

LA GESTION VOLONTARISTE DES ÂGES

LE CAS DES ARMEES : CONSTRUCTION D'UN MODELE

Anne MARCHAIS-ROUBELAT

Régine MONTI

La France s'est longtemps caractérisée par une gestion des âges "aveugle" consistant à exclure les plus âgés et les plus jeunes des entreprises. Ainsi, dans nombre d'entreprises, de grande taille le plus souvent, l'âge des effectifs est concentré sur l'intervalle 35 - 55 ans (Gaullier, 1995 ; Le Minez, 1995). Cette gestion a parfois été poussée tellement à l'extrême dans certains secteurs, industriels principalement, que le vieillissement des effectifs a pu menacer les performances des entreprises. La plupart du temps, ces pyramides des âges ne sont pas le résultat de politiques délibérées qui auraient pour objectif de concentrer l'essentiel du personnel sur certaines tranches d'âges, mais le produit de multiples décisions de court terme visant à parer au plus pressé : maîtriser les effectifs, éviter les problèmes sociaux. Xavier Gaullier parle à ce sujet de consensus à la française (Gaullier, 1995). Nous proposons ici le qualificatif de "gestion passive" des âges lorsque l'âge est utilisé en tant que critère de gestion, de l'emploi principalement mais aussi des carrières, et lorsque les structures par âges ne constituent pas des objectifs intégrés à la politique des ressources humaines : elles en sont une résultante (Fabre, 1997). Désormais, peut-être face aux excès de ces quinze dernières années, un certain nombre de grands groupes tentent de rééquilibrer la répartition par âge de leur personnel au profit des jeunes notamment. Cette volonté de maîtrise de la pyramide des âges qui devient un objectif de la politique de gestion de ressources humaines, voire de la politique générale dans les secteurs industriels notamment (comme pour Sollac ou Renault) correspond à la mise en œuvre d'une "gestion volontariste des âges".

La nécessité de contrôler les structures par âge, et notamment le vieillissement des salariés en raison des effets négatifs attachés à ce phénomène, se heurte aux autres impératifs de la politique des ressources humaines : gestion du climat social, nécessité de réduction des effectifs, gestion des compétences, etc. Toute la difficulté consiste à maîtriser suffisamment les structures par âge afin qu'elles ne deviennent pas un facteur de contre performance pour l'entreprise, tout en maintenant l'indispensable autonomie de décision des acteurs qui exercent la fonction ressources humaines, les DRH et les managers. En effet, il ne peut être question de subordonner la politique de ressources humaines aux seuls critères d'âge. Il s'agit donc pour chaque entreprise de trouver un difficile équilibre entre le besoin de maîtriser les structures par âge et celui de répondre aux autres objectifs de la fonction ressources humaines. C'est dans ce contexte qu'émerge le phénomène de gestion volontariste des âges dans les grands groupes français.

C'est cette gestion volontariste des âges qui est l'objet de notre recherche. Notre objectif est d'établir dans un premier temps une grille d'analyse des politiques de gestion volontariste des âges (définition et contenu de ces politiques, liens avec la politique des ressources humaines, modalités de mise en œuvre, aspects temporels, etc.) afin notamment de pouvoir repérer des pistes de réponses au paradoxe concernant le contrôle des structures par âge et l'autonomie des décisions de ressources humaines pour les entreprises.

Étudier un phénomène émergent présente néanmoins des difficultés souvent rencontrées dans les sciences de gestion et nécessite le recours à une démarche hypothético-inductive. Le présent travail pose les premières étapes de la construction d'un modèle d'analyse de ce phénomène, afin de pouvoir le mettre à l'épreuve sur une population plus large. Généralement, pour construire un tel modèle, il est judicieux de mener une observation de terrain sur quelques cas qui permettent de déterminer empiriquement des indicateurs de phénomènes, d'identifier les concepts et d'analyser les indicateurs (Igalens et Roussel, 1998). Dans le cas présent, il n'est pas si aisé d'identifier, au-delà du discours, les entreprises menant "réellement" une gestion volontariste des âges, car ce qualificatif ne peut se vérifier que sur la durée, une pyramide des âges étant par essence un phénomène de long terme. Il nous est apparu risqué de construire notre modèle d'analyse à partir de cas qui peuvent se révéler à moyen terme inadéquats. Nous avons recherché des organisations qui ont adopté de longue date ce type de gestion. Les Armées nous ont paru répondre à ce critère. D'une part, parce qu'elles sont parvenues à maintenir sur le moyen terme la structure de leur pyramide des âges dans un contexte de réduction

d'effectifs. D'autre part, elles ont réussi à diminuer le nombre de personnel employé tout en maintenant des dynamiques de carrières et surtout un haut niveau de motivation du personnel. Les objectifs des Armées, comme les moyens qu'elles mettent en œuvre, diffèrent cependant de ceux des entreprises. L'Armée est toutefois une organisation particulière, et la transposition de l'analyse de sa politique de gestion des âges aux entreprises est avant tout un problème de méthode.

Le matériau de l'enquête est constitué de données documentaires et statistiques concernant les structures par âge. Ces données ont été croisées avec les principaux éléments de la politique de ressources humaines des Armées : grades, promotion, salaires, recrutement, conditions de fin de carrières, etc. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens semi-directifs auprès des cadres concernés de la Direction du Personnel Militaire de l'Armée de Terre, de la Marine, de l'Observatoire Sociologique de la Défense et de militaires de carrière. Enfin, pour valider l'ensemble du modèle, nous avons organisé une présentation devant les principaux responsables des ressources humaines de l'Armée de terre et de la Marine concernés, suivie d'un débat commun.

Après avoir précisé le cadre théorique adopté, nous présenterons le modèle de gestion volontariste des âges des Armées, son fonctionnement et ses évolutions, à partir du cas de l'Armée de terre, et plus spécifiquement celui des officiers. Au fur et à mesure de cette description du modèle, nous nous sommes efforcés de présenter les différents résultats de la recherche. Dans une dernière partie, nous élargirons le modèle aux sous-officiers de l'Armée de terre et aux officiers de la Marine avant d'exposer les principaux résultats de cette recherche et leurs enseignements pour les entreprises. Au

I – CADRE THEORIQUE : APPROCHE SYSTEMIQUE ET MODELISATION DES PROCESSUS DE DECISIONS ET D' ACTIONS DANS LE CHAMP DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour analyser les tenants et les aboutissants de la politique de gestion volontariste des âges dans ses différentes dimensions, on aura recours à une démarche de modélisation qualitative. Outre son caractère descriptif, l'intérêt d'un tel modèle consiste à mettre en exergue des stratégies d'action simples dans une réalité complexe, à condition toutefois de traiter la politique de gestion volontariste des âges non pas comme une situation théorique, mais comme le processus concret qu'elle est.

I-1- Une perspective systémique

La nature de la variable "structure par âge", sur laquelle agit la gestion volontariste des âges, influence de façon indirecte les variables résultats de la gestion des ressources humaines. Par exemple, si 80 % du personnel d'une entreprise ont entre trente-cinq et quarante-cinq ans, cela n'affecte pas directement ses performances. Par contre, cette situation peut avoir un effet sur la dynamique des carrières proposées au personnel et donc éventuellement sur les motivations (Peretti, 1995), qui pourraient s'en trouver affectées et finalement réagir sur les performances de l'entreprise (Legrand, 1998). Ainsi, les problématiques de l'âge et des structures par âges concernent les différents champs de la gestion des ressources humaines. En outre, le système de décisions, plus ou moins clairement spécifié, qui constitue la gestion volontariste des âges proprement dite, interagit avec d'autres dimensions de l'organisation, financière, technique et organisationnelle notamment. Il faut donc pouvoir non seulement mesurer les implications de la gestion volontariste des âges sur celles-ci, mais aussi évaluer les contraintes que ces autres dimensions exercent sur les choix en termes de gestion des ressources humaines, ainsi que les éventuelles contradictions ou convergences d'intérêts qui peuvent apparaître aux différents niveaux de l'organisation. Il apparaît ainsi important de se donner une vision multidimensionnelle et systémique (Le Moigne, 1990) des effets des structures par âge sur les organisations afin de ne pas aboutir à des prises de décisions parcellaires aux effets mal évalués.

II-2- La modélisation des processus : le recours à la phénoménologie de l'action

Vouloir décrire un modèle de gestion volontariste des âges suppose que l'on s'y intéresse comme à un processus au sens de "progression (en tant qu'ordre et séquence d'enchaînement) d'événements dans l'existence d'une entité organisationnelle au cours du temps" (Van de Ven et Poole, 1995). On se heurte alors à des difficultés méthodologiques majeures de deux sortes : les unes sont liées au caractère complexe du processus, les autres à l'inexistence de bornes temporelles. Non seulement le processus de gestion volontariste

des âges n'a pas d'origine identifiable, mais il n'a pas non plus de fin identifiable par une décision ou un changement organisationnel particulier : même si aucune décision n'est prise en termes de recrutements, de carrières ou de départs, l'ensemble du système se déforme d'une année sur l'autre car les individus qui le composent ont vieilli dans l'intervalle. On doit alors étudier un enchaînement continu de décisions dans le temps qui maintient un flux en vue de conserver un état stationnaire malgré l'évolution de contraintes, ou qui cherche au contraire à modifier les flux, soit pour s'adapter aux évolutions du système de contraintes soit pour le modifier par des effets rétroactifs. L'impossibilité de borner le processus dans le temps a ainsi des conséquences sur la redéfinition, au cours de son déroulement, des objectifs et des moyens à mettre en œuvre. L'instabilité temporelle des objectifs rend notamment inadéquate une logique de projet dans la mesure où, si celui-ci est défini comme une "démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir", il "implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données" (AFITEP-AFNOR, 1992).

