

TRAVAUX ET  
RECHERCHES DE  
PROSPECTIVE

NUMERO 23  
NOVEMBRE 2004

# **LA GESTION PROSPECTIVE DES ÂGES**

RÉGINE MONTI

## L'AUTEUR

Docteur en Sciences de Gestion, diplômée de Sciences-Po Paris, du 3<sup>ème</sup> cycle de Prospective du CNAM, d'un DEA d'Économie et d'une Maîtrise de gestion de Dauphine, elle a été directeur d'études dans un cabinet d'études économiques et stratégiques pendant trois années.

Régine Monti intervient depuis 1992 en tant que responsable de mission dans deux cabinets spécialisés dans la prospective, le Gerpa et Proactivité Conseil. Elle anime à ce titre des « ateliers de prospective » et des missions de stratégie et de prospective auprès d'entreprises, de collectivités locales, de ministères et autres organismes publics.

Elle est chercheur et enseigne depuis douze ans au CNAM, au sein de la Chaire de prospective industrielle dirigée par Michel Godet. Elle a collaboré à la rédaction d'ouvrages, ainsi qu'à divers articles sur les outils de la prospective, les grandes tendances du futur ... Elle est également l'auteur d'articles sur les liens entre prospective et gestion des ressources humaines. Elle a soutenu en février 2003 sa thèse sur la « La gestion prospective des âges des populations larges – construction d'un modèle d'analyse et proposition d'une méthodologie »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Thèse soutenue le 11 février 2003 au Conservatoire National des Arts et Métiers, dont la composition du jury était la suivante : Directeur de thèse : M. Jacques Lesourne, Professeur Emérite au Conservatoire National des Arts et Métiers. Rapporteurs : M. Henri Savall, Professeur à l'Université Lumière Lyon II, M. Jean-François Chanlat, Professeur associé à l'Université Paris-IX Dauphine, Professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal. Suffragants : M. Michel Godet, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, M. Yvon Pesqueux, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, M. Maurice Thévenet, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers

## AVERTISSEMENT

Sous l'effet combiné de l'allongement de la durée de la vie et du recul de la fécondité, nos sociétés vieillissent inexorablement. Cependant, paradoxalement, la structure par âge des entreprises françaises ne semble pas refléter les évolutions démographiques générales : elle se trouve plutôt être le résultat de décisions prises en matière de « gestion des âges », *i.e.* d'utilisation de l'âge comme critère de gestion de l'emploi, sous l'influence de facteurs économiques et sociologiques.

Sur la base de l'étude de quelques grandes entreprises (Renault, Peugeot, Crédit Agricole, Sollac, etc.), l'auteur nous montre que cette gestion des âges a tout d'abord été passive. Les effets négatifs de ce mode de gestion (le vieillissement ayant des conséquences sur la productivité, le renouvellement des compétences et la motivation) ont ensuite conduit les entreprises à pratiquer une gestion plus volontaire, basée sur un rééquilibrage des structures par âge.

Mais, la variable « âge » ne peut devenir l'unique objet d'une politique de ressources humaines. Chaque entreprise doit trouver un difficile équilibre entre le besoin de maîtriser leur structure, présente et à venir, et celui de répondre aux autres objectifs de la fonction de gestion des ressources humaines. Après avoir montré les limites de certains outils de gestion des ressources humaines, tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), l'auteur propose de répondre à cette difficulté par une gestion « prospective » des âges, dont elle détaille les éléments de mise en œuvre à partir de deux terrains de recherche : l'Armée (de Terre et la Marine) et la société MAAF Assurances.

Le Comité éditorial



## SOMMAIRE

<b>L'AUTEUR .....</b>	<b>2</b>
<b>AVERTISSEMENT .....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>1. LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES : POUR QUOI FAIRE ? .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. QU'EST CE QUE LA GESTION DES AGES ? .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. POURQUOI GERER LES AGES ? .....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. COMMENT GERER LES AGES ? .....</b>	<b>23</b>
<b>2. LES ECUEILS DE LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1. LA DOMINATION DU COURT TERME DANS LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. LES LIMITES DES OUTILS CLASSIQUES DE LA GRH .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3. LES FAIBLESSES DES INSTRUMENTS DE GESTION CLASSIQUES.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4. DES PRATIQUES DE PROSPECTIVE INSUFFISANTES .....</b>	<b>49</b>
<b>3. LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES : COMMENT FAIRE ? .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1. LES ORIGINES DE LA METHODOLOGIE PROPOSEE .....</b>	<b>58</b>
<b>3.2. LA REPRESENTATION DE LA GESTION DES AGES .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3. LE DIAGNOSTIC DE LA GESTION DES AGES .....</b>	<b>78</b>
<b>3.4. ELEMENTS POUR L'EMERGENCE D'UNE GESTION PROSPECTIVE DES AGES ..</b>	<b>83</b>
<b>3.5. LES PRINCIPAUX RESULTATS DE LA METHODOLOGIE .....</b>	<b>92</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXE 1 : LE CAS DES ARMEES.....</b>	<b>99</b>
<b>ANNEXE 2 : LE CAS MAAF ASSURANCES .....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>107</b>



## INTRODUCTION

Les conséquences des évolutions des structures par âge de la population sur la gestion des ressources humaines des entreprises françaises constituent un enjeu futur essentiel pour les entreprises, compte tenu de l'importance des bouleversements démographiques attendus. Les sociétés occidentales connaissent, en effet, un vieillissement de leur population. La fécondité recule et la durée de vie s'allonge : les *baby-boomers* vieillissent et occupent désormais une place centrale dans nos pyramides des âges qui ressemblent à des « toupies ». Ainsi, les 20-39 ans qui représentaient, entre 1960 et 1990, près de 30 % de l'ensemble de la population, n'en constitueront plus que 25 % en 2015 ; à l'inverse, alors que moins de 20 % des Français avaient entre 40 et 59 ans ces trente dernières années, ils seront 25 % dans ce cas en 2015.

Si de nombreuses controverses existent quant à la nature de ces conséquences du vieillissement sur nos sociétés (Godet, Monti, 1999) et sur les entreprises, en matière de prospective, l'on constate depuis de nombreuses années que le vieillissement est une des principales tendances structurantes des scénarios établis pour un grand nombre de domaines étudiés. On la trouve par exemple, comme déterminant principal de l'avenir de thèmes sociétaux comme la formation et l'emploi (Boissonnat, 1996), ou d'importants secteurs économiques telles l'assurance (Benassouli, Monti, 1995), ou l'agriculture (Monti, 1996), etc. Dès le rapport Boissonnat, étaient, par exemple, envisagés comme implications de la nouvelle donne démographique : l'apparition de pénuries de main d'œuvre, le retournement du marché du travail à partir de 2005, le vieillissement accru de la population active et des structures par âge des entreprises.

Mais l'incertitude future ne porte pas seulement sur les effets des évolutions démographiques sur la gestion des ressources humaines que sur l'évolution du rôle et de la place de l'âge dans la gestion des ressources humaines compte tenu de l'influence des facteurs externes et internes.

En effet, depuis une trentaine d'années, l'on constate que les structures par âge de la population active et celles des entreprises françaises dépendent peu des facteurs démographiques et sont principalement le reflet des décisions en matière d'âge des acteurs économiques et sociaux. Les effets du vieillissement démographique attendus pour le tournant de 2005 étaient déjà perceptibles dès le début des années 90 : entre 1982 et 1990, la part des 35-44 ans dans la population active est passée de 22 % à 30 %. Cette évolution « anticipée » est la résultante de l'exclusion des plus jeunes et des plus âgés du marché du travail depuis près de trois décennies. Elle est analysée comme une tentative de rééquilibrage démographique face aux risques de sureffectifs dans un contexte de crise économique, qui a échoué du fait du quasi-arrêt des recrutements des plus jeunes pendant de nombreuses années. La démographie des entreprises françaises se caractérise depuis de nombreuses années par la prédominance des 35-45 ans sur les autres tranches d'âge.

Depuis les années 70, la démographie du personnel des entreprises dépend finalement peu des évolutions démographiques générales, mais de différents facteurs : sociologiques, telle l'évolution du taux d'activité féminin ; économiques, comme les déséquilibres sur le marché du travail, etc. ; cet ensemble de facteurs influençant les décisions prises par les entreprises en matière d'âge, nommées parfois « gestion des âges ».

S'interroger sur le rôle et la place de l'âge dans la gestion des ressources humaines consiste à étudier l'ensemble des décisions et des actions des entreprises comportant la variable âge, et les facteurs les influençant, qu'ils appartiennent au système interne ou externe des entreprises, celles-ci façonnant, *in fine*, au cours du temps, leurs structures par âge. Nous nommons ce système, ainsi défini, « la gestion prospective des âges ». C'est ce phénomène qui est l'objet du présent document.

Nous exposons dans un premier temps les éléments qui nous paraissent fonder la nécessité de la mise en place d'une gestion prospective des âges. Puis nous examinons les pratiques actuelles des entreprises françaises en matière de gestion de ressources humaines qui constituent autant d'écueils à la mise en place d'une gestion des âges volontariste et, enfin, nous proposons des pistes d'action pour mieux coordonner les effets de la gestion des âges avec les objectifs de la fonction ressources humaines au cours du temps.

