

Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ?

par Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY
Maître de Conférences à l'IAE de Rennes - LARGOR

Résumé :

L'objet de cette communication est de démontrer, par une analyse de la littérature et des travaux empiriques réalisés, que les décisions prises en matière de gestion des salariés vieillissants contribuent le plus souvent à la performance de la gestion des emplois d'une manière partielle. En effet, au cours des dernières années, les choix de gestion concernant cette catégorie de personnel se sont majoritairement orientés vers une politique d'éviction qui s'applique à encourager ou à forcer les départs des salariés les plus âgés au détriment d'une politique de rétention qui cherche à prolonger leur vie professionnelle. Ainsi, une gestion quantitative destinée à satisfaire le défi de l'alignement des effectifs a été favorisée par rapport à une gestion qualitative destinée à satisfaire le défi de l'alignement des compétences. Il convient alors d'analyser ces deux stratégies afin de mettre en exergue l'intérêt d'une politique de rétention des salariés vieillissants dans une logique d'optimisation de la performance de la gestion des emplois dans le présent contexte organisationnel.

Le vieillissement de la population intéresse des chercheurs de disciplines diverses. En économie, différents travaux macro-économique analysent l'impact du vieillissement sur l'équilibre des systèmes de protection sociale et l'évolution de la productivité globale. Des recherches d'inspiration micro-économique étudient les relations entre l'âge, le salaire et la productivité ainsi que les arbitrages des salariés entre activité et sortie anticipée du marché du travail. En ergonomie et en psychologie, les objectifs sont d'évaluer les transformations des capacités fonctionnelles au cours de la vie, d'analyser les processus de déclin, les cycles d'acquisitions de connaissances, d'expérience et de compétence ainsi que les conditions de travail. Dans le domaine des sciences de gestion, le vieillissement de la population est une préoccupation d'une activité de gestion des ressources humaines : la gestion des emplois. La finalité de la gestion des emplois étant d'adapter les besoins quantitatifs et qualitatifs et les ressources humaines de l'entreprise, la performance dans ce domaine nécessite la satisfaction simultanée de deux défis. Le défi de l'alignement des effectifs cherche, d'une part, à ajuster les niveaux d'effectifs et les niveaux hiérarchiques aux besoins de l'organisation. Le défi de l'alignement des compétences s'efforce, d'autre part, de rapprocher les connaissances, les aptitudes et les capacités d'action des ressources humaines aux besoins de l'entreprise.

L'objet de cette communication est de démontrer, par une analyse de la littérature et des travaux empiriques réalisés, que les décisions prises en matière de gestion des salariés

vieillissants contribuent le plus souvent à la performance de la gestion des emplois d'une manière partielle. En effet, au cours des dernières années, les choix de gestion concernant cette catégorie de personnel se sont majoritairement orientés vers une politique d'éviction qui s'applique à encourager ou à forcer les départs des salariés les plus âgés au détriment d'une politique de rétention qui cherche à prolonger leur vie professionnelle. Ainsi, une gestion quantitative destinée à satisfaire le défi de l'alignement des effectifs a été favorisée par rapport à une gestion qualitative destinée à satisfaire le défi de l'alignement des compétences. Il convient alors d'analyser ces deux stratégies afin de mettre en exergue l'intérêt d'une politique de rétention des salariés vieillissants dans une logique d'optimisation de la performance de la gestion des emplois dans le présent contexte organisationnel.

1. L'éviction des salariés vieillissants comme outil de gestion des effectifs

Le constat d'une baisse massive de l'activité après 55 ans illustre le caractère prioritaire des politiques d'éviction des salariés vieillissants au cours des vingt dernières années. Cette tendance concerne tous les pays hautement industrialisés, à l'exception de la Suède et du Japon et revêt un caractère particulièrement accentué au sein de l'Europe des Douze et notamment en France (Guillemard, 1993, p 61). Ainsi, sur la période 1975-1993, la France a connu une réduction des taux d'activité masculins de 81,6% à 67,8% pour les 55-59 ans et de 54,2% à 19% pour les 60-64 ans soit des variations négatives de 16,9% et 64,9% pour chacune de ces tranches d'âge (Source INSEE, 1995). Cette observation révèle que, sur la période 1975-1993, la recherche de performance en matière de gestion des emplois dans les entreprises françaises a favorisé une gestion des effectifs conduisant à une réduction de la population âgée. Les causes d'un tel choix ainsi que les moyens développés par les entreprises pour le concrétiser sont ici développés.

1.1 Les causes d'une politique d'éviction des salariés vieillissants

Les motivations d'une stratégie d'élimination des salariés vieillissants sont étroitement liées aux caractéristiques de l'environnement organisationnel externe et interne.

1.1.1 L'environnement externe

Le contexte économique et technologique dans lequel évoluent les entreprises françaises constitue un facteur essentiel de leur orientation vers une politique d'élimination des salariés âgés. Ces dernières années, ce contexte s'est caractérisé par une limitation de la croissance de la production et de l'emploi, par une augmentation de l'incertitude liée à la turbulence de l'environnement économique (changements imprévisibles et rapides), par un accroissement de la concurrence européenne et internationale ainsi que par des changements technologiques rapides et par l'émergence de nouvelles technologies. Se positionnant alors sur des marchés concurrentiels et évolutifs, certaines entreprises ont développé de nouvelles stratégies axées sur l'innovation, la qualité, la recherche de productivité, de flexibilité financière et organisationnelle (polyvalence de la main d'oeuvre) qui ont généré des actions de réforme de l'organisation du travail, de restructuration, d'externalisation d'activités et de limitation des coûts de main d'oeuvre. Cette logique de réduction des coûts de main d'oeuvre a notamment conduit les entreprises à évincer les travailleurs âgés générateurs de cinq catégories spécifiques de coûts que sont les coûts de productivité, les frais généraux, les coûts de protection, les coûts d'adaptabilité et les coûts de motivation (Standing, 1986, p 374).

