l'obtention de la recevabilité). Le candidat bénéficie d'un accompagnement méthodologique pour la rédaction du dossier d'expérience et pour la préparation au jury oral. Afin d'éviter toute baisse de motivation face à ce projet impliquant et conséquent, il est donc très important, pour SFR, de ne jamais laisser seul le collaborateur. En effet, ce type de démarche requiert de la part du collaborateur un fort investissement personnel hors temps de travail, et ce, sur une longue période (6 à 8 mois).



POUR ALLER PLUS LOIN

- Oiry E. (2005) « Qualification et compétence : deux soeurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n°158, p. 13-34.

RECONNAISSANCE

DÉFINITION

Action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose. Être admis comme ayant une vraie valeur. (Larousse)



« *L'ingratitude attire les reproches, comme la reconnaissance attire de nouveaux bienfaits.* »
Marquise de Sévigné (Epistolière, 1626 - 1696)

CONCEPT

Selon le sociologue Reynaud (2004 cité dans Delay 2008), la reconnaissance est « *la confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'identification.* »

Honneth (philosophe) développe une théorie de la reconnaissance à partir de deux points de vue dont les mécanismes peuvent être similaires :

- un social, alors la notion renvoie à des valeurs et à des normes. Pour Honneth, la transformation de la société peut être analysée à travers les luttes des groupes sociaux revendiquant plus de reconnaissance.
- et l'autre individuel, où la reconnaissance est un élément nécessaire à la construction de son identité psychique.

La reconnaissance est un processus qui se révèle en relation avec autrui, elle est le fruit de l'expérience de socialisation. De plus, la relation positive à soi-même, son épanouissement, est liée à trois formes de reconnaissance (Honneth 2008) :

- La reconnaissance affective relève de la sphère privée, il s'agit de l'expérience intersubjective de l'amour qui apporte la « confiance en soi » et dont le rôle s'avère essentiel pour la vie publique de l'individu.
- La reconnaissance juridique appartient à la sphère du droit, l'individu appartient à une communauté juridique, il est désigné comme responsable de ses actes, l'expérience de cette capacité propre à formuler un jugement lui permet de développer « le respect de soi ».

- La reconnaissance sociale est effective à l'intérieur d'un groupe. L'individu démontre qu'il partage les mêmes valeurs et grâce à sa contribution spécifique adaptée, il est reconnu par le groupe en tant que membre, cette action lui procure une forme d'« estime de soi ». Cette troisième expérience de réciprocité est constitutive de la reconnaissance sociale.

Dans ce modèle, le manque de reconnaissance contribue à développer un sentiment d'injustice morale, d'atteinte à la dignité et à l'intégrité. Par ailleurs, les travaux de Delay démontrent qu'une reconnaissance carencée, défailtante, est productrice de tensions organisationnelles. Ainsi, le conflit de génération interprété comme un conflit de valeurs, est plus souvent le fruit de vécus professionnels et organisationnels douloureux.



QUE DIT LE DROIT ?

La médaille d'honneur du travail est destinée à récompenser :

- l'ancienneté des services honorables effectués par toute personne salariée ou assimilée ;
- la qualité exceptionnelle des initiatives prises par les personnes salariées ou assimilées dans l'exercice de leur profession ou de leurs efforts pour acquérir une meilleure qualification.

Les conditions d'attribution de la médaille d'honneur du travail, dont la création remonte à 1886, sont fixées par le décret 84-591 du 4 juillet 1984 (BOMT n° 84/28 p. 47), entré en vigueur le 1^{er} janvier 1985.

La médaille d'honneur du travail comprend quatre échelons correspondant à des anciennetés différentes. Ainsi :

- la médaille d'argent est accordée après vingt années de services ;
- la médaille de vermeil est accordée après trente années de services ;
- la médaille d'or est accordée après trente-cinq années de services ;
- la grande médaille d'or est accordée après quarante années de services.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Reconnaissance des formateurs chez SFR

« La direction des ressources humaines sollicitera les collaborateurs volontaires pour devenir formateur et portera une attention particulière aux salariés volontaires de 55 ans et plus. Ces derniers seront sollicités pour participer à des jurys d'examen type VAE ou soutenance de dossiers professionnels. » [extrait du plan d'action Seniors SFR]

SFR a choisi de promouvoir le tutorat et la formation par les salariés seniors. Une note a été adressée aux managers et RH pour attirer leur attention sur les personnes de plus de 50 ans émettant le souhait de devenir tuteurs ou formateurs internes. Si toutes les personnes souhaitant s'engager n'ont pas forcément la « fibre » du formateur, il est néanmoins important que les managers soient à même de gérer ces demandes.

Il a en outre été choisi de ne pas rétribuer ces engagements. En effet, il s'agit ici d'un acte citoyen et non d'un besoin de l'entreprise. Les formateurs et tuteurs mènent cependant ces missions sur leur temps de travail. De l'avis des bénéficiaires de ce dispositif, pouvoir s'engager grâce à l'entreprise pendant son temps de travail est vécu comme une reconnaissance en soi. L'entreprise organise régulièrement des podiums avec la participation de la direction afin de mettre en valeur ces engagements. Des cafés tuteurs permettent de plus à ces derniers d'échanger sur ce sujet. Une réflexion est également en cours sur la validation des acquis des tuteurs.

À l'inverse, d'autres entreprises choisissent d'accorder une reconnaissance pécuniaire à leurs formateurs et tuteurs. Ceci permet autant de montrer l'engagement de l'entreprise que d'amener les collaborateurs à s'engager. La décision de la reconnaissance est donc particulièrement dépendante de la culture de l'entreprise et de sa vision du tutorat.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Delay B. (2008) *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*, CEE, Septembre, document de travail 103, www.cee-recherche.fr
- Honneth A. (2008) *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte, 348p.
- Reynaud E. (2004), « Reconnaissance, institution, justice », *Revue du MAUSS*, n°24 1^{er} semestre, p181-196.

RECRUTEMENT

DÉFINITION

Action de recruter des soldats, du personnel, des adhérents, etc... ; Engager des gens pour tenir certains emplois. (Larousse)



« Il est facile de recruter mille soldats, mais il est difficile de trouver un général. » Proverbe chinois

CONCEPT

Le recrutement est un levier d'action pour rééquilibrer la pyramide des âges. Un recrutement anticipé et adapté favorise le maintien du niveau de compétences et donc de performance de l'entreprise. Il permet également de veiller à la mixité des profils (d'âge, de genre, de formation).

Des pénuries de recrutement dans certains secteurs sont annoncées, l'enjeu est donc de rendre son entreprise attractive. Or, la manière dont une entreprise s'intéresse à ses salariés les plus âgés, constitue un indicateur fort de sa gestion des ressources humaines mais aussi de la qualité de vie au travail. Ces critères sont souvent cités par les jeunes générations au travail comme un élément de choix pour intégrer une entreprise (Regnault 2009).



QUE DIT LE DROIT ?

Le recrutement des jeunes a fait depuis longtemps l'objet de politiques publiques spécifiques.

Le contrat d'apprentissage sous forme de CDD de 1 à 3 ans permet aux jeunes de 16 à 25 ans de se former en entreprise par l'alternance de périodes en entreprise et de périodes en formation. En fonction de l'âge et du poste, la rémunération s'échelonne de 25 % du SMIC (pour les jeunes de 16 ans en première année) au salaire conventionnel selon l'emploi occupé (pour les plus de 21 ans).

En remplaçant des dispositifs spécifiquement « jeune », (qualification, orientation, adaptation), le contrat de professionnalisation, mis en place par la loi sur la formation tout au long de la vie en 2004, amorce l'idée d'une politique globale de l'emploi. Cependant, la mesure comporte des dispositifs plus incitatifs pour l'embauche de publics fragiles au regard de l'emploi. Le recrutement des moins de 26 ans et des plus 45 ans sous contrat de professionnalisation fait bénéficier l'entreprise d'exonération de charges patronales. CDD ou CDI comportant une période de professionnalisation de 6 à 12 mois, il est assorti d'une période de formation destinée à compléter ou renouveler la qualification du bénéficiaire (comprise entre 15 et 25% de la période, et au moins 150 h). La rémunération est comprise entre 55 et 85 % du SMIC ou du minimum conventionnel selon l'âge et la formation initiale du candidat.

Le recrutement des salariés âgés dans l'entreprise constitue un des domaines d'action des accords de branche, d'entreprise ou de groupe, ou plans d'action, en faveur de l'emploi des salariés âgés.

Afin de marquer le refus de la discrimination par l'âge lors du recrutement, il est possible à titre d'exemple de suivre le nombre des réunions du comité d'entreprise consacrées au respect de la non-discrimination par l'âge, le nombre d'actions de sensibilisation à la non-discrimination auprès de la hiérarchie (travail sur l'objectivisation des critères retenus explicitement ou implicitement par les recruteurs), la réalisation/diffusion d'outils de sensibilisation etc.

En outre, le Code du travail prévoit un régime dérogatoire de contrats de travail à durée déterminée. Aux termes de l'article D1242-2 du Code du travail, tout employeur, à l'exception des professions agricoles, peut conclure un contrat de travail à durée déterminée, en application du 1° de l'article L1242-3, avec une personne âgée de plus de 57 ans inscrite depuis plus de trois mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclas-

sement personnalisé afin de faciliter son retour à l'emploi et de lui permettre d'acquérir des droits supplémentaires en vue de la liquidation de sa retraite à taux plein.

ILLUSTRATION PRATIQUE

La méthode des habiletés est un mode de recrutement dont le principe repose sur la simulation et l'analogie. Il permet d'élargir la recherche de candidats en privilégiant le repérage des habiletés nécessaires au poste de travail proposé. Cette méthode ne tient plus compte des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme. Elle a été retenue dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de Cohésion Sociale (plan Borloo) et plus particulièrement dans celui du plan Jeunes avec la mise en place des plateformes de vocation destinées à favoriser l'insertion des jeunes dans les métiers en tension et les secteurs porteurs (source Pôle Emploi).