# **1. LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES : POUR QUOI FAIRE ?**

De la période de l'après-guerre à la première crise pétrolière, la forte croissance de la population active, le rapide développement de l'économie et le plein emploi ont permis aux entreprises de mettre en place des modes de gestion de ressources humaines fondés sur l'expérience et la promotion à l'ancienneté, qui répondaient aux attentes de la société et à leurs nécessités propres. Les conditions étaient réunies pour poursuivre les tendances séculaires de la diminution de la vie active, par des entrées plus tardives et des sorties plus précoces, dans un contexte démographique favorable au financement de la protection sociale.

Cet équilibre a été rompu par les bouleversements économiques intervenus à partir des 1970, marqués notamment par la montée du chômage et par la poursuite de la croissance de la population active du fait principalement de l'extension du travail féminin.

Les réponses apportées à cette nouvelle donne ont été inspirées par les solutions qui prévalaient lors de la période précédente. En effet, l'on a recherché un compromis entre les exigences économiques et les attentes sociales, en accentuant le mouvement de diminution de la durée de la vie active. Les entreprises ont adopté des politiques adaptatives face aux mesures publiques proposées (au terme de gestion passive des âges qui prévaut généralement, et que nous avons adopté dans la présente recherche, nous aurions préféré celui de gestion adaptative).

Dans le même temps, les modes de gestion de ressources humaines évoluaient, en privilégiant une flexibilité accrue, un moindre poids de l'expérience acquise au profit de la formation initiale notamment, tout en conservant des politiques de rémunération encore largement fondées sur l'ancienneté. Ce dernier phénomène a accentué l'éviction des plus âgés notamment en France où il est particulièrement sensible.

Le poids social et économique de ces mesures s'est progressivement accentué du fait de l'ampleur du phénomène et des évolutions démographiques.

Désormais, sur le plan macro-économique et social, le consensus est tel que les acteurs sociaux éprouvent des difficultés à remettre en cause réellement tant les entrées tardives que les sorties anticipées de la vie active, malgré les tentatives qui ont marqué ces dernières années (préretraites en diminution, mise en place des préretraites progressives, mais augmentation des dispenses de recherche d'emploi – en recul actuellement) et ce, même en période de croissance de l'emploi. Abandonner cette politique des âges, c'est en effet se priver durablement d'un formidable levier sur le marché de l'emploi, ce qui, compte tenu des incertitudes de la conjoncture, est difficile à mettre en oeuvre.

Du côté des entreprises, et notamment de celles qui gèrent leur main-d'oeuvre dans la logique des marchés internes (des grands groupes pour la plupart, qui constituent notre champ de la recherche), elles ont vu un temps dans ces politiques d'éviction des plus jeunes et des plus âgés, un moyen de maintenir leur logique de gestion de ressources humaines, malgré les impératifs accrus de productivité et de flexibilité. Elles préservaient leur coeur de cible, les 30 ans-45 ans à qui elles pouvaient offrir des opportunités professionnelles comparables à celles de la période précédente, mais pour une durée moindre, tout en restant performantes. Dans la durée, ces politiques ont provoqué des déséquilibres, le coeur de cible vieillissant progressivement, et posant des difficultés spécifiques (encombrement des carrières, vieillissement du capital humain, etc.). C'est suite à ces difficultés, notamment, que certaines d'entre elles ont adopté des politiques de gestion volontariste des âges. Mais là encore, malgré la prise de conscience des inconvénients attachés à leurs politiques des âges, ces firmes comme les pouvoirs publics rencontrent de réels obstacles pour les remettre en cause dans la durée, leur recours permettant de résoudre les problèmes présents, même si ils en génèrent de nouveaux à l'avenir.

Cette gestion sociale des âges est désormais marquée par son inertie et la difficulté à la remettre en cause malgré les bouleversements démographiques attendus, tant par les acteurs sociaux que par les entreprises

Un des enjeux à venir, tant pour les acteurs sociaux qu'économiques, est de modifier les termes du consensus à la française.

Pour les entreprises, champ de notre recherche, il s'agit de ne plus se contenter de l'application de mesures adaptatives dans l'urgence des plans sociaux, mais de regagner des marges de maîtrise sur leurs décisions dans ce domaine, en évaluant mieux leurs effets dans le temps afin de mieux les contrôler.

Pour relever ce défi, il est nécessaire tout d'abord mieux définir ce concept souvent flou qu'est la gestion des âges, afin de mieux comprendre la nécessité de gérer les âges dans ces différentes dimensions notamment temporelles.

## **1.1. Qu'est ce que la gestion des âges ?**

La gestion des âges des entreprises françaises n'était pas, en première analyse, un phénomène bien repéré ou même clairement défini. D'ailleurs, si ce vocable est couramment employé dans les médias généralistes, peu de chercheurs y ont encore recours. Xavier Gaullier et Jean-Marie Peretti, deux des principaux spécialistes français sur ces questions, utilisent ce terme de gestion des âges et ont suscité des recherches sur ce thème<sup>2</sup>. Mais les travaux sur ce sujet ainsi formulés restent encore peu nombreux<sup>3</sup>. Paradoxalement, les chercheurs s'intéressant à ce thème, dans son acception élargie, appartiennent le plus souvent à des champs disciplinaires autres que ceux des Sciences de gestion. De façon simplifiée, on peut considérer qu'en France, ce sont surtout les sociologues et les ergonomes qui se sont emparés du sujet, alors qu'aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, ainsi qu'au sein des grands organismes internationaux, on peut ajouter à ces deux disciplines l'économie (voir chapitre1). Essentiellement, les Canadiens, et en particulier les Québécois avec Gilles Guérin comme l'un de ses représentants, constituent un courant de recherche représentatif inscrivant l'étude de ce sujet dans le champ de la gestion. Ce constat justifie en grande partie la faible utilisation de ce terme de

---

<sup>2</sup> Parmi les travaux récents ceux de Marbot Eleonore et de Troadec Thomas.

<sup>3</sup> Récemment, on constate cependant une résurgence du sujet avec notamment la création de nombreux groupes de réflexions initiées par différents types d'acteurs (entreprises, Europe, etc.).

« gestion des âges », puisque le thème de l'âge dans les entreprises est principalement étudié par des chercheurs d'autres disciplines.

Nous avons donc entrepris de nous attacher à la définition de ce concept, et de ceux qui lui sont reliés.

### Un concept flou

Une des raisons qui justifie le flou constaté de la définition du concept de gestion des âges est que sont regroupés sous ce terme deux phénomènes bien distincts, que nous qualifions de « gestion des âges *ex ante* » et de « gestion des âges *ex post* ».

**Définitions et exemples : gestion des âges *ex-ante* et *ex-post***

	Définitions	Exemple de « gestion des âges »
Gestion des âges <i>ex ante</i>	Ensemble des décisions structurant les pyramides des âges	Rééquilibrage des pyramides
Gestion des âges <i>ex post</i>	Gestion de la main-d'œuvre âgée	Gestion des deuxièmes carrières

La gestion des âges *ex ante* concerne les décisions et les actions qui concourent à façonner les structures par âge des entreprises sur le plan quantitatif et qualitatif, comme le choix de l'âge des personnes recrutées, la sélectivité de la formation sur des critères d'âge ou l'éviction des salariés les plus âgés, etc.

La gestion des âges *ex post* recouvre l'ensemble des mesures que les entreprises sont amenées à prendre face à une pyramide des âges donnée, comme la gestion de la deuxième carrière, la gestion des salariés âgés, etc.

C'est le plus souvent cette dernière qui est évoquée dans la plupart des travaux sur le thème de l'âge des ressources humaines. On trouve ainsi dans la littérature française et anglo-saxonne, des expressions qui ont trait au traitement des problèmes et des difficultés suscités par les salariés âgés. On a pu recenser des termes tels que : « la gestion de la main d'œuvre âgée » (Le Minez et Baktavatsalou,

1994), « les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge » (Le minez, 1995) ou « *managing age workforce* » (Eliott, Robert, 1995) ou encore « *Policies and practices towards older workers* » (Taylor, Walker, 1998).

Dans la présente recherche, nous nous intéresserons tant à la gestion des âges *ex ante* qu'*ex post*, considérant que pour comprendre le phénomène dans sa globalité afin de le maîtriser, ces deux aspects doivent être pris simultanément en compte.

#### **Deux approches de l'âge dans l'entreprise**

La gestion *ex ante* renvoie à une approche de la gestion des âges par les structures par âge, c'est-à-dire par la représentation à l'instant t des flux passés et présents en termes d'embauches, de sorties, de promotions, etc.

La gestion *ex post* correspond à une notion de l'âge en tant que caractéristique des individus pouvant influer sur les capacités physiologiques, psychologiques, les compétences acquises, les performances, etc.

Ces deux approches de l'âge sont évidemment liées. Elles sont intégrées toutes deux dans le champ de la thèse.

### **Entre gestion passive et volontariste**

Autre paradoxe, sémantique celui-ci : depuis les années 80, est accolé couramment le qualificatif de passif à l'expression « gestion des âges », alors que la gestion est définie comme Science de l'action (Ribette, 1997). Parallèlement est apparu le vocable de gestion « volontariste ». Au regard de la revue de la littérature, ces qualificatifs renvoient tout à la fois aux problématiques des principaux courants de recherche sur la gestion des âges, mais aussi à celles des entreprises et des pouvoirs publics. Mais, nous n'avons pas pu identifier de définitions clairement établies de ces deux concepts de gestion des âges « passive » et « volontariste ».

Nous nous sommes donc attaché à recenser les définitions proposées, afin de mieux comprendre les difficultés rencontrées pour définir ces deux concepts et en proposer une approche renouvelée.