Les coûts de productivité résultent d'une hypothèse d'infériorité et de dégradation de la productivité des travailleurs âgés dans un environnement évolutif. Les frais généraux sont liés à des systèmes de rémunération basés sur l'ancienneté qui, dans un contexte concurren-

tiel, incitent les entreprises à diminuer leur masse salariale en remplaçant des salariés anciens par des jeunes («effet de Noria»). Cette approche liant l'âge, le salaire et la productivité est défendue par différents modèles économiques qui s'opposent selon que la productivité des salariés croît avec l'âge (théorie du capital humain) ou non (pur modèle de séniorité). Lazear (1979) propose par exemple un modèle où les salaires tendent à être inférieurs à la productivité au début de la carrière et supérieurs à la fin de l'activité professionnelle. Ce modèle reste aujourd'hui discuté sans que les recherches empiriques ne puissent trancher entre les différentes interprétations du fait des connaissances limitées disponibles sur les capacités et les performances des salariés âgés (Doeringer, 1990). Blanchet (1995, p 270) indique toutefois que l'existence d'un écart entre la productivité moyenne et le salaire moyen conduit à l'éviction des salariés âgés lorsque le vieillissement de la main d'oeuvre coïncide avec le maintien de forts avantages liés à l'ancienneté.

Les coûts de protection procèdent des dispositions prises pour protéger les travailleurs âgés contre les risques ou les peines de certains travaux, pour faciliter leurs tâches. Ils sont liés par exemple aux efforts réalisés par l'entreprise en matière d'aménagement des postes et des temps de travail.

Les coûts d'adaptabilité découlent de l'hypothèse de la résistance ou de la faible adaptation des salariés âgés au changement organisationnel ainsi que de «l'inemployabilité» de cette population liée, d'une part, aux modifications des exigences des emplois et, d'autre part, aux pratiques de formation discriminatoires à l'égard de l'âge. Ces coûts justifient que certains responsables d'entreprises perçoivent ces salariés comme une véritable contrainte pour l'organisation de l'entreprise (création de groupes de travail polyvalents, externalisation d'activités de production et élimination des postes de travail de bout de chaîne peu qualifiés...).

Les coûts de motivation se justifient lorsqu'une proportion excessive de travailleurs âgés vient limiter les perspectives d'avancement des autres ce qui engendre une dégradation du moral et une baisse de la productivité générale. Le déséquilibre de la structure démographique conduit, par conséquent, les firmes à privilégier des actions de rajeunissement de la population active. Ces actions se trouvent particulièrement facilitées dans l'actuel contexte de marché du travail desserré où les offres de travail des femmes (le taux d'activité des femmes de 35 à 39 ans est passé de 51,7% en 1975 à 96,8% en 1993) ou de jeunes majoritairement plus instruits (la part d'une génération accédant au niveau du baccalauréat est de 20,6% en 1966 et de 58,3% en 1991) affluent.

La recherche de diminution des coûts de main d'oeuvre a enfin incité les organisations à transférer le coût des politiques d'élimination des salariés vieillissants sur la collectivité en profitant des institutions de protection sociale. Les stratégies d'éviction des «aînés» apparaissent ainsi non risquées et très rentables pour l'entreprise car les coûts liés aux décisions d'élimination des salariés âgés sont supportés par la protection sociale publique (assurance chômage, assurance invalidité, assurance vieillesse) et non par la firme. De nombreux travaux d'inspiration économique expliquent le développement de la tendance à la sortie précoce d'activité par l'évolution et la dynamique sociale du système de protection sociale. Guillemard (1995, p 9) observe qu'à partir d'une approche globale des institutions de protection sociale, des travaux comparatifs internationaux ont tenté de reconstruire les «voies institutionnelles» ayant permis le développement universel du mouvement de sortie précoce d'activité pour les salariés vieillissants, dans les différents pays. Ils ont bien mis en évidence que ces «routes» vers la retraite précoce étaient le plus souvent construites à partir d'une redéfinition et d'une adaptation des différents programmes inclus dans la plupart des Etats Providence. Par conséquent, en France comme dans la majorité des pays européens, les systèmes d'assurance publique ont été mis à contribution pour l'édification de nouvelles voies de sortie précoce, assurant la jonction entre sortie du marché du travail et entrée dans le système de pensions (Guillemard, 1993).

L'influence des caractéristiques de l'environnement externe sur les décisions de gestion

des salariés vieillissants est confirmée par une analyse monographique de six entreprises françaises de grande taille, de secteur d'activité divers (automobile, chimie, meubles, BTP, banque et assurance), caractérisées par un double phénomène de vieillissement de la main d'oeuvre et de réduction globale des effectifs. Les responsables de ces firmes reconnaissent en effet que l'organisation du travail, les changements technologiques et l'âge sont directement liés (Schmidt, 1995). Une analyse des pratiques de ces entreprises (en terme de création et de rupture de la relation de travail, de formation et de promotion) conduit à distinguer quatre configurations qui opposent les pratiques défavorables aux pratiques favorables à l'égard des salariés vieillissants. Ces configurations sont étroitement liées aux variables externes observées. Jolivet indique (1995, p 207) que les établissements des secteurs automobile et chimie présentent des configurations de pratiques plutôt défavorables aux salariés vieillissants, qui peuvent être reliées à des marchés plus évolutifs, où la concurrence internationale est plus intense, à des marchés du travail détendus et offrant les qualifications nécessaires (...).

1.1.2 L'environnement interne

Outre l'environnement externe, certaines caractéristiques de l'environnement organisationnel interne motivent les décisions d'éviction des salariés vieillissants. Le déséquilibre démographique de la population active, les attitudes des responsables d'entreprise à l'égard de cette population ainsi que les spécificités des travailleurs âgés sont précisément des facteurs déterminants.

Le déséquilibre démographique de la population active, essentiellement lié au vieillissement de la population globale et au rallongement de la scolarité, incite certaines entreprises à rajeunir leur structure par une politique d'élimination des salariés âgés. Toutefois, alors que le vieillissement de la population active est important dans certains pays européens (Suède, Allemagne), le phénomène n'est pas massif en France. Une enquête sur le vieillissement au travail menée en 1992 par le Ministère du Travail dans 2100 entreprises françaises révèle la présence d'un nombre apparemment faible d'établissements en situation objective de vieillissement (deux établissements sur dix). Ces établissements, dont l'importance est réelle car ils représentent 40% des effectifs salariés, sont le plus souvent de grande taille, de santé économique médiocre et appartiennent à des secteurs industriels en régression (Le Minez, 1995, p 23-39). Cependant, cette faible évaluation du vieillissement de la population active des entreprises françaises doit être nuancée car l'enquête met également en exergue une faible attention portée au vieillissement du personnel ainsi qu'une certaine méconnaissance des données réelles de la démographie dans les entreprises étudiées. Le manque de maîtrise d'outils de diagnostic pour mettre en oeuvre une gestion prévisionnelle des âges et des emplois explique ce fait : seuls 8% des établissements (en majorité de grande taille) ont à leur disposition des éléments de prévision systématique de l'évolution de l'emploi à 3 ou 5 ans. Une étude menée auprès de 25 entreprises de plus de 10 salariés localisées en Bretagne confirme la méconnaissance et le manque d'intérêt certain porté au thème de la gestion du vieillissement dans les organisations interrogées (Poilpot-Rocaboy, 1994, p 502).

