Représentations sociales et outils de gestion : l'exemple de la pyramide des âges

par Eric GODELIER – Université Paris 8

Résumé :

L'utilisation de la pyramide des âges dans les discours des directeurs de ressources humaines s'est développée au cours de la deuxième moitié des années 1980. Elle renvoie au choix d'un critère de sélection de salariés jugés en sureffectif. Derrière l'âge et ses représentations, c'est bien la question de la capacité des salariés à s'adapter au changement de la logique organisationnelle qui est en fait posée.

Récemment, les groupes Renault et PSA ont sollicité les pouvoirs publics afin qu'ils les aident à rééquilibrer leur pyramide des âges. Autrefois, c'est pour les mêmes raisons qu'Usinor-Sacilor mettait fin à la CGPS, la convention générale de protection sociale organisant les départs en préretraite (Mer, 1989, Godelier, 1990). La pyramide des âges apparaît ainsi comme un outil central de la stratégie de restructuration des ressources humaines que mettent en place de plus en plus d'entreprises. Elle constitue un instrument de référence dans la construction d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997). Cet article se propose de faire le point sur cet outil et sur les conditions de son utilisation. Il s'agit ici d'étudier la façon dont les responsables des entreprises - dirigeants, DRH, collaborateurs de la fonction personnel mais aussi les membres de la ligne hiérarchique de tous niveaux - utilisent dans leurs argumentations la question de l'âge comme élément de construction d'un processus de décision et comme pivot d'un système de pilotage des ressources humaines¹. En particulier, nous voudrions analyser les concepts qui, derrière les discours, permettent le passage, souvent implicite, d'un déséquilibre statistique entre les tranches d'âges des salariés à l'élaboration d'une stratégie de changement. Le déséquilibre de la pyramide des âges - et son rééquilibrage, les deux étant régulièrement liés - cache en fait une interrogation sur les possibilités d'un changement organisationnel. Par ailleurs, le recours à la pyramide paraît bien être une métaphore qui contribue à masquer certains des enjeux profonds liés au changement. Nous développerons ce point dans une première partie. Un deuxième aspect de la question renvoie à la façon dont la pyramide des âges, à l'origine outil de la démographie, est construit. Ceci pose la question des représentations de l'âge dans notre société - prise ici au sens macro-social, de leur sélection et de leur intégration au sein de la construction statistique. Nous verrons que la pyramide des âges ne constitue en fait qu'un cas particulier du concept plus large de cohorte de population. Nous nous interrogerons au passage sur les conditions de transfert de la pyramide de la démographie vers la gestion des ressources humaines. Après avoir cerné les limites de l'outil, nous pourrions dans un troisième temps souligner les précautions à prendre dans la mise en œuvre d'une stratégie de rééquilibrage de la pyramide des âges.

1. Les conditions d'émergence d'un discours reposant sur la pyramide des âges: sureffectifs et capacités d'évolution du personnel

S'interroger sur la pertinence de l'outil que constitue la pyramide des âges suppose d'analyser les conditions dans lesquelles est évoqué le problème du déséquilibre entre les différents groupes de salariés. On constate que deux thèmes reviennent de façon récurrente. La nécessaire résorption d'un sureffectif et la mise en place d'un changement dans l'organisation du travail². Précisons ces deux points.

1.1 Comment définir un critère de tri ?

À propos du sureffectif, c'est sur le choix d'un critère de tri que se cristallise le débat. Poser la question du rééquilibrage de la pyramide revient alors à reconstruire implicitement la notion de sureffectif (Mallet, 1989). Résorber le sureffectif suppose de définir quantitativement et qualitativement les catégories de salariés qu'on juge comme étant inadaptées aux nouvelles conditions de production cas "vieillies" (voir annexe 1). Il s'agit ici "simplement" de supprimer une unité au sein de l'effectif salarié supposée identique à une autre du point de vue statistique. Mais, la réponse ne peut se résumer à un simple problème quantitatif où les salariés seraient strictement interchangeables. La sélection d'une population nécessite tôt ou tard d'introduire dans le raisonnement une approche qualitative, c'est-à-dire la question du contenu et des nouvelles conditions de la productivité dans l'entreprise. Ce faisant, les notions de déséquilibre de la pyramide et de sureffectif deviennent plus difficiles à manier. En particulier, le raisonnement fondant la détermination du sureffectif sur la pyramide des âges suppose implicitement que les salariés les plus âgés - donc les plus marqués a priori par des modes de travail tayloriens - ne peuvent s'adapter individuellement aux nouvelles conditions de la production, ce qui empêcherait la modernisation de l'entreprise.