#### ***La gestion passive des âges : synthèse des définitions***

Xavier Gaullier (1994), à qui l'on doit cette expression, la définit comme, principalement, l'utilisation de l'âge en tant que critère de gestion de l'emploi, mais aussi des carrières. Fabre (1997), qui évoque ce sujet de façon incidente dans ses travaux sur les restructurations, constate, quant à lui, que les structures par âge ne

constituent pas des objectifs intégrés à la politique des ressources humaines : elles en sont une résultante. José Allouche (1993) considère aussi que la gestion des âges ne relève pas d'une stratégie délibérée, remarquant que le « mouvement de recentrage démographique (...) [qui] est probablement le résultat d'une adaptation ponctuelle et répétée au couple conjoncture économique - mesures publiques [plus qu'une] volonté stratégique explicite des dirigeants de l'entreprise, [et] s'interprète en priorité comme une tentative d'assainissement démographique des entreprises face aux risques de sureffectif ». Ce constat de la gestion ex ante passive se confirme pour la gestion ex post. D'après les résultats de l'enquête de la Dares<sup>4</sup> du début des années 90, pour plus de la moitié des entreprises interrogées sur un échantillon de 2100 établissements de 10 salariés et plus, le vieillissement est un problème, mais seulement 13 % de l'ensemble estime qu'il est possible de traiter cette question.

En reprenant ces différentes approches de la « gestion passive des âges », on peut proposer une première définition :

- l'âge est utilisé en tant que critère de gestion de l'emploi et des carrières. Il s'agit d'un critère de sélection appliqué de façon « aveugle » ;
- les structures par âge ne constituent pas des objectifs de la politique des ressources humaines ;
- les déformations des pyramides des âges ne sont pas consécutives à des décisions stratégiques délibérées ;
- aucune action corrective n'est entreprise, malgré la perception des effets négatifs de certaines déformations des structures par âge.

La politique passive des âges est particulièrement typique des secteurs industriels, qui ont eu un recours quasi systématique aux préretraites depuis les années 80, et des secteurs de services dits « traditionnels » (tels que la banque, l'assurance ou la fonction publique), qui ont embauché massivement dans les années 60 et 70.

Les conséquences, envisagées le plus couramment, de cette gestion passive des âges sur l'activité des firmes sont de trois ordres. Les unes sont liées au départ d'une part significative des salariés (largement étudiées, surtout en France, compte

tenu de l'importance du recours aux préretraites : pertes de savoir-faire, de compétences, etc.). D'autres sont imputables à la déformation de la pyramide des âges, qui entraîne des problèmes liés à la gestion de la « deuxième carrière » : encombrement des carrières, blocages des promotions internes, inadaptation des compétences. Enfin, les dernières concernent les effets du maintien des personnels dits « âgés » dans les entreprises et les politiques d'accompagnement qui peuvent être mises en œuvre (temps partiel, ergonomie, gestion des carrières spécifiques, etc.).

### ***La gestion volontariste des âges : une première approche***

Face à cette gestion passive des âges et à la perception croissante de ses effets négatifs, les chercheurs, tant les sociologues (Gaullier, Guillemard, etc.) que ceux des Sciences de Gestion (Peretti), ou les ergonomes (Laville, Volkoff, etc.), en appellent à la mise en place d'une « gestion volontariste ». Au cours des années 90, les pouvoirs publics prirent conscience de la nécessité du recours à une gestion volontariste des âges et tentèrent de limiter les préretraites en rendant ces mesures moins favorables aux entreprises et aux salariés, et en aidant, notamment, à la mise en place des préretraites progressives.

Nous ne pouvons pas, comme dans le cas de la gestion passive, proposer une synthèse des principales définitions car, si le terme de « passif » a été largement adopté, celui de « volontariste » ne se trouve que dans une minorité de travaux. Certains emploient l'expression de « gestion active », d'autres font simplement référence à l'existence de mesures spécifiques en faveur des plus âgés, d'autres encore assimilent la gestion des âges à la gestion volontariste des âges.

Nous nous référons dans un premier temps, à la définition de Xavier Gaullier et Claude Thomas (1990) qui décrivent ainsi la « gestion des âges dynamique » ou volontariste : « elle consiste tout à la fois à cesser de gérer les effectifs au travers de seuls critères d'âges (gestion *ex ante*) et aussi à gérer les effets négatifs de la gestion des âges antérieure, tels l'encombrement des deuxièmes carrières ou la perte de savoir faire (gestion *ex post*). »

## Définir la gestion des âges

A ce stade de notre démarche exploratoire, nous considérons que les concepts de gestion passive et volontariste des âges renvoient à une question de recherche pertinente sur le sujet, qu'il s'agit de faire émerger.

Pour cela, nous utilisons la notion de « situation de gestion » de Girin (1990), afin d'explicitier les contradictions apparentes, relevées précédemment.

Ce concept est défini par Girin de la façon suivante : « une situation de gestion se présente lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe »<sup>5</sup>. Cette notion nous paraît particulièrement appropriée pour la recherche d'une problématique pertinente relative à la gestion des âges située dans le champ des Sciences de gestion.

Comme nous l'avons établi précédemment, le fait d'accoler le terme de passif à celui de gestion est antinomique, car la gestion est science de l'action. D'autre part, l'expression de gestion volontariste des âges apparaît comme tautologique, la gestion étant par essence objet de volonté. Si l'on retranscrit ces constats au travers du concept de situation de gestion, la gestion passive des âges se définirait par le fait qu'elle n'est pas une situation de gestion alors que la gestion volontariste le serait. Nous allons examiner maintenant cette assertion.

La compilation des études qui s'intéressent aux comportements des entreprises dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines permet de constater l'existence de certaines régularités dans leurs actions en ce qui concerne leurs choix en termes d'âge. Ainsi en est-il de la forte préférence à l'embauche des plus jeunes, ou de l'exclusion quasi-généralisée des plus âgés. Ces

---

<sup>5</sup> Il la complète de la façon suivante : « Les participants sont "tous des agents qui se trouvent engagés dans la production de résultats et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement", la réunion des participants est définie telle qu'il existe tout au long de la chronologie propre à la situation, un tissu permanent et stable de relations entre les participants", "le temps attaché à l'impératif de résultat peut être une échéance fixée à l'avance ... ou un cycle", "le résultat est constitué par une partie des produits de l'activité des participants : celui qui fait l'objet du jugement formulé à l'échéance", et enfin, le jugement formulé sur le résultat est le fait d'une instance extérieure aux participants. »

régularités sont révélatrices de deux cas de figures distincts : l'existence de situations de gestion locales et la présence de routines.

### *L'existence de situations de gestion « locales »*

Au regard des recherches, notamment économiques, la gestion des âges, qualifiée de passive, apparaît comme pouvant être constituée de décisions et d'actions volontaristes, s'inscrivant dans les différents champs de la gestion des ressources humaines, comme le recrutement, la gestion de la masse salariale ou la répartition par tranche d'âge des efforts de formation. Ces différents comportements ont fait l'objet de théories économiques, permettant d'en comprendre les ressorts et montrant que l'âge est utilisé, non pas comme un critère de gestion aveugle, mais dans certains cas comme une variable de décision, permettant d'atteindre des objectifs spécifiques, dans les différents domaines de la gestion des ressources humaines. On citera ici, à titre d'illustration, la théorie du capital humain<sup>6</sup>, ou encore la théorie des marchés internes<sup>7</sup>. Ces recherches tendent à montrer qu'un certain nombre de décisions des entreprises impliquant la variable « âge » sont des situations de gestion, au sens de Girin. On qualifie ces cas de « situations de gestion locales ».

---

<sup>6</sup> Les apports de la théorie du capital humain à l'étude du comportement des entreprises sont nombreux et diversifiés. L'idée de départ de Becker est de considérer l'éducation et la formation professionnelle comme un investissement dont le salarié attend des retours en termes d'emploi et de salaire. Dans cette perspective, "les travailleurs les mieux payés sont ceux qui ont effectué les investissements les plus longs et les plus coûteux, pourvu qu'il correspondent à un usage productif effectif". Becker (1993) s'est directement intéressé à la question de l'éviction des salariés âgés. Il considère que si l'on intègre à ce modèle la prise en compte de la "dépréciation des compétences et/ou une éventuelle baisse de productivité due au vieillissement biologique, (on peut) déboucher sur des profils de salaires par âge réalistes selon lesquels la croissance des salaires, d'abord rapide, se ralentit peu à peu pour devenir même éventuellement négative après un certain âge. Lorsque ce facteur se conjugue à l'inutilité croissante de travailler au-delà d'un certain âge, les travailleurs sont incités à prendre leur retraite". Cela serait donc la dépréciation progressive du capital humain au cours du temps, conjuguée à l'arbitrage entre travail et loisir des salariés qui expliquerait les retraits anticipés d'activité et ce en supposant que les salaires évoluent en fonction de la productivité au cours du temps, ce qui n'est pas démontré en particulier dans le cas français.

<sup>7</sup> La théorie des marchés internes a donné lieu à des apports importants concernant l'analyse du comportement des entreprises en matière de sortie anticipée, en mettant l'accent sur l'impact des différents modes de gestion de ressources humaines. Favereau, Sollogoub et Zighera (1988) ont montré que l'évolution des pyramides des âges permet d'identifier les entreprises privilégiant une gestion de la main-d'œuvre selon la logique des marchés internes, et celles qui au contraire gèrent leurs effectifs selon le principe des marchés externes. En effet, en cas de réduction d'effectifs, les firmes fonctionnant sur le modèle des marchés externes, se sépareront des personnels de tout âge alors que les entreprises, à marché interne, arrêteront les recrutements des jeunes et auront recours à la sortie anticipée des plus âgés.