L'existence d'un certain nombre de stéréotypes semble aussi justifier le développement de politiques de gestion discriminatoires en fonction de l'âge. Guérin et Hébert (1990, p 235-267) observent que l'un des obstacles rencontrés par des personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi au Québec (région de Montréal) est lié à l'impression d'être victime d'une certaine discrimination de la part des employeurs, d'être écarté de l'emploi sur la seule base de l'âge et des stéréotypes qui lui sont associés : moins bonne santé, absentéisme et accidents plus fréquents, manque de souplesse, faible résistance au stress, performance inférieure au travail, etc.. Ces auteurs observent néanmoins que les relations statistiques montrent que ce sont bien les moins scolarisés que l'employeur estime inaptes à l'emploi, les moins expérimentés dont l'employeur juge l'expérience de travail obsolète, les travailleurs manuels que les employeurs voudraient plus forts, etc. Ils s'interrogent alors de

savoir si les refus d'emploi découlent réellement de la discrimination ou sont justifiés par les caractéristiques particulières des répondants. Ils concluent que les deux effets existent probablement. L'enquête sur les attitudes et opinions des entreprises françaises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'oeuvre, menée en 1992 par le Ministère du travail, observe une absence d'attitudes stéréotypées purement négatives à la suite de la proposition de onze types de conséquences (quatre positifs et sept négatifs) du «vieillissement par le haut» du personnel (forte proportion des plus de 55 ans dans la population). Les attitudes négatives les plus fréquemment citées sont la perception qu'une telle tendance conduit à une augmentation des coûts salariaux (1/3 des établissements), à une résistance au changement et une moindre acceptation des nouvelles technologies (20% des établissements). Ces attitudes varient en fonction de la taille, du secteur d'activité et de la démographie de l'entreprise. Ainsi, les établissements du secteur du bâtiment sont particulièrement sensibles à la baisse de productivité résultat du vieillissement de la main d'oeuvre. Dans le cas de structures vieilles, les responsables des grands établissements soulignent davantage la moindre capacité des travailleurs vieillissants à s'adapter aux nouvelles technologies. En cas de «vieillissement par le ventre» (forte proportion des 45 à 55 ans dans la population), le blocage des carrières pour les jeunes est plus souvent mentionné comme conséquence négative du vieillissement. Curieusement, c'est dans les établissements jeunes que la baisse de productivité avec l'âge est la plus fortement affirmée. Toutefois, cette enquête révèle également que les pratiques de sorties d'activité anticipées ne semblent pas liées à des représentations négatives du vieillissement. Le Minez (1995, p 38) rejoint ainsi les conclusions de Guérin et Hébert et affirme que s'il y a sorties anticipées d'activité, ce serait davantage pour des raisons économiques ou pour remédier à des problèmes de vieillissement, moins en raison d'opinions négatives à l'égard des salariés âgés et du vieillissement du personnel.

Les caractéristiques des salariés âgés semblent, de même, influencer les décisions d'éviction prises à leur égard dans les entreprises. Ainsi, Guérin et Hébert (1990, p 239) observent que certains travailleurs de 45 à 64 ans présentent des caractéristiques ou attitudes qui peuvent constituer autant de freins ou d'obstacles à leur emploi. Un niveau d'instruction relativement peu élevé, des connaissances insuffisantes ou désuètes, un manque de formation, une faible motivation à investir dans l'acquisition de nouvelles qualifications, une mobilité géographique et occupationnelle moindre, un manque de confiance, une crainte des nouvelles technologies sont des caractéristiques recensées par les auteurs qui conduisent à limiter l'employabilité des salariés âgés. Un autre facteur facilite le recours généralisé à la stratégie d'éviction des «aînés» : l'attitude de cette main d'oeuvre à l'égard du vieillissement professionnel et de l'âge de cessation d'activité considéré comme normal. Bellemare, Poulin Simon et Tremblay (1995, p 504) observent que la perception du vieillissement social est un facteur qui favorise actuellement les mesures d'éviction des entreprises. Le vieillissement social correspond au moment où les personnes considèrent soit qu'elles ont un âge trop avancé pour exercer un emploi, soit qu'elles ont atteint l'âge d'un repos mérité que leur permet une rente adéquate de retraite (Schell et al., 1989). Les attitudes de la main d'oeuvre créent assurément un décalage croissant entre le vieillissement biologique et le vieillissement social. Ainsi, une enquête réalisée auprès de 1319 professionnels syndiqués québécois (Guérin, Wils, Saba, St-Jacques, 1995) montre que la plupart des répondants souhaitent partir plus vite que prévu (65 ans étant l'âge normal de la retraite). Les auteurs concluent que l'aspiration à la retraite avancée est favorisée par huit facteurs : 1-une vision hédoniste de la retraite, 2-des projets de retraite axés sur le repos, la famille et les loisirs, 3-une moins bonne santé, 4-une carrière en déclin, 5-une éligibilité précoce à la pleine rente de retraite, 6-un faible attachement au travail et une faible loyauté organisationnelle, 7-pour ceux qui ont un conjoint, le départ prochain du conjoint à la retraite, 8-l'absence de certaines politiques organisationnelles d'aménagement de la fin de carrière. Divers travaux d'inspiration économique et sociologique étudient ce phénomène d'avancement du vieillissement social

et l'expliquent par le développement de la protection sociale. La protection sociale est ainsi perçue comme un facteur d'attraction dans le choix individuel de retrait définitif d'activité du fait d'une amélioration du niveau des retraites et de la possibilité de bénéficier de pensions avant l'âge normal de la retraite. Ces travaux concluent en effet que les incitations financières liées à la protection sociale ont confronté les individus à un nouveau rapport entre «opportunités et contraintes», que le maintien au travail est devenu moins attrayant et que réciproquement le choix du départ précoce est devenu «moins coûteux» (Guillemard, 1995, p 6). La perception de la cessation anticipée d'activité comme un droit véritable justifie également les nombreuses pratiques d'élimination des salariés vieillissants. Schmidt (1995, p46) observe que dans une entreprise du secteur automobile la préretraite est si bien acceptée qu'elle en devient même, dans l'esprit des salariés, un dû...