Elior, SFR ou encore le groupe STEF-TFE ont recours pour certains postes à cette méthode des habiletés.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Regnault G. (2009), *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan, 158p.
- www.pole-emploi.fr

RESPONSABILITÉ SOCIALE

DÉFINITION

Responsabilité : Obligation ou nécessité morale de répondre, de se porter garant de ses actions ou de celles des autres ; Fait d'être responsable d'une fonction ; Fonction, position qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte (Larousse)



« Être homme, c'est précisément être responsable. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue à bâtir le monde. » Antoine de Saint-Exupéry (Écrivain et Aviateur français, 1900- 1944)

CONCEPT

L'émergence de la notion de développement durable induit un élargissement du champ de la responsabilité sociale des entreprises. Un des pré-requis à cette évolution est la considération de leur environnement. En s'appuyant sur la définition du rapport Brundtland (1987), le développement durable se présente comme « *un mode de développement qui correspond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures.* » A la figure de l'actionnaire et du salarié vient s'ajouter l'exigence d'autres parties prenantes qui demandent aux entreprises qu'elles soient en mesure de prendre en compte les effets de leurs activités et de leurs décisions sur l'environnement économique, social et environnemental (Martinet, Reynaud, 2001) ; l'objectif étant d'atteindre un équilibre qui soit le plus harmonieux possible entre ces trois dimensions pour aboutir à une prospérité économique, une justice sociale et une qualité environnementale (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004).

Ce processus de développement durable présume que les relations entre les différentes parties sont interdépendantes. Ainsi, la finalité de l'entreprise ne repose plus seulement sur la seule maximisation des profits des actionnaires, mais également sur la recherche d'un équilibre équitable et soutenable entre les parties prenantes.

Cette redéfinition des buts fondamentaux de l'entreprise impacte la gestion stratégique (Martinet, Reynaud, 2001) et son mode d'organisation. Pour Anne-Marie Fray, le rôle social de l'entreprise est redéfini et son niveau de responsabilité est relatif à sa position sociale occupée. Jacques Igalens parle d' « un véritable changement de paradigme car elle (la responsabilité sociale de l'entreprise) comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société » (Igalens, 2003 cité dans Bollecker, 2008). Bollecker (2008) souligne que ces préoccupations sociétales cherchant à concilier les fondements du système capitaliste et la recherche du bien-être collectif maximal questionnent régulièrement les entreprises depuis les années 1950.

L'évolution de la structure démographique de la société (à savoir l'accroissement du nombre personnes âgées, conséquence directe de la baisse de la natalité et de l'augmentation de l'espérance de vie) vient élargir le champ de la responsabilité sociale des organisations dans une perspective de développement « soutenable ». Les enjeux sont relatifs à la cohésion sociale et à l'équité intergénérationnelle. En ce sens la gestion durable des ressources humaines passe par la capacité des organisations à prendre en considération l'avancée en âge des salariés dans une perspective de travail soutenable (Gollac et al. 2008).



QUE DIT LE DROIT ?

La norme ISO 26000, adoptée le 15 septembre 2010 (source Afnor)

Cette norme ISO 26000 définit la responsabilité sociale comme :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Extrait du site Adecco sur leur vision de la responsabilité sociale :

« Convaincu que toutes les formes d'emploi peuvent constituer une étape positive du parcours professionnel d'un individu, le Groupe Adecco France, sous l'action de ses filiales, développe depuis plus de vingt ans des actions socialement responsables : formation et développement du statut professionnel et social de ses salariés, sécurité au travail, lutte contre toutes les formes de discrimination ou encore la promotion de l'éthique dans les relations d'affaires. »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bollecker M., Mathieu P. (2008) « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : L'apport des conventions », *Revue Française de Gestion*, Vol 1 n°180. P 89-102.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. Paris. 237p.
- Fray A.-M. (2008) « La diversité : mise en œuvre à responsabilité partagée » *Revue Management et Avenir*. Vol 4 n°18. p104-116.
- Gollac M., Guyot S., Volkoff S. (2008) « Un concept à soutenir », *Rapport de recherche À propos du travail soutenable*, n°48
- Martinet A.-C., Reynaud E. (2001) « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Décembre-novembre, n°136, p12-25.
- www.afnor.org

RETRAITE

DÉFINITION

Action de se retirer de la vie active, d'abandonner ses fonctions ; état de quelqu'un qui a cessé ses activités professionnelles ; Prestation sociale ; Lieu où quelqu'un se retire pour vivre dans le calme, la solitude, ou pour se cacher. (Larousse)



« Il faut apprendre à rester serein au milieu de l'activité et à être vibrant de vie au repos. » Gandhi (Dirigeant politique, Guide spirituel de l'Inde, 1869 - 1948)

CONCEPT

La retraite est la dernière étape de la vie sociale. Cette transition marque alors symboliquement l'entrée dans la vieillesse, dernière étape de vie. Selon Hélène Reboul (psychosociologue), « la retraite est présentée comme le passage de la vie active à une existence passive » (1992, p110). Cette phrase sous-entend le passage d'un individu définit dans et par une collectivité à un individu qui se détache de celle-ci pour se redéfinir dans ses pratiques quotidiennes, sans cette structure collective. La retraite est la cessation d'activité professionnelle. Elle engendre donc la perte du statut professionnel ainsi que l'univers relationnel auquel il était rattaché. L'enjeu pour la personne est de « passer d'une vie remplie à une vie qu'il faut remplir » (Reboul, 1992, p111).



QUE DIT LE DROIT ?

- Le cumul emploi retraite : il s'agit de la possibilité d'exercer une activité rémunérée tout en percevant les pensions de retraite de base et éventuellement complémentaires.
- La retraite progressive : elle permet aux assurés de plus de 60 ans de travailler à temps partiel et de bénéficier d'une partie de leur pension de retraite tout en continuant à cotiser pour leur retraite définitive.

ILLUSTRATION PRATIQUE

La vie ne s'arrête pas à la retraite. Bien que le champ des possibles s'ouvre en donnant soudainement une grande disponibilité, de nombreux retraités ne sont pas préparés à changer de vie aussi radicalement. C'est pour cette raison que certains organismes – généralement liés aux caisses de retraite – proposent des stages de préparation à la retraite visant à aborder plus sereinement la transition vie professionnelle/retraite.

Ces stages fournissent ainsi des informations fondamentales sur les démarches à effectuer, mais accompagnent également ces personnes dans l'élaboration d'un projet de vie. Travail sur la perception de la retraite, « deuil » de son activité professionnelle, présentation des changements physiques, relationnels, organisationnels ou conjoncturels, découverte du tutorat, investissement dans des projets de solidarité... sont autant de sujets abordés afin d'être préparés à cette étape.

Certaines entreprises proposent ainsi ces formations à leurs futurs retraités dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF).



POUR ALLER PLUS LOIN

- Reboul H. (1992) *Vieillir, projet de vie : essai psycho-sociologique*, Paris : Édition du chalet, 223p.
- www.travail-solidarite.gouv.fr

SENIOR

DÉFINITION

Se dit des concurrents qui ont dépassé l'âge limite des juniors (20 ans pour la plupart des fédérations sportives), et qui ne sont pas encore vétérans (moins de 45 ans en général). (Larousse)



« *Vieillir ensemble, ce n'est pas ajouter des années à la vie, mais de la vie aux années.* » Jacques Salomé (Psychologue, 1935)

CONCEPT

Depuis le début des années 1990, le terme de senior ne définit plus seulement les sportifs appartenant à une classe d'âge, les 25-45 ans (situés entre les juniors et les vétérans), il désigne également les personnes de plus de 50 ans sur le marché du travail. De cette période, nous constatons que ce terme passe du statut d'adjectif à celui de nom. Selon Jean-Philippe Viriot-Durandal, le mot senior a été utilisé « comme un cosmétique du langage pour masquer l'expression « personne âgée » », en renvoyant au domaine sportif, il symbolisait le dynamisme. Son recours s'est généralisé avec l'approche de la cinquantaine de la génération des « baby-boomers » afin d'établir une distinction entre eux et leurs parents mais aussi pour effacer les représentations négatives du vieillissement au travail.

Selon les domaines, le terme de senior revêt différents sens :

- d'un point de vue législatif (décrets relatifs à l'emploi des seniors), ils sont définis selon une tranche d'âge ainsi qu'en référence à leur situation sur le marché du travail, à savoir toute personne âgée de plus de 50 ans en recherche d'emploi et les personnes âgées de plus de 55 ans en activité,
- ce terme peut qualifier de manière explicite un salarié au sein de sa fonction ainsi l'entreprise reconnaît son expérience et une certaine expertise (ex : consultant senior),
- en marketing, les seniors sont les retraités disposant d'un confortable pouvoir d'achat et d'un bon état de santé,

- dans le secteur du médico-social, les seniors sont les « anciens », c'est-à-dire les personnes âgées dépendantes placées en institution.

Cependant, en entreprise, il existe des figures plus ou moins heureuses du senior :

- s'il sort de l'ordinaire et surtout s'il détient une compétence recherchée, le salarié sera perçu positivement,
- alors que s'il peine à mener à bien son travail, il endossera l'image du salarié obsolète, démotivé et sous performant.

Le qualificatif de senior et sa catégorisation n'est pas neutre, il renvoie à tout un ensemble de représentations partagées par le collectif et conduit à valoriser ou exclure certains selon la représentation que l'on se fait de leur âge.

Pour conclure, nous pouvons dire que « senior » est « une construction sociale, c'est-à-dire (comme) un produit historique des mécanismes sociaux et non (comme) un état résultant d'attributs individuels ou collectifs » (Viriot, 2003).



QUE DIT LE DROIT ?

Le terme «senior» est un terme profane ; en droit du travail, il ne connaît pas de définition. En particulier, la loi ne fixe aucun âge statique marquant le passage à l'état de «senior».

Ainsi, les dispositions législatives et réglementaires sur les accords et plans d'actions en faveur des seniors visent différents seuils d'âge. Pour les objectifs chiffrés de maintien dans l'emploi, l'âge retenu est de 55 ans et plus. Pour les objectifs de recrutement, il est de 50 ans et plus (**Article R138-25 du Code du travail**).

A titre d'exemple également, pour le CDD «senior» de l'**article D1242-2 du Code du travail**, l'âge fixé est de 57 ans et plus.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Affiche Elior pour la campagne de recrutement



POUR ALLER PLUS LOIN

- Viriot Durandal J.-P. (2003) *Le pouvoir des gris, Sociologie des groupes de pression de retraités*, PUF, 470p.