L'analyse théorique des processus s'appuie sur des études diachroniques, qu'il s'agisse de changement organisationnel (Huber et Van de Ven, 1995) ou de décisions stratégiques (Mintzberg, Rainsinghani et Théoret, 1976). Dans ces approches, même si on ne connaît pas nécessairement bien le début du processus, sa fin au moins est identifiée. Or, la politique de gestion des âges ne conduit pas nécessairement à un changement organisationnel ni à une décision stratégique identifiée qui pourrait justifier la fin de l'intervalle temporel de l'étude.

Pour résoudre ces problèmes, on utilisera des concepts et une méthodologie mise au point depuis quelques années pour modéliser des actions conçues comme des processus complexes au cours duquel des acteurs effectuent des choix successifs (Marchais-Roubelat, 1995) : la phénoménologie de l'action. Elle aide à formaliser la dynamique des enchaînements de décisions au cours du temps, à partir de l'observation de processus d'action. Elle applique au processus étudié une grille de lecture composée de concepts conçus pour mettre en lumière une logique dans l'enchaînement temporel des événements, malgré leur complexité. Dans la mesure où la phénoménologie de l'action modélise la dynamique d'enchaînement des événements par des règles, qui sont des relations entre des variables ou des contraintes, découpant l'action en phases correspondant à des durées de validité de ces règles, cette approche est adaptée à l'étude de processus dont on ne peut déterminer clairement ni le début ni la fin. D'une part, elle permet de traduire l'ajustement mutuel des objectifs et des règles au cours du temps (Marchais-Roubelat, 1997, 1998). D'autre part, elle justifie l'absence de limites temporelles fondées sur des événements particuliers, puisqu'elle travaille sur des variations temporelles. De plus, d'un point de vue stratégique, un modèle phénoménologique de l'action permet de repérer les transferts (les changements de phases) en cours et d'y adapter le système de décisions et d'objectifs.

TABLEAU

DEFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS DE LA PHENOMENOLOGIE DE L'ACTION

<p><i>règle</i> : contrainte de comportement ou relation entre les variables valable pendant une phase.</p> <p><i>phase</i> : partie du déroulement de l'action durant laquelle des relations fondamentales du système restent inchangées. Il y a changement de phase lorsque l'une ou plusieurs de ces relations sont transformées, soit par suite d'influences exogènes, soit par suite d'actes</p> <p><i>objectif</i> : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action.</p> <p><i>transfert</i> : transformation d'une ou plusieurs règles, qui se produit à l'achèvement d'une phase.</p> <p><i>rupture</i> : transfert qui remet en cause l'issue de l'action pour un acteur au moins.</p> <p><i>dimension d'évaluation</i> : dimension élémentaire résumant un sous-système de l'environnement qui exerce une contrainte actuelle ou potentielle sur le comportement de l'acteur ou sur celui d'autres acteurs et qui est susceptible d'être transformé par les effets d'un acte ou d'une combinaison d'actes.</p> <p><i>dominance faible</i> : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment les effets virtuels que l'acteur dominé attend de son propre acte.</p> <p><i>dominance forte</i> : caractéristique d'un acte d'un acteur dominant, dont certains effets transforment des contraintes décisionnelles sur un acteur dominé.</p> <p>Dans la présente modélisation, le concept de <i>postulat</i>, a aussi été utilisé : hypothèse relative à la composition et aux modes de constitution des compétences en fonction duquel sont fixés les objectifs et les règles correspondants.</p>
--

II- PRESENTATION DU MODELE : LE CAS DES OFFICIERS DE L'ARMEE DE TERRE

Dans un premier temps, compte tenu de la perspective systémique adoptée, nous avons repéré les principaux objectifs de l'organisation et les objectifs attachés au domaine qui nous intéresse ici, les ressources humaines, en tenant compte des contraintes internes et externes. Puis nous avons identifié les principales composantes du modèle de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre en nous aidant des concepts de la phénoménologie de l'action. Enfin, nous avons recensé les principes qui régissent la régulation et la modification du modèle au cours du temps.

II-1 Les fondements du modèle de gestion des âges de l'armée de terre : une gestion volontariste des âges

On montrera, lors de la description des fondements du modèle, que dans le cas des officiers de l'Armée de terre, l'âge et les structures par âges constituent des objectifs de la politique de gestion des ressources humaines et sont considérés comme des éléments contribuant au maintien ou à l'amélioration des performances. C'est en cela que l'Armée de terre applique une gestion volontariste des âges telle que nous l'avons définie.

Les Armées, et en particulier l'Armée de terre, sont au service de la nation qui leur assigne des missions au travers de la politique de la défense de la France (propos du Chef de l'Etat, 1996). L'objectif des Armées est de mettre en œuvre *les moyens qui lui permettront de répondre aux missions assignées par la nation. C'est en fonction de ces missions que les formats des Armées sont définis : type et répartition des moyens matériels et des ressources humaines.* Les ressources humaines constituent un sous-système de l'Armée de terre en relation avec d'autres sous-systèmes de l'organisation : technologique, financier, etc. Sur le plan des ressources humaines, dans cette logique de mise à disposition de moyens, il s'agit pour les Armées de *détenir à tout moment, en nombre suffisant, les hommes et les femmes ayant les compétences nécessaires pour remplir les missions assignées à l'Armée et servir les moyens à disposition.* C'est ce que nous appelons ici une *règle*, c'est-à-dire une relation entre des variables ou une contrainte valable pendant une certaine durée, la phase. De cette règle découle l'efficacité de l'Armée, c'est-à-dire sa capacité à agir. On l'appellera *règle d'efficacité* (elle sera nommée par la suite R), elle détermine l'existence de l'Armée en tant qu'organisation. Cette règle structure l'organisation, elle constitue la base du modèle. Par conséquent, *à la période t, l'objectif principal des Armées dans le domaine des ressources humaines est de détenir en t et en t+1, +2, +n, un sous-système "ressources humaines" qui permette de répondre à la règle d'efficacité à ces mêmes échéances.* Il s'agit de détenir des ressources humaines qui permettent à la fois d'être "efficace" ici et maintenant et aussi de se préparer dès aujourd'hui aux besoins futurs en termes de ressources humaines (correspondant par exemple aux évolutions des missions ou des contraintes). Ce sous-système est un objectif à atteindre sous contraintes. Les contraintes internes sont constituées par le système de ressources humaines actuel, les "principes fondateurs" des armes (par exemple, jusqu'à présent, la conscription), et des "valeurs" constituant la culture des différentes Armées (comme l'importance accordée à la promotion sociale pour l'Armée de terre). Les contraintes externes sont celles du marché du travail (le nombre de jeunes aptes attirés par ce type de métier, compte tenu notamment de l'image de marque des différentes Armées), des impératifs technologiques, budgétaires, etc. Pour atteindre cet objectif principal sous contraintes, l'Armée définit une politique (au sens de processus cohérent de configuration) de ressources humaines qui associe des objectifs relatifs aux compétences spécifiques concernées.

Pour l'Armée de terre, la gestion des âges des officiers doit répondre aux objectifs et aux contraintes exposés ci-dessus, ce qui correspond à une gestion volontariste des âges telle que nous l'avons définie : "la gestion volontariste des âges se caractérise par l'intégration dans les objectifs de la politique de ressources humaines d'objectifs en termes d'âges".

II-2 La description du cœur du modèle de gestion des âges des officiers de l'Armée de terre

C'est par la représentation du processus de décisions et d'actions de la gestion des âges des officiers de l'Armée de terre que nous sommes parvenus à mieux définir de la notion de "gestion volontariste des âges" en mettant l'accent sur deux dimensions essentielles relatives à la gestion des compétences et à sa dynamique. Cette décomposition du cœur du modèle nous a permis aussi de repérer les principaux domaines des ressources humaines concernés par cette gestion volontariste, à savoir les capacités intrinsèques, la

formation, les parcours professionnels et la dynamique de carrière. Enfin, nous avons pu identifier les enchaînements de décisions et d'actions liant âge et compétences grâce à la décomposition de ce processus complexe, à partir des concepts de la phénoménologie de l'action.