Ainsi, de nombreuses causes liées à l'environnement organisationnel externe ou interne ont conduit les entreprises à faire des salariés vieillissants un véritable outil de gestion quantitative des emplois par une éviction des effectifs âgés. Il convient alors de recenser les outils utilisés à cette fin.

1.2 Les pratiques d'éviction des salariés vieillissants

Les pratiques développées dans les entreprises afin de diminuer la part de la population âgée dans la population active sont nombreuses et restent dominantes à ce jour. Deux types de pratiques peuvent être recensés. Les incitations psychologiques parfois proches du «mobbing» (Leymann, 1996) consistent à décourager le salarié de continuer à travailler. Les incitations financières sont souvent liées à l'exploitation des systèmes publics de protection sociale et des mesures institutionnelles.

1.2.1 Les incitations psychologiques

Les incitations psychologiques sont de degrés variables évoluant de l'absence de considération aux pratiques de harcèlement direct des salariés vieillissants. La diminution des responsabilités, l'isolement, la non-consultation, la tenue à l'écart des activités sociales, le retrait des responsabilités de développement des jeunes, les licenciements «secs» sont de véritables pratiques de persécution. Le refus d'envisager des aménagements de poste ou du temps de travail afin d'améliorer les conditions d'emploi, le plafonnement des carrières, les affectations sans gloire, le refus d'investir dans la formation ou le développement des employés âgés sous prétexte qu'ils sont incapables de maîtriser les nouvelles technologies ou qu'il est trop tard pour le faire sont des pratiques révélatrices d'une faible considération portée à la main d'œuvre âgée (Guérin, 1992, p 4).

L'ensemble de ces actions, pour certaines non avouées par les responsables, sont essentiellement dues à la structure démographique, à la taille et au secteur d'activité de l'entreprise. Certaines sont observées dans diverses firmes françaises. Les résultats de l'enquête du Ministère du travail menée en 1992 révèlent que les efforts de maintien dans l'emploi, de prévention des licenciements ou d'accompagnements des restructurations ont été relativement limités envers les salariés vieillissants et que ces salariés bénéficient moins d'actions professionnelles continues que leurs cadets (Aventur, 1994; Le Minez, 1995, p37). Ils révèlent également que la part des licenciements «secs» n'est pas à négliger (Le Minez et Baktavatsalou, 1994, p 10). Une analyse monographique de six établissements montre (Jolivet, 1995; Schmidt, 1995) que dans l'établissement de construction automobile étudié, les critères d'accès à la formation continue sont le volontariat et la compétence. De même, les critères de promotion, historiquement basés sur l'ancienneté, tendent à accorder plus d'importance aux compétences. Or, ce rôle croissant des compétences tend à limiter l'accès à la formation et aux promotions dès le début de la cinquantaine du fait de la faiblesse des qualifications et de l'absence de motivation de nombreux salariés âgés. Dans l'établissement du secteur chimie, un raisonnement en terme de coût/retour sur investissement justifie un

seuil d'accès à la formation fixé à 55 ans. Toutefois, ces monographies montrent que les pratiques d'éviction les plus courantes sont liées aux incitations financières.

1.2.2 Les incitations financières

L'effet des stimulants financiers sur la décision de cessation anticipée d'activité des salariés âgés est assurément élevé. Ces stimulants sont soit propres à l'entreprise (prime de départ, dispositifs de préretraites d'entreprises tels que le congé de fin de carrière, le versement d'un complément aux allocations chômage...), soit institutionnels. En effet, en France comme dans la plupart des pays européens, différents mécanismes se sont progressivement substitués à la retraite pour réguler la sortie du marché du travail des salariés vieillissants. Ces solutions institutionnelles sont diverses - système d'assurance chômage ou d'assurance invalidité, dispositifs ad hoc tels que les préretraites¹ - et sont étudiées par des chercheurs de toutes disciplines... L'influence des incitatifs institutionnels de pensions publiques et privées sur la sortie précoce du marché du travail est notamment étudiée par de nombreux travaux d'inspiration économique. Ces travaux tentent d'établir empiriquement, en affinant progressivement des modèles micro-économiques, que ces incitations financières jouent comme désincitations au travail en fin de carrière (Quinn et Burkhauser, 1990, p 313-314).

Ainsi, le développement d'incitatifs institutionnels est à l'origine de nombreuses décisions d'éviction des salariés âgés dans les entreprises et fait que le modèle traditionnel du passage direct de l'activité professionnelle à la retraite tend à devenir minoritaire en France. En effet, bien que la retraite à taux plein reste le mode «normal» de cessation définitive d'activité, différents modes de départ sont largement utilisés et font des «déjà inactifs» au moment de la liquidation de la retraite «normale» une population importante. Ces modes de départ sont liés notamment aux préretraites (convention d'Allocations Spéciales du FNE signée dans le cadre d'un licenciement pour motif économique d'un salarié d'au moins 57 ans; allocation de remplacement pour l'emploi -ARPE destinée à un salarié de moins de 60 ans ayant commencé à travailler très jeune), aux dispositions du régime d'assurance chômage qui assurent à un salarié d'au moins 59 ans la liaison entre ses droits à l'allocation unique dégressive et la liquidation de sa retraite, et aux mesures d'accompagnement des restructurations (conventions de conversion, congés de conversion, cellules de reclassement, conventions d'aide au passage à mi-temps, conventions de formation et d'adaptation du FNE)...

Les résultats de l'enquête du Ministère du travail réalisée en 1992 (Le Minez, Baktavatsalou, 1994, p 13) montrent que dans l'ensemble des retraits définitifs du marché du travail constatés en 1991, près des deux tiers ont été des départs en retraite et un cinquième des préretraites ASFNE ou d'entreprises, les préretraites d'entreprise ne concernant qu'un nombre limité d'entre eux. Une analyse par tranche d'âge indique que 95% des départs de salariés âgés de 60 ans et plus ont eu lieu par des mises en retraite. Par contre, les départs des salariés âgés de 55 à 59 ans sont liés aux préretraites ASFNE (43,2%), aux préretraites entreprise (9,3%), aux licenciements économiques (21,9%), aux départs négociés primés (20%) et aux retraites (5,6%). Une analyse par taille d'établissement montre que les établissements de plus de 200 salariés utilisent davantage la préretraite et en particulier les dispositifs du FNE que les petits établissements : pour les 55 ans et plus, près de trois départs sur dix s'effectuent en ASFNE soit dix fois plus que dans les établissements de 10 à 49 salariés. Une analyse de la structure démographique de l'établissement indique que dans les entreprises «vieillies par le ventre», les préretraites et les licenciements économiques sont pratiqués. Dans les entreprises «vieillies par le haut», les préretraites sont privilégiées.