Ceci nous amène à préciser la question du changement dans l'entreprise. Le plus souvent l'appel à la pyramide des âges se déroule à un moment où les dirigeants développent une nouvelle approche de la productivité de l'entreprise. En simplifiant, celle-ci revient à substituer une approche dite "flexible" à une conception dite "taylorienne". Pour l'essentiel il s'agit de passer d'une logique reposant sur une maximisation locale de l'efficacité à une logique globale où la productivité est obtenue de manière organisationnelle à l'aide d'une gestion plus serrée et plus flexible des flux de produits. Dans la forme "taylorienne", le contenu technique et le rythme de production sont donnés par l'outil et la façon dont la relation homme-poste est remplie. Ceci permet d'embaucher du personnel opérationnel dont la formation initiale est faible. Au contraire, la nouvelle logique organisationnelle valorise beaucoup plus le contenu "collectif" de la productivité c'est-à-dire les relations entre des postes de travail dont le contenu est globalement élargi. Notons ici que ce raisonnement global postule que le changement s'effectue de façon homogène dans l'ensemble des services de l'entreprise. Or rien ne permet a priori d'affirmer que les besoins de changement sont les mêmes dans les différents services et établissements d'une entreprise. Comment s'intègre alors la pyramide des âges dans ce changement de stratégie des ressources humaines ?

1.2 Intérêts et limites des représentations statistiques: pyramide et cohorte

La question primordiale est bien de savoir comment utiliser un outil démographique pour en déduire des prévisions de nature économique ou organisationnelle. Ce débat n'est pas

nouveau et soulève de nombreuses difficultés (Bourdelaïs, 1989)

1.2.1 Les ambiguïtés de la pyramide des âges. La pyramide des âges fournit au décideur une photographie d'un "stock" de population à une date donnée répartie selon une variable, l'âge. Cette photographie fournit-elle pour autant une description pertinente de la réalité du problème ? C'est grâce à la comparaison entre plusieurs pyramides qu'on extrapole le plus souvent une approche dynamique des évolutions démographiques (LeBras, 1990). L'observateur déduit alors de la comparaison entre plusieurs pyramides des âges d'un pays des conclusions sur son vieillissement ou sa dénatalité puis les transfère à la dynamique économique. Un même raisonnement est mené dans l'entreprise mais à une échelle plus réduite. Or, par définition, la pyramide des âges est une représentation statique qui évolue certes selon une logique quantitative mais aussi qualitative. En comparant à différentes époques les pyramides d'une même entreprise ou celles de plusieurs entreprises, on aboutit en fait à figer l'image des différentes catégories d'âge qui la composent. Du même coup. Ce sont les conditions, économiques, techniques et sociales du vieillissement qu'on homogénéise de façon artificielle. Peut-on comparer sans précautions les conditions de vieillissement de la population d'une entreprise de haute technologie et celles d'une entreprise du textile ? Peut-on comparer sans difficulté les conditions du vieillissement - nous pourrions dire les conditions de travail - d'un opérateur de ligne dans l'automobile des années 1960 et celle d'un de ses collègues des années 1990 ? Peut-on enfin comparer sans précautions le vieillissement d'une population de cadres administratifs avec celui d'opérateurs de production ?

Une utilisation systématique de rapprochements de ce type risque de noyer l'évolution de chaque individu au sein d'une représentation trop globale. En osant un parallèle, comparer les pyramides des âges de différents lieux et différentes époques revient à aligner un ensemble de photographies instantanées d'une course à pied. On peut à la limite retracer l'histoire de la course mais pas celle de chaque participant. Ce glissement du raisonnement procède d'un oubli. S'il est assez évident que la pyramide des âges restitue bien la vision synchronique - c'est-à-dire une représentation des âges et des générations à une date donnée - du vieillissement, il faut souligner que le vieillissement est aussi un phénomène diachronique qui traduit l'évolution d'un individu ou d'un groupe dans le temps. Par conséquent, deux pyramides calculées à deux dates différentes sur une même population ne sont pas indépendantes mais interdépendantes, ce qui oblige le décideur à prendre en compte la durée. Plus que l'outil statistique, c'est bien les conditions de son utilisation - en particulier les raisonnements du type "toutes choses égales par ailleurs" - qui sont en cause.

1.2.2 Le passage de la démographie à la gestion. Il faut maintenant décortiquer la pratique qui consiste à dégager depuis un raisonnement de nature démographique des conclusions relevant d'un autre champ: économique, technique ou organisationnel. On ne peut nier qu'il existe des relations entre ces domaines, encore convient-il de les préciser. Nous prendrons comme exemple les relations entre le vieillissement et la transmission du savoir-faire durant un changement technologique. Généralement deux questions sont mises en exergue: une population âgée peut-elle s'adapter aux nouvelles technologies et comment peut-elle transmettre son savoir-faire aux plus jeunes ?