TALENT

DÉFINITION

Aptitude particulière à faire quelque chose ; Capacité, don remarquable dans le domaine artistique, littéraire ; Personne douée en telle activité. (Larousse)



« On doit avoir du talent et de la technique. Mais le talent doit être plus fort que la technique. »
Mohammed Ali (Champion de boxe américain, né Cassius Marcellus Clay Jr., 1942)

CONCEPT

En entreprise émerge la notion de gestion des talents. Face à la pénurie de main d'œuvre annoncée ou déjà présente dans certains secteurs ou métiers comme les Nouvelles technologies, l'Industrie, le BTP, le Transport et logistique, les Services aux entreprises ou encore les commerciaux qualifiés, s'ajoutent des difficultés à recruter, autrement dit la chasse au talent est ouverte. Celle-ci étant toutefois très compliquée, les entreprises prennent conscience de la dimension stratégique de cette gestion des talents. Elle se décline tout autant dans la sélection, le développement, la promotion et la fidélisation. La gestion des talents détecte les individus à potentiel en interne et en externe grâce à des processus de gestion des ressources humaines en lien avec la stratégie et ne relevant plus seulement de la seule planification des successions « *Les talents ne sont plus alors seulement des « hauts potentiels » mais des personnes dont les compétences rares sont au cœur de la réussite du business model* » (Thévenet 2009). L'outil de prédilection de « cette guerre des talents » est la marque employeur, elle devient un enjeu fondamental pour les entreprises : il faut se rendre attractif en donnant envie de travailler chez soi ; il faut se montrer innovant dans son activité pour démontrer son dynamisme et rassurer sur les possibilités de développement (gestion de carrière) ; il faut retenir, fidéliser ses talents en ayant connaissance des attentes de chacun et en y répondant ; être proche dans le quotidien en s'assurant de la qualité de son encadrement. Par cette marque employeur, nous entrons dans l'ère du

marketing des ressources humaines, reste à voir si le message perçu correspond à la réalité vécue car la gestion des talents prend sens au quotidien et les premiers promoteurs en sont les salariés eux-mêmes.



QUE DIT LE DROIT ?

Le talent est-il l'apanage des jeunes ? La Halde aurait décidé que non.

Alors qu'un célèbre télé-crochet refusait la participation de toute personne de plus de 34 ans, la Haute autorité a estimé qu'une telle limite d'âge, dans le cadre d'un concours dont la finalité consiste en réalité à lancer une carrière professionnelle, n'est pas essentielle, déterminante, légitime et proportionnée au regard de l'objectif. (Source Libération, 29 avril 2009). Elle pourrait donc, selon la même autorité, être constitutive d'une pratique discriminatoire.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Extrait article Les Echos, du 19 mai 2009, Les sociétés soignent leur marque employeur, de Marie-Madeleine Sève.

« Pour séduire leurs salariés, les entreprises doivent adapter leur discours au vécu des équipes. Et y adjoindre des actes.

Impossible d'y échapper ! Depuis le 30 avril, la campagne d'EDF s'étale partout, les Abribus, les couloirs du métro, les halls et les quais de gare, sur le Web... On y voit non pas des mannequins, triés par casting, mais de « vrais » gens, étiquetés d'un job et dont le nom s'affiche. Le groupe d'électricité frappe fort pour faire connaître à ses 38 millions de clients en Europe sa nouvelle signature : « *Changer l'énergie ensemble.* » Il a osé mettre en scène des partenaires, des clients, des citoyens ou des associations et aussi... une quinzaine de salariés. Une première selon Dominique Lagarde, directeur général délégué RH et communication d'EDF. « Chacune de ces personnes a pris de réelles initiatives pour lutter contre le changement climatique. Et nos salariés témoignent d'un parcours, d'un métier, d'un engagement. C'est un atout pour notre image d'employeur. » Le 14 mai dernier, c'est Areva, autre géant de l'énergie qui, de Paris, a donné le coup d'envoi de sa campagne de recrutement dans six pays dont l'Inde et la Chine. Autour du thème « *L'énergie doit être au service de l'homme* », Areva use de messages décalés du

genre : « Il y a ceux qui rêvent de refaire le monde. Et il y a ceux qui nous envoient leur CV. »

Guerre des talents

Lancées à quinze jours d'écart, ces deux campagnes coups de poing ne doivent rien au hasard. Entreprises rivales, EDF comme Areva sont confrontés à la guerre des talents. Recrutant respectivement 3.000 et 4.000 personnes en France, ils visent des profils d'ingénieurs et de techniciens que s'arrachent aussi des SSII et d'autres industriels du CAC 40 en plein boom à l'international.(...) »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Thévenet M. (2009) « Finance et management, domination ou soumission », *Revue française de gestion* 8/2009 n° 198-199, p. 173-192.

TRAJECTOIRE

DÉFINITION

Courbe décrite par un point en mouvement, par rapport à un repère donné ; Ensemble de la carrière d'une personnalité. (Larousse)



« Devient gaga, celui qui trace sa trajectoire en ligne droite. » *Clément Pansaers (Poète, peintre et écrivain belge, 1885 - 1922)*

CONCEPT

La trajectoire est une notion qui englobe à la fois les évolutions de la vie professionnelle et privée des individus. Elle peut se distinguer des notions de carrière, de parcours ou de transition (Raoult et al., 2005) :

- **La carrière** montre la progression de l'individu tout au long de la vie active dans une succession d'étapes,
- **Le parcours** témoigne du passage d'un emploi à un autre dans l'organisation ou dans l'activité,
- **La trajectoire** situe une personne dans une perspective de vie dans des changements de métiers, d'entreprise et de localisation,
- **La transition** indique l'entrée et le retour à l'emploi.

Aujourd'hui, les trajectoires de vie professionnelle sont marquées par une diversification et une instabilité croissante, avec plusieurs métiers et entreprises dans une vie, et ceci dans une alternance de période d'activités et d'inactivité. Ainsi, le début d'une trajectoire professionnelle peut être simple (un seul emploi durant une période) ou complexe (plusieurs emplois de différentes durées), marquée par une homogénéité (emploi dans la même profession) ou par une hétérogénéité (emploi dans différentes professions). En prenant une vie professionnelle dans sa globalité, une trajectoire peut être qualifiée de classique (continue et ascendante) ou de singulière (chaotique et discontinue). Dans un contexte d'allongement de vie active, la question porte de plus en plus sur la trajectoire en fin de carrière.

Selon X. Gaullier (2002), nous nous dirigeons vers une société de la « pluriactivité » à tout âge où les temps sociaux sont éclatés et recomposés durant la durée d'une vie : l'emploi et la carrière, les familles et les âges, le travail salarié et les autres activités, etc.



QUE DIT LE DROIT ?

Créé par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 et complété par un avenant du 8 juillet 2004, le Passeport formation a pour objectif de favoriser la mobilité interne ou externe à l'entreprise.

L'ANI prévoit que chaque salarié soit en mesure d'identifier et de faire certifier ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles acquises soit par la formation initiale ou continue, soit du fait de ses expériences professionnelles.

Ce dispositif non repris par le code du travail est un outil de gestion de compétences individuelles. Il appartient au salarié qui le met en place avec l'aide de son entreprise. Le Passeport formation est établi à son initiative. Il garde ainsi la seule responsabilité de son utilisation.

L'objectif du Passeport est d'assurer la traçabilité des compétences du salarié, dans une perspective de mobilité interne ou externe, et d'aider à la constitution d'un dossier de preuves dans le cadre d'une éventuelle démarche de Validation des acquis de l'expérience (VAE).

Par ailleurs, l'Union Européenne a lancé le 1^{er} février 2005 un nouvel instrument, l'Europass, afin de faciliter la mobilité des salariés entre les pays européens.

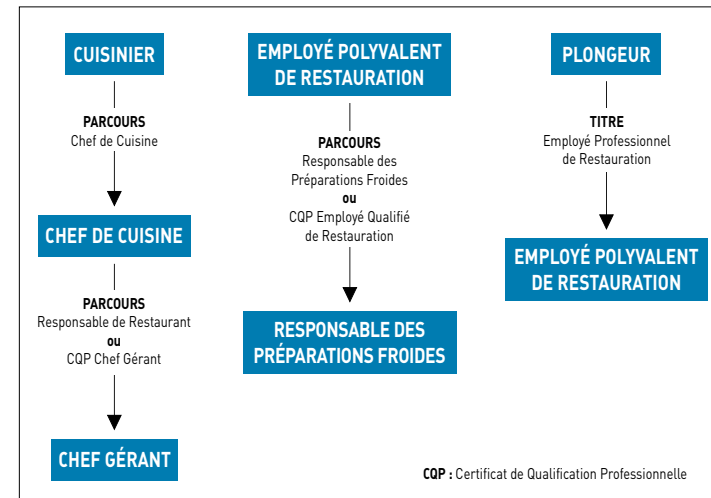
ILLUSTRATION PRATIQUE

De la restauration traditionnelle à la restauration collective, témoignage repris dans le livret d'accueil Elior :

«Après plusieurs expériences en cuisine traditionnelle, j'ai fait le choix de la restauration collective en intégrant le groupe Elior il y a 4 ans. J'ai débuté en tant que Second de cuisine et grâce à un parcours de formation de 2 ans, je suis aujourd'hui Chef Gérant d'un restaurant d'entreprise de 90 couverts. Le contact client, la gestion de flux importants

et les horaires souples sont les vrais plus de la restauration collective. J'aime aussi l'ambiance au sein des équipes Elior, l'accompagnement humain et les formations proposées par le Groupe. Je ne regrette pas mon choix ! »

Perspectives d'évolution exposées dans le livret d'accueil Elior



POUR ALLER PLUS LOIN

- Gaullier X. (2002) « Retraites, préretraites et temps de la vie », *Gérontologie et Société*, n° 102, p. 67-85.
- Raoult, N., Delay B., et Marchand A., [et al.] (2007) *Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*, ANACT, p441.

TRANSMISSION

DÉFINITION

Action de transmettre ; Faire passer quelque chose de quelqu'un à quelqu'un d'autre par une voie légale ; Déléguer un pouvoir, le passer à un successeur en cessant soi-même une fonction ; Faire passer quelque chose à ceux qui viennent ensuite, à ses descendants, à la postérité. (Larousse)



« Sans transmission de la pensée, le langage n'est qu'une terre morte. » Ibn Khaldoun (Philosophe, 1332 - 1406)

CONCEPT

Avec le phénomène du « papy boom », beaucoup d'entreprises mesurent l'importance d'anticiper le départ des anciens et l'accueil des nouveaux : il s'agit de décrire, gérer, transmettre ses compétences et ses activités.

Transmettre nécessite de pouvoir :

- **repérer** clairement ce qui doit être transmis, compte tenu de la vision qu'a l'entreprise de son avenir,
- **objectiver** les savoirs, y compris les savoirs implicites, ils sont souvent liés aux perceptions (le tour de main du cuisinier, l'œil de la couturière, la finesse du toucher d'un soignant, etc.) ; ils représentent un capital humain et intellectuel pour les personnes et pour l'entreprise et les codes du métier ou de la profession,
- **définir** les modalités pédagogiques de transmission,
- **mettre en place** les conditions de la transmission du savoir par celui qui en est dépositaire, et notamment en s'assurant de son « savoir-transmettre » l'expérience acquise et le cas échéant lui proposer un accompagnement (formation tutorat),
- **valoriser** l'individu concerné et l'effort qu'il fait en transmettant son savoir.