#### **La gestion des âges et l'utilisation de la notion d'âge par les entreprises**

L'âge est un indicateur attaché à chaque individu, mais qui, suivant les circonstances, renvoie à des réalités différentes. Le terme de « gestion des âges » doit aussi s'entendre comme la gestion des différentes approches attachées à l'âge.

Deux grandes catégories peuvent être distinguées : la première renvoie à la durée et la seconde à un état.

Dans le premier cas, l'âge est un indicateur de l'ancienneté, de l'expérience professionnelle, du rythme de carrière, etc.

Dans le second cas, l'âge permet de donner des informations sur certaines caractéristiques des individus, allant de leurs capacités physiologiques à leurs niveaux de formation initiale (avec la prise en compte des « effets générations »).

Ainsi, la gestion des âges, d'une organisation à l'autre, revêt de réalités différentes renvoyant à ces différentes notions.

On pourrait même considérer que le terme de gestion des âges est un abus de langage, si l'on oublie qu'in fine correspond à un individu un âge donné qui renvoie tout à la fois aux deux dimensions évoquées ci-dessus.

Dans la présente recherche, nous entendons la gestion des âges dans cette double acception (état et durée).

#### ***La présence de routines***

La régularité des actions des entreprises en matière d'âge peut aussi se justifier par la création de routines, qui ont pu être fondées à l'origine sur une situation de gestion, mais qui se sont transformées ensuite en règles (Pesqueux, 2000), obéissant probablement en cela, dans une approche constructiviste, à des phénomènes d'auto-organisation. Pour illustrer notre propos, les entreprises industrielles du début du siècle avaient des raisons objectives, du fait de la pénibilité du travail posté, d'éviter ce type d'emploi aux salariés à partir d'un certain âge, alors qu'aujourd'hui, avec l'automatisation, ces raisons ont souvent disparu, mais l'on continue de se séparer des salariés âgés, même lorsque leurs compétences ne sont pas remises en cause.

Au-delà de ces deux cas, certaines décisions et actions en matière d'âge ne correspondent pas à une situation de gestion, même considérées dans leur contexte local, notamment en raison de leur caractère implicite (voir encadré ci-dessous) et de leur fondement sur des représentations non validées par l'expérimentation.

Ainsi, la contradiction apparente entre le terme de gestion et le qualificatif de passif correspond à la coexistence, au sein d'une même organisation, de décisions et d'actions en matière d'âge constituées en situation de gestion locale, et d'actions qui

ne relèvent pas de ce cas de figure. Le qualificatif de passif se justifie, car il correspond au constat de l'absence de coordination volontariste de l'ensemble des décisions concernées.

#### **La gestion implicite et explicite des âges**

La gestion passive des âges est souvent qualifiée « d'implicite ». En effet, les sociologues, notamment, constatent que l'utilisation même de l'âge comme critère de gestion correspond à une gestion implicite au sens classique du terme (« gestion non formulée, mais que la conduite d'une personne permet de supposer », Petit Robert, 1998).

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 constitue une gestion des âges que nous avons qualifiée de passive. Très souvent, ces décisions sont sous-tendues par des règles de comportement implicites, qui lient l'âge avec les autres dimensions des ressources humaines. Par exemple, la formation continue bénéficie en priorité aux salariés âgés de 25 à 34 ans, ou l'on constate de plus en plus des plateaux de carrières à partir de 45 ans. Ces comportements seraient, en partie, fondés sur des représentations ; parfois, sans rapport avec la réalité des effets de l'âge sur les individus concernés, comme le montrent, notamment, les travaux des économistes Américains sur la discrimination des salariés âgés (voir chapitre 1) et ceux des ergonomes (ils constatent, dans le cas de la formation, que l'âge n'est pas une variable déterminante dans la capacité à être formé, mais que d'autres éléments, comme le parcours professionnel passé, sont plus influents). Ces représentations sont d'autant plus difficiles à remettre en question qu'elles ne sont pas explicites.

A contrario, la gestion volontariste est supposée être explicite, c'est-à-dire formulée.

Nous définissons ainsi, **la gestion passive des âges**, comme la somme de situations de gestion locales, indépendantes les unes des autres, et d'actions non constituées en situation de gestion, sans que cet ensemble hétérogène ne corresponde à la création d'une nouvelle situation de gestion qui coordonne les décisions et les actions comportant la variable « âge » en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise au cours du temps et compte tenu de son environnement externe.

*A contrario*, **la gestion volontariste des âges** est celle qui permet de créer une situation de gestion, coordonnant, en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise, l'ensemble des actions et leurs effets intégrant la variable « âge » au cours du temps, et compte tenu de l'environnement externe.

Au-delà de la gestion volontariste des âges, telle que nous l'avons définie, il s'agit pour les entreprises de mettre en œuvre une « **gestion prospective des âges** » qui permette de créer une nouvelle situation de gestion, coordonnant, en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise, l'ensemble des actions et leurs effets intégrant la variable âge à l'instant  $t$  (gestion volontariste des âges) et les périodes suivantes (gestion prospective des âges).

## 1.2. Pourquoi gérer les âges ?

La gestion passive des âges ne pose question qu'à une minorité d'entreprises. Tant que les « effets-systèmes » des différentes actions comportant la variable « âge » ne viennent pas contrecarrer la réalisation des objectifs généraux des organisations, celles-ci ne se préoccupent pas, au regard des enquêtes, de mettre en place une gestion volontariste, et encore moins prospective des âges (cf. l'enquête Dares précédemment évoquée).

Les entreprises<sup>8</sup> qui, le plus souvent, se prévalent d'une politique de gestion volontariste (ou prospective) des âges sont pour l'essentiel celles qui ont adopté, durant de longues années, une gestion passive des âges au sens de Gaullier, en multipliant, notamment, les plans de préretraite pour gérer leurs problèmes de sureffectifs. Au bout d'une période variable, ces organisations ont rencontré d'importants problèmes posés le plus souvent par leur structure par âge vieillie par le « haut » et ses effets sur la productivité, sur le renouvellement des compétences et sur la motivation. Désormais, face aux excès de ces dernières décennies, certains de ces grands groupes tentent tout à la fois de rééquilibrer la répartition par âge de leur personnel au profit des jeunes, notamment, et de gérer les effets négatifs des politiques des âges antérieures. Il s'agit alors, pour ces firmes, de définir les objectifs d'une gestion volontariste des âges, son contenu et ses modalités de mise en œuvre.

Cette volonté de maîtriser la pyramide des âges et de limiter les effets négatifs du vieillissement peut même devenir un des objectifs prioritaires de la politique de gestion de ressources humaines, voire de la politique générale, dans les secteurs industriels notamment (comme pour Sollac ou Renault – voir encadré), lorsque les conséquences négatives des décisions antérieures sont telles qu'elles mettent en jeu des objectifs essentiels des organisations. Ainsi, dans le cas de Sollac, la politique de mobilité a pu être subordonnée, un temps, à des critères d'âge.

La nécessité de contrôler les structures par âge, et notamment le vieillissement des salariés en raison des effets négatifs potentiellement attachés à ce

---

<sup>8</sup> Ce constat est issu d'une revue documentaire et de la réalisation d'une pré-enquête de terrain auprès de grands groupes et de leurs filiales : Renault, Peugeot, Crédit Agricole et Sollac, principalement.

phénomène, c'est-à-dire de mettre en place une gestion prospective des âges telle que définie ci-dessus (une situation de gestion coordonnant l'ensemble des décisions et des actions comportant la variable « âge » en  $t$  et  $t+i$ ), peut alors se heurter à d'autres impératifs de la politique des ressources humaines : gestion du climat social, nécessité de la réduction des effectifs, gestion des compétences, gestion des carrières, etc.

Toute la difficulté consiste alors à maîtriser suffisamment les structures par âge, dans le temps, afin qu'elles ne deviennent pas un facteur de contre-performance pour l'entreprise, 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 à la seule variable « âge ». Il s'agit, donc, pour chaque entreprise, de trouver un difficile équilibre entre le besoin de maîtriser les structures par âge, présentes et à venir, compte tenu des effets potentiellement négatifs que peuvent subir leurs activités, et celui de répondre aux autres objectifs de la fonction « ressources humaines ».

Formulée ainsi, la recherche de cet équilibre ne concerne pas uniquement les entreprises qui ont à faire face, dans des proportions importantes, aux effets de leurs structures par âge. En effet, les conséquences des décisions en matière d'âge se développant par nature au cours du temps, il peut apparaître nécessaire à chaque firme d'en évaluer les effets globaux, présents et à venir, pour évaluer de l'opportunité ou non de modifier ses décisions et ses actions en matière d'âge, en fonction de l'évolution de ses objectifs, de sa stratégie et de l'environnement externe.

Cette problématique des entreprises, de mettre en place une gestion volontariste des âges permettant le contrôle des structures par âge tout en préservant l'autonomie de la fonction ressources humaines, concerne au premier chef **les grands groupes français qui gèrent des populations larges au sein de filières métiers et qui se caractérisent par une gestion de la main-d'oeuvre dans la**

**durée** (parfois selon la logique des marchés internes<sup>9</sup>, définis notamment par des conditions favorables concernant les garanties de carrières, les promotions, etc.).