Pour la clarté de la présentation, nous exposerons dans un premier temps le modèle sans tenir compte des contraintes ni de ses déformations au cours du temps, éléments qui seront intégrés ultérieurement dans l'analyse. Dans la réalité, la construction de ce modèle de gestion des âges relève d'un processus itératif tenant compte des contraintes qui s'imposent à lui à chaque étape. Le modèle décrit ci-dessous s'applique à la population des officiers d'armes dits de carrière (pouvant rester dans l'Armée jusqu'aux limites d'âge fixées statutairement) et exclut donc les officiers sous contrat (les ORSA qui bénéficient de contrats "à durée déterminée" allant de 3 ans à 15 ans).

a) Une gestion des âges et des compétences. Selon les fondements du modèle exposé ci-dessus, il s'agit pour les gestionnaires de l'armée de terre de gérer les âges afin de détenir les compétences qui permettent de répondre aux objectifs précités. En fait, ce que nous avons qualifié dans l'introduction de cet article de gestion volontariste des âges apparaît clairement comme une gestion des âges et des compétences. Dans le contexte de l'Armée, la notion de compétence combine un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être fondés sur une combinaison de deux catégories de capacités clés pour pouvoir "agir en situation" (Schwartz, 1982). Il s'agit, d'une part, des capacités physiques, psychologiques,... intrinsèques à chaque individu (que nous appelons "capacités intrinsèques"), d'autre part des capacités individuelles ou collectives à servir les moyens mis à disposition. Dès lors, nous pouvons à ce niveau enrichir notre définition : outre le fait d'intégrer dans les objectifs de la politique de ressources humaines des objectifs en termes d'âge, la gestion volontariste des âges constitue un mode de gestion des compétences.

b) Composition et mode d'acquisition des compétences et âge. La gestion des âges et des compétences des officiers de l'Armée de terre repose sur des *postulats* concernant la composition et le mode d'acquisition des compétences. Ces postulats sont fondés sur l'expérience des responsables de l'Armée de terre, mais aussi sur les valeurs de cette organisation et ses principes fondateurs. Par exemple, le postulat 1 fixe que *les compétences d'un officier sont fonction en premier lieu de ses capacités intrinsèques, c'est-à-dire de ses capacités ou aptitudes physiques et psychologiques (notion de capacité morale)*. Rien dans les missions de l'Armée ne rend ce choix indispensable. On pourrait, comme les Américains par exemple, spécialiser des officiers dès le début de leur vie professionnelle sur certaines fonctions pour lesquelles l'importance des aptitudes physiques serait secondaire. Ce principe de la gestion des âges et des compétences des officiers de l'Armée de terre est donc un postulat au sens où nous l'avons défini (hypothèse relative à la composition et aux modes de constitution des compétences en fonction de laquelle sont fixés les objectifs et les règles correspondants). De la même façon, sont définis trois autres postulats. Le postulat 2 fixe qu'au-delà des capacités intrinsèques (aptitudes physiques et psychologiques), les compétences des officiers sont fonction du type de formation militaire détenu (initiale et continue). Selon le postulat 3, outre les capacités intrinsèques et la formation, les compétences des officiers sont fonction du parcours professionnel dans lequel ils s'insèrent, c'est-à-dire de leur formation militaire (initiale et complémentaire) et des temps de responsabilité (commandement, mise en situation). Enfin, le postulat 4 affirme qu'au-delà des capacités intrinsèques, de la formation et du parcours professionnel suivi par les officiers, leur niveau des compétences est fonction du rythme de carrière. Plus le rythme de carrière est rapide, plus le niveau de compétences sera élevé.

Ce sont ces quatre postulats qui structurent le cœur du modèle de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre. Il s'agit des principaux domaines de la gestion des ressources humaines concernés plus spécifiquement par cette gestion des âges : les capacités intrinsèques, la formation, le parcours professionnel, le rythme de carrière.

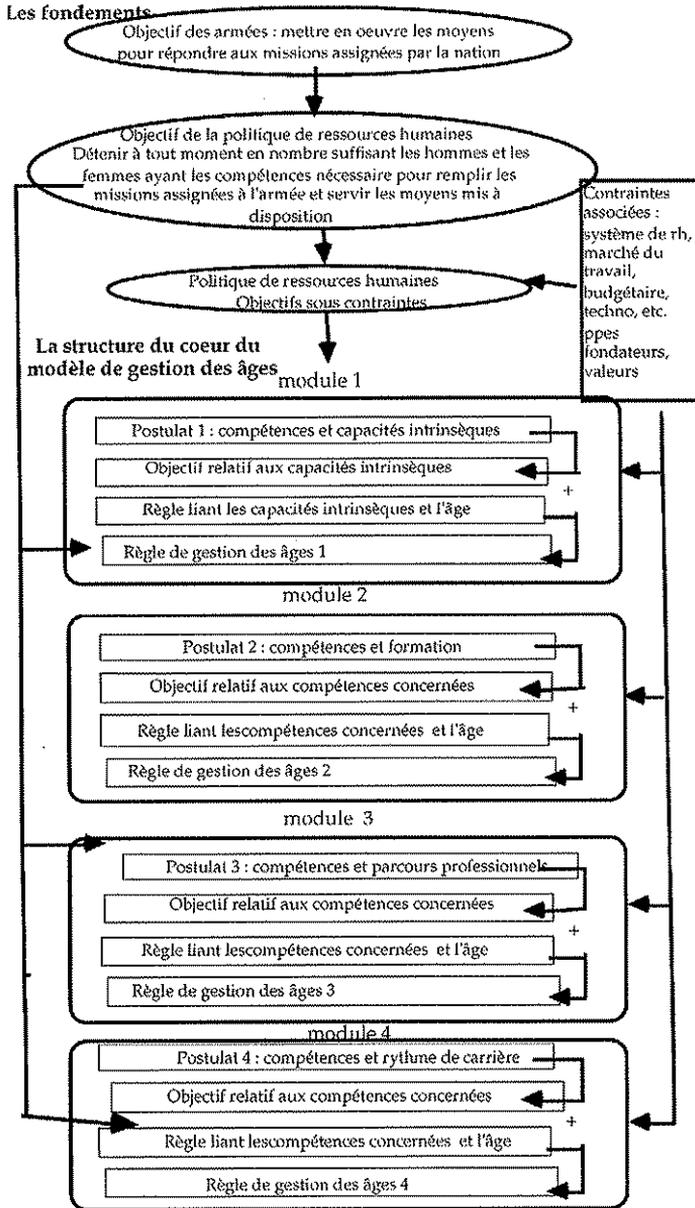
c) Mode d'articulation entre gestion des âges et gestion des compétences. À partir de chacun de ces postulats, l'objectif général de la politique de ressources humaines, à savoir *détenir à tout moment, en nombre suffisant, les hommes et les femmes ayant les compétences nécessaires pour remplir les missions assignées à l'Armée et servir les moyens à disposition* est traduit en termes d'objectifs relatifs aux compétences spécifiques concernées. Par exemple, pour le postulat 1 relatif aux capacités intrinsèques, l'objectif concernant la constitution des compétences sera : *à la période t et à la période t+1, t+2, ... l'Armée doit disposer du nombre nécessaire d'officiers possédant les capacités intrinsèques requises par les missions et donc contribuant à répondre à la règle*

d'efficacité. En effet, de la règle d'efficacité qui s'impose à l'Armée de terre découle la nécessité que les officiers, quels que soient leurs grades, puissent participer activement aux opérations requises par les missions, c'est-à-dire qu'ils disposent des capacités ou aptitudes physiques et psychologiques nécessaires. L'âge apparaît comme une des variables permettant d'atteindre cet objectif spécifique, ce qui suppose l'existence d'une règle liant l'âge et les capacités intrinsèques. Une *règle* (c'est-à-dire une relation entre des variables pendant une certaine durée, la phase) reliant l'âge et les compétences concernées est ensuite fixée. Ainsi, concernant les capacités intrinsèques, cette règle est la suivante : *les capacités intrinsèques sont fortement conditionnées par l'âge. En simplifiant, on peut considérer qu'il existe une bijection âge-capacités intrinsèques*. Par exemple, depuis plusieurs décennies, les terrains d'opération de l'Armée de terre sont généralement éloignés du territoire national, et nécessitent l'intervention d'unités dirigées sur place par des Généraux. Ceux-ci doivent détenir des capacités physiques nécessaires à cette présence (résistance au manque de sommeil, à l'effort physique, etc.). En termes d'âge, selon les hypothèses précédentes, la réponse à cette contrainte se traduit par une diminution de l'âge moyen des Généraux. Cette évolution a été concrétisée depuis 1976 par un changement de statut concernant l'avancement et dont l'objectif était de rajeunir le corps des officiers d'armes, afin "d'avoir des chefs plus jeunes". Ainsi, les plus jeunes deviennent Colonel à 41 ans et Général à 50 ans. A partir de cette première règle portant sur les relations entre âge et compétences, on formule la règle de gestion des âges correspondante. En ce qui concerne les capacités intrinsèques de l'Armée de terre, cette règle consiste en une contrainte exprimée en termes d'âges : *l'Armée de terre définit des plages d'âge possibles correspondant aux aptitudes physiques et psychologiques requises par les emplois définis à partir des missions, ainsi que le nombre de personnel nécessaire à chacune de ces plages d'âge, pour une certaine période*. Ainsi, pour le premier postulat, le modèle articule des objectifs et des règles à différents niveaux de l'organisation : traduction opérationnelle de l'objectif principal des Armées en objectif de politique des ressources humaines ; détermination d'une première règle qui établit une relation entre âge et compétences ; puis d'une règle de gestion des âges qui consiste en une contrainte durable de la politique de ressources humaines.