La transmission constitue un des enjeux de la remobilisation des salariés dans la mesure où les personnes sont sollicitées sur leurs champs de compétence et d'excellence. Elle est un moyen de valoriser l'expérience, de capitaliser et de transmettre les savoir faire de l'entreprise. Elle favorise

la mobilité entre juniors et seniors et nous invite à plus de créativité quant aux formes de transmission

Différentes modalités de transmission des connaissances ont été référencées :

- Contrat d'apprentissage, stage en entreprise,
- Tutorat, parrainage, mentorat, coaching,
- Reproduction d'une situation de travail,
- Travail en équipe multi-âge,
- Communauté de pratique, travail en réseau,
- Capitalisation par formalisation : codification et modélisation,
- Filmer le « tour de main » de l'expert ; storytelling,
- Plus toutes les nouvelles opportunités que nous offrent les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de communication).

ENJEUX DE LA TRANSMISSION DES CONNAISSANCES (SHIMADA)	
POUR LES NOUVEAUX	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration dans une culture et dans un réseau social (Delay, 2006) • Acquisition de connaissances spécifiques, de savoir-faire et de savoir-être (id.) • Protection de la santé et réduction des risques au travail (Cloutier et al. 2002, 2006) • Motivation et satisfaction de l'envie de « bien faire son travail » (Estryn-Béhar et al.)
POUR LES « ANCIENS »	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien en emploi (Riffaud, 2007) • Prévention contre l'usure professionnelle (Cloutier et al. 2002, 2006) • Valorisation de l'expérience et des connaissances (Delay, 2006), besoins de générativité (Erikson) • Donner un sens au travail et à la carrière professionnelle (id.; Estryn-Béhar et al.; Guichoux, 2008)
POUR L'ENTREPRISE	<ul style="list-style-type: none"> • Préserver les connaissances des personnes qui partent à la retraite (Delay, 2006 ; Pelchat et al., 2003; Viola, 2005) • Gestion de la relève par les nouvelles générations (Bourhis et al., 2004;) • Amélioration de la performance • Accompagnement des changements organisationnels GPEC • Amélioration du climat social dans le rapport intergénérationnel (Riffaud, 2007)

ILLUSTRATION PRATIQUE

La promotion de l'apprentissage au sein d'Elior (extrait du livret d'accueil) :

Depuis la signature de la Charte de l'Apprentissage en 2005, le nombre de jeunes alternants ne cesse de progresser au sein d'Elior. Près de 700 jeunes apprentis ont ainsi été accueillis en France en 2008. Ils sont accompagnés au quotidien par 450 maîtres d'apprentissage spécialement formés.

En 2009, la Division Entreprises a accueilli 200 jeunes en alternance dans le cadre de formations allant du CAP au Master en Hôtellerie-Restauration. Chaque année, la Division Entreprises participe à la journée « Goût d'avenir », journée événementielle qui permet aux jeunes alternants de niveau Bac + 2 à Bac + 5 d'évoquer leur projet professionnel avec les managers d'Elior.

L'emploi des seniors au sein d'Elior (extrait du livret d'accueil)

Afin de promouvoir l'emploi des Seniors, la Division Entreprises d'Elior s'est engagée sur 4 axes :

- **Anticiper** l'évolution des carrières professionnelles : en proposant un entretien de seconde partie de carrière aux 45 ans et plus ayant 5 ans d'ancienneté.
- **Développer** les compétences : en encourageant la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et l'accès à la formation.
- **Transmettre** les savoirs et les compétences et favoriser le tutorat en favorisant l'accès des 45 ans et plus aux fonctions de tuteur ou de maître d'apprentissage.
- **Améliorer** les conditions de travail, prévenir la pénibilité et aménager les fins de carrière : en diffusant une culture de la prévention dans les formations métier et management et en facilitant le passage à temps partiel et la constitution d'un congé de fin de carrière.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Bourhis, A., Dubé, L. & Jacob, R. (2004) « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec1 » *Cahier du GReSI, no 4*, p12.
- Cloutier E., Lefebvre S., Ledoux É., Chatigny C., Saint-Jacques Y. (2002) « Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la

transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers », *Études et recherches, IRSST*, p205.

- Delay B. (2006) « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », *Informations sociales 2006/6*, N° 134, p. 66-77.
- Estryn-Béhar, M., IJM Van Der Heijden, B., Fry, C. (2007) « Le tutorat au service du management intergénérationnel », *Soins cadre et santé*, Supplément au n°63, p13-16.
- Guichoux J-F., (2008) « La transmission des savoirs, une question d'autonomie », *Soins Cadre de Santé*, N.68, p43-45.
- Riffaud S. (2007) « Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs », *Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC)*, Collection Document de recherche –DR-2007-002, p84.

TRAVAIL

DÉFINITION

Activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose. Activité professionnelle régulière et rémunérée. Exercice d'une activité professionnelle ; lieu où elle s'exerce. Ensemble des opérations que l'on doit accomplir pour élaborer quelque chose. Toute occupation, toute activité considérée comme une charge. Ouvrage réalisé ou à réaliser, manuel, artistique, intellectuel.(Larousse)



*« Le travail c'est la santé, Rien faire c'est la conserver. Les prisonniers du boulot N'ont pas de vieux os. »
Extrait de la chanson « Le travail c'est la santé », écrite et interprétée par Henri Salvador*

CONCEPT

Le travail est l'ensemble des activités sociales utiles à notre société. Cette vaste définition contient aussi bien les activités rémunérées que les actions bénévoles. Pour les sociologues, le travail occupe une place centrale dans nos sociétés mais sa signification diverge selon l'appartenance à un groupe social favorisé ou non. En effet, Baudelot et Gollac nous informent que pour les plus démunis, le travail est une condition du bonheur, il permet de vivre dignement ; alors que pour les plus favorisés, il est une composante du bonheur (les autres étant la famille, l'amitié, loisirs...). Pour Lallement (sociologue), « travailler c'est agir avec d'autres, apprendre et partager des codes communs, lutter et passer des compromis, bref se socialiser et s'intégrer socialement » et les revers permanents du travail sont : l'exploitation et la sous-rémunération, la pénibilité et la souffrance, la domination et la stigmatisation. Pour Michel Lallement, le travail « n'est pas qu'un geste, c'est aussi un bien commun. »

Dans le rapport sur l'emploi des travailleurs handicapés de janvier 2010 intitulé *L'emploi : un droit à faire vivre pour tous*, le docteur Michel Busnel et Président de l'association Comète France donne cette définition :

« Le travail est un espace essentiel de la vie, même s'il est impossible d'en mesurer pour chacun l'importance intime. Il soutient l'identité, contribue à la réalisation personnelle, fait support à la valeur que tout homme consent à s'accorder. Au-delà d'être source de revenus, c'est un vecteur d'épanouissement, par la participation à la vie sociale et par la reconnaissance d'autrui. C'est la raison pour laquelle tout système social doit veiller à protéger le droit au travail, le droit de tous à s'y réaliser. »

Les sociologues (Reynault 2009) relèvent différentes formes de rapport au travail utile pour la compréhension des attentes, des besoins et des aspirations des salariés indépendamment de leur âge :

- une « contrainte à vivre positivement »
- un « moyen de gagner de l'argent »
- un « support au développement personnel »
- une « pierre angulaire de l'identité »



QUE DIT LE DROIT ?

Directive 2000/78 CE du 27 novembre 2000 portant sur la création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, paragraphe 9 : « *L'emploi et le travail constituent des éléments essentiels pour garantir l'égalité des chances pour tous et contribuent dans une large mesure à la pleine participation des citoyens à la vie économique, culturelle et sociale, ainsi qu'à l'épanouissement personnel.* »

ILLUSTRATION PRATIQUE

Extrait de Place et sens du travail en Europe, une singularité française ? (Davoine et Meda 2008) :

« L'examen des données françaises et européennes montre que les Français entretiennent un rapport singulier au travail. Plus encore que les autres Européens, les Français déclarent en effet que le travail est très important dans leur vie, mais, plus que les autres, ils souhaitent que le travail prenne moins de place dans leur vie. » Comment expliquer ce paradoxe ?

Pourquoi les Français sont à la fois ceux qui accordent le plus d'importance au travail et souhaitent le plus voir la place du travail réduite dans leur vie ?

Les auteurs l'expliquent par :

- « Le désir de voir le travail prendre moins de place n'est en aucun cas le signe d'un désir de loisirs ou d'une inappétence pour le travail mais la marque d'un dysfonctionnement de la sphère du travail assez spécifique à la France (dégradation des conditions de travail et sentiment d'insécurité de l'emploi).
- Le désir positif de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale dans un contexte de montée ininterrompue de l'activité féminine et d'insuffisance des politiques publiques et d'entreprise permettant aux individus de s'engager également dans les différentes sphères de vie auxquelles ils attachent de l'importance et qui constituent pour eux autant de modalités diverses de leur réalisation. »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Baudelot C. et Gollac M. (2003) *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 351p.
- Busnel M. (2010) *L'emploi : un droit à faire vivre pour tous*, Rapport sur l'emploi des travailleurs handicapés, janvier <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/documentation-publications,49/rapports,51/rapports-concernant-le-champ-du,876/inclusion-des-personnes,1862/rapport-l-emploi-un-droit-a-faire,11043.html>
- Davoine L. et Meda D. (2008) *Place et sens du travail en Europe, une singularité française ?* CEE, document de travail 96-1, février, www.cee-recherche.fr
- Lallement M. (2010) *Le travail sous tensions*, Éditions Sciences Humaines, 110p.
- Étude SPReW, <http://www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html> : Le projet européen SPReW analyse les dimensions intergénérationnelles des changements dans le rapport au travail

USURE PROFESSIONNELLE

DÉFINITION

Usure : Détérioration progressive par frottement, érosion, utilisation. (Larousse)



« Les gens ne croient plus à la mort. Ils croient à l'usure. » *Françoise Sagan (Écrivaine française, 1935 - 2004)*

CONCEPT

Du vieillissement naturel à l'usure professionnelle.

« L'usure professionnelle est un vieillissement prématuré qui doit être mis en relation avec une exposition durable des facteurs de pénibilité. » Selon l'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), l'usure professionnelle est le résultat de la pénibilité au et du travail, subie et vécue par une personne au cours de sa vie professionnelle. L'exposition durable et répétée à des situations de travail pénibles engendre un processus d'altération de la santé. En ce sens, l'ANACT préconise une véritable politique de prévention de la santé au travail qui prend en compte à la fois la dimension temporelle, la dimension évolutive et la complexité des facteurs afin de mobiliser différents leviers d'action.