#### **La sidérurgie et l'automobile**

La sidérurgie française, une illustration de la politique des âges à la Française

Lors d'une première période, de 1970 à 1990, ce secteur a adopté, et ce dès avant les nationalisations de 1981, une gestion quantitative de l'emploi, fondée majoritairement sur des mesures d'âges - celles-ci « représentaient la moitié des suppressions d'emplois effectuées sur cette période (...) dès 1984, les retraits d'activité à 50 ans sont systématiques » (Simon, 1996).

Les résultats de cette politique ne se firent pas attendre. En 1989, le PDG d'Usinor Sacilor déclarait<sup>10</sup> que « dans dix ans, la moitié de la population aurait dépassé la cinquantaine (si l'on ne change rien). C'est impensable. Il serait à mon avis très dangereux pour notre entreprise comme pour tout autre de se couper de l'alimentation en sang neuf qu'apportent les jeunes ». Il ajoutait également à propos de la gestion des carrières : « Si l'on ne fait rien, on va stopper pratiquement toute possibilité de carrière pour des gens qui sont aussi bons qu'ils l'étaient hier et qui demain vont se retrouver bloqués dans leur évolution. » Pourtant, la dégradation de la situation démographique de ce groupe se poursuit encore durant cinq années (Simon, 1996)<sup>11</sup>. La proportion des plus de cinquante ans chez Sollac, principal groupe de l'ensemble Usinor-Sacilor, était négligeable en 1990, elle atteignait 30 % en 1995 et des prévisions montraient que sans nouvelle politique, elle deviendrait majoritaire en 1998.

En 1995, face aux risques que cette déformation excessive de la pyramide des âges faisait encourir à l'organisation, une politique volontariste de mobilité concrétisée dans un accord visant tout particulièrement les personnels âgés et prévoyant des dispositifs souples - préretraite progressive, réduction du temps d'activité à partir de cinquante ans, temps partiel choisi, compte épargne temps relatif à la gestion de l'emploi - fut mise en place et considérée comme une des priorités stratégiques du groupe, au point que les directions générales ont précisé que toute demande de mobilité devait être accordée, quelques en soient les conséquences organisationnelles (Simon, 1996).

L'industrie automobile

L'industrie automobile française est également en passe de devenir un cas exemplaire de ces évolutions : elle, aussi, a aveuglément façonné ses pyramides des âges jusqu'à ce qu'elles deviennent un enjeu stratégique. Des politiques des âges volontaristes sont menées depuis quelques années : adaptation des postes, préretraite progressive. Mais « redresser » une pyramide des âges « trop déformée » - dans le cas présent, il s'agit de diminuer la part des plus de quarante-cinq ans dans un contexte de poursuite de réduction des effectifs - est une opération qui apparaît difficile. Ce secteur a d'ailleurs fait appel à l'État.

Au regard de ces développements, pour les entreprises, la principale question concernant le thème de la gestion des âges, n'est pas tant de pallier les effets négatifs de la gestion passive des âges que de résoudre, dans le temps, le « paradoxe » entre le

<sup>9</sup> Doeringer P. et Piore M.: *Internal labor markets and manpower analysis*, Healt Lexington Book, 1971.

<sup>10</sup> Francis Mer : « Nous allons devoir débaucher pour embaucher du personnel moins âgé », *Liaisons sociales*, propos recueillis par Denis Boissard, octobre 1989.

<sup>11</sup> La nouvelle CGPS (Convention Générale de Protection Sociale) et l'accord ACAP 2000 signés en 1990, repoussaient l'âge de la préretraite à 55 ans et prévoyaient des embauches de jeunes qui auraient permis de rajeunir la pyramide des âges et d'éviter les risques évoqués dès 1989 par le PDG. Mais dans les faits, les embauches prévues par cette convention sur l'Emploi de 1990 n'ont débuté qu'en 1995.

besoin de maîtriser les structures par âge et leurs effets, et celui de répondre aux autres objectifs de la fonction ressources humaines, en mettant en place une gestion prospective des âges.

À partir de l'identification de cette interrogation issue du monde économique, et des définitions de la gestion passive et volontariste des âges établies précédemment au travers de la notion de « situation de gestion », **notre question de recherche** peut se formulée ainsi : comment favoriser la mise en place d'une gestion prospective des âges, c'est-à-dire, comment favoriser la coordination de l'ensemble des actions intégrant la variable « âge » d'une entreprise donnée, de façon à permettre que ces actions et leurs effets répondent aux objectifs que s'est fixée l'organisation, au cours du temps, compte tenu de l'environnement externe ?

### 1.3. Comment gérer les âges ?

Pour aider les entreprises à maîtriser les structures par âge et à préserver l'autonomie de la fonction ressources humaines, nous nous proposons de développer une méthodologie qui permette à chacune de mettre en place ce que nous nommons une « gestion prospective des âges », c'est-à-dire de :

- repérer les décisions et les actions, implicites ou explicites, constitutives de la gestion des âges pour une organisation donnée, ainsi que les éléments de l'environnement externe à l'organisation qui interagissent avec ces éléments ;
- identifier et évaluer les conséquences de la gestion des âges actuelle sur l'organisation et sa contribution positive ou négative à la réalisation de ses objectifs, compte tenu des variables de l'environnement externe ;
- juger de l'opportunité de la mise en place d'une gestion prospective des âges au sens de la création d'une nouvelle situation de gestion, à l'instant  $t$ ,  $t+i$ , ..., coordonnant les processus d'action de la gestion des âges compte tenu des objectifs actuels et futurs de l'organisation, de sa stratégie, de sa politique de ressources humaines et de l'environnement externe ;
- identifier, si nécessaire, des processus alternatifs de décision et d'action comportant la variable « âge », afin de favoriser la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en  $t$ ,  $t+1$ ,  $t+2$ ,  $t+n$  compte tenu des évolutions de l'environnement.

Ce sont les résultats attendus que nous fixons à cette recherche. Celle-ci s'ancre ainsi dans le champ de la prospective, car elle s'intéresse aux décisions passées, présentes et à venir, et dans celui de la gestion des ressources humaines qui est au cœur de la présente problématique.

L'activité prospective (Roubelat<sup>12</sup>, 1996) « correspond (...) à la construction de grilles de lecture du futur en rupture avec les cadres d'analyse existants en vue d'une aide à la décision ». La prospective, c'est préparer les changements attendus, c'est-à-dire la préactivité, et provoquer les changements souhaités par la proactivité<sup>13</sup> (Godet, 1991).

Pourtant la nécessité de la prospective en matière de gestion de ressources humaines est souvent récusée, tant au regard des pratiques que des analyses théoriques.

Le faible recours aux démarches de prospective dans les pratiques de gestion de ressources humaines, auquel correspond aussi la prééminence de la gestion passive des âges, est couramment justifié par la subordination de la GRH à la stratégie, la première étant considérée comme une tactique de la seconde, gérée par essence à court terme (voir *infra*).

En effet, si l'on considère que la gestion des ressources humaines instrumentalisée est une « tactique », au sens d'Alain Charles Martinet (1983) pour qui « dans une décision tactique, l'environnement est pour l'essentiel une donnée » tandis « qu'à l'inverse, une décision stratégique traite l'environnement et le temps comme des variables », il n'y aurait pas de nécessité de réflexions prospectives en matière de GRH.

Mais, si avec Jacques Lesourne (1994), on définit le champ de la prospective stratégique comme étant celui correspondant à « la décision stratégique (qui) est soit celle qui crée une irréversibilité pour l'ensemble de l'organisation, soit celle qui anticipe une évolution de son environnement susceptible de provoquer une telle

---

<sup>12</sup> Roubelat F. : *La prospective stratégique en perspective. Genèse, études de cas, prospective*. Thèse de doctorat nouveau régime – CNAM, 1996.

irréversibilité », alors on peut considérer que la gestion des ressources humaines relève, dans certains cas, de la prospective stratégique. En effet, même si elle est subordonnée à la stratégie, elle peut impliquer des irréversibilités stratégiques pour l'organisation (ce qui correspond à la reconnaissance de son importance stratégique - voir *infra*).

Le cas des structures par âges illustre bien ce propos. Les secteurs industriels qui ont eu recours de façon massive aux préretraites dans les années 80 en connaissent bien, depuis quelques années, les limites. Ainsi, l'élévation de l'âge moyen a pu devenir l'une des principales irréversibilités stratégiques de ces secteurs ces dernières années. Le rééquilibrage des pyramides des âges a été considéré par certains groupes comme un enjeu stratégique auquel ont pu être subordonnés les choix organisationnels. Il semble que, progressivement, la maîtrise des structures par âge devient, pour certaines entreprises, un objectif stratégique (Monti, 1999).

Il est vrai qu'il s'agit de situations extrêmes et, qu'en général, la gestion des ressources humaines, du fait de sa subordination à la stratégie, provoque ce que Roubelat (1996) appelle des « irréversibilités locales ». Selon ce chercheur, toutes les tactiques ne sont pas forcément caractérisées par un environnement et un temps constant, ou, dit autrement, il existe des situations intermédiaires entre tactique et stratégie, pour lesquelles l'environnement n'est pas totalement donné et le temps est variable.

Pour mieux anticiper ces irréversibilités locales, on peut pratiquer une prospective dite « opérationnelle » qui se différencie de la prospective stratégique par une notion d'échelle entre le niveau de l'organisation (ce qui relève de la stratégie et de la prospective stratégique) et les sous-systèmes qui la composent.