Au regard de la description du module 1 du cœur du modèle de la gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre, on constate que celui-ci possède aussi une dimension anticipatrice. Les objectifs d'âge sont à atteindre en t et en $t+1$, $+2$, ... $+n$. Il s'agit de posséder une structure par âge et grade qui tout à la fois permette de répondre à la règle d'efficacité sous contraintes aujourd'hui et de se préparer à y répondre demain dans un contexte stable (même règle d'efficacité, contraintes peu évolutives), ou dans un environnement transformé (évolution des missions, des contraintes, etc.). C'est une gestion prospective des âges, dans la mesure où la prospective s'applique à "déterminer, assez tôt pour qu'on puisse en tenir compte, les traits et les caractères des situations dans lesquelles nous allons sans doute être placés" (Berger, 1957). Il s'agit bien de gérer les âges aujourd'hui en fonction des besoins du moment mais aussi des besoins à venir. Ainsi la gestion des âges des officiers de l'Armée de terre sera dans certains cas "préactive", pour se préparer à des changements attendus tels que l'évolution des missions, la réduction des budgets, la technicité accrue, etc. et dans d'autres, "proactive", c'est-à-dire qu'elle agira pour provoquer des changements souhaités (Godet, 1991).

d) Description complète du cœur du modèle. La structure du modèle est identique pour les trois autres champs d'application qui correspondent aux postulats 2, 3 et 4 (voir schéma). Chaque domaine d'application dépend du précédent, dans l'ordre suivant : compétences, capacités intrinsèques de l'individu et âge ; compétences, formation et âge ; compétences, parcours professionnels, et âge ; compétences, rythmes de carrière et âge. En effet, la primauté des aptitudes physiques et psychologiques dans la structure du modèle se justifie par les spécificités du métier de militaire, appelé à être engagé physiquement sur des terrains d'opérations et psychologiquement dans des situations extrêmes. C'est donc à partir du modèle tel qu'il est résumé ici (voir tableau) qu'est définie la pyramide des âges et des grades des officiers de l'Armée de terre (on se référera pour une description complète du modèle à Marchais-Roubelat et Monti, 1998). Dans la mesure où il y a recoupement entre types d'emplois occupés et grades, la pyramide des âges et des grades correspond à une pyramide des âges et des types d'emplois, qui renvoient eux-mêmes aux compétences.

FIGURE
LA STRUCTURE DU MODELE DE GESTION DES AGES DES OFFICIERS DE L'ARMEE DE TERRE



TABLEAU

LE CŒUR DU MODELE DE GESTION DES AGES DES OFFICIERS DE L'ARMEE DE TERRE

MODULES	Postulat	Objectif relatif aux compétences du module	Règle liant les compétences concernées à l'âge	Règle de gestion des âges relative au module
<i>module 1 : compétences intrinsèques à l'individu et âge</i>	Les compétences des officiers sont fonction en premier lieu de leurs capacités intrinsèques, c'est-à-dire de leurs capacités ou aptitudes physiques et psychologiques (notion de capacité morale).	À la période t et à la période $t+1$, $t+2$, $t+n$, l'armée doit disposer du nombre nécessaire d'officiers possédant les capacités intrinsèques requises par les missions et donc contribuant à répondre à la règle d'efficacité.	Les capacités intrinsèques sont fortement conditionnées par l'âge. En simplifiant, on peut considérer qu'il existe une bijection âge-capacités intrinsèques.	L'armée de terre définit des plages d'âge possibles correspondant aux aptitudes physiques et psychologiques requises par les emplois définis à partir des missions ainsi que le nombre d'officiers nécessaires à chacune de ces plages d'âge, pour une certaine période.
<i>module 2 : compétences formation, et âge des officiers</i>	Au-delà des capacités intrinsèques (aptitudes physiques et psychologiques), les compétences des officiers sont fonction de leur type de formation militaire (initiale et continue).	À la période t et $t+1$, $t+2$, $t+n$, l'armée de terre doit disposer du nombre d'officiers ayant suivi les différents types de formations permettant l'acquisition des compétences requises par la règle d'efficacité.	L'accès aux différentes formations militaires initiales et continues est limité en fonction de l'âge. Plus l'officier est jeune, plus il pourra accéder aux formations permettant un parcours professionnel long.	L'armée de terre définit pour les officiers des plages d'âges d'accès aux différents types de formations.
<i>module 3 : compétences parcours professionnels, et âge des officiers</i>	Au-delà des capacités intrinsèques (aptitudes physiques et psychologiques), et de la formation, les compétences des officiers sont fonction du parcours professionnel dans lequel ils s'insèrent, c'est-à-dire de leur formation militaire (initiale et complémentaire) et des temps de responsabilité (commandement).	À la période t et $t+1$, $t+2$, $t+n$, l'armée de terre doit disposer du nombre suffisant d'officiers dont les compétences sont optimales pour les emplois définis à partir de la règle d'efficacité.	À formation initiale et complémentaire donnée, le niveau de compétences, compte tenu de la façon dont sont définies les carrières d'officiers actuellement dans l'armée de terre, est assimilé au moins en partie à l'âge et au grade.	Au sein des plages d'âge possibles déterminées par la règle de gestion des âges relative au module 1 et conditionnées par le module 2, l'armée de terre définit des plages d'âges pour les différents emplois des officiers et un nombre de personnel requis pour ces emplois.

module 4 : compétences rythmes de carrière et âge	Au-delà des capacités intrinsèques (aptitudes physiques et psychologiques), de la formation et du parcours professionnel suivi par les officiers, le niveau des compétences est fonction du rythme de carrière. Plus le rythme de carrière est rapide, plus le niveau de compétences sera élevé.	À la période t et t+1, t+2, t+n, l'armée de terre doit disposer, en fonction des missions qui lui ont été assignées, de dirigeants en nombre suffisant et possédant les compétences requises.	À niveau de formation égal, et à type de parcours professionnel équivalent, l'officier le plus jeune a la plus forte probabilité d'avoir le rythme de carrière le plus rapide ; inversement, si un officier a dépassé l'âge maximum requis, son rythme de carrière sera ralenti.	Le nombre d'officiers accédant au grade supérieur à l'âge minimum défini par (2) est défini en fonction du nombre et de la qualité des dirigeants requis par la règle d'efficacité.
--	--	---	--	---

II-3 Intégration au modèle des contraintes et fonctionnement temporel

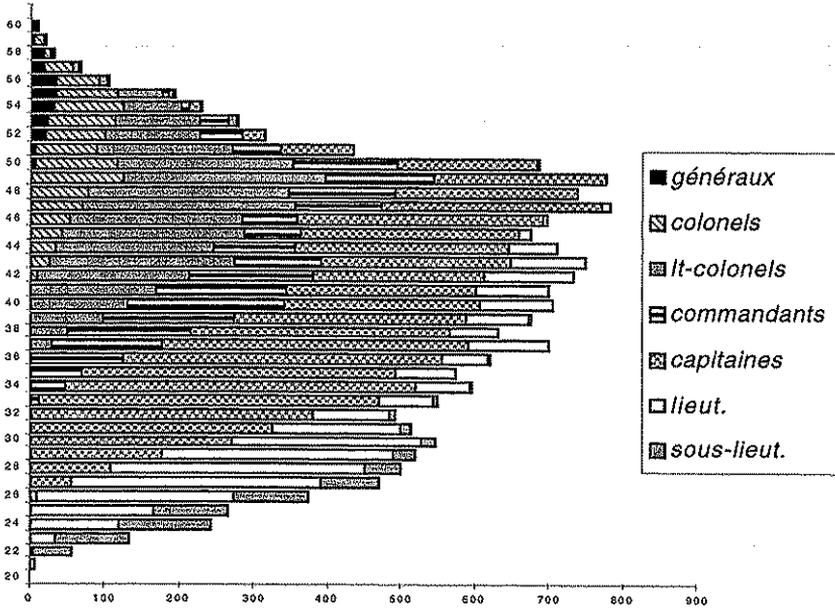
Pour compléter cette description du modèle de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre, nous présentons les modalités d'intégration des contraintes internes et externes et son fonctionnement temporel. Au travers de la description de ces deux étapes de constitution du modèle, nous montrons que la forme des pyramides est contingente, puis nous explicitons les liens pour l'Armée de terre entre gestion des âges et politique des ressources humaines.

a) Intégration des contraintes internes et externes : le principe de contingence des pyramides des âges. En période stable, c'est-à-dire lorsque les missions dévolues à l'Armée sont définies de façon durable et que l'environnement ne connaît pas de modifications majeures, les décisions prises dans le cadre de la politique de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre intègrent les différentes contraintes externes, budgétaires, technologiques, etc. qui s'imposent au cours du temps, en respectant les règles et les objectifs décrits dans le modèle. Mais il est important de souligner que la forme de la pyramide ne dépend pas de la seule règle d'efficacité sous contraintes externes. Les contraintes internes et notamment les principes fondateurs et les valeurs de l'organisation (que nous avons qualifiés dans le modèle de contraintes) ont un rôle essentiel. En effet, à un ensemble de règles d'âge et de contraintes externes données, correspondent plusieurs formes de pyramide possibles et le choix final de la forme de la pyramide dépend principalement des contraintes internes. L'Armée de terre a ainsi choisi jusqu'à présent, en fonction de ses principes fondateurs (notamment la conscription), et de ses valeurs (et plus précisément l'importance accordée à la promotion sociale) de conserver une pyramide des officiers caractérisée par une base large correspondant à un nombre important de capitaines (40 % du nombre total d'officiers) et par un rétrécissement rapide après le grade de Lieutenant-Colonel. L'âge moyen de l'ensemble des officiers est de près de 42 ans (voir pyramide ci-dessous).