Dans de nombreuses entreprises confrontées à ces difficultés, la réponse à ces questions se résume au recrutement d'individus jeunes et qualifiés. D'une certaine façon, il s'agit de réincarner le savoir-faire technologique dans de nouveaux individus. Une telle approche évacue la question fondamentale de la transmission entre les catégories d'âges et plus généralement entre les individus. Gabriel Fragnière précise :

"il est important de ne pas confondre le problème de l'accumulation des connaissances dans l'histoire qui peut procéder par stockage, oublis, retrouvailles, avec celui du transfert des techniques, qui ne peut procéder que par transmission directe, sinon c'est le déclin et l'oubli définitif. [...] Cela veut dire que le savoir-

faire conditionne l'utilisation des techniques acquises et le développement de technologies nouvelles disparaît s'il n'est pas "incarné" dans un individu "sachant-faire". Au centre même de la possibilité pour une société de survivre avec la technologie qui est la sienne, et surtout de la possibilité de se développer, il y a ce que nous appelons aujourd'hui la "formation professionnelle" qui n'est pas autre chose que le processus de réincarnation des savoir-faire dans la génération suivante. [...] Nous dirons qu'une société décline si le système de transmission de ses technologies n'a plus la capacité de les maintenir et de les développer. C'est alors que les outils vieillissent. [...] Avec le développement extrêmement rapide de la technologie, nos systèmes de formation ne sont plus à la page et de ce fait, le transfert de savoir-faire n'est pas encore totalement assuré par les systèmes mis en place pour la société globale (au sens macro-social et non de structure juridique d'une entreprise NDA)" (Fragnière, 1986).

On le voit la relation entre vieillissement et démographie s'est ici enrichie de trois éléments: la formation qui permet la constitution des savoir-faire, le système de transmission entre générations et la rapidité de l'évolution technologique. La structure démographique de la population apparaît ici comme une explication nécessaire mais non suffisante d'un éventuel blocage de la modernisation d'une entreprise.

Si c'est la question des capacités d'apprentissage professionnel des salariés âgés qui est posée, reste alors à s'interroger sur la pertinence des comparaisons entre cette population - marquée par certaines conditions de travail, une expérience professionnelle spécifique - et celle des jeunes salariés qui sont souvent mieux formés théoriquement mais ont peu d'expérience de la vie en entreprise. On peut légitimement se demander si, plutôt que la variable "âge", ce ne serait pas l'organisation du travail au sein de laquelle ces salariés les plus anciens ont évolué qui permet d'expliquer leurs futures possibilités d'évolution ? Il s'agit de trouver un outil de description qui permette une analyse plus pertinente des conditions passées et futures que la pyramide des âges. On peut sans doute utiliser le concept de cohorte développé par les démographes.

1.2.3 Pour une utilisation du concept de génération "sociologique" ou de cohorte (voir annexe 2). On l'a vu, la pyramide des âges amène souvent à une comparaison arbitraire de population très différente et un "étiquetage" par âge le plus souvent abusif. En particulier, cette approche sous-estime le fait que les différences entre les individus et les générations ne s'expliquent pas seulement par l'âge mais aussi par l'évolution des niveaux et des structures de formation. Aux conditions et à l'organisation du travail, à la complexité du système technique de production. La cohorte, en tant que génération "sociologique" semble donc mieux adaptée que la pyramide des âges à l'analyse des problèmes de changement. Dans l'entreprise, la cohorte peut ainsi être construite à partir de la date d'entrée dans l'entreprise³, de lancement des installations ou d'atelier, ou de la date de mise en œuvre de certaines technologies ou méthodes d'organisation (informatique, automatismes, démarches de flexibilité ou de qualité, etc.). On pourrait objecter que l'utilisation du concept de cohorte est difficile à concrétiser dans une entreprise, elle semble pourtant utilisée dans certaines entreprises (Sylvestre, 1990). Bien souvent pourtant, les salariés sont suivis par les responsables du personnel, qui connaissent la date de leur arrivée dans un service et leur évolution au sein de l'entreprise. Par ailleurs, il paraît inutile de rappeler que dans un nombre de plus en plus important de sociétés, la mise en place d'une GPEC impose une analyse du contenu des emplois et des postes qui permet de cerner de façon précise les contraintes professionnelles qui pèsent sur un individu (Baron, 1993). La cohorte, parce qu'elle autorise une analyse précise de l'évolution d'une génération de salariés, permet de retracer l'histoire d'un salarié. Elle impose de revenir dans le passé pour comprendre comment le personnel a été modelé par les conditions techniques et sociales de travail.

Ceci permet de construire une stratégie du changement en matière de ressources

humaines. En distinguant à l'intérieur de la pyramide des âges des sous-groupes plus homogènes que s'ils étaient classés selon la seule variable de l'âge, on peut circonscrire de façon plus précise le sureffectif. Une telle démarche revient donc à valoriser les compétences de l'individu et non plus à prolonger sur le futur l'analyse des postes, quitte ensuite à les remplir avec des individus jeunes. C'est une approche de ce type qui a été développée par la sidérurgie dans le cadre de l'accord "A cap 2000" (Coulon, 1995). Pourquoi la sélection par les âges et l'utilisation de la pyramide des âges rencontrent-elles autant de succès ? Nous pensons que c'est parce qu'elles reposent sur un certain nombre de représentations de l'âge largement répandues dans notre société (Déjean de la Batie, 1988; LeMinez, 1995). Bien qu'étant incomplètes, voire fausses, celles-ci permettent souvent de légitimer des décisions de restructurations, de licenciements ou de départs en préretraites. Ce qui a posteriori pose des problèmes pour la bonne marche de l'entreprise car ces mesures excluent en même temps que des personnes des savoir-faire et de l'expérience.