Pour Volkoff, Molinié et Jolivet (2000), si des déclin surviennent avec l'âge, ils sont variables selon leur intensité, leurs modalités et le moment où ils apparaissent ; il n'y a pas de dégradation brutale des capacités fonctionnelles. Toutefois, ces auteurs constatent un lien entre les capacités en fin de carrière et les conditions de travail actuelles mais également celles relatives au parcours professionnel. Au cours de leur étude, ils remarquent également :

- que les individus créent des stratégies de compensation ou de protection contre les effets du vieillissement,
- qu'un travail doté d'un apprentissage permanent contribue à favoriser le développement des capacités des individus,
- que le travail a un impact sur les transformations des capacités avec l'âge,

- et que l'environnement et les conditions de travail accentuent le vieillissement biologique.

Ainsi, le travail accroît certaines pathologies et donne lieu à un « vieillissement différentiel » (Teiger 1989) ou « prématuré ».

L'exposition est d'autant plus pathogène qu'elle s'inscrit dans la durée et dans le cumul des facteurs. L'état de santé dépend donc de la manière dont les entreprises vont faire évoluer les conditions de travail.

Si, sur la durée de vie professionnelle, on constate des phénomènes de « déclin » (physiques et cognitifs), on observe aussi des processus de « construction » de compétences liées à l'expérience, ce qui permet aux salariés de s'adapter aux contraintes de la situation de travail. Ceci est d'autant plus vrai qu'ils disposent de marges de manœuvre dans leur organisation du travail (autonomie, coopération, responsabilisation...). Il faut aussi noter que les seniors mettent en œuvre des modes opératoires – savoir-faire de prudence – qui les protègent mieux de certaines pénibilités que les jeunes.



QUE DIT LE DROIT ?

Inaptitude, Articles L1226-2 à L1226-4 du Code du travail :

L'état de santé du salarié peut avoir une incidence sur son maintien au poste de travail. Si une inaptitude médicale au travail est constatée par le médecin du travail, des solutions seront recherchées pour concilier santé et emploi. Ainsi, le médecin du travail accompagne l'avis d'inaptitude de propositions telles la mutation ou la transformation de poste, justifiées notamment par l'âge, la résistance physique ou l'état de santé du salarié. L'employeur est tenu de prendre en considération ces propositions et, en cas de refus, de faire connaître les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite.

Sauf dans le cas où le maintien du salarié à son poste de travail entraîne un danger immédiat pour la santé ou la sécurité de l'intéressé ou celles des tiers, le médecin du travail ne peut constater l'inaptitude du salarié à son poste de travail qu'après une étude de ce poste et des conditions de travail dans l'entreprise, et après deux examens médicaux de l'intéressé accompagnés, le cas

échétant, d'examen complémentaires et espacés de 15 jours. (source : www.travail-solidarite.gouv.fr)

ILLUSTRATION PRATIQUE



La pénibilité étant un enzyme du vieillissement, il est intéressant d'étudier les conséquences physiques de l'usure professionnelle.

La Seniosimulation est un ensemble d'outils de simulation qui permettent une sensibilisation aux effets du vieillissement.

Le plus connu de ces outils est SAMO®, une combinaison simulant la vieillesse et les modifications physiques qu'elle entraîne.

Une personne de 30 ans, se glissant dans ce costume, peut « se mettre dans la peau » d'une personne âgée, ou usée prématurément par son activité professionnelle. Elle « vit » la baisse de vision, les diminutions de mobilité, la lenteur due au vieillissement prématuré.

Un autre outil de Seniosimulation permet de reproduire les pertes auditives et les sons tels que les perçoivent les personnes souffrant de déficiences, souvent dues à une exposition prolongée à un niveau de bruit trop important.

Ces outils sont principalement utilisés par les ingénieurs-concepteurs (le costume est né suite à une demande de Ford qui souhaitait mieux comprendre les besoins des seniors), ou les responsables de lieux tels que les hypermarchés/centres commerciaux, voire dans la conception de produits.

Ils pourraient aussi bien être utilisés en entreprise dans des modules de sensibilisation aux problèmes de pénibilité.

Plus d'informations sur www.seniosphere.com

Blog : <http://blog.marketing-seniors.com>



POUR ALLER PLUS LOIN

- Buzzi S., Rosental P.-A., Devinck J.-C. (2006) *La santé au travail - 1880-2006*, La Découverte, 123p.
- Volkoff S., Molinié A.-F. et Jolivet A. (2000) *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'Études de l'Emploi, dossier n°16. www.cee-recherche.fr
- <http://www.anact.fr>

VIEILLISSEMENT

DÉFINITION

Fait de devenir vieux, ensemble des phénomènes qui marquent l'évolution d'un organisme vivant vers la mort ; Fait pour un groupe de voir sa moyenne d'âge s'élever progressivement. (Larousse)



« Les graines d'un vieillissement en bonne santé se sèment tôt. » Kofi Annan (Secrétaire général de l'ONU ghanéen, 1938)

CONCEPT

Le vieillissement est un processus.

Sur le plan physiologique, le vieillissement correspond à l'ensemble des modifications qui affectent l'organisme au fil de l'âge et diminuent la résistance et son adaptabilité face aux pressions de son environnement. Les spécialistes considèrent la quarantaine comme la période de démarrage d'un vieillissement psychophysique naturel aux effets variables d'une personne à l'autre.

Toutefois, la perte de capacités reste très limitée pendant la période de vie active.

La gestion des âges inclut le thème du vieillissement des personnes et cherche à le prévenir. Les études en ergonomie sont assez révélatrices des conséquences négatives des conditions et des modes d'organisation du travail sur les individus. En ce sens, les politiques et pratiques d'entreprise doivent être régulièrement interrogées pour qu'elles restent en adéquation avec la situation des salariés. Comme le démontre Gaullier (2002) « le cycle de vie, en France, est profondément bouleversé : en trente-cinq ans, la durée de la retraite a augmenté de dix ans, cinq ans grâce à l'espérance de vie, cinq ans en raison des fins précoces d'activité. Pendant la même période, l'âge d'entrée dans la vie active a été repoussé de cinq ans, de 17 à 22 ans. » De fait, les besoins, attentes et aspirations évoluent et conduisent les entreprises à repenser leur modèle de gestion des ressources humaines.



POUR ALLER PLUS LOIN

- Gaullier X. (2002) « Emploi, retraite et cycle de vie » *Retraite et Société*. 2002/3 n° 37. La Documentation Française, p163-207.
- Volkoff S., Molinié A.-F. et Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'Études de l'Emploi, dossier n°16. www.cee-recherche.fr
- Teiger C. (1989) « Le vieillissement différentiel dans le travail : un vieux problème dans un contexte récent », *Le Travail Humain*, vol 1, n° 52, p. 21-56.

WEB

- www.afmd.fr : site de l'Association Française des Managers de la Diversité
- www.anact.fr : portail de l'association nationale d'amélioration des conditions de travail, fiches pratiques, cas d'entreprise
- www.cee-recherche.fr : Centre d'études de l'emploi, études et documents de recherche disponibles en libre accès.
- www.cnnav.fr : études et rapports, informations relatives à la retraite
- www.dialogue-social.fr : actualités juridiques gestion des âges
- www.ec.europa.eu/index_fr.htm : site de la commission européenne accès aux ressources et textes européens
- www.gestiondesages.anact.fr : guide pratique, outils interactifs
- www.pole-emploi.fr : informations relatives à l'emploi
- www.priorite-seniors.fr : informations pour la mise en œuvre des accords ou plans seniors
- www.travail-solidarite.gouv.fr : fiches pratiques, ressources juridiques
- www.vectorat.com : guide pratique, présentation d'études européennes, cas d'entreprise
- www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html : Étude SPReW, projet européen SPReW qui analyse les dimensions intergénérationnelles des changements dans le rapport au travail
- www.age-platform.eu/ : Site du réseau européen des plus de 50 ans
- www.ob-jet.fr/ : Observatoire Jeunes et Travail, ressources documentaires et études
- www.injep.fr/ : Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire : résultats de recherches sur la jeunesse, actualité française et européenne...

GÉNÉRATION X

DÉFINITION

Génération : Ensemble des personnes vivant dans le même temps et étant à peu près du même âge. (Larousse)

CONCEPT

La génération X se réfère aux individus nés entre 1965 et 1980. Actuellement, dans le monde professionnel ce sont les personnes d'âge intermédiaire (30-45 ans) à qui l'on prête des carrières nomades et des hésitations quant à l'attachement à long terme. Pour elles, le travail est une opportunité pour vivre, il est un moyen d'assouvir ses besoins et non une fin en soi.

La génération X a tendance à rejeter tout modèle trop hiérarchique. La légitimité du manager est le fruit de sa compétence (managériale, expertise technique) et non due à son âge ou son ancienneté. Au sein de cette génération, les individus plaident pour une reconnaissance au mérite individuel.

Ces intermédiaires ne constituent pas de groupes cibles comme ce peut être le cas des seniors. Même si ils bénéficient globalement d'une position plus stable sur le marché de l'emploi, ils appréhendent d'être les grands oubliés en entreprise. Le sentiment de manque de formation continue engendre une perception forte de leur risque de précarisation. En ce sens, leur attente envers l'entreprise est de pouvoir, eux aussi, bénéficier d'apprentissage tout au long de leur vie professionnelle. Ils sont en recherche d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle et souhaitent que les entreprises leur proposent une meilleure conciliation entre ces deux temps.

ILLUSTRATION PRATIQUE

La thèse du conflit de génération (Flamant 2004) :

Pour Flamant, les contextes organisationnels peuvent être créateurs de conflits intergénérationnels, par exemple :

- Une entreprise qui se veut attractive, va porter son intérêt sur l'intégration et la fidélisation des nouveaux, en général des jeunes diplômés. Dans ce type de contexte où les jeunes sont survalorisés et bénéficient de « ponts

d'or », cet auteur remarque un désinvestissement des seniors qui se sentent délaissés car ils constatent une baisse de l'offre de formation, une réduction des perspectives de promotion, etc...

- Dans cette entreprise publique qui n'a pas préparé et accompagné le renouvellement de ses effectifs, l'auteur observe que les seniors et les jeunes doivent s'accorder eux-mêmes et définir de nouvelles règles de travail. Les débats entre jeunes et anciens portent sur les méthodes de travail, la définition de critères pertinents pour définir de « bonnes relations » au travail ou sur les règles de fonctionnement des services. Dans ce cas pratique, le conflit générationnel est l'expression d'un manque d'encadrement pour définir l'organisation du travail.
- L'arrivée des jeunes en corrélation avec la mise en place de nouveaux systèmes d'information peut être synonyme de mise à l'écart des anciens lorsque l'entreprise prête aux seniors des difficultés d'adaptation au changement.