Ce choix d'une pyramide à base large prend ainsi en compte la volonté de ne pas appliquer la sélectivité dans les parcours professionnels seulement à partir de la formation initiale militaire (recrutement direct par Saint-Cyr) mais aussi en fonction des compétences des officiers, en offrant à certains d'entre eux, non Saint-Cyriens, des opportunités de carrière comparables. À l'inverse, l'Armée de terre pourrait, en respectant la règle d'efficacité et les contraintes budgétaires et technologiques, avoir constitué une pyramide en forme de cylindre, dont le diamètre serait déterminé par le nombre de poste en haut de la pyramide et dont la sélectivité s'effectuerait à "l'entrée de la pyramide" pour l'essentiel.

FIGURE

SCHEMA DE LA PYRAMIDE DES AGES ET DES GRADES DES OFFICIERS DE L'ARMEE DE TERRE ACTUEL



D'après les données de l'Observatoire Social de la Défense, Ministère de la Défense, Secrétariat Général de l'administration, Direction de la fonction militaire et du personnel civil, *Données socio-démographiques et professionnelles sur les personnels militaires, Armée de terre, 1996.*

Ces éléments mettent en lumière le fait qu'il n'existe pas de forme de pyramide idéale, et qu'à chaque organisation, à une période donnée, correspond un équilibre. C'est le principe de contingence des pyramides des âges relevé notamment par Vermot-Gaud (1987). Ils montrent par ailleurs l'impact de la forme des pyramides sur les perspectives de carrières et les parcours professionnels.

b) Fonctionnement temporel du modèle : gestion des âges et politique de ressources humaines. Nous allons expliciter le fonctionnement temporel du modèle et son articulation avec la politique des ressources humaines à partir du cas simplifié du recrutement. L'acte de recruter est par essence un acte temporel pour toute organisation et en particulier pour l'Armée de terre qui assure une carrière longue à la grande majorité des officiers (à l'exclusion des ORSA). Les besoins de recrutements de la population sont définis à partir de la règle d'efficacité en fonction de laquelle on détermine le nombre de

compagnies futures et donc de commandements (qui correspondent à des grades de Colonels). L'Armée de terre fixe, par ailleurs, des objectifs en termes de sélectivité des parcours professionnels. Ceux-ci dépendent du modèle présenté ci-dessus et en particulier des principes fondateurs, des valeurs et du module 4 concernant le rythme de carrière. Ce que nous appelons sélectivité ici regroupe donc deux aspects : sélectivité à formation initiale donnée (par exemple, il s'agit du pourcentage de Saint-Cyriens qui accéderont au grade de Général) et sélectivité entre les officiers issus des différents types de recrutement. Elle correspond notamment à la possibilité offerte à des officiers qui ne sont pas issus de Saint-Cyr d'accéder aux plus hautes fonctions de l'organisation. De cette manière, selon le modèle exposé et le principe de sélectivité choisi, sachant que la plupart des Généraux et des Colonels sont issus de Saint-Cyr (cf. module 2 du modèle), l'Armée de terre recrutera, selon le taux de sélectivité souhaité, $w+n$ Saint-Cyriens (w étant le nombre de Généraux et de Colonels nécessaires à $t+i$). Ainsi, à la fin des années 90, les promotions à Saint-Cyr sont d'environ 160 personnes (pour mémoire 300 durant la guerre d'Algérie) pour actuellement 110 postes de Colonels et 40 postes de Généraux. Une fois ce nombre de recrutements directs par Saint-Cyr déterminé, on fixe les autres types de recrutements. Si le nombre de Lieutenants-Colonels correspondant à la pyramide recherchée est de m en période $t+i$, sachant que les recrutements semi directs (sous-officiers et officiers contractuels devenant officiers de carrière) finissent en général leur carrière au grade de Lieutenants-Colonels, compte tenu de leur âge d'entrée (23 ans pour les plus jeunes), et des conditions d'âge définies par les modules 1 et 2 du modèle, on recrutera m personnes déflatées des recrutements par Saint-Cyr (recrutement direct) plus " nn " personnes, en fonction du taux de sélectivité recherché. Ces Lieutenants-Colonels issus du recrutement semi direct viendront occuper les "étages de la pyramide" correspondant à ce grade à un âge relativement élevé alors que les Saint-Cyriens auront été promus plus jeunes et seront présents à un "étage" moins élevé de la pyramide (voir modules 2 et 4). Le même type de raisonnement pourra être appliqué pour les autres types de recrutements (les recrutements semi directs tardifs et les recrutements tardifs sont uniquement issus du corps des sous-officiers).

Au regard de cet exemple concernant le lien entre la politique de gestion volontariste des âges et la politique de recrutement, on constate que cette dernière intègre des objectifs explicites en terme d'âge, en accord avec le cœur du modèle de gestion des âges présenté. Ce constat peut être étendu aux autres composantes de la politique des ressources humaines des officiers de l'Armée de terre tels la politique d'avancement, les conditions de sortie, etc. Ainsi, la question du lien entre les différentes composantes de la politique des ressources humaines et la pyramide des âges se pose *a priori* et non pas *a posteriori* puisque le modèle de détermination de la pyramide des âges et des grades est avant tout un modèle d'obtention de compétences nécessaires à l'organisation en fonction de l'âge.

Après avoir présenté le modèle complet de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre, composé de l'étude de ses fondements, de la description du cœur du modèle, de l'analyse de l'intégration des contraintes et de sa mise en œuvre dans le cadre de la politique des ressources humaines, nous allons maintenant nous intéresser à son fonctionnement dans le temps au travers de l'étude des modes de régulation du modèle puis des différents cas d'évolution.

II-4 La régulation du modèle : modalités pratiques

On a montré que la structure de la pyramide des âges correspond à un équilibre dynamique durable lorsque la règle d'efficacité est respectée et les principes fondateurs, les valeurs de l'organisation et les missions restent inchangés. Pendant cette période, les différentes composantes de l'environnement (contraintes budgétaires, marché du travail, ...) évoluent. Si des décisions de gestion ne sont pas prises pour compenser les déformations de la structure de la pyramide des âges qu'elles engendrent, l'équilibre dynamique disparaît. Tant que les règles du cœur du modèle restent inchangées, la difficulté consiste pour les gestionnaires de l'Armée à maintenir une forme de la pyramide des âges et des grades correspondant à la règle d'efficacité pour la durée de la phase, tout en s'adaptant aux évolutions des contraintes externes notamment. Ce maintien de la forme de la pyramide se transforme avec le temps en une contrainte de fonctionnement durable. Elle devient alors elle-même une *règle* de gestion propre à l'Armée. Dans ce contexte, la régulation consiste à conserver la structure de la pyramide des âges et des grades durant une période donnée. Cette période est appelée *phase*. Sa durée est fonction du temps durant lequel les règles qui décrivent le cœur du modèle restent inchangées.

L'Armée de terre a recours à quatre modalités de régulation qui permettent de régulariser le flux de population qui traverse la pyramide et de conserver ainsi sa structure,

afin de maintenir l'équilibre de la pyramide. Il s'agit des recrutements non contractuels, des recrutements contractuels, de la mobilité externe et des mesures d'incitation au départ anticipé. Par exemple, dans un contexte de réduction d'effectifs, la proportion d'officiers contractuels tend à augmenter car l'Armée de terre n'a pas à leur assurer une progression de carrière jusqu'en haut de la pyramide, où les postes sont rares. Cette modalité de régulation est complétée par un recours accru à la mobilité externe et les mesures de départ anticipé. Le recours à la diminution des recrutements des officiers dits de carrière ne s'effectue qu'en dernier recours, lorsque les trois autres modes de régulation ont épuisé leurs effets, car une diminution trop forte de ce type de recrutements implique un tarissement du "flux" au travers de l'ensemble de la pyramide et entraîne par conséquent une modification de sa structure. Il faut aussi noter que le recours aux différents modes de régulation est limité par des contraintes externes, de type statutaire dans le cas de l'Armée, puisque ce sont des décideurs externes à l'organisation (Assemblée Nationale, Gouvernement, etc.) qui fixent, après consultation des Armées, les conditions de sorties anticipées, le nombre de recrutement, etc. Ainsi, si l'environnement continue à se déformer, pour maintenir la structure de la pyramide, il doit être envisagé de reporter certaines limites, sans toutefois remettre en cause le cœur du modèle. C'est actuellement le sens de la réflexion des Armées sur les modulations possibles de la durée des contrats.