Au regard de ces développements, la gestion des âges appartient au champ de la prospective, compte tenu des irréversibilités que ces décisions et ces actions, qu'elles soient passives ou volontaristes, peuvent potentiellement provoquer à l'échelle de l'organisation ou à un niveau plus local.

---

<sup>13</sup> Godet M. : « Les dangers de la (seule) réactivité », *Revue Française de Gestion*, n° 86, novembre décembre 1991.

Cependant, les pratiques actuelles des entreprises en matière de ressources humaines ne paraissent pas constituer un environnement favorable à l'émergence d'une gestion prospective des âges (coordination dans le temps des processus d'action comportant la variable âge). D'une part, les décisions de ressources humaines sont le plus souvent dominées par des perspectives de court terme et, d'autre part, la capacité des outils de coordination de la main d'œuvre dans le temps, telle la GPEC, se révèle insuffisante.

De plus, les outils classiques de la gestion ne sont pas adaptés à l'intégration d'une variable telle que l'âge et de ses effets directs et indirects. Ce sont ces écueils de la gestion prospective des âges que nous allons examiner dans la partie suivante.

## **2. LES ECUEILS**

### **DE LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES**

La gestion des âges est un thème de recherche émergent dans le champ de la Gestion des ressources humaines en France. Pourtant, dans les années 1960 et 1970, la gestion des âges, et en particulier les structures par âge, éléments aisément modélisables, étaient souvent au cœur de la « gestion dite scientifique des ressources humaines ». La logique était d'optimiser, sur le plan quantitatif, les structures par âge en fonction des objectifs planifiés des organisations. Avec le recul de la planification d'entreprise après le premier choc pétrolier et l'abandon de ces approches quantitatives de la gestion des ressources humaines, les structures par âge devinrent des éléments considérés comme secondaires pour les décisions de ressources humaines alors que, dans le même temps, l'âge des salariés s'imposait comme un critère de gestion déterminant dans certaines circonstances, comme les plans sociaux.

Depuis les années 1980, et plus encore au cours des années 1990, les chercheurs en Sciences de gestion en France se sont cependant emparés du thème du vieillissement des salariés. Ce courant, comme nous l'avons déjà relevé (cf. chapitre introductif), reste minoritaire en France. Quatre axes de réflexion se dégagent : le premier concerne « la deuxième carrière » et « la gestion des fins de carrière », le deuxième s'intéresse aux effets des structures par âge sur les entreprises, le troisième, plus récent, analyse les effets spécifiques de l'âge sur la motivation et, enfin, le quatrième s'intéresse à la « gestion des salariés vieillissant ». Ce dernier courant s'inscrit dans la logique de gestion différenciée des ressources humaines fortement présente sur le territoire Nord-Américain, tant aux États-Unis qu'au Canada (Elmuti D., 1993), qui correspond à la recherche de l'adéquation entre les caractéristiques des groupes de salariés et les besoins des entreprises.

Mais la gestion prospective des âges telle que nous l'avons définie, objet de la présente recherche n'est pas traitée en tant que telle par les différents courants de recherche cités précédemment, et pour cause puisqu'il s'agit d'un phénomène émergent.

Conservant notre approche systémique, nous nous sommes plus particulièrement attachés à analyser les relations entre le sous-système « gestion des âges » et celui de la gestion des ressources humaines au travers d'une revue de la littérature de la gestion de ressources humaines. À ce titre, nous avons retenu quatre dimensions essentielles : les aspects temporels de la gestion des âges, ses principaux champs d'application, ses modalités d'application et enfin les pratiques de prospective en matière de GRH.

Les aspects temporels de la gestion des âges dépendent de la plus ou moins grande prise en compte des perspectives de long terme dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Monti, 2002).

Les principaux champs d'application de la gestion des âges sont les fonctions qui ont pour objet principal la coordination des ressources humaines dans le temps<sup>14</sup>, à savoir, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour les aspects collectifs et la gestion des carrières pour les aspects individuels.

Les modalités d'application de la gestion des âges ont été recensées au travers du cas particulier des restructurations, un des principaux actes de gestion des âges qui a marqué ces dernières décennies.

Les pratiques de prospectives en matière de GRH ont été identifiées à partir d'une enquête de terrain.

## **2.1. La domination du court terme dans les pratiques de gestion des ressources humaines**

Les aspects temporels de la gestion des âges sont conditionnés par les relations entre la stratégie et les ressources humaines, qui ont une influence essentielle sur l'horizon des décisions de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

En France, depuis bientôt trois décennies, la gestion des ressources humaines fait face à un paradoxe : elle n'a jamais été autant dominée par les impératifs de court

---

<sup>14</sup> Ces champs d'application principaux ont été déterminés à partir de la revue de la littérature d'une part et d'autre part lors des deux cas menés dans la thèse et des pré-enquêtes de terrain.

terme, tout en voyant son importance, sur le plan stratégique, reconnue. C'est probablement cette tendance qui explique la difficulté pour les entreprises à mettre en place une coordination de l'ensemble de leurs décisions et actions en matière d'âge correspondant à une gestion prospective des âges.

### **Des pratiques de GRH entravées**

L'évolution de la gestion des ressources humaines en France est marquée par la domination du court terme, depuis la première crise pétrolière, à l'exception d'une courte réhabilitation des perspectives de moyen terme à la fin des années 1980. De 1975 à 1985, la priorité était donnée à la gestion quantitative de l'emploi sur la gestion des compétences, dans un contexte de fort renouvellement des qualifications. Selon Rousseau (1993), « par besoin d'efficacité immédiate, les entreprises recherchent les personnes les plus directement opérationnelles. Elles s'appuient sur le *turn-over*, les mesures d'âges, les contrats précaires et les licenciements économiques pour renouveler les qualifications. »

La période suivante, de 1986 à 1990, caractérisée par l'embellie du marché de l'emploi, fut marquée par l'intégration accrue de la logique de compétences, se traduisant notamment par le développement de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des métiers dans nombre de grands groupes. L'un des buts de ces démarches était notamment d'éviter les plans sociaux, et par conséquent la sélection des salariés concernés par ces plans sur les seuls critères d'âge. Mais, avec le retournement de conjoncture du début des 1990, Louart (1993) remarquait que « la gestion des ressources humaines a dû abandonner, en raison du chômage, sa prétention à construire un 'ordre social', pour se réfugier dans la simple gestion à court terme de l'emploi ». Les Directeurs de Ressources Humaines, peu impliqués dans la stratégie présente et future de l'entreprise, ont un rôle qui reste centré sur les aspects à court terme et administratifs de leurs métiers (Bournois et Brooklyn, 1994). L'amélioration du marché du travail, intervenue ces dernières années, n'a pas modifié sensiblement les perspectives temporelles de la gestion des ressources humaines des entreprises françaises, comme cela avait été le cas à la fin des années 1980. Même si certaines d'entre-elles ont eu à faire face à des pénuries de main-d'œuvre (Du Crest, 2000), la domination des impératifs de court terme paraît perdurer, notamment dans les grands groupes. Si ce n'est pas la seule situation du

marché du travail qui autorise une gestion à court terme des ressources humaines, ce sont désormais les marchés financiers qui l'imposeraient (Hubler, Schmidt, 1999). L'assertion de Louart, qui remarquait, il y a près d'une décennie, que « les entreprises n'ont-elles pas été amenées à exprimer, sans masque, que les ressources humaines sont (re)devenues des coûts à réduire au maximum et doivent faire l'objet d'un investissement minimum du fait des incertitudes de l'environnement, des âpres batailles sur les prix et de la pléthore de l'offre d'emploi ? », reste valide à l'exception de la dernière proposition.

Ainsi, l'une des explications couramment avancée de la prégnance de la gestion passive des âges dans les entreprises françaises est la vision à court terme qui sous-tend, depuis deux décennies, les pratiques de gestion de ressources humaines.

### **La relativité de l'importance stratégique des ressources humaines**

Parallèlement à cette domination du court terme dans les pratiques de GRH, les années 1980 et 1990 ont aussi été caractérisées par la place grandissante des ressources humaines dans le développement des avantages concurrentiels.

C'est à cette époque que les entreprises ont privilégié, de plus en plus, la « stratégie d'accumulation de ressources sur des compétences remplaçant (...) une stratégie de répartition de ressources entre SBUs (domaines d'activité stratégique) » : les compétences de l'entreprise deviennent la clé du succès à long terme. Ainsi, « l'intérêt de l'entreprise est de créer, développer et préserver son capital humain spécifique à long terme, plus difficile à reconstituer que ses équipements physiques soumis à l'obsolescence ou sa clientèle plus volatile, pour se préparer dans les meilleures conditions à affronter les aléas du futur, ou redéployer ses technologies et ses métiers dans des environnements favorables » (Terence, 1994).

La fonction « ressource humaine » est qualifiée de stratégique (Bournois et Brooklyn, 1994, Mbengue et Petit, 2001). La conséquence en est « l'insertion de modèles stratégiques dans la GRH » (Vignon, 1999). Cette insertion, suivant les auteurs, a pourtant peu d'effet sur l'intégration de problématiques de moyen terme dans la GRH.

Si l'on examine les trois modèles « classiques » concernant les liens entre la stratégie et les ressources humaines, recensés par Vignon, on remarque qu'un seul d'entre eux intègre une dimension temporelle : celui du cycle de vie, proposé notamment par Miller (1985), qui postule « que les problèmes d'adaptation de l'entreprise à son environnement sont souvent liés aux étapes du cycle de vie qu'elle doit traverser ». À chacune des étapes doivent correspondre des pratiques de ressources humaines différenciées. On peut rapprocher cette analyse de celle de Besseyre des Horts (1987) qui propose un modèle décrivant les pratiques de gestion de ressources humaines recommandées en fonction du type de stratégie. Les deux autres modèles s'intéressent à la place des ressources humaines dans la stratégie, mais ignorent la dynamique d'évolution entre ces deux systèmes. Le premier est fondé sur les travaux de Porter (1986) sur l'avantage concurrentiel, appliqués aux ressources humaines. Cet auteur reconnaît leur importance dans l'obtention d'avantages compétitifs, sans toutefois déboucher sur la préconisation de stratégies à long terme. Le second modèle s'intéresse à l'interaction entre stratégie et structures, également dans une perspective immédiate.

Parallèlement à ces recherches sur la place des ressources humaines dans la stratégie, cette dernière a fait aussi une incursion dans le champ des ressources humaines. Se sont notamment développés deux courants depuis les années 1980 : le management stratégique des ressources humaines et la planification stratégique des ressources humaines. Le premier a pour objectif principal de « développer la flexibilité interne des organisations, répondre à leur besoin d'innovation continue, anticiper la gestion des changements et rechercher en permanence des capacités d'adaptation à court terme » (Vignon, 1999). Le second est plus orienté vers le processus de planification, en mettant en œuvre les moyens d'adapter les ressources humaines aux impératifs de la stratégie et à ceux de l'environnement. De ce fait, l'adaptation des ressources humaines à la stratégie étant réalisée *a posteriori*, les politiques de ressources humaines sont le plus souvent réactives, ce qui rend peu probable la prise en compte d'enjeux à long terme, comme ceux liés à la gestion des âges.

## **L'instrumentalisation de la GRH**

Cette domination des impératifs de court terme dans les décisions de Gestion de ressources humaines, malgré cette reconnaissance de l'importance des ressources humaines sur le plan stratégique, au regard des analyses de Bournois et Brabet (1997), s'explique par le maintien du « modèle classique instrumental » de la gestion des ressources humaines, conjugué au paradigme de la flexibilité, dans lequel, de notre point de vue, s'inscrit la gestion passive des âges. Selon ce modèle, « la gestion des ressources humaines, action rationnelle de planification et de stimulation de la ressource humaine, visant à sa sélection, son affectation, sa motivation et son évolution au service de la stratégie, s'applique à des individus utilitaristes et 'conditionnables' recherchant un développement personnel bénéficiant à l'entreprise. »

Cette subordination de la gestion des ressources humaines à la stratégie – considérée comme une tactique<sup>15</sup> – justifie le fait que ce soit le temps de la stratégie qui s'impose aux ressources humaines. Quand la première est dominée par des exigences à court terme, la seconde doit s'y conformer. Mais, même lorsque l'entreprise adopte des perspectives de moyen terme en matière de stratégie, la GRH appartenant au domaine de la tactique reste inscrite dans un horizon de court terme.

Il ne peut être question, dans ce contexte, de coordonner l'ensemble des décisions et des actions comportant la variable « âge » dans une perspective de long terme pour en maîtriser les effets au cours du temps.

En effet, Bournois et Brabet notent l'extension du paradigme de la flexibilité depuis les 1990. Dans un univers de plus en plus incertain, c'est la réactivité qui est souvent privilégiée par les firmes, correspondant à une flexibilisation de la main-d'œuvre avec, notamment, la distinction, au sens d'Atkinson, entre cœur et périphérie pour les ressources humaines, et donc le recours accru à une main-d'œuvre dite « externe » qui dépend de sous-traitants ou intervient pour une durée limitée.

---

<sup>15</sup> Tactique au sens de Martinet « Dans une décision tactique, l'environnement est considéré comme une donnée. », Martinet A-C (1983), *Stratégie*, Vuibert.

Les entreprises tentent de transformer les charges salariales en charges variables pour abaisser leur seuil de rentabilité et, par définition, des charges variables n'ont pas à être gérées dans une perspective de long terme. En conséquence, le problème du vieillissement, notamment, est reporté sur les sous-traitants, ou éliminé par le recours à du personnel jeune, sous statut précaire. L'âge comme l'évolution des structures par âge, dans ce contexte, deviennent par nature secondaire.

Finalement la reconnaissance de l'importance stratégique des ressources humaines et le développement de courants de recherche s'intéressant à cette dimension n'ont pas abouti à une réhabilitation d'une gestion à moyen et long terme des ressources humaines et n'ont pas eu pour effet de favoriser une gestion des âges à moyen et long terme.

Ainsi, la subordination de la GRH à la stratégie, qui justifie la perspective de gestion à court terme des ressources humaines adoptée majoritairement par les entreprises depuis deux décennies, explique, en partie tout au moins, l'absence de situation de gestion coordonnant l'ensemble des décisions d'âge dans une perspective temporelle et donc la prédominance de la gestion passive des âges dans les entreprises françaises.

La difficulté à intégrer la dimension temporelle dans les décisions de ressources humaines peut aussi s'expliquer par les « heurts et malheurs » de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la gestion des carrières, que nous allons évoquer maintenant au travers d'un rapide exposé des principales étapes de développement de ces approches en France, en nous intéressant plus particulièrement à la place de l'âge dans les techniques et aux démarches proposées en ces domaines.

## **2.2. Les limites des outils classiques de la GRH**

Les deux principaux champs d'application de la gestion des âges au sein de la gestion des ressources humaines sont la GPEC et la gestion des carrières, ces deux fonctions ayant pour objet principal la coordination des ressources humaines dans le

temps, la première pour les aspects collectifs et la seconde pour les approches plus individuelles.

### **Des démarches de GPEC plus réactives que prospectives**

Alors que la gestion prévisionnelle des emplois, des métiers et des compétences (GPEC) a pu paraître, dans la décennie 80, comme un moyen de réhabiliter le long et le moyen terme dans les décisions de ressources humaines, il semble bien que, dans la pratique, cette démarche soit le plus souvent restée une technique (Amadiou et Cadin, 1996). La GPEC n'a pu s'affranchir de la domination des impératifs de la stratégie en matière de ressources humaines, qui se traduit par la confusion entre la recherche de la flexibilité et la domination des décisions de court terme. C'est probablement pour cette raison que l'on a pu constater une si faible insertion de l'anticipation dans les pratiques de GPEC et de si faibles effets sur la gestion des âges en France, comme le montre le rapide exposé des principales étapes de développement de cet outil.

Gilbert (1999) retrace les grandes étapes de la gestion prévisionnelle des ressources humaines en distinguant quatre temps.

Durant les années 1960, il relève « l'entrée de la prévision dans la gestion du personnel (...) grâce au progrès de la recherche opérationnelle<sup>16</sup> et à l'avènement de l'informatique ». Il s'agit d'approches purement quantitatives, utilisées dans une optique de simulation des effets des politiques de ressources humaines sur les principales variables concernées (la masse salariale, les recrutements, les promotions, la pyramide des âges, etc.) ou dans une perspective d'optimisation, c'est-à-dire de détermination des valeurs optimales de certaines variables (le recrutement, etc.) sous contraintes.

Ces démarches faisaient la part belle à des dimensions démographiques aisément quantifiables. Ces modèles ont été, dans les faits, peu utilisés, d'une part en raison de leur complexité et, d'autre part, à cause de leur incapacité à intégrer des dimensions qualitatives essentielles, comme le climat social ou les évolutions de

---

<sup>16</sup> On relèvera ici la filiation entre la GPEC et la Prospective, ces deux approches ayant emprunté à cette époque leurs outils à la Recherche opérationnelle.

l'environnement. Ces approches ont été délaissées, à l'instar de la planification d'entreprise, à la suite du premier choc pétrolier, du fait de leur incapacité à intégrer les incertitudes et les ruptures.

Dans les années 1970, s'est développée la gestion prévisionnelle des carrières, qui s'intéressait plus particulièrement aux cadres dans une perspective individuelle. L'âge était un critère important de cette gestion des carrières, souvent fondée sur la notion d'ancienneté.

Mais dans les années 1980, à la fois en raison de la difficulté à gérer les sureffectifs, de la multiplication des plans sociaux et de la prise de conscience de l'intérêt stratégique des ressources humaines, on constate un renouveau de la gestion prévisionnelle qui, à l'occasion, change de dénomination : le terme d'emplois se substituant à celui d'effectif. La dimension prospective paraît désormais nécessaire. Le Boterf (1988) affirmait : « les démarches projectives et prévisionnelles qui 'fonctionnaient' bien en période de croissance assurée et régulière doivent maintenant être complétées par une réflexion prospective. »

Pourtant, cet objectif a été rarement atteint : les outils mis en place, à cette époque, se sont concentrés sur la description des emplois afin d'évaluer les écarts par rapport aux besoins. Il s'agissait en fait dans la plupart des cas d'élaborer des « cartes des emplois » à partir de la notion d' « emploi type ».

La démarche restait très globale et quantitative. Elle intégrait peu d'éléments qualitatifs, notamment ceux relatifs aux aspects dynamiques de la construction des compétences. Berton et Douenel (1990) affirmaient ainsi : « la dimension prévisionnelle est absente. On a plutôt cherché à intégrer les évolutions technologiques, organisationnelles et individuelles déjà réalisées et à redéfinir en conséquence les emplois existants ». Les faiblesses de ces démarches, plus statiques que dynamiques, ont eu pour conséquence un certain recul de ces pratiques.

C'est bien une logique de subordination de la gestion des ressources humaines à la stratégie qui prédomine, comme l'illustre Thierry et Sauret (1993), pour qui l'objectif de la GPEC est de « réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ».

Au début des années 1990, la gestion prévisionnelle des emplois se voit de plus en plus adjoindre le terme de compétences. Certains interprètent cette évolution de façon positive, la notion de compétence permettant de mettre l'accent sur le contenu des emplois et non plus uniquement sur leur nombre ou sur des critères aveugles d'âge. Pour d'autres, plus sceptiques, les directions des ressources humaines n'ayant pas les moyens de contrôler les évolutions des effectifs, qui sont pour l'essentiel du ressort de la direction générale, auraient « trouvé » un nouveau terrain d'action. Le passage entre les compétences dites « stratégiques », et celles considérées par la fonction ressources humaines ne paraît toujours pas réalisé (Terence, 1994). Les méthodes, quant à elles, se diversifient comme les pratiques, la GPEC relevant d'un caractère hétérogène (Joyeau et Retour, 1999).

Au total, la dimension anticipatrice de la GPEC est reléguée au second plan : c'est le plus souvent l'« employabilité » à court terme qui est recherchée, c'est-à-dire, dans la logique de la flexibilité des ressources humaines évoquée précédemment, l'acquisition de la polyvalence en interne et en externe et le développement de compétences valorisables sur le marché du travail. L'application de ce concept pénalise souvent les plus âgés, qui ont eu un parcours professionnel linéaire marqué par la faible préservation de leur employabilité. L'âge reste cité dans les démarches actuelles. Il apparaît généralement comme une des variables explicites qui permettent de caractériser « les ressources » (Thierry et Sauret, 1993 ; Gavini, 1997), mais est rarement présent dans la rubrique « besoins ».

Au-delà de la difficulté de la prise en compte par la GPEC des perspectives de long terme, ce sont aussi les outils qui ont été développés, et les concepts qui les sous-tendent qui sont autant de freins à la mise en place de réflexions à long ou moyen terme dans le domaine.

C'est une conception restrictive de la compétence, essentiellement statique, qui fonde le plus souvent ces démarches. C'est aussi cette dernière difficulté de la GPEC, à prendre en compte les aspects de la dynamique temporelle de la construction des compétences au niveau individuel et collectif, qui explique le faible développement de l'anticipation sur les questions liées à l'âge.

On a pu pourtant penser un temps, que les « cartes des métiers » seraient le fer de lance de l'introduction, dans les entreprises, de la conception dynamique de la compétence. Les démarches de « carte des métiers » ou « répertoires d'emplois », qui ont connu leur heure de gloire à la fin des années 1980, avaient, en effet, pour objectif de représenter les mobilités entre les différents type d'emplois dans une logique de compétences. Rousseau, en 1993, appelait ainsi de ces vœux cette conception dynamique de la compétence, approche que l'on retrouve aussi dans le courant de l'organisation qualifiante qui met l'accent sur « l'interaction des organisations et des compétences » (Amadiou, Cadin, 1996).

En effet, l'anticipation sur les métiers implique une vision de la compétence telle que résultant « d'un mouvement dynamique entre la qualification globale (de l'individu) précédemment acquise et l'emploi qu'il occupe, cet emploi, en retour modifiant à terme sa compétence » (de Witte, 1994). Cette conception correspond bien, sur le plan collectif, à la logique originelle des cartes de métiers<sup>17</sup> et des filières d'emplois, ces dernières étant définies comme « des trajectoires types favorisant la construction et le transfert des apprentissages par l'expérience professionnelle dans une organisation stratifiée de situations d'actions à travers la classification des postes » (Hillau, 1984).

L'anticipation sur les métiers pourrait alors se définir comme « une fonction de régulation des rapports entre les processus de constitution des qualités individuelles et la reproduction et la transformation des organisations sociales qui reposent sur l'activité de leurs membres » (Hillau, 1994). Dans cette perspective, la coordination des décisions et des actions comportant la variable « âge », tant sur le plan individuel que collectif, apparaît comme partie intégrante de cette conception dynamique de la compétence, l'âge étant un « marqueur » temporel des parcours professionnel des individus et des groupes auxquels ils appartiennent.

---

<sup>17</sup> Le métier correspond ici à un ensemble d'« emplois » présentant un certain nombre de point commun. Ces « emplois » sont eux-mêmes constitués par une agrégation de « poste de travail » dans une organisation donnée (Batal C. (1998) : *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. Tome 1 : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Editons d'Organisation.). Les métiers peuvent être ensuite réunis dans une « famille professionnelle ».

Dans les faits, il semble que l'on en soit resté le plus souvent à une conception statique, où l'on voit plus émerger des organisations « qualifiées que qualifiantes » (Amadiou et Cadin, 1996), c'est-à-dire caractérisées par le recours accru à des personnels de plus en plus qualifiés, supposés être en mesure de répondre aux évolutions requises.

En conséquence, l'âge peut devenir un outil « aveugle » de gestion des compétences puisque, plus l'on est âgé, plus le niveau de qualification générale est réputé faible, et la capacité d'adaptation supposée réduite.

Ainsi, il semble bien, que certaines évolutions de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences aient pour effet, d'induire une gestion des âges orientée vers le rejet des personnels âgés. Ce phénomène est d'autant plus accentué qu'il est reconnu que les méthodes actuelles sont généralement tournées vers une dimension individuelle de la gestion des compétences, négligeant les dimensions collectives et, notamment, les apports des personnels possédant une expérience professionnelle longue dans l'élaboration des compétences collectives.

Les entreprises éprouvent aussi des difficultés à articuler la GPEC avec les autres dimensions de la gestion des ressources humaines (Pigeyre, 1994). La compétence étant envisagée plutôt de façon statique et individuelle : la coordination entre la dimension individuelle et collective des compétences, que l'on retrouve comme une des composantes essentielles de la gestion des âges, pose problème du fait, notamment, de la difficulté à prendre en compte les interactions temporelles entre ces deux aspects. La GPEC s'est ainsi, jusqu'à présent, plus attachée à identifier les compétences nécessaires à l'entreprise à l'instant  $t$  qu'à repérer les futurs processus d'acquisition et de développement de ces compétences en lien avec l'âge. Ces faiblesses constituent un frein essentiellement au développement de la gestion prospective des âges dans les entreprises.

Au total, l'essor d'une gestion prévisionnelle centrée sur les compétences a relégué l'âge au second plan, alors que, dans les années 1970, marquées par l'emploi de méthodes quantitatives, les pyramides des âges étaient au cœur des modèles de simulation. L'intégration de l'âge dans la gestion des compétences est actuellement très restrictive. Les conséquences dans le temps des caractéristiques d'âge des

employés, même lorsqu'elles sont évoquées dans les méthodes proposées (blocage des carrières, rythme de renouvellement de la main-d'œuvre), sont rarement mises en relation avec la gestion des compétences, mais se rattacheraient plus à la gestion de l'emploi et au mieux à la gestion des carrières.

### **Le rôle paradoxal de l'âge dans la gestion des carrières**

À l'inverse de la gestion des compétences, la gestion des carrières est un des champs de la GRH au sein duquel l'âge est intégré explicitement comme un levier d'action relevant de ce domaine. Nous examinons, dans un premier temps, les données disponibles sur l'évolution des carrières en rapport avec l'âge en France (les sources restent rares sur ces sujets) puis, dans un second temps, nous nous intéressons plus particulièrement à la question des plateaux de carrières, que nous élargissons à celle de la gestion des fins de carrières.

#### *Les évolutions de la gestion des carrières*

Gaullier, en 1988, estimait que « les études sur l'âge et la vie professionnelle sont pratiquement inexistantes en France ». Le constat, à notre connaissance, pourrait être renouvelé<sup>18</sup>. Cette question des profils des carrières et de l'âge est difficile à synthétiser, tant les données et les analyses divergent souvent entre-elles.

Si l'âge joue encore un rôle notable dans le déroulement des carrières, la nature de ce rôle s'est profondément modifiée. Ainsi, « le modèle de gestion des carrières à l'ancienneté<sup>19</sup>, qui repose sur une valorisation de l'expérience au sein de l'entreprise a longtemps été dominant en France (...). Des pratiques nouvelles de gestion du personnel dessinent les contours d'un autre modèle de gestion dans lequel le diplôme, souvent associé à la compétence, tendent à se substituer aux notions d'expérience, d'ancienneté et de qualifications » (Jobert, 1994). De Coninck (1994)

---

<sup>18</sup> Cependant, nous disposons de certains éléments d'études dont l'âge n'est pas le cœur du sujet, mais qui l'intègrent comme l'une des variables explicatives. Ces données, d'ailleurs, assimilent souvent évolutions salariales et évolutions de carrières.

<sup>19</sup> Les salaires dépendent de facteurs institutionnels, tels l'existence de minimum légaux nationaux ou paritaires au travers des conventions collectives. L'ancienneté y est prise en compte comme l'un des déterminants du salaire. En France, dès 1936, une prime d'ancienneté a été instituée au profit des collaborateurs pour s'assurer de leur fidélité à l'entreprise, puis étendue aux ouvriers dans les conventions de l'après-guerre. Selon Jobert, ces primes représentent encore en moyenne de 3 % à 15 % du salaire de base conventionnel.

constate aussi cette évolution des parcours professionnels, notamment dans les carrières ouvrières qui, autrefois, consistaient en une lente évolution fondée sur l'apprentissage par compagnonnage, alors qu'elles dépendent de plus en plus, désormais, de la