Dans ces trois exemples, l'auteur montre que ces situations ne relèvent pas du conflit de valeurs, de références ou encore d'attentes avec d'un côté les jeunes et de l'autre les anciens. Ce conflit supposé de générations n'est, en fait, que l'expression de diverses tensions. Pour Flamant, « *la thèse du conflit de générations détourne des questions qui relèvent en fait des choix et des décisions en matière de management, d'organisation et de gestion.* »



POUR ALLER PLUS LOIN

- Cultiaux J., Vendramin P. (2008) « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF, jeunesse au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques de groupes professionnels*, Brest, pp 475-484.
- Flamant N. (2005) « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre », *Sociologie du travail*, vol. 47, n°2, pp. 223-244.
- Raoult N., Quintreau B. (2005) *La diversité des âges : regards croisés d'experts*, Éditions liaisons, 350p.
- Étude SPRew : www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html projet européen SPRew qui analyse les dimensions intergénérationnelles des changements dans le rapport au travail.

GÉNÉRATION Y

DÉFINITION

Se reporter à « Génération X »



« *Ma génération n'a pas connu d'éco' en évolution, Pas de baby-boom, pas de Bob Marley, Pas de Léon Blum, ni de Marvin Gaye, Nés après 70, pas nés au moment propice, Voilà dans quoi nous avons débarqué, Pas vraiment compris nous sommes en quête d'identité. Bonjour à ma génération, née sur l'île de la tentation, Faites place à la nouvelle, notre belle Génération Virtuelle.* » Extrait de *Génération Virtuelle, chanson, Olivier Miller (1982)*.

CONCEPT

La génération Y désigne la cohorte des personnes nées entre 1980 et 2000 à laquelle sont prêtés des comportements définis lors d'études marketing. Elle est identifiée comme la génération du tout numérique car elle a grandi avec les « nouvelles technologies », son univers est « mondialisé », elle voit sa période d'adolescence s'allonger. La dépendance familiale est accentuée par une insertion difficile sur le marché du travail. Ce sont des individus exposés à la précarité, à l'instabilité de l'emploi malgré leur connaissance supposée des nouvelles technologies. De par cette situation, ils aspirent à plus de protection sociale et à des revenus plus élevés. Cependant comme le souligne Régnauld (2009), la situation des jeunes est fortement dépendante de leur niveau de qualification, par exemple un diplômé issu de grande école entre beaucoup plus facilement sur le marché du travail qu'un étudiant à diplôme équivalent formé à l'université, la situation est encore plus critique pour les jeunes non-diplômés.

Les individus de cette génération sont âgés de moins de 30 ans en 2010. Ils sont perçus comme étant d'habiles négociateurs, indépendants et sachant ce qu'ils valent, la comparaison aux autres ne les dérangeant pas. En entreprise, ils sont en demande de plus de liberté, ils aspirent à un travail enrichissant qui contribue à leur développement personnel.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Les résultats de l'étude *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, menée auprès de 58 entreprises nationales (centre de recherche Magellan, équipe OREM, IAE Lyon) sont forts éclairants. Cette enquête a été élaborée pour mieux comprendre :

- la manière dont est perçue cette génération en entreprise,
- les pratiques développées pour leur intégration et leur fidélisation.

Du contexte actuel, les auteurs soulèvent deux paradoxes :

- tout d'abord une difficile attractivité et fidélisation de la main d'œuvre alors que le taux de chômage ne cesse d'augmenter (pour les 15-24 ans : 18,3% en 2003 à 21,2% en 2009, source INSEE),
- mais aussi une « fracture générationnelle » due à l'élévation du niveau de qualification qui vient mettre en concurrence juniors et seniors au sein des organisations.

Au sein des entreprises, si les programmes d'intégration sont jugés nécessaires par 67,6% des répondants, seuls 27,8% ont mis en place un tel programme. Cependant lorsqu'il existe, ce programme est élaboré pour « formater » les jeunes plutôt que pour s'adapter à leurs spécificités ou de créer des liens intergénérationnels.

Pour les répondants, l'impatience, l'individualisme et l'interconnexion caractérisent cette génération Y. En outre, les exigences perçues sont : la recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie privée, un travail doté de sens puis des exigences en termes de salaire. En comparant le taux de turn-over des jeunes dans ces entreprises, les auteurs s'aperçoivent que la volatilité n'est pas une caractéristique générationnelle ; en effet, 50 % de ces entreprises ont un taux de turn-over des jeunes inférieur à 5% tout comme 50% de ces entreprises en ont un taux supérieur. Les auteurs décident alors d'étudier leurs politiques et leurs pratiques d'intégration et de fidélisation. Ils constatent que les approches choisies par les entreprises restent très individualisées, centrées sur la satisfaction des besoins et donc contribuent au repli sur soi (programme d'intégration, tutorat, coaching individuel, aide à la vie privée...).

Cette étude nous informe du décalage parfois existant entre l'accompagnement proposé par les organisations qui se concentre sur des éléments extérieurs au travail et les attentes des jeunes tournées vers

des éléments intrinsèques de motivation comme un travail au contenu attrayant, l'autonomie dans le travail, l'expression de son avis, le travail en groupe...



POUR ALLER PLUS LOIN

- Cultiaux J., Vendramin P. (2008) « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF, jeunesse au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques de groupes professionnels*, Brest, pp 475-484.
- Raoult N., Quintreau B. (2005) *La diversité des âges : regards croisés d'experts*, Éditions liaisons, 350p.
- Regnault G. (2009), *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan, 158p.
- De Bovis C., Fatien P., Glee C. (2010) *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles*, <http://iae.univ-lyon3.fr/rerelations-externes/presse/dossier-de-presse-2009-11-03-enquete-rh-generation-y-370137.kjsp?RH=IAE-ACCUEIL>

ZEN

DÉFINITION

Relatif au zen ; importante école bouddhiste. (Larousse)



« Tant que l'homme sera mortel, il ne sera jamais décontracté. » Woody Allen (Réalisateur, scénariste et acteur américain, 1935)

« A quoi bon soulever des montagnes quand il est si simple de passer par-dessus ? » Boris Vian (écrivain français, poète, 1920- 1959)

CONCEPT

Mettre en œuvre une réelle politique de gestion des âges est au départ un vrai casse-tête. Puis, une fois le diagnostic posé, des actions sont élaborées pour développer un climat propice à l'accueil de la différence et favoriser la tolérance nécessaire à l'ouverture d'esprit source de nouvelles opportunités économiques.

Changer les mentalités requière un effort quotidien et une veille de tous les instants ; il faut du temps, de la persévérance et beaucoup de pédagogie, autrement dit tout un apprentissage. Les résultats attendus sont :

- une meilleure coopération,
- une entreprise dont l'utilisation des ressources internes est efficace,
- une gestion dynamique pour plus de compétitivité.

ILLUSTRATION PRATIQUE

Grand Bouddha de Lantau Island, Hong Kong :



PRÉSENTATION DE L'AUTEURE



Émilie **BASTIANI GUTHLEBER**

Boursière de l'EM Strasbourg, Émilie Bastiani-Guthleber termine un doctorat au sein du laboratoire de recherche HuManiS (EA 1347) sur le management des âges sous la direction du professeur Isabelle Barth, directrice de la recherche à l'EM Strasbourg. Sa recherche part de l'analyse de la situation des seniors au travail pour penser le management de la diversité des âges. Ce choix se justifie par une réalité sociodémographique (le vieillissement de la population active) à laquelle s'ajoute un cadre législatif renforcé. Ce projet doctoral a pour vocation d'accompagner les entreprises sur ce thème et d'en analyser les phénomènes latents et émergents. Le titre de sa thèse est : « La stigmatisation au travail, analyse du cas des seniors ». Pilote académique de la commission AFMD « Déploiement de politiques de gestion des âges », elle intervient régulièrement au sein de colloques universitaires et professionnels.

emilie.guthleber@em-strasbourg.eu

HuManiS
Humans and Management in Society
UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

BIBLIOGRAPHIE

- **ACMS** *Âge et santé au travail*, disponible sur : http://www.acms.asso.fr/parteneriat/livre_age_sante_au_travail.html
- **ALLPORT, G. W.** (1954) *The nature of prejudice*, Cambridge, M-A : Addison-Wesley.
- **ALTER N.** (2003) *L'innovation ordinaire*, PUF.
- **ALTER N.** (2009) *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, la découverte.
- **ATTIAS-DONFUT C.** (1989) « Rappports de générations et parcours de vie », *Biographie et cycle de vie*, n°5, <http://enquete.revues.org/document82.html>
- **AUBERT P. ET CRÉPON B.** (2003), «La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation», *Economie et Statistique*, n°368, p. 95-119.
- **BARTH I. ET FALCOZ C.** (2007) *Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan.
- **BARTH I., FALCOZ C.** (2010) *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS.
- **BASTIANI GUTHLEBER E.** (2008) *Vers une politique de gestion des fins de carrière*, Mémoire de Master, IAE Metz.
- **BAUDELLOT C. ET GOLLAC M.** (2003) *Travailler pour être heureux ?*, Fayard.
- **BAZIN, Y.** (2009) « Lente acquisition de la pratique et construction de l'expérience : vers une gérontocratie organisationnelle ? » *Revue Management & Avenir*, n°30 (Décembre) : 90-106.
- **BEAUD S., PIALOUX M.**, (1999) *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, La Découverte.
- **BELLINI, S.** (2005) *Quand l'organisation du travail détruit l'intérêt de l'expérience*, IAE de Poitiers, 12 mai
- **BENDER A-F., PIGYERE F.** (2010) « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », Chapitre 4 dans **BARTH I., FALCOZ C.**, *Nouvelles perspectives en management de la diversité : Egalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, EMS, p 83-100.
- **BOLLECKER M., MATHIEU P.** (2008) « Vers des systèmes de mesure des performances sociétales : L'apport des conventions », *Revue Française de Gestion*, Vol 1 n°180. p 89-102.
- **BOURDELAIS P.** (1997) « Les nouveaux visages du vieillissement de la population française », *Lien social et Politiques*, n°38, p.11-20
- **BOURDELAIS P.** (1993) *L'âge de la vieillesse, histoire du vieillissement de la population*, Odile Jacob
- **BOURDIEU P.** (2002) « La jeunesse n'est qu'un mot », dans *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit.
- **BOURHIS, A., DUBÉ, L. & JACOB, R.** (2004) « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec. » *Cahier du GReSI*, n° 4, p.12.
- **BRUNET T., VINOGRADOFF G.** (2001) *Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines*, Hatier.
- **BUSNEL M.** (2010) *L'emploi : un droit à faire vivre pour tous, Rapport sur l'emploi des travailleurs handicapés*, janvier www.travail-solidarite.gouv.fr
- **BUZZI S., ROSENAL P-A., DEVINCK J-C** (2006) *La santé au travail - 1880-2006*, La Découverte.
- **CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELÉE F.** (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*. La Découverte.
- **CARADEC V., POLI A. ET LEFRANÇOIS C.** (2009) « Les deux visages de la lutte contre la discrimination par l'âge », *Mouvements*, 2009/3, N° 59, p. 11-23.
- **CLOUTIER E., LEFEBVRE S., LEDOUX É., CHATIGNY C., SAINT-JACQUES Y.** (2002) « Enjeux de santé et de sécurité au travail dans la transmission des savoirs professionnels : le cas des usineurs et des cuisiniers », *Études et recherches*, IRSST.
- **CORDIER E.** (2009) « Pénibilité et gestion des âges », *Colloque la négociation sur l'emploi*, Strasbourg, www.dialogue-social.fr
- **CULTIAUX J., VENDRAMIN P.** (2008) « Les générations face aux mutations du rapport au travail », *Actes du colloque international du GT1 de l'AISLF, Jeunesse au travail : rapports intergénérationnels et dynamiques de groupes professionnels*, Brest, pp 475-484.
- **DAMON J.** (2008) *L'exclusion*, PUF, Que sais-je ?, Paris