L'analyse des procédures de régulation de l'Armée de terre fait ainsi apparaître l'importance de l'ordre d'emploi des modalités de régulation selon leurs effets sur la structure de la pyramide. De plus, elle met en lumière la nécessité de modifier le contenu des modes de régulation en fonction des évolutions de l'environnement, si l'on veut être en mesure de préserver la structure du modèle. Elle pose par là même les limites de la régulation.

II-5 La modification du modèle

Si l'environnement devient trop instable, et/ou les limites des modalités de régulation trop rigides, le cœur du modèle se déforme. Des règles sont modifiées, il faut alors gérer un *transfert* (transformation d'une ou plusieurs règles à l'achèvement d'une phase). Trois facteurs principaux peuvent entraîner une modification du modèle : l'évolution importante des contraintes, des principes fondateurs de l'Armée de terre (mise en place d'une Armée de métier notamment), et la modification profonde des missions. Actuellement, ce n'est pas tant l'évolution des missions que celle des moyens et des principes fondateurs qui commande la transformation du système ressources humaines des Armées. On montrera que la gestion des périodes de modifications du modèle fait partie intégrante de la gestion volontariste des âges au travers notamment de la gestion temporelle de pyramide et de la gestion des transferts.

a) Le modèle en période d'évolution importante des contraintes : l'importance de la gestion temporelle des pyramides. L'équilibre de la pyramide est susceptible d'être modifié par une variation importante des contraintes, telle la contrainte budgétaire ou les contraintes liées au marché du travail. En transformant profondément la structure de la pyramide, elles rompent l'équilibre, créant un *transfert* au niveau de l'Armée (l'abandon de la règle de maintien de l'équilibre qui s'était établie avec le temps) sans cependant modifier la règle d'efficacité, R.

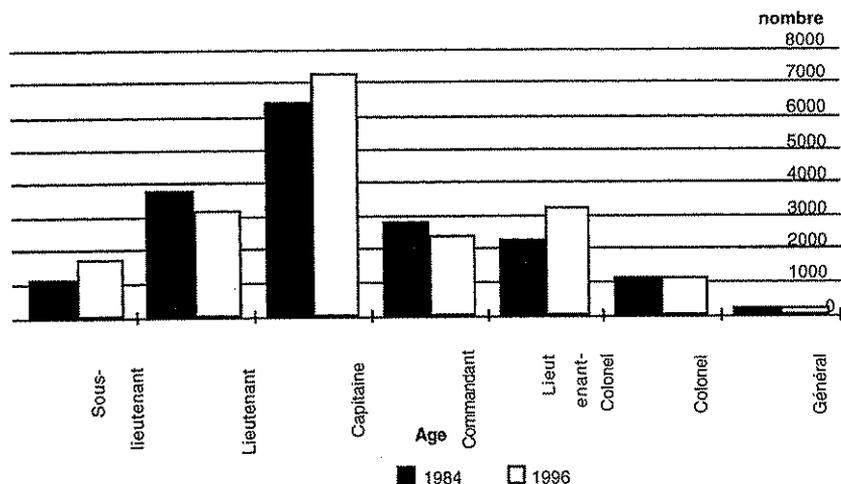
Mais des contraintes budgétaires réduisant fortement le nombre de postes alloués, comme c'est le cas depuis plusieurs décennies, ne remettent pas forcément en cause les fondements du modèle tel qu'il a été décrit, lorsqu'un temps suffisant est laissé pour s'adapter. À l'inverse, si les délais accordés pour appliquer les réductions d'effectifs sont courts, les règles de fonctionnement du modèle doivent aussi être modifiées si l'on ne veut pas connaître d'effets contre-productifs, comme l'a montré la situation qui a prévalu durant les années 90. Les officiers qui auraient dû être nommés au grade de Commandants selon le modèle de gestion des âges actuellement en vigueur n'ont pas pu l'être, ce qui compte tenu de ces mêmes règles d'âge, a des conséquences considérables en termes d'avancement, certains Saint-Cyriens finiront en effet leur carrière comme Capitaines. Dans ce cas, c'est l'insuffisance des leviers de régulation à compenser les conséquences de la transformation de la contrainte budgétaire dans les délais impartis qui conduit à la déformation du modèle : on atteint la limite de la logique de régulation.

L'observation des pyramides des grades et des âges des officiers de l'Armée de terre à une dizaine d'années d'intervalle (1984 et 1996) montre ainsi que le nombre de Lieutenants-Colonels a considérablement augmenté entre ces deux dates à la suite des phénomènes évoqués. Par contre, certains éléments du modèle, considérés comme prioritaires, ont été préservés jusqu'à présent. Le nombre de Colonels et de Généraux est resté constant, le niveau de sélectivité de l'accès à ces grades ayant été maintenu (voir

figure ci-après). De plus, l'Armée de terre est parvenue à maintenir les âges moyens par grade. Il s'agit dans ce cas d'une modification partielle du modèle.

FIGURE

REPARTITION DES OFFICIERS DE L'ARMÉE DE TERRE PAR GRADE 1984-1996



D'après les données de la Fondation Nationale des Sciences Politiques - Centre de Sociologie de la défense nationale. Bencheikh T., Jarry A., Petot B., Rose G. : *Atlas démographique des officiers de l'armée de terre, 1984* et Observatoire Social de la Défense, Ministère de la Défense.

Ces éléments mettent l'accent sur l'importance de la prospective pour la gestion volontariste des âges, car mieux on anticipera l'évolution des contraintes internes et externes, plus on sera en mesure de réguler la pyramide et d'éviter une modification brutale, aux conséquences difficilement contrôlables, du modèle.

b) Le modèle en période de modification des principes fondateurs de l'Armée de terre : la gestion des transferts. Les missions qui sont assignées à l'Armée peuvent rester stables tandis que les éléments intrinsèques qui définissent la règle d'efficacité sont modifiés. Il y a alors un changement de règle particulier. C'est une *rupture* (changement imprévu pour un acteur au moins de la règle d'efficacité). Ainsi, lorsque le pouvoir politique modifie les conditions d'existence de l'Armée en décidant le passage de l'Armée de conscription à une Armée de métier, la règle d'efficacité doit être redéfinie et la pyramide des âges et des grades se modifie. La mise en place d'une Armée de métier a notamment pour effet de modifier le module 3 (parcours professionnel). Il y a diminution du nombre d'hommes à commander et recrutement d'hommes plus formés, ce qui, conjugué à d'autres facteurs, implique une diminution du nombre de commandements et entraîne la nécessité de créer de nouveaux parcours professionnels qui ne soient pas uniquement structurés autour des temps de commandements, comme c'est le cas jusqu'à présent. D'autre part, d'autres contraintes, techniques notamment, induisent le fait qu'il est de plus en plus nécessaire d'avoir des personnes spécialisées dans certains domaines, et non pas uniquement des personnels polyvalents. Par exemple, il est envisagé que certains officiers de l'Armée de terre puissent avant leur temps de commandement, s'orienter vers une carrière plus spécialisée et devenir des techniciens d'état-major ou des spécialistes du renseignement, etc. Dans ce contexte, des investissements en termes de formation seront réalisés pour ces officiers spécialisés. Ainsi, les relations entre âge et parcours professionnel sont modifiées (moindre importance des capacités physiques par exemple, et donc des règles d'âge liées à cet aspect cf. module 1). Le modèle est transformé dans ses fondements. L'identification du futur modèle qui permettra de répondre au nouveau principe fondateur et la gestion de cette période de transfert de l'ancien modèle au nouveau font partie intégrante de la gestion volontariste des âges.

De cette description complète du modèle de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre, nous en déduisons, à ce stade, la définition suivante de cette pratique : "La gestion volontariste des âges, outre le fait d'intégrer dans les objectifs de la politique de ressources humaines des objectifs en terme d'âge et de constituer un mode de gestion des compétences possède aussi une dimension anticipatrice qui consiste non seulement à anticiper la future structure des âges et des compétences mais aussi à gérer les transferts".

III - L'ELARGISSEMENT DU MODELE ET LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Il s'agit dans cette dernière partie d'élargir ce modèle en l'appliquant aux sous-officiers de l'Armée de terre puis au cas du personnel de la Marine afin de compléter notre exploration du concept de gestion volontariste des âges au sein des Armées, puis de présenter les résultats de cette recherche et leurs apports à la question sur le contrôle des structures par âge et à l'autonomie des décisions de ressources humaines vis-à-vis de celles-ci.