Ainsi, les caractéristiques de l'environnement interne et externe ont favorisé les politiques d'éviction des salariés âgés dans les entreprises françaises. Ces politiques, qui ont

1. Une typologie des solutions choisies par les pays européens est proposée par Guillemard (1993).

conduit au développement d'incitations au départ de nature psychologique et/ou financière, sont le reflet d'une recherche de performance de la gestion des emplois par une gestion quantitative visant à réduire les coûts de main d'oeuvre. Toutefois, les limites de ces politiques semblent de plus en plus apparentes et conduisent certains auteurs à les remettre en cause.

2. La rétention des salariés vieillissants comme outil de gestion des compétences

Les motivations de la proposition de nouvelles alternatives de gestion du vieillissement ainsi que les pratiques développées sont présentées. Elles dévoilent notamment qu'une gestion des emplois qui s'attache seulement à gérer et limiter les effectifs peut être nuisible pour la gestion des compétences. Il convient alors de privilégier les politiques de rétention de la main d'oeuvre âgée afin d'optimiser la performance de la gestion des emplois en s'assurant de la satisfaction du défi de l'alignement des compétences dans l'organisation.

2.1 Les causes d'une politique de rétention des salariés vieillissants

Le choix d'une gestion qualitative des emplois par le développement de stratégies de maintien en activité des salariés vieillissants découlent, d'une part, de l'évolution démographique de la société et, d'autre part, des changements d'attitudes des acteurs de l'organisation.

2.1.1 L'évolution démographique

L'existence d'une contradiction entre les stratégies d'élimination des salariés âgés et les changements démographiques est aujourd'hui constatée. En effet, la France comme la plupart des pays industriels se caractérise par un vieillissement de sa population. L'évolution de la part des 60 ans et plus dans la population totale le démontre : 17 % en 1980, 20 % en 1995, 24,9 % en 2015 (prévision de l'INSEE). L'allongement de la période de scolarité s'ajoutant à un taux de fécondité insuffisant et à un ralentissement de l'embauche des jeunes conduisent assurément à un vieillissement tendanciel de la population active. Or, cette tendance impose le développement de stratégies de maintien en activité des salariés âgés. En effet, les systèmes légaux de protection sociale ne peuvent financièrement supporter la charge d'un accroissement des inactifs et d'une diminution des actifs. De plus, une analyse démographique et économique tend actuellement à opposer une population d'actifs rares et défavorisés à une population d'inactifs nombreux et riches. Cette opposition, qui engendre un renversement du processus de solidarité -la solidarité des anciens vers les jeunes se substitue à la solidarité des jeunes vers les anciens-, est susceptible d'engendrer des conflits générationnels au sein de la société française. Enfin, une pénurie de main d'oeuvre qualifiée liée à la structure démographique, à un système de formation inadapté ou à des conditions de travail qui rebutent incitent les responsables d'entreprise à changer d'attitudes à l'égard de la main d'oeuvre vieillissante.

2.1.2 Les attitudes des acteurs de l'organisation

Un changement des attitudes des responsables d'entreprise, d'une part, et des salariés, d'autre part, tend à remettre en cause les décisions systématiques de cessation anticipée d'activité des «aînés».

Une attitude nouvelle des responsables d'entreprise consiste, depuis peu, à accorder une importance croissante à la notion de compétence et à faire du «modèle de la compétence» un principe essentiel de la gestion des ressources humaines. Les définitions de cette notion sont nombreuses (Grimand, 1996, p 434). Au sens large, la compétence se définit comme

l'ensemble dynamique des savoirs, savoirs-faire, savoir-être (acquis, requis) mis en oeuvre pour mener à bien une activité professionnelle ou extra-professionnelle (Joras, 1993, p 67). Cette importance nouvelle accordée à la compétence conduit à considérer la gestion de la main d'oeuvre âgée comme un outil véritable de gestion qualitative des emplois et à réhabiliter les salariés vieillissants dans l'entreprise. En effet, Guérin (1992, p 10) observe que plutôt que de s'attarder sur les faiblesses, certains gestionnaires découvrent les compétences de cette catégorie de personnel et s'appliquent à les transformer en avantages stratégiques pour l'organisation. Ces compétences sont notamment liées à l'expérience, aux qualifications, à la loyauté envers l'entreprise, à l'assiduité, au meilleur équilibre travail-vie, à l'importance du travail bien fait, au sens de l'éthique, à la préoccupation croissante pour l'aspect humain et décroissante pour l'argent, au désir de travailler plus fort pour masquer les carences personnelles, au potentiel de flexibilité qu'offre cette catégorie de salariés à l'entreprise (engagement de courte durée lors de l'embauche d'un salarié âgé, acceptation du travail partiel, du travail à la demande...). De plus, le départ massif de salariés âgés de certaines organisations, ayant opté pour des politiques d'éviction systématique de cette catégorie de personnel, révèle souvent l'influence de cette population sur les compétences de l'ensemble des salariés et donc de l'entreprise elle-même. Ainsi, la perte de savoir-faire, de mémoire, de culture et d'identité de l'entreprise avec la cessation massive d'activité des plus âgés est constatée dans diverses entreprises françaises (Schmidt, 1995). Enfin, une absence de validation des stéréotypes et des clichés concernant les caractéristiques de la main d'oeuvre âgée tend à revaloriser les compétences de cette catégorie de personnel. En effet, les travaux empiriques ne confirment pas l'hypothèse d'une corrélation directe négative entre l'âge et la performance (Guérin, 1992, p 8; Guillemard, 1995, p 16; Le Minez, 1995, p 34). La résistance au changement organisationnel et technologique, le manque de motivation, l'absentéisme, le laisser-aller ne sont pas reconnus comme des caractéristiques propres aux salariés vieillissants. La résistance à l'apprentissage de l'informatique dans le secteur de la banque et de l'assurance semble, par exemple, moins liée à l'âge qu'aux autres caractéristiques individuelles (Schmidt, 1995). Une étude récente de l'âge et du rapport au travail des enseignants des commissions scolaires du Québec (David et Payeur, 1995, p 361-392) montre que le rapport individuel au travail permet de distinguer quatre catégories d'enseignants -les passionnés, les tiraillés, les contentés et les désabusés- sans rapport avec l'âge des répondants. En effet, il apparaît que ce sont les rapports pédagogiques, la gestion de la classe, les facteurs organisationnels et relationnels, et non l'âge du personnel enseignant, qui déterminent la position existentielle face au travail.