- **DANY F.** (2004) « La théorie des carrières : d'où venons-nous où allons-nous ? » dans *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, p335-349.
- **DANY F. ET LIVIAN Y.** (1995) *La nouvelle gestion des cadres, Employabilité, individualisation et vie au travail*, Vuibert.
- **DARES ANALYSES** (2010) *Emploi et chômage des 50-64 ans en 2009*, juin, n°039, www.travail-solidarite.gouv.fr
- **DAVOINE L. ET MEDA D.** (2008) *Place et sens du travail en Europe, une singularité française ?* CEE, document de travail 96-1, février, www.cee-recherche.fr
- **DE BOVIS C., FATIEN P., GLEE C.** (2010) *L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles* <http://iae.univ-lyon3.fr>
- **DELAY B.** (2006) « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail » *Informations sociales* 2006/6, N° 134, p. 66-77.
- **DELAY B.** (2008) *Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*, CEE, Document n°104, www.cee-recherche.fr
- **DELAY B.** (2008). *Les rapports entre jeunes et anciens dans les grandes entreprises. La responsabilité organisationnelle dans la construction de dynamiques intergénérationnelles coopératives*, Centre d'étude et de l'emploi, document de travail, n°103 : 33.
- **DELAY B., HUYEZ G.** (2006). « Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ? » *Sociologies pratiques*, n°12.
- **DIETRICH A., JOUVENOT C., LENAIN M-C.** (2006) « L'employabilité, entre travail et emploi », *actes du XVII^e congrès AGRH, le travail au cœur de la GRH*, IAE Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre, Reims.
- **EBRAHIMI M., SAIVES A-L.** (2006) « Les personnes hautement qualifiées d'âge mûr dans les processus de création/circulation de connaissances des entreprises de haute technologie », *XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy, Genève 13-16 Juin.
- **ESTRYN-BÉHAR, M., IJM VAN DER HEIJDEN, B., FRY, C.** (2007) « Le tutorat au service du management intergénérationnel », *Soin cadre et santé*, Supplément au n°63, p13-16.
- **FALCOZ C.** (2004) « Parcours professionnels et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio-économiques », Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). www.anact.fr
- **FALCOZ C.** (2007) « Le management des équipes diverses », dans *Management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, BARTH I. ET FALCOZ C. (dir), L'Harmattan.
- **FALCOZ C.** (2010) *Les figures contemporaines du manager, pour une approche critique du management par les activités de carrière et le genre au sein des grandes organisations implantées en France*, Document de synthèse en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Grenoble.
- **FALCOZ C. ET BÉCUWE A.** (2009) « La gestion des minorités discréditables : le cas de l'orientation sexuelle », *Travail, genre et sociétés*, 1 - N° 21
- **FLAMANT N.** (2005) « Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre... », *Sociologie du travail* n°47, p223-244.
- **FRAY A-M.** (2008) « La diversité : mise en œuvre à responsabilité partagée » *Revue Management et Avenir*. Vol 4 n°18. p104-116.
- **GAULLIER X.** (2002) « Emploi, retraite et cycle de vie » *Retraite et Société*. 2002/3 n° 37. La Documentation Française, p163-207.
- **GAULLIER X.** (2002) « Retraites, préretraites et temps de la vie », *Gérontologie et Société*, n° 102, p. 67-85.
- **GAZIER B.** (2003) « L'employabilité », dans : **ALLOUCHE J.** (coord) *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert 2003
- **GERME J-F., MONCHATRE S., POTTIER F.** (2003) *Les mobilités professionnelles : de l'instabilité dans l'emploi à la gestion des trajectoires*. Commissariat général du plan. Téléchargeable sur : www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000060/index.shtml
- **GILBERT P.** (2006) *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte.

- GIRET J-F, MOULLET S., THOMAS G. (2002) *De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la « Génération 98 »*, www.cereq.fr
- GOFFMAN E. (1975) *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, les éditions de minuit.
- GOGUEL D'ALLONDAS A. (2003) *L'exclusion sociale, les métamorphoses (1960-2000)*, L'Harmattan.
- GOLLAC M., GUYOT S., VOLKOFF S. (2008) « Un concept à soutenir », *Rapport de recherche À propos du travail soutenable*, n°48
- GUICHOUX J-F., (2008) « La transmission des savoirs, une question d'autonomie », *Soins Cadre de Santé*, N°68, p43-45.
- GUILLEMARD A-M, (2010), *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite : perspectives internationales*, Paris, Armand Colin
- GUILLEMARD A-M. (2007) « Pourquoi l'âge en France est-il le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », *Retraite et Société*, vol 1, n°51, p. 11-25
- GUILLEMARD A-M. (2007a) « Préface », *Vieillesse et parcours de fins de carrières : contraintes et stratégies*, Réguer D. (dir), Erès, Paris
- GUILLEMARD A-M, (2007b), *Prolonger la vie active face au vieillissement. Quels leviers d'action ? Les enseignements de l'étranger*, Lyon, Éditions Réseau ANACT
- GUILLEMARD A-M, JOLIVET A., (2006), « De l'emploi des seniors à la gestion des âges » *Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation française
- GUILLEMARD A-M, (2003), *L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*, Ed. Armand Colin, Paris, mai 2003.
- GUIMOND, S. (2006) « La fonction sociale des préjugés ethniques » *Cahiers de l'Urmis* (10-11)
<http://urmis.revues.org/index207.html>
- HÉAS F.(2005) « Définition juridique de la pénibilité au travail », *Travail et Emploi*, n°114, Oct. Dec., pp. 19-27
- HONNETH A. (2008) *La société du mépris : vers une nouvelle théorie critique*, La Découverte.
- HUYEZ-LEVRAT G. (2008) *Le faux consensus sur l'emploi des seniors*, Centre Etude et Emploi, Rapport n° 44.
www.cee-recherche.fr
- JOLIVET A. (2002) « La politique européenne en faveur du vieillissement actif », *Retraite et Société*, vol. 2 n°36, p. 137-157.
- KANFER R. ET ACKERMAN P.L. (2004) « Aging, adult development and work motivation », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 3, pp. 440-458.
- LALLEMENT M. (2010) *Le travail sous tensions*, Sciences Humaines.
- LAUFER J. (2004) « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, vol 4 n°151, p. 117-127.
- LEBRETON D. (1990) *Anthropologie du corps et modernité*, Paris, 263p.
- LEBRUN N. (2009) *Cohésion et inclusion sociale, les concepts*, working paper serie cohésion sociale consultable sur <http://www.pourlasolidarite.eu/>
- LENOIR R. (1979) « L'invention du troisième âge : constitution du champ des agents de gestion de la vieillesse », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 26-27, p 57-78p.
- LINHART D. (dir) (2008) *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Erès,
- LOUAT P. (1996) « Enjeux et mesures d'une GRH performante », in FERICELLI A.M. ET SIRE B. (coord.) *Performance et Ressources Humaines*, Economica. p1-17.
- MANNHEIM K. (1928 ; 1990), *Le Problème des générations*, Nathan.
- MARBOT E., PERETTI JM. (2004) « Vers une autre approche de la gestion des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle », dans GUERRERO S., CERDIN JL., ROGER A., *Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, Paris, p. 317-334.
- MARTINET A-C., REYNAUD E. (2001) « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, Décembre-novembre, n°136, p12-25.
- MASINGUE B. (2009), « Seniors tuteurs : comment faire mieux ? », *Rapport au Secrétaire d'État chargé de l'Emploi*, p. 61.
- MEIER O. (2008) « Diversité culturelle et développement