2. La délicate définition d'un salarié âgé dans l'entreprise

Le discours et les pratiques en matière de gestion des salariés âgés reposent sur des représentations du vieillissement. Après avoir montré leurs limites, nous tenterons de préciser ce qu'entend généralement l'entreprise lorsqu'elle parle de salarié âgé.

2.1 «Quel âge avez-vous ? Moi, j'ai l'âge de mes artères»

Deux types d'argumentations sont couramment utilisées : l'âge représente le vieillissement. Le vieillissement se traduit par une diminution des capacités individuelles. Concernant le premier point, Xavier Gaullier montre clairement que la notion de salarié âgé varie selon les besoins de sélection et l'état du marché du travail :

"en période de croissance, de plein emploi et de pénurie de main-d'oeuvre, le salarié âgé est un producteur efficace qu'on cherche à retenir; avec les crises économiques, le chômage et les sureffectifs, le salarié âgé devient un incapable dont il faut se séparer par tous les moyens". Il ajoute : "l'âge apparaît divers et changeant selon les opinions et les intérêts. Il est ainsi un concept-écran qui masque d'autres réalités : la génération, le sexe, la situation historique. [...] Le "salarié-âgé" est bien une production sociale et cela est lourd de conséquence. [...] Dès lors l'âge devient directement ou indirectement un critère de gestion et de sélection dans l'entreprise. [...] Il amène les individus à intérioriser leur propre dévalorisation" (Gaullier, 1988).

Reprenant cette explication, on peut souligner le risque pour une entreprise d'adopter une gestion des sureffectifs reposant sur le seul critère de l'âge. En détachant les critères de sélection et d'évaluation des compétences individuelles et de la situation de travail pour les faire peser sur l'individu lui-même, elle relie de fait l'évolution professionnelle d'un individu à son âge. Cette démarche minimise le rôle des compétences, des savoir-faire et de l'expérience accumulée comme éléments constitutifs de la carrière individuelle. On constate alors l'apparition de stratégie de repli chez certains salariés - en particulier les plus âgés et les moins qualifiés - qui anticipent leur exclusion à terme de l'entreprise (Godelier, 1995; Poilpot-Rocaboy, 1996). Il leur semble impossible de lutter contre l'avancée inexorable de l'âge, ce qui les amène à s'auto-stigmatiser (Goffman, 1989) et accélère encore leur dévalorisation individuelle et collective.

Une telle évolution s'appuie aussi sur une représentation du vieillissement en tant que déclin permanent. Bien que très répandue, cette relation soit loin d'être évidente. Peut-on réellement déduire de l'âge une conclusion sur les capacités individuelles d'un salarié ? Deux

aspects doivent être ici distingués : les capacités physiques/physiologiques et les capacités cognitives/intellectuelles. La réduction des capacités physiques avec l'âge apparaît souvent comme la plus évidente aux yeux du grand public, pourtant de nombreux ergonomes en ont montré les limites. On peut les résumer autour de quatre remarques (Desrioux et Teiger, 1988). On ne peut savoir si des modifications cellulaires et tissulaires ont des conséquences fonctionnelles chez un individu. Il ne semble pas non plus qu'il y ait de modèle général d'évolution-détérioration pour l'une ou l'autre des catégories de fonctions (physique, sensorielles, psychomotrice ou mentales); la forme de l'évolution, au cours du temps, des capacités fonctionnelles varie ainsi que l'âge auquel se produit un éventuel déclin pour chaque individu. Par ailleurs, les capacités fonctionnelles se transforment, donc les stratégies d'utilisation changent. Pour des tâches complexes, les individus les plus âgés utilisent leur expérience pour anticiper les opérations futures (Poitrenaud, 1972). Enfin, les transformations avec l'âge sont différentes d'une personne à l'autre : elles varient sensiblement selon l'environnement du travail, le milieu social et la formation initiale. Ces éléments nous permettent de conclure que nous n'avons pas l'âge de nos artères car les situations individuelles sont de plus en plus diversifiées avec l'avancée de l'âge. Qu'en est-il du point de vue des connaissances et des capacités intellectuelles ? On utilise souvent l'image d'une trajectoire d'apprentissage passant d'abord par la constitution d'un stock initial de connaissances dans le cadre de la formation scolaire initiale, qui s'éroderait ensuite dans le temps. Cette vision est largement répandue parmi les dirigeants d'entreprise (Gaullier, 1988). Elle est pourtant démentie par les études déjà anciennes de Jean Piaget qui a montré que chaque apprentissage correspond à une restructuration de l'ensemble des connaissances et non à une simple accumulation (Piaget, 1987). Ses conclusions ont été affinées par les recherches des ergonomes. Ils ont montré que si les capacités d'apprentissage se modifient dans le temps - en particulier la mémorisation qui tend à s'amoindrir - , en revanche les individus les plus âgés compensent le plus souvent ce phénomène par une meilleure utilisation de leur expérience de l'apprentissage. Il faut souligner qu'ils réutilisent une intelligence "cristallisée" qui est d'autant plus importante que les connaissances accumulées sont importantes et variées. Ils ont alors plus de chances de retrouver au sein des exemples de situations constitués au cours de leur vie, des références qui leur permettent de faire face à la nouvelle situation. Autrement dit, nous n'avons pas l'âge de nos artères car elles mêmes n'ont pas l'âge qu'elles paraissent avoir ! Si les facteurs physiques et intellectuels ne peuvent fournir un modèle explicatif de la diminution des capacités individuelles, le terme de "salarié âgé" dans l'entreprise est-il le plus adapté pour traiter du problème de gestion des sureffectifs ? Ne serait-ce pas plutôt de la capacité d'un salarié à s'adapter à de nouvelles conditions de travail dont il faudrait parler ?