Un changement des attitudes et des caractéristiques des salariés âgés peut également conduire à privilégier leur maintien en activité. Ainsi, certains salariés, qui se caractérisent souvent par un fort degré d'implication au travail, une bonne santé physique et mentale (éléments de leurs compétences), vivent la cessation anticipée d'activité professionnelle comme un réel traumatisme générateur de coûts importants pour l'employé tels que la perte de confiance et d'estime de soi, l'augmentation de l'anxiété et du sentiment d'inutilité, la perte de relations et de contacts humains... (Guérin, 1992). L'évaluation de ces coûts engendre alors un désir de maintien en activité professionnelle, une perception du travail comme un droit, comme une source de plaisir, une source d'enrichissement et de développement.

Toutefois, diverses études montrent que ces salariés particulièrement motivés par le maintien en activité ne sont pas majoritaires. Une enquête effectuée auprès de 1319 professionnels québécois montre que seuls 8 % d'entre eux, la plupart forcée par des considérations financières, souhaitent travailler après l'âge normal fixé à 65 ans (Guérin, Wils, Saba, St-Jacques, 1995). En France, Schmidt (1995) et Le Minez (1995) constatent le mécontentement de certains salariés âgés qui n'ont plus, comme leurs aînés, la possibilité de cesser leur activité de manière anticipée. Ce constat confirme que les pratiques d'élimination ont parfois des effets structurants sur les anticipations et les préférences de la population. Ces

effets peuvent constituer un obstacle véritable à la mise en oeuvre d'une stratégie conforme au contexte démographique et organisationnel. Cependant, même si les salariés âgés particulièrement motivés par le maintien en activité semblent encore minoritaires, leur présence montre qu'il est irréaliste d'envisager la main d'oeuvre âgée comme un bloc homogène mais que le développement de pratiques personnalisées à leur égard est nécessaire pour répondre aux besoins de chacun d'eux.

2.2 Les pratiques de rétention des salariés vieillissants

Les pratiques de rétention des salariés vieillissants restent aujourd'hui minoritaires. Bellemare, Poulin Simon et Tremblay (1995, p 491) observent qu'alors que les entreprises canadiennes étudiées connaissent un vieillissement de leur main d'oeuvre plus important que la moyenne nationale, cela n'a pas encore contribué à un véritable changement de stratégie et les mesures incitatives à la retraite restent dominantes. Ils indiquent que les gestionnaires des ressources humaines, comme les représentants syndicaux, avouent eux-mêmes commencer à peine à s'interroger sur la question du vieillissement et considèrent pouvoir gérer ce problème de façon ponctuelle. En France, l'enquête menée par le Ministère du Travail révèle que les établissements qui connaissent et utilisent les dispositifs de maintien en activité des salariés âgés sont peu nombreuses et font davantage bénéficier les salariés ayant entre 45 et 54 ans que ceux de plus de 55 ans (Le Minez, Baktavatsalou, 1994, p 12). Elle observe également que même en situation de pénurie de main d'oeuvre, très peu d'entreprises envisagent de recruter ou de retenir la main d'oeuvre âgée (Guillemard, 1994, p 27). Pourtant, les pratiques susceptibles de prolonger la vie professionnelle des employés âgés sont nombreuses. Un organisme américain comme Nowis (National Older Workers Information System) en recense par exemple jusqu'à 369 (cité par Guérin, 1992, p 10). Les mesures développées dans les entreprises françaises sont ici classées en deux grandes catégories : les incitations «institutionnelles» et les incitations spécifiques à l'organisation.

2.2.1 Les incitations institutionnelles

Diverses mesures institutionnelles tendent à inciter les entreprises françaises au maintien en activité des salariés quinquagénaires. Différents dispositifs «répressifs» permettent, d'une part, de dissuader les entreprises de se séparer de ces salariés en priorité. La préretraite progressive offre, d'autre part, une structure idéale pour le développement de mesures d'aménagement du temps de travail et supprime les effets négatifs en terme de compétences liés à une cessation définitive d'activité brutale. Les dispositifs répressifs visent à accroître le coût des départs des salariés âgés de 50 ans et plus afin de les éviter. Deux types de dispositifs existent. Le premier concerne des dispositions conventionnelles qui allongent la durée des préavis et augmentent le montant des indemnités de licenciement des salariés âgés (conventions collectives de la métallurgie et de la chimie). Le second type de dispositifs résulte de la pénalité dite «contribution Delalande» infligée aux entreprises qui «licencient» des collaborateurs quinquagénaires. Instituée par la loi du 10 juillet 1987 relative à la lutte contre le chômage de longue durée, cette sanction pécuniaire s'est étendue par la loi du 2 août 1989 et les dispositions de 1992. Ainsi, depuis le 1er août 1992, la «contribution Delalande» correspond à une «mise à l'amende» des entreprises qui rompent le contrat de travail d'un salarié de 50 ans et plus. Son montant est modulé selon l'âge atteint par le salarié à la fin de son contrat de travail. Il varie de 50 à 56 ans entre 1 à 6 mois de salaire brut.

Le dispositif de préretraite progressive, institué par la loi du 31 décembre 1992, a pour objectifs de favoriser un meilleur partage du travail au cours de la vie active, de contribuer à l'insertion de demandeurs d'emploi en difficulté et d'améliorer la maîtrise de la gestion des âges dans les entreprises (renouvellement des compétences, rééquilibrage de la pyramide des âges, transition progressive vers la retraite...). La convention de préretraite progressive est conclue entre l'Etat, l'entreprise et son collaborateur. Elle permet au salarié d'au moins 55

ans de percevoir des allocations, en compensation de la transformation volontaire de son emploi à temps plein en emploi à temps partiel. En contrepartie, l'entreprise s'engage à effectuer des embauches de compensation au sein de catégories prioritaires de demandeurs d'emploi ou à verser une contribution financière pour chaque admission non compensée par une embauche. La durée de travail du préretraité à temps partiel doit être comprise entre 40 et 50 % du temps complet initial. Elle est utilisée par l'exercice des activités normales des salariés âgés auxquelles peuvent s'ajouter des activités de tutorat. La préretraite progressive peut aussi faire l'objet d'aménagements propres à l'entreprise. Les organisations profitent alors de la structure d'une incitation institutionnelle et développent sur cette base diverses incitations spécifiques.