III-1 Elargissement aux sous-officiers de l'Armée de terre et à la Marine

La démarche choisie consiste à évaluer dans quelle mesure et de quelle façon le modèle des officiers de l'Armée de terre peut-être transposé à deux autres types de populations, les sous-officiers de l'Armée de terre et les officiers de la Marine qui, pour la première, appartient à la même organisation et, pour la seconde à une organisation comparable. Les hypothèses de travail à partir desquelles la comparaison est effectuée sont les suivantes : la gestion des âges des sous-officiers de l'Armée de terre et des personnels de la Marine est une gestion volontariste au sens de la définition adoptée au cours de cette recherche ; le modèle de gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de terre s'applique dans sa structure, c'est-à-dire que l'on devrait retrouver pour les deux populations étudiées ici, les quatre modules du modèle ainsi que des principes similaires de régulation. La méthode adoptée pour effectuer cette comparaison entre gestion des âges des officiers de l'Armée de terre, des sous-officiers et des personnels de la Marine a consisté à appliquer le modèle initial à la population étudiée et à analyser ses éventuelles déformations.

a) Les sous-officiers de l'Armée de terre : une gestion des âges et de la motivation. Nous présentons ici les principaux résultats de cette comparaison (pour une description complète du modèle, on se référera à Marchais-Roubelat et Monti, 1998). En ce qui concerne les fondements du modèle (objectifs de l'Armée de terre, objectifs en termes de ressources humaines et contraintes), ils sont communs aux officiers et aux sous-officiers puisque ces deux populations appartiennent à la même organisation. Quant à la structure du modèle initial, elle s'applique également à celui des sous-officiers. On a pu cependant remarquer que son contenu diffère notablement de celle des officiers en raison de la multiplicité des métiers occupés par les sous-officiers. En conséquence, les liens entre l'âge et les capacités intrinsèques sont moins étroits dans le cas des populations exerçant des métiers techniques ou administratifs. Par contre, on retrouve une place comparable de l'âge comme variable de gestion des parcours professionnels et du rythme de carrière.

Nous avons également comparé les modes de régulation des âges des officiers de l'Armée de terre et des sous-officiers. Comme pour les officiers, l'objectif est de conserver durant une phase donnée la structure dite équilibrée (correspondant à la règle d'efficacité) de la pyramide des âges et des grades des sous-officiers sous contraintes. Les modes de régulation de la pyramide des âges et des grades des sous-officiers sont identiques dans leurs principes à ceux des officiers (mobilité externe, mesures d'incitation et recrutement). Cependant, la politique de régulation de la pyramide des âges des sous-officiers est profondément différente de celle des officiers, notamment en raison de sa forme. Cette forme, cylindrique, de la pyramide des sous-officiers, ne pose pas de problème spécifique en période d'expansion des effectifs, mais rend difficile la régulation en période de réduction de personnel comme c'est le cas actuellement. La pyramide des âges et des grades se transforme en as de pique et ne correspond plus à la règle d'efficacité puisque le nombre de jeunes sous-officiers responsables de petites cellules de commandement diminue, alors que l'organisation de l'Armée de terre repose toujours sur l'existence de telles cellules. La principale conséquence du vieillissement actuel du corps des sous-officiers est, selon nos interlocuteurs, qu'il affecte le "moral" des populations concernées. Cela a créé une fracture entre les "jeunes" et les "anciens" qui ont gravi les échelons avec facilité alors que les plus jeunes sont plus diplômés et connaissent des conditions difficiles. L'objectif est de maintenir un lien entre les deux populations. Ainsi, une importante

politique de communication a été mise en place, visant à limiter les effets négatifs, notamment en termes de motivation, de cette période de transfert.

Cet aspect met l'accent sur une dimension importante de la gestion active des âges : la gestion de la motivation qui en fait partie intégrante. Cette analyse comparative nous permet ainsi d'enrichir à nouveau, au travers du cas des sous-officiers, notre définition de la gestion volontariste des âges.

b) Les officiers de la Marine Nationale : de la gestion individuelle des âges à la gestion des groupes constitués. L'application du modèle à la Marine permet d'explorer la problématique de l'articulation concrète entre deux logiques : la gestion des âges des individus et celle de groupes particuliers que sont les équipages. Les fondements du modèle sont comparables à ceux de l'Armée de Terre. Par contre, le premier postulat est modifié. Il faut distinguer son application aux membres des équipages, qu'ils soient officiers ou sous-officiers, d'une part, et aux équipages eux-mêmes en tant qu'unités organisationnelles (concept de "communauté d'équipage"), d'autre part. Dans le premier cas, il est appliqué à l'âge et aux capacités intrinsèques des membres de l'équipage, dans le second cas, à l'âge moyen de l'équipage ainsi qu'à ses compétences. Les deuxième, troisième et quatrième postulats peuvent quant-à-eux s'appliquer directement aux officiers de la Marine nationale, comme dans le modèle initial.

Nous avons également comparé les modes de régulation des âges des officiers de l'Armée de terre et celui de la Marine. Les modalités de régulation des âges des officiers de la Marine ne semblent pas fondamentalement différentes de celles de l'Armée de terre. La Marine s'appuie aussi sur le recours aux recrutements contractuels (les ORSA jouant le rôle de principale "variable d'ajustement"), la mobilité externe, les mesures d'incitation au départ anticipé, et surtout les recrutements non contractuels. Par contre, la régulation des effets de paliers semble poser des problèmes plus spécifiques, dans la mesure où la moyenne d'âge des équipages doit rester stable (entre 29 et 31 ans). Cet échelon organisationnel structure les contraintes de gestion de la Marine, dans une période où le nombre des unités de la flotte que doivent servir les équipages se réduit, où le niveau de technicité de ces unités augmente, et où l'Armée se professionnalise. Il s'agit en particulier de conserver un flux de recrutement suffisant pour qu'il ne se tarisse pas (maintien des circuits de recrutement) et de renouveler rapidement les métiers très peu qualifiés (contrainte d'âge) ou très spécifiques (contraintes d'âge et de technicité, plus faible mobilité de compétences) tout en conservant une sélection importante des officiers (postulats 2, 3 et 4 inchangés). Ainsi, à l'issue de cette recherche, nous proposons la formulation suivante de la définition complète de la gestion volontariste des âges des armées. "La gestion volontariste des âges, outre le fait d'intégrer dans les objectifs de la politique de ressources humaines des objectifs en termes d'âge et de constituer un mode de gestion des compétences et de la motivation, possède aussi une dimension anticipatrice qui consiste non seulement à anticiper la future structure des âges et des compétences, mais aussi à gérer les transferts (changements de phases). En outre, au travers du cas de la Marine, nous avons mis en lumière l'importance dans cette gestion des groupes constitués (ici, les équipages)."

III-2 Les résultats de la recherche et leur application au cas des entreprises

a) Les résultats de la recherche. La gestion volontariste des âges est actuellement un phénomène émergent. Elle est difficile à étudier, d'une part parce que l'étude d'un processus de ce type pose des problèmes méthodologiques, d'autre part parce que la plupart des entreprises ont une expérience récente en la matière. La démarche qui a été proposée tente de pallier ces difficultés puisqu'elle formalise la gestion volontariste des âges dans une organisation qui en a une longue pratique : l'Armée. Elle rend explicite une logique d'enchaînement temporel des décisions à différents niveaux de l'organisation, en fonction de contraintes internes et externes. Le modèle qui en découle décrit la gestion volontariste des âges des officiers de l'Armée de Terre. Un premier élargissement à d'autres populations a conduit à prendre en compte des caractéristiques et des problématiques différentes, notamment l'importance de la motivation dans la gestion des âges des sous-officiers de l'Armée de Terre et la prise en compte d'un niveau intermédiaire (l'équipage) pour les officiers de la Marine. Ces différences n'ont pas remis en cause le modèle, par contre elles ont conduit à enrichir ses résultats. Nous synthétisons ici les résultats de cette recherche :

- L'âge et les structures par âge sont considérés par les armées comme un des moyens de gérer les compétences nécessaires à ces organisations. Elles pratiquent donc une gestion volontariste des âges et des compétences.

- Les armées parviennent à conserver une cohérence entre les grands éléments de la politique de ressources humaines que sont le recrutement, la politique de promotion etc. et les impératifs relatifs aux structures par âge en intégrant *a priori* et non pas *a posteriori* la variable d'âge dans leur modèle général d'obtention des compétences.

- Les principaux domaines de gestion de ressources humaines concernés plus spécifiquement par la gestion volontariste des âges sont pour les Armées : les capacités intrinsèques, la formation, le parcours professionnel et le rythme de carrière.

- La gestion de la motivation fait partie au même titre que la gestion des compétences de la gestion volontariste des âges.

- La gestion volontariste des âges peut tant s'appliquer suivant les organisations, ici la Marine, aux individus qu'aux groupes constitués.

- La régulation des pyramides des âges par les Armées fait apparaître l'importance de l'ordre d'application des modes de régulation (recrutement, mobilité externe, sorties anticipées, ...) dans la capacité à maintenir une structure des âges correspondant aux objectifs généraux de gestion des ressources humaines.

- Le principe de contingence des pyramides relevé par les auteurs de gestion de ressources humaines dans le domaine de l'entreprise est aussi pertinent dans le cas des armées. Il est fondé sur l'intégration d'éléments relatifs à la culture de l'organisation au sein du modèle de gestion des âges (correspondant aux contraintes internes, valeurs et principes fondateurs).

- La dimension prospective de la gestion des âges dans les Armées est un élément essentiel de celle-ci.