2.2 Du salarié "âgé" au salarié "rigide"

Le vieillissement, c'est "l'évolution défavorable à l'organisme qui altère les équilibres biologiques, psychologiques et sociaux et qui apparaît constante et irréversible" (Péquinot, 1981). Ainsi un "vieux" - terme souvent péjoratif - ou un salarié âgé serait un individu qui ne pourrait ou ne voudrait plus s'adapter aux conditions de vie que lui impose son environnement (Schmidt, 1995). Il reste alors à comprendre les raisons et les modalités de ce "vieillessement". Il semble important de souligner que l'entreprise en tant qu'organisation détermine une grande partie des conditions techniques et sociales des personnes qu'elle emploie. Jusqu'au début des années 1990, on peut dire que l'essentiel des entreprises ont utilisé des principes tayloriens d'organisation du travail reposant sur : une parcellisation et spécialisation étroite des tâches; un recrutement de personnel à faible qualification pour les tâches d'exécution; une politique de formation essentiellement destinée aux salariés les plus qualifiés; une politique de promotion reposant en général sur l'ancienneté (Gorgeu et

Mathieu, 1995). Ce type d'organisation engendre pour de nombreuses catégories de salariés - ouvriers, employés administratifs, techniciens et agents de maîtrise - un "vieillessement" en les cantonnant dans des situations de travail répétitives, parcellisées et très rigides. Or, nous avons vu que c'est précisément la variété et le renouvellement des situations et la survenue de problèmes nouveaux lors de la vie professionnelle qui préparent l'individu à son adaptation ultérieure. L'organisation taylorienne a ainsi elle-même créé les conditions de son inadaptation en rigidifiant les méthodes de production et les salariés qui y étaient exposés. On peut donc conclure ici que ce n'est pas le vieillissement du personnel qui entraîne celui de l'organisation mais bien l'inverse. Ainsi le salarié qui était adapté dans l'organisation taylorienne, et qui a vieilli avec elle, apparaît comme rigide dans une organisation flexible. Lorsqu'une nouvelle logique organisationnelle se développe, qui repose sur la flexibilité et des de productivité obtenus de façon collective et globale dans une unité de production, ou une entreprise, ils ont des difficultés d'adaptation. Il leur faut alors mettre en oeuvre de nouvelles compétences construites à la fois dans la formation initiale et dans une organisation qui qualifie ses salariés en permanence (Amadiou et Cadin, 1996). Derrière la question de l'âge, c'est bien le problème de la longueur de l'exposition aux anciennes méthodes de travail qui doit être posée. Si l'âge - et avec lui la pyramide des âges - signifie quelque chose s'est qu'un groupe d'individus ont été longtemps soumis à un certain type d'organisation qui les a façonnés. Face à ce constat, doit-on remiser définitivement l'outil d'analyse que constitue la pyramide des âges ? Quel jugement porter sur les solutions de rééquilibrage à court terme des pyramides des âges ?

3. Plaidoyer pour une utilisation bien tempérée de la pyramide des âges

3.1 De l'utilité d'une pyramide des âges pour chaque type de population

Il ne s'agit pas ici de nier toute utilité à la représentation statistique que représente la pyramide, mais de critiquer les conséquences d'une utilisation qui est le plus souvent trop globale. Le vieillissement d'un individu dans l'entreprise s'organise selon deux dimensions. Il y a d'abord une dimension diachronique. Vieillir dans une entreprise c'est d'abord suivre une trajectoire individuelle - on pourrait dire une "carrière" - au sein de l'organisation. Il y a ensuite une dimension synchronique. Un individu vieillit non seulement avec ceux de sa génération, mais aussi avec les salariés qui sont soumis aux mêmes contraintes organisationnelles (atelier, service, etc.). Ils constituent ensemble une cohorte. Or, la pyramide des âges agrège tous les individus même s'ils ont des possibilités d'évolution très différentes. Peut-on considérer qu'un ouvrier qualifié d'entretien, qui a été régulièrement formé aura les mêmes problèmes pour s'adapter qu'un ouvrier spécialisé sans formation initiale poussée ? Comment ensuite déterminer les moyens à mettre en oeuvre pour accélérer ces changements ? Ceci suppose de construire une pyramide des âges et des anciennetés par atelier, par type de métier ou par catégories professionnelles. Il s'agit ensuite de faire un bilan plus fin des situations de chaque salarié âgé en prenant garde toutefois de conserver à l'esprit que l'âge ne signifie pas automatiquement que l'individu concerné ne peut pas s'adapter aux nouvelles contraintes organisationnelles. On le voit ces deux étapes peuvent être rapidement construites dans la cadre d'une GPEC, grâce aux entretiens d'évaluation individuelle qui y sont développés. C'est à ces conditions que la pyramide des âges peut devenir un outil de pilotage de la gestion des ressources humaines. Elle contribue à éclairer la notion de sureffectif mais ne réduit pas le critère de choix à la seule variable âge, mais plutôt aux capacités de change-

ment. Ces précisions étant apportées, que dire des mesures de rééquilibrage brutal de la pyramide utilisées pour accélérer le changement organisationnel ?

3.2 Les mesures de rééquilibrage : des solutions souvent ambiguës pour une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficace

Nous n'évoquerons ici que l'embauche de jeunes salariés destinés à remplacer les plus anciens. Ce type de mesure repose sur une approche purement quantitative dont nous savons que les conséquences sur l'âge moyen du personnel sont faibles à court terme. Par ailleurs, il suppose que les jeunes soient immédiatement capables d'incarner les nouvelles technologies et de les mettre en œuvre de manière efficace au sein de l'entreprise. Ceci est loin d'être évident. En fait, l'embauche massive de jeunes présente plusieurs risques. Si l'organisation de l'entreprise n'est pas elle-même révisitée et reste marquée par une logique taylorienne, la seule arrivée de nouveaux salariés censés incarner le changement risque d'aboutir à une simple juxtaposition de deux populations, jeune et âgée, sans osmose entre les deux. Elle aboutit à reproduire à terme les mêmes difficultés dues de l'arrivée massive d'une tranche d'âge à un nombre de plus en plus réduit de possibilités de promotions hiérarchiques. On peut alors envisager plusieurs conséquences :

- un blocage à terme des promotions, ce qui constitue une incitation au départ de certains jeunes recrutés qui poursuivraient leur carrière dans d'autres entreprises, réduisant l'effort de rajeunissement qui avait été entrepris;
- un ralentissement de nouveaux recrutements de jeunes;
- des départs massifs à la retraite de ces individus à l'issue de leur carrière.

Il ne s'agit pas ici de rejeter l'utilité de toute approche démographique mais dans un premier temps de prendre en compte le délai nécessaire au rajeunissement de l'âge moyen. L'embauche massive de jeunes suppose pour être efficace un accompagnement qualitatif. Il est nécessaire de concevoir un ensemble d'outils permettant le transfert des connaissances et de l'expérience entre les diverses générations de salariés. Ceci suppose de redynamiser les salariés les plus anciens par une formation adaptée (Cadin, Guérin et Pigeyre, 1997) et de nouvelles perspectives de carrières. Enfin, la GPEC doit prévoir un nombre suffisant de postes dans la ligne hiérarchique afin de ménager des perspectives de promotion aux nouvelles recrues et d'accélérer le changement de la logique organisationnelle. On rencontre dans ce domaine de nombreux blocages de la part des membres de la hiérarchie. Comme le faisait remarquer en son temps P. Morin, le changement organisationnel "pose de fait explicitement la question du pouvoir et des relations au pouvoir" (Morin, 1988). L'absence de telles précautions dans la mise en œuvre du recrutement de jeunes salariés risque de donner des résultats contradictoires à moyen ou long terme avec les ambitions d'homogénéité affichées lors du développement d'une GPEC (LeGall, 1996).

Pour conclure

L'objectif de cette recherche consistait simplement à esquisser des éléments de réponse à une question : y a-t-il des conditions démographiques au changement organisationnel ? Les développements précédents nous amènent à la plus grande prudence. Tout au plus peut-on dire que l'âge n'est pas la variable la plus pertinente pour éclairer le décideur qui doit mettre en œuvre un changement organisationnel et gérer un sureffectif. L'influence de l'âge est extrêmement variable selon les individus. Son influence supposée irréversible sur les capacités d'adaptation est largement discutable car les individus développent des pratiques de compensation qui en limitent les conséquences les plus néfastes. Par ailleurs, les effets dévas-

tateurs de l'âge peuvent être combattus et anticipés par des mesures préventives. On peut donc affirmer ici que l'entreprise a les vieux qu'elle mérite. En n'adaptant pas ses méthodes de gestion des ressources humaines et son organisation du travail, elle risque d'entraîner un "vieillessement" – nous devrions dire une rigidification – prématuré de ses salariés, qu'il faudra ensuite résoudre dans des conditions souvent plus difficiles socialement et somme toute plus coûteuses. En définitive, deux stratégies opposées semblent possibles (Gaullier et Thomas, 1990) :

- un scénario marqué par l'obsolescence accélérée, la concentration de l'activité économique sur les âges les plus jeunes et les plus rentables, une rotation de plus en plus courte du cycle de rentabilisation.

- un scénario construit autour d'un recyclage permanent, la possibilité d'exercer plusieurs métiers à la suite, de se reconvertir à tout âge, d'avoir un travail adapté à chaque étape de sa vie même si un petit nombre paraît de fait difficilement récupérable.

Les obstacles que rencontrent les jeunes pour accéder à l'emploi semblent prouver que la réalité se situe entre ces deux alternatives. Le débat se résume bien à une opposition entre deux conceptions du vieillissement : un déclin inexorable ou un processus susceptible de considérables manipulations étalées dans la durée (Guérin, Wils et Saba, 1996).

Annexes

Annexe 1 : Les conditions de vieillissement d'une population

Le vieillissement d'une population résulte de la combinaison de deux phénomènes :

- l'augmentation du poids des catégories les plus âgées dans la population totale et/ou
- la diminution du poids des catégories les plus jeunes.

Par conséquent, c'est leur rapport relatif qui détermine le vieillissement de la population, mais aussi le rythme d'évolution de chacun des deux groupes. Une population peut donc à la fois rajeunir et vieillir. Comment sont déterminés les effectifs d'une population ? Ils résultent de la combinaison de trois variables :

- l'entrée dans la population (la natalité pour la population nationale, le recrutement pour une entreprise);
- la sortie de la population (la mortalité ou le départ de l'entreprise)
- l'apport de population (l'immigration pour la population nationale).

Le blocage de la natalité pendant une longue période entraîne ainsi un vieillissement de la population. Contrairement à une idée répandue, c'est plutôt la baisse de la natalité que celle de la mortalité qui provoque le vieillissement de la population. Pour autant, une reprise de la natalité n'aboutit pas immédiatement à rajeunir la population globale, mais tout au plus au gonflement des catégories les plus jeunes. Un délai d'ajustement est nécessaire. Cette remarque limite par conséquent l'intérêt à court terme des politiques de rééquilibrage de la pyramide reposant sur une embauche de jeunes et des départs de salariés âgés.

Annexe 2 : La cohorte, un ensemble de personnes regroupées autour d'un événement fondateur

La démographie en donne une définition précise : "C'est un ensemble de personnes ou de couples ayant vécu un même événement démographique fondateur pendant une période donnée". Par exemple, les personnes nées la même année constitue une cohorte communément appelée "génération". Cette première approche a été élargie. Les sociologues, par exemple, ont retenu d'autres types d'événements fondateurs pour constituer une cohorte. On a ainsi pu par exemple passer des dates de naissance ou de mariage à une dimension socio-historique (fin des études, entrée sur le marché du travail, etc.). Autrement dit, la cohorte a été constituée autour des conditions techniques, économiques et sociales qu'ont rencontrées un groupe de personnes au cours de leur vie.

Si elle présente un intérêt certain, cette approche soulève des difficultés méthodologiques. Le

repérage et la constitution d'une cohorte supposent le choix d'un événement fondateur. Cet événement doit permettre de sélectionner une population dont le comportement est homogène selon le critère retenu. La cohorte autorise ainsi l'étude de l'évolution d'une population dans le temps. L'analyse longitudinale dégage une variable et étudie son évolution dans le temps (ex. comment ont évolué les personnes qui se sont mariées en 1970). Elle permet aussi une analyse transversale, c'est-à-dire une photographie de la population à différentes époques. On le voit les deux approches sont complémentaires. Leur combinaison autorise la comparaison de différentes cohortes entre elles. Notamment, on peut distinguer un effet de durée (ou d'âge) et un effet de génération (ou de cohorte). Le premier explique l'influence de la durée sur les individus qui composent la cohorte. Par exemple, la mortalité progressant avec l'âge, on retrouve logiquement plus d'individus de 50 ans que de 60 ans. Mais ceci ne permet pas de comprendre toutes les différences entre les cohortes. Le second effet fait intervenir l'histoire propre à chaque cohorte (guerre, épidémie, émigration, etc.) pour analyser ses spécificités. Ainsi on considère qu'il y a eu un effet de cohorte si dans une population le nombre des personnes de 50 ans est inférieur à celui des personnes de 60 ans par exemple du fait d'une guerre ou d'un nombre important de suicides.

Références bibliographiques

- Amadiou, Jean-François; Cadin, Loïc, *Compétence et organisation qualifiante*, Paris, Economica, coll. "Gestion poche", 1996.
- Bourdelaïs, Patrice, "Vieillesse de la population ou artefact statistique ? ", *Gérontologie et société*, No.49, 1989.
- Baron, Xavier, "La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise" in *Gestion des ressources humaines*, Jean-Yves Capul (ed), Paris, La documentation française, coll. "Cahiers français", 1993, p.3-19.
- Cadin, Loïc; Guérin, Francis; Pigeyre, Frédéric, *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Paris, Dunod, 1997.
- Coulon, Marie-Béatrice, "Cap 2000, l'accord sur la conduite professionnelle de l'activité dans les entreprises sidérurgiques", *Personnel*, No.330 (février 1992), p.49-57.
- Déjean de la Batie, Marie-Anne, "La transmission des connaissances en formation gérontologique", *Gérontologie et société*, No.46, 1988.
- Desrioux, François; Teiger, Catherine, "L'âge, facteur de sélection au poste de travail", *Gérontologie et société*, No.45, 1988.
- Fraginière, Gabriel, "Le processus de vieillissement des sociétés", in *L'âge de travailler*, Evelyne Sullerot (ed.), Fayard, Paris, 1986, p.179-195.
- Gaullier, Xavier, "Qu'est ce qu'un salarié âgé ? ", *Gérontologie et société*, No.45, 1988.
- Gaullier, Xavier; Thomas, Christian, *Modernisation et gestion des âges*, Rapport à M. le Ministre du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et à M. le Ministre délégué chargé des personnes âgées, mars 1990.
- Godelier, Eric, *Du capitalisme familial à la stratégie de groupe : le cas de l'usine sidérurgique de montataire*, EHESS, Paris, 1990.
- Godelier, Eric, *De la stratégie locale à la stratégie globale : la formation d'une identité de groupe chez Usinor (1948-1986)*, thèse de doctorat d'histoire (mention : science des organisations), EHESS, 1995.
- Goffman, Erving, *Stigmate, les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de minuit, 1989.
- Gorgeu, Armelle; Mathieu, René, "Nouvelles usines : nouvelle gestion des emplois ? ", *La lettre du Centre d'études de l'emploi*, No.36, février 1995, p.1-10.
- Guérin, Gilles; Wils, Thierry; Saba, Tania, "La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus", *Performance et Ressources humaines*, Paris, Economica, 1996, p.145-161.
- LeBras, Hervé, *Marianne et les lapins*, Paris, Hachette, Coll. "pluriel", 1990.
- LeGall, Jean-Marc, *Gestion des ressources humaines*, Paris, PUF, Coll. "Que sais-je", 1996, p.57-80.
- LeMinez, Sylvie, "Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinions", *Travail et emploi*, No.63, p.23-40.
- Mallet, Louis, "Les sureffectifs dans l'entreprise : analyse et enjeux", *Problèmes économiques*, No.2152, 1989.

- Mer, Francis, "Il va falloir débaucher pour embaucher", *Liaisons sociales*, octobre 1989, No.420.
- Morin, Pierre, "Pratiques du changement organisationnel", *Revue française de gestion*, avril-mai 1988.
- Péquinot, Henri, *Vieillir et être vieux*, préface de Georges Canguilhem, Paris, Vrin, 1981.
- Piaget, Jean, *Le structuralisme*, Paris, PUF, Coll. "Que sais-je", (rééd.), 1987.
- Poilpot-Rocaboy, Gwénaëlle, "Performance de la gestion des emplois : éviction ou rétention des salariés vieillissants ? ", *Actes du VIIIème congrès annuel de l'AGRH*, Paris, L'Association Francophone de la Gestion des Ressources Humaines, 1996, p.423-436.
- Poitrenaud, Jean, "Structure des aptitudes cognitives et vieillissement", *Gérontologie et société*, No.2, 1972.
- Schmidt, Géraldine, "Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements", *Travail et emploi*, vol. 63, no.2, p.41-57.
- Sylvestre, Jean-Jacques, "Système hiérarchique et analyse sociale", *Revue française de gestion*, janvier-février, 1990.

Notes

1 Il va sans dire que ce regroupement hétérogène d'acteurs ne vise pas à nos yeux à occulter que chacun d'entre eux sont soumis à des contraintes et des enjeux qui leur sont spécifiques. En particulier, la contribution à la construction de l'outil et l'utilisation de la pyramide des âges est bien évidemment variable selon leur spécialité et leur position dans la hiérarchie de l'entreprise.

2 Parmi les thèmes les plus souvent évoqués, on retrouve le changement de technologie, le passage à un politique de qualité totale, la mise en place d'une organisation du travail plus qualifiante et/ou l'abandon d'une gestion taylorienne du personnel reposant sur des postes prescrits.

3 Ceci rappelle la pyramide des anciennetés qui fournit une vision plus précise que la pyramide des âges car elle donne une première idée des durées et des trajectoires des salariés. Elle présente néanmoins le risque de voir rejeter les plus anciens en s'appuyant sur l'argument souvent avancé que l'expérience serait un facteur de blocage à la formation et au changement. Ce qui reste à démontrer.