2.2.2 Les incitations organisationnelles

Trois catégories de mesures semblent pouvoir être mises en place par l'entreprise dans un but de rétention des salariés âgés. La première consiste à proposer des incitations financières sous la forme de composantes de rémunération diverses. Une augmentation du salaire de base, le versement de primes diverses, le versement d'une contribution élevée à un régime de retraite par capitalisation, un accroissement des indemnités de fin de carrière en fonction de l'âge de départ et l'octroi d'avantages en nature variés (voyage, frais de représentation, gadgets et cadeaux divers, trophées et remerciements publics, programmes de préparation à la retraite...) sont des avantages possibles. Des mesures résultant d'un aménagement par l'entreprise du dispositif institutionnel de préretraite progressive peuvent également être développées. Il s'agit notamment du versement de garanties complémentaires accordées aux bénéficiaires de la convention de préretraite progressive et de l'épargne préretraite. L'allocation complémentaire est versée en plus de l'allocation de préretraite progressive afin de maintenir tout ou partie du salaire antérieur du collaborateur âgé. L'épargne préretraite est un mécanisme d'épargne par capitalisation constitué tout au long de la carrière et utilisé en fin de carrière en cas de réduction du revenu.

La seconde catégorie de mesures résulte des pratiques d'aménagements des postes et du temps de travail de la population vieillissante. Une adaptation du contenu ou de l'environnement physique d'un poste de travail aux besoins ou contraintes des salariés âgés est une mesure d'incitation au maintien en activité des salariés âgés préconisée par l'OCDE (cité par Guérin, 1992, p 16). Cette mesure exige toutefois des études ergonomiques importantes et nécessite souvent l'achat de matériel spécifique et coûteux. L'aménagement du temps de travail se caractérise par des pratiques diverses dont certaines résultent d'un aménagement par l'entreprise du dispositif institutionnel de préretraite progressive. Il en est ainsi des dispositifs alternatifs du type congés de fin de carrière (dispositifs aménageant une réduction progressive d'activité à compter de 55 ans ou dispense exceptionnelle d'activité sur la dernière ou les deux dernières années précédant le départ à la retraite), et du travail à temps partagé (le poste de travail est occupé par deux ou plusieurs personnes). D'autres mesures sont également possibles telles que le temps partiel, les horaires flexibles, le télétravail, l'augmentation des vacances ou le rappel temporaire ou permanent de salariés âgés. Une analyse des pratiques développées dans six entreprises canadiennes (Bellemare, Poulin Simon, Tremblay, 1995, p 494) observe l'existence de mesures axées sur l'aménagement du temps de travail par le développement du temps partiel, de la cessation progressive d'activité, des horaires flexibles et de la réembauche de retraités ou préretraités à titre de consultant.... Cette dernière technique semble, de même, se développer dans les entreprises américaines qui font appel aux seniors pour répondre à leurs besoins. En France, l'enquête de 1992 du Ministère du Travail indique que les salariés âgés de plus de 45 ans ne sont pas écartés des aménagements d'horaires développés dans la majorité des établissements étudiés. Par contre, très peu d'établissements recourent à des aménagements de postes pour des salariés âgés de plus de 45 ans (5 % seulement) (Le Minez, Baktavatsalou, 1994, p 13). Une analyse de six monographies (Schmidt, 1995) révèle qu'un aménagement des postes de

travail est néanmoins prévu dans certaines entreprises (secteur automobile, meuble) afin «d'adoucir» les postes et les rendre plus accessibles en terme de capacités physiques exigées. Ainsi, l'évolution du secteur automobile vers un recours important à la sous traitance ayant engendré la suppression des postes «doux» physiquement (postes de bord de chaîne), la recherche d'accroissement de l'employabilité des salariés âgés passe par la formation et l'aménagement des postes. Par exemple, un ergonome a défini pour Renault une classification des postes de travail selon leur difficulté afin d'éviter les positions «acrobatiques» aux travailleurs plus âgés. Dans l'usine Citroën de Rennes-La Janais, les voitures sont basculées sur le coté pour éviter des postures éprouvantes aux OS, pour réduire les inaptitudes et limiter le vieillissement prématuré (Source : «Entreprise cherche cadre 50 ans et plus», Dossier de Enjeux les Echos, avril 1996). Le rappel temporaire ou l'embauche de salariés âgés sont également des pratiques développées dans les entreprises en France. Ainsi, le souhait de rééquilibrer sa pyramide des âges conduit une entreprise de meuble étudiée par Schmidt (1995) à développer une politique de recrutement des «âges extrêmes». La recherche de flexibilité et de compétences particulières engendre des pratiques d'aménagement du temps de travail telles que le travail partiel, le travail à la demande par la constitution d'un «vivier de seniors»... (exemple : entreprise Axa, l'Oréal). La recherche de qualifications spécifiques, d'expériences ou de mémoire perdues lors des politiques d'éviction des salariés les plus âgés pousse au développement de pratiques de tutorat et d'accompagnement par des aînés (exemple : groupe général des eaux, BSN emballage, Source : «Entreprise cherche cadre 50 ans et plus», Dossier de Enjeux les Echos, avril 1996).