- durable : le cas de la gestion des seniors en entreprise », dans **DION M., WOLFF D.**, *Le développement durable : théorie et applications au management*, Dunod, Paris, p. 95-107
- **MERCAT-BRUNS M.** (2002) « Discrimination fondée sur l'âge et fin de carrière », *Retraite et société*, 2002/2, n° 36, p. 109-135.
 - **MINNI C.** (COORD.), **GOARANT C., PASQUEREAU A., REMY V., TOVAR M-L, DEBOUCHE E., THELOT H.** (2010) *Emploi, chômage, population active, bilan de l'année 2009*, DARES Analyses, juillet, n°050
 - **MINNI C.**, 2006, « Structure et évolution de la population active selon l'âge », Données Sociales, INSEE
 - **OIRY E.** (2005) « Qualification et compétence : deux soeurs jumelles ? », *Revue française de gestion*, n°158, p. 13-34.
 - **PERRIN-JOLY C.** (2009), Être du métier de génération en génération, Thèse de sociologie, Université Paris Descartes Rapport d'expert du COR (2003) Pénibilité et Retraite, avril, consultable sur le site du COR <http://www.cor-retraites.fr/index.php>
 - **PIGEYRE F., CADIN L., GUÉRIN F.** (2007) *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 3^e édition.
 - **PRAX, J-Y.** (2007) *Le Manuel du Knowledge Management. Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, 2^e éd., p511.
 - **RAOULT N., QUINTREAU B.** (2005) *La diversité des âges : regards croisés d'experts*, Éditions liaisons.
 - **RAOULT, N., DELAY B., ET MARCHAND A.**, (et al.) (2007) *Dessine-moi une trajectoire. Construire sa place dans l'entreprise aux différents âges de la vie*, ANACT.
 - **REBOUL H.** (1992) *Vieillir, projet de vie : essai psychosociologique*. Éditions du chalet.
 - **REGNAULT G.** (2009), *les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*, L'Harmattan.
 - **REGUER D.** (dir) (2007) *Vieillesse et parcours de fins de carrières : contraintes et stratégies*, Erès.
 - **REYNAUD E.** (2004), « Reconnaissance, institution, justice », *Revue du MAUSS*, n°24 - 1^{er} semestre, p181-196.
 - **RIFFAUD S.** (2007) « Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs », *Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés* (ARUC), Collection Document de recherche -DR-2007-002.
 - **ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C.** (2009) *Comportement organisationnel, volume 3: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, De Boeck.
 - **TEIGER C.** (1989) « Le vieillissement différentiel dans le travail : un vieux problème dans un contexte récent », *Le Travail Humain*, vol 1, n° 52, p. 21-56.
 - **THÉVENET M.** (2009) « Finance et management, domination ou soumission », *Revue française de gestion* 8/2009 n° 198-199, p. 173-192.
 - **TRINCAZ J.** (1998) « Les fondements imaginaires de la vieillesse », *L'Homme*, 147, juillet-septembre, p 167-189.
 - **VENDRAMIN, P.** (2008). *Systematic documentation and intercomparison of ensemble perturbation and weighting methods, Generational approach to the social patterns of relation to work, Final synthesis report*. SPRew, n°. 11 : 179.
 - **VILCHIEU D., AUDIGE T., DEBEAUPUIS J., SEGAL P.**, *Validation des Acquis d'expérience, du droit individuel à l'atout collectif*, Rapport public Inspection générale des affaires sociales, La documentation française.
 - **VIRIOT DURANDAL J-P.** (2003) *Le pouvoir des gris, Sociologie des groupes de pression de retraités*, PUF.
 - **VOLKOFF S., MOLINIÉ A.-F. ET JOLIVET A.** (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, *Centre d'Etudes de l'Emploi*, dossier n°16. www.cee-recherche.fr
 - **WAGNER A-L.** (2010) *Contribution au modèle d'acculturation interactif : Encourager l'individualisme pour lutter contre les discriminations*, Thèse de l'Université Paul Verlaine, Psychologie, sous la direction du Pr. Brangier E.
 - **WIERINK M., MEDA D.** (2005) « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ? », *Travail et Emploi*, n°102, Avril-Juin, p. 21-29 ; www.travail-solidarite.gouv.fr
 - **ZANNAD H. ET STONE P.** (2009) *Mesurer la discrimination et la diversité, Eléments de réponse*, AFMD, www.afmd.fr

Rapports, Études, textes téléchargeables :

- *ANI Diversité dans l'entreprise* : www.charte-diversite.com
- Décision du conseil du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres (2003/578/CE) : <http://eur-lex.europa.eu>
- **De Bovis C., Fatién P., Glee C. (2010)** L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles <http://iae.univ-lyon3.fr/>
- Étude SPReW : www.ftu-namur.org/sprew/fr-index.html
projet européen SPReW qui analyse les dimensions intergénérationnelles des changements dans le rapport au travail
- Fiche pratique bilan de compétence sur : www.travail-solidarite.gouv.fr
- Guide des Pénibilités au travail : <http://actal.aract.fr>
- Loi de modernisation du dialogue social : www.vie-publique.fr
- Memento « les seniors au travail, des pistes pour agir », projet Européen DIDACTT.
- Négociation collective : www.travail-solidarite.gouv.fr
- Plan national d'action concerté : www.travail-solidarite.gouv.fr
- Rapport conjoint sur l'inclusion sociale du 5 mars 2004 consultable sur <http://ec.europa.eu>
- Rapport d'expert du COR (2003) Pénibilité et Retraite, avril, consultable sur le site du COR www.cor-retraites.fr



L'AFMD a pour vocation de professionnaliser le management de la diversité qui est désormais une composante stratégique de la croissance des entreprises et des organisations.

Espace de réflexion, d'échanges et de partage d'expériences, elle organise des petits déjeuners, des conférences, des commissions de travail, des ateliers d'échanges, permettant de construire des solutions innovantes et de partager des bonnes pratiques.

Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques sur les thèmes suivants : mesures et indicateurs, insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi, gestion des temps, gestion de carrière des personnes handicapées, management intergénérationnel, parité, diversité et dialogue social, diversité des fournisseurs, obtenir le label Diversité, mettre en place une politique Diversité...

L'AFMD place le monde académique au cœur de sa démarche Recherche-Action. Les enseignants chercheurs, associés à nos groupes de travail, nourrissent de leurs réflexions la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à former les Managers de demain.

Créée en novembre 2007, l'AFMD regroupe aujourd'hui soixante-dix adhérents au nombre desquels grandes entreprises, PME, administrations, Grandes Écoles et Universités et consolide sa présence en jouant le rôle d'interface de référence avec le monde institutionnel et politique.

www.afmd.fr

École de Management Strasbourg

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Le 1^{er} janvier 2009, l'École de Management Strasbourg est devenue officiellement la Business School de l'Université de Strasbourg, première université de France, issue de la fusion des universités March Bloch, Louis Pasteur et Robert Schuman.

La création de cette nouvelle structure, conçue sur le modèle des Business Schools américaines, est inédite dans le paysage universitaire français.

Seule grande école de management française à être rattachée à une université pluridisciplinaire et à appartenir à la fois à la Conférence des Grandes Écoles et au Réseau des IAE, l'EM Strasbourg illustre parfaitement le modèle d'avenir suggéré par le rapport Philip qui prône le rapprochement entre écoles et universités.

Située au cœur de la capitale européenne dont la renommée de ses grandes écoles (l'ENA, IEP Strasbourg et autres écoles d'ingénieur) n'est plus à faire, l'EM Strasbourg bénéficie du soutien de ses partenaires (EM Strasbourg-Partenaires, Chambre de Commerce et d'Industrie de Strasbourg et du Bas-Rhin, Chambre de Commerce et d'Industrie Sud Alsace Mulhouse, de la Ville et Communauté urbaine de Strasbourg).

Grâce à ce statut, l'École de Management Strasbourg propose un programme de formation identique à ceux proposés au sein du réseau des ESC françaises, et délivre par ailleurs un ensemble de diplômes d'État (masters professionnels et recherche) ainsi que des Executive MBA, doctorats, diplômes d'université, licences professionnelles et autres bachelors.

Les missions et ambitions de l'EM Strasbourg reposent sur trois valeurs fondamentales : éthique, développement durable et diversité. Au cours de l'année universitaire 2009-2010, l'école a inauguré sa semaine

des trois valeurs dans le but d'initier chaque étudiant-e aux valeurs érigées par l'école et jugées indispensables pour des managers en devenir.

Dans cette perspective, les chercheurs sont également très actifs sur cet enjeu de gestion : former des managers « autrement », en allant au-delà de la simple transmission de connaissances et de compétences en ingénierie du management. Le laboratoire de l'EM Strasbourg HuManiS (Humans and Management In Society- EA 1347) dirigé par le professeur Isabelle Barth a pour vocation de placer l'humanisme au centre des recherches en sciences de gestion. Ce nom fait écho à la fois à l'héritage humaniste de la ville de Strasbourg et la politique internationale de l'EM Strasbourg ; il porte aussi symboliquement les messages suivants : un management replaçant l'homme au cœur de ses préoccupations, une proximité avec les entreprises, une ouverture aux autres disciplines. Au sein de ce laboratoire, la recherche s'organise autour de 5 axes : Alignement stratégique, Comportements émergents et prise de contrôle du consommateur, Comportements humains et organisationnels, Management de la diversité, Performance et management public et hospitalier.

L'axe Management de la diversité est dirigé par le professeur Isabelle Barth et réunit une équipe d'une dizaine de chercheurs.

Pour donner corps à la valeur diversité, l'EM Strasbourg a signé, en juillet 2008, une convention de partenariat avec l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) qui a pour vocation de multiplier les actions concrètes et les réflexions en commun. L'objectif de ce partenariat est

de produire, partager et diffuser les techniques de management de la diversité dans l'entreprise. Il permet également de proposer aux entreprises des outils favorisant le management de la diversité. Ainsi, l'AFMD s'associe à de nombreux événements portés par l'EM Strasbourg et bénéficie de la participation de ses enseignants-chercheurs aux différents travaux des commissions de l'AFMD.

En mars 2009, l'EM Strasbourg lance une chaire d'entreprise « Management de la diversité » qui a pour objectif d'accompagner les entreprises partenaires dans leurs préoccupations opérationnelles. Sa finalité réside dans la création d'un environnement de travail permettant la confrontation des idées et des analyses afin de déboucher sur des politiques concrètes de promotion et de gestion de la diversité au sein des organisations. Cette chaire a pour objectif d'accompagner les entreprises partenaires dans leurs préoccupations opérationnelles. Sa finalité réside dans la création d'un environnement de travail permettant la confrontation des idées et des analyses afin de déboucher sur des politiques concrètes de promotion et de gestion de la diversité au sein des organisations.

Enfin, un parcours innovant ouvre à la rentrée 2010 : un University Degree en Management de la diversité. Il a pour vocation de former aux métiers émergents de la diversité et/ ou de compléter la palette de compétences de managers RH (ou d'autres fonctions) confrontés à ces questions. Il offre un parcours complet et structuré de façon modulaire.

<http://www.em-strasbourg.eu/>

REMERCIEMENTS

Cet abécédaire résulte des échanges entre chercheurs et praticiens qui ont eu lieu au cours des ateliers Déploiement de politique de gestion des âges. Il vient illustrer la fécondité des rencontres et nous rappelle la nécessité de collaborer ensemble sur ces thématiques où l'homme occupe une place centrale.

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, chacune à leur manière, ont contribué à cette réalisation.

- **Isabelle BARTH,**
Professeur des Universités de Sciences de Gestion,
Directrice de la Recherche EM Strasbourg Business
School
- **Sakura SHIMADA,**
Doctorante à l'Université de Paris Dauphine,
pour sa contribution aux concepts d'Expérience,
Intergénérationnel, Knowledge Management
et Trajectoire.

MEMBRES DE LA COMMISSION

« Déploiement de politiques de gestion des âges »

Adecco Groupe France
BNP Paribas
Elior
Groupe Mornay
Latham & Watkins
L'Oréal
SFR
STEF-TFE

Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com

Imprimé par **l'ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.