- L'observation de l'impact de l'évolution des contraintes externes sur le modèle au cours du temps, montre à nouveau l'importance de l'anticipation, car plus l'on dispose de temps pour intégrer une modification d'une contrainte externe, plus l'on est mesuré de maintenir la structure de la pyramide correspondant à la règle d'efficacité et non pas de subir des transformations profondes aux effets indésirables au regard de la performance de l'organisation.

- La gestion des transferts, d'un modèle à un autre en raison d'évolutions externes ou internes, appartient à part entière au processus de gestion volontariste des âges des armées.

L'ensemble de ces résultats ne prétendent pas refléter les pratiques plus générales d'autres organisations, telles les entreprises, en matière de gestion des âges : les trois monographies réalisées présentent des particularités importantes qui rendent exceptionnelle leur éventuelle transposition directe. De plus, à cause de problèmes d'homogénéité de calculs, les données disponibles ne nous ont permis d'étudier qu'une période d'une dizaine d'années. La prise en compte d'une durée plus longue aurait peut-être transformé ou tout au moins enrichi certains résultats relatifs à la régulation et à la modification du modèle.

b) Les enseignements du cas des Armées pour les entreprises. Le besoin des entreprises de contrôler leurs structures par âge tout en satisfaisant les autres objectifs de la fonction ressource humaine, constitue pour elles un paradoxe. Il s'agit, au regard des enseignements issus des monographies exposées, de présenter des pistes de solutions qui pourront aider les entreprises à résoudre ce paradoxe.

Avant de présenter ces éléments, il faut revenir sur la notion fondamentale de contingence des pyramides des âges : il ne peut s'agir compte tenu de ce principe de transposer purement et simplement les résultats issus de la présente recherche. Ainsi, si l'on se réfère à un des premiers résultats de ce travail relatif à l'utilisation de l'âge comme un des moyens de gérer les compétences, il est évident que les modules repérés dans le cas de l'Armée de terre différeront d'une organisation à l'autre, et même selon la population étudiée dans une organisation donnée. Par exemple, si l'on s'intéresse à une population ouvrière dans une industrie de biens d'équipement, on retrouvera probablement une certaine primauté des capacités intrinsèques (aptitudes physiques et psychologique) dans la gestion des compétences (Desriaux F. et Teiger C., 1988) et des corrélations comparables à celles de l'armée, notamment entre capacités physiques et

âge. À l'inverse, si l'on traite du cas de commerciaux, le lien entre âge et capacités psychologiques sera difficile à établir (Yearta S. et Warr P., 1995). Par contre, ce qui primera sera le lien entre âge, formation, parcours professionnel et rythme de carrière (Zetlin M., 1995), notamment en termes de motivation (Peretti, 1995). Ainsi pour chaque population, dans chaque organisation, il s'agira de repérer les rapports entre âge et compétences en termes de composition et de mode d'acquisition afin d'utiliser l'âge comme un outil, parmi d'autres, de la gestion des compétences et des motivations.

C'est donc plus de la structure du modèle de gestion des âges que de son contenu que l'on peut tirer des enseignements pour les entreprises. En effet, les armées résolvent le paradoxe entre contrôle des structures par âge et autonomie des décisions de gestion de ressources humaines vis-à-vis de cette variable, par la mise en œuvre d'un deuxième paradoxe. Pour ne pas subordonner les décisions essentielles en matière de ressources humaines comme la gestion des parcours professionnels ou la gestion des carrières, il s'agit de se donner des règles d'âge qui sont, elles, subordonnées à ces dimensions.

L'autre intérêt de ces monographies et du modèle qui en découle est que celui-ci peut être utilisé comme une grille de lecture de la gestion actuelle des âges en interaction avec la gestion des compétences et de la motivation, et faciliter ainsi l'évaluation des conséquences des structures par âge sur la gestion des ressources humaines. En effet, si la plupart des firmes françaises n'ont pas adopté une gestion volontariste des âges, elles prennent chaque jour un ensemble de décisions qui constituent une gestion des âges que nous avons qualifiée de passive. Très souvent ces décisions sont sous-tendues par des règles, implicites, qui lient âge, compétences et motivation. Ainsi, la formation continue bénéficie en priorité aux salariés âgés de 25 à 34 ans (Aventur F., 1994) et l'on constate de plus en plus des plateaux de carrières à partir de quarante-cinq ans (Gaullier X., 1993). C'est par le repérage de ces règles implicites et de leurs liens avec l'obtention des compétences et la gestion de la motivation, que l'on pourra mieux identifier les conséquences des structures par âge pour l'entreprise et éventuellement modifier les règles quand leurs conséquences sont dommageables. La structure du modèle exposé, utilisant les concepts de la phénoménologie de l'action (articulation entre objectifs, règles au cours d'une phase, etc.), pourra être utilisée dans un objectif de meilleur contrôle des structures par âge en cohérence avec la politique souhaitée des ressources humaines (un terrain de recherche est en cours à ce sujet au sein de MAAF Assurances).

Il faut souligner aussi que la résolution du paradoxe concernant les structures par âge entre contrôle et autonomie ne peut se faire, comme nous l'avons relevé dans le cas des Armées, sans une forte dimension anticipatrice : anticipation de l'évolution "spontanée" des structures par âge, des nouveaux objectifs de ressources humaines, des évolutions de l'environnement, etc. qui s'inscrit dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est en effet par l'anticipation que l'on sera en mesure de repérer la nécessité d'un transfert d'un modèle de gestion des âges à un autre, et de se donner le temps pour modifier les règles d'âge et les structures par âge en accord avec les impératifs de la nouvelle phase. À l'inverse, c'est en repoussant à plus tard les décisions imposées par le changement de phase en cours que l'on risque d'aboutir soit à une impossibilité de contrôler les pyramides des âges, soit à une subordination d'importantes décisions de ressources humaines à des règles d'âge.

REFERENCES

- AFITEP-AFNOR, *Dictionnaire de management de projet*, 2^e éd., Paris, AFNOR, 1992.
- Aventur F., "La formation continue des salariés à partir de 45 ans", *Travail et Emploi*, Dares, avril 1994.
- Fabre C., *Les conséquences humaines des restructurations, audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan, 1997.
- Berger G., "La prospective", *Revue des deux mondes*, février 1957.
- Desriaux F., Teigger C., "L'âge, facteur de sélection au poste de travail", *Gérontologie et société*, n°45, 1988.
- Gaullier X., "La mutation des âges", Colloque européen 22, 23 novembre 1993, Paris, *Bilan et Rapport*, Ministère du Travail, du Dialogue social et de la Participation, La documentation française, 1995.
- Godet M., "Les dangers de la (seule) réactivité", *Revue Française de Gestion*, n° 86, novembre-décembre 1991.
- Huber (G. P.), Van de Ven (A. H.), *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*, Sage, Thousand Oaks, 1995.
- Igalens J., Roussel P., *Méthodes de recherche - gestion des ressources humaines*, Economica, 1998.
- Le Minez S., "Les entreprises et le vieillissement de leur personnel : faits et opinion, résultats d'une enquête du Ministère du travail", *Travail et Emploi*, Dares, n° 63, 1995.

- Le Moigne, J. L., "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" In A. C. Martinet (Ed.) *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, 1990.
- Legrand S., "Vieillessement des salariés et adaptation des entreprises", *Travail, compétences et adaptabilité*, sous la direction de François Stankiewicz, L'Harmattan, 1998.
- Marchais-Roubelat A., "Le rapport à l'autre dans le temps : le jeu et l'action", in *Gestion et théorie des jeux : regards croisés*, Thépot (J.) éd., Paris, Vuibert, 1998.
- Marchais-Roubelat A., "Modélisation et complexité : de la décision à l'action", *Revue Française de Gestion*, n° 102, janvier-février 1995.
- Marchais-Roubelat A., "Pour une phénoménologie de l'action en gestion : discussion théorique et application", *Contribution au colloque de l'IAE*, Lille, 1997.
- Marchais-Roubelat A., Monti R., "La gestion volontariste des âges. Le cas des armées : construction d'un modèle", In "Prospective stratégique et gestion des ressources humaines. Les enseignements du secteur de la Défense", *Cahiers du Lips*, n° 12, à paraître en 1999.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théoret A., "The Structure of "Unstructured" Décision Processes", *Administrative Science Quarterly*, n° 21, 1976.
- Moïnié A-F, "Le vieillissement de la population active", In *Le travail au fil de l'âge*, Octares Éditions, 1995.
- Peretti J-M, "La gestion des âges dans l'entreprise", *Emploi, Vieillessement, Colloque européen*, 22, 23 novembre, La Documentation française, 1995.
- Schwartz B., *Rapport sur l'insertion sociale des jeunes*, La documentation Française, 1982.
- Teiger C., "Penser les relations âge-travail au cours du temps", *Le travail au fil de l'âge*, Octares Éditions, 1995.
- Van de Ven A. H., Poole M. S., "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Journal*, n° 20, volume 3, 1995.
- Vermot-Gaud C., *Prévoir l'emploi et gérer les carrières*, les Editions d'Organisation, 1987.
- Yearta S., Warr P., "Does age matter ?", *Journal of management development*, Vol : 14, 1995.
- Zetlin M., "Is it worth keeping older sales people ?", *Sales & Marketing Management*, Avril 1995.