Enfin, la troisième catégorie de mesures tend à encourager le développement des carrières des salariés vieillissants en encourageant la planification de leurs carrières, leur formation continue, leur mobilité horizontale et verticale... Une analyse des pratiques développées dans six entreprises canadiennes (Bellemare, Poulin Simon, Tremblay, 1995, p 494) montre l'existence de mesures axées sur la carrière telles que la constitution de plans de carrière facilitant la réorientation des employés, la polyvalence, l'élargissement des tâches et la formation continue. En France, l'enquête du Ministère du Travail révèle que l'accès aux formations de salariés de 45 ans et plus est nettement plus important dans les grands établissements (33% des salariés de cet âge) que dans les petits (18%). Les salariés âgés de 45 ans et plus bénéficient davantage d'actions de formation dans le tertiaire non marchand (27%) que dans le BTP (8%). Une analyse de six monographies (Schmidt, 1995) révèle que la gestion des carrières est une pratique développée dans les entreprises du secteur de la banque et de l'assurance qui se caractérise par un vieillissement «par le ventre». La mobilité interne est en effet perçue par le DRH de la Banque étudiée comme un moyen de pallier les problèmes issus du plafonnement de carrière des collaborateurs de plus de 45 ans et d'éviter la démotivation de ces derniers, en leur offrant de nouvelles perspectives fonctionnelles ou géographiques. Cependant, eu égard aux moyens engagés pour inciter à la mobilité, les résultats sont jugés décevants. Une explication de cette situation résulte de l'âge des enfants et des salariés parents (les plus de 45 ans sont soucieux de proposer un cycle d'études supérieures sur place à leurs enfants). La gestion des carrières des salariés âgés est également une préoccupation des autres entreprises. La formation est, en effet, utilisée, dans les entreprises du secteur automobile, chimie, meuble, banque, assurance (sauf BTP) comme un outil central de prévention et de lutte contre le vieillissement et l'inadaptation de la main d'oeuvre. Dans l'entreprise du secteur du meuble, il est par exemple jugé important d'inciter les salariés de 50-55 ans à suivre des formations qui leur permettent de quitter un poste physiquement éprouvant ou voué à la disparition car techniquement dépassé.

Ainsi, l'évolution démographique et les changements d'attitudes des acteurs de l'organisation à l'égard du vieillissement tendent à favoriser les politiques de rétention des salariés âgés dans les entreprises françaises. Ces politiques, encore minoritaires, consistent à profiter des mesures institutionnelles existantes, à proposer des incitations financières, des aménagements du travail et à encourager le développement des carrières des salariés âgés dans un

but d'exploitation et d'amélioration de leurs compétences. Alors que les politiques d'éviction des salariés vieillissants ne permettent de satisfaire l'objectif de performance de la gestion des emplois que d'une manière partielle, puisqu'elle ne s'intéresse qu'à l'alignement des effectifs, ces politiques de rétention semblent une condition véritable d'optimisation de la performance de la gestion des emplois dans le contexte organisationnel actuel. En effet, tout en s'efforçant de satisfaire le défi de l'alignement des compétences, les pratiques de maintien en activité des aînés incluent une flexibilité importante dans la gestion des effectifs (travail partiel, travail à la demande...) propre à satisfaire les besoins réels de l'entreprise.

Bibliographie

Aventur F. (1994), La formation continue des salariés à partir de 45 ans, Cahier Travail et Emploi, Emploi et vieillissement, Ministère du travail.

Bellemare D., Poulin Simon L., Tremblay D.G. (1995), Vieillesse, emploi, préretraite : Les facteurs socio-économiques influant sur la gestion de la main d'œuvre vieillissante, Relations Industrielles, vol.50, n°3, p 483-515.

Blanchet D. (1995), Le vieillissement de la population active doit-il affecter les politiques de formation et les politiques sociales, in Cochemé et Legros eds, p 261-274.

Cochemé B., Legros F., eds (1995), Les retraites. Genèse, acteurs, enjeux, A. Colin, Paris.

David H., Payeur C. (1995), Age et rapport au travail parmi le personnel enseignant des commissions scolaires du Québec, Relations Industrielles, vol.50, n°2, p361-392.

Doeringer P. (1990), Bridges to Retirement : Older workers in a changing labor market, Ithaca, NY, Cornell University Press.

Grimand A. (1996), Savoirs et compétences au travail : éléments de controverse et proposition d'une grille d'analyse, Actes des XIIIes journées nationales des IAE, Toulouse, les 16 et 17 avril, p 431-447.

Guérin G. (1992), La gestion du vieillissement : un bilan, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°2, p 3-27.

Guérin G., Hébert M. (1990), Les obstacles rencontrés par des personnes de 45 à 64 ans à la recherche d'un emploi, Relations Industrielles, vol. 45, n°2, p 235-267.

Guérin G., Wils T., Saba T., St-Jacques N. (1995), Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus, Actes du 6e Congrès de l'AGRH "Transversalité de la GRH", 23-24 novembre, p 541-548.

Guillemard A.M. (1993), Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe, Travail et Emploi n°57, p 60-79.

Guillemard A.M. (1994), Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main d'œuvre, Dossiers statistiques de la DARES, n°4-5, Les modalités de sortie de la vie active et le vieillissement au travail, p 23-34.

Guillemard A.M. (1995), Paradigmes d'interprétation de la sortie anticipée d'activité des salariés vieillissants. Un bilan de la recherche comparée internationale, Travail et emploi, vol.63, n°2, p 4-22.

Jolivet A. (1995), Organisation et discrimination des entreprises à l'égard des salariés vieillissants, Actes des XVes Journées de l'Association d'Economie Sociale "L'analyse longitudinale en économie sociale", Nancy, 14 et 15 septembre, p 197-209.

Joras M., Ravier J.N. (1993), Comprendre le bilan de compétences, Paris, Editions Liaisons.

Lazear E. (1979), Why is there mandatory retirement ?, in J. Poli. Econ., n°87, p 1261-1284.

Leymann H. (1996), Mobbing, la persécution au travail, Editions du Seuil, Paris.

Le Minez S. (1995), Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions, Travail et Emploi, vol. 63, n°2, p 23-39.

Le Minez S., Baktavatsalou R. (1994), La gestion de la main d'œuvre âgée dans les entreprises en 1991, Dossiers statistiques de la DARES, n°4-5, Les modalités de sortie de la vie active et le vieillissement au travail, p 10-22.

Livian Y.F., Terrenoire J. (1995), Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences, Personnel n°361, p 59-63.

Poilot-Rocaboy G. (1994), La protection sociale complémentaire d'entreprise : un outil de gestion des ressources humaines ? Analyse théorique et étude de perception, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université de Poitiers.

- Quinn J., Burkhauser, R. (1990), Work and Retirement, in Binstock, R. et George, L. eds, Handbook of Aging and the Social Sciences, 3rd ed. L. New York, Academic Press, p 307-327.
- Schell B., Lebrasseur R., Renaud R. (1989), Predictors of Acceptance of Early Retirement Offers to Workers, Relations industrielles/ Industrial relations, vol. 44, n°2, p 376-390.
- Schmidt G. (1995), Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements, Travail et emploi, vol. 63, n°2, p 41-57.
- Standing G. (1986), La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie, Revue Internationale du Travail, vol. 125, n°3, p 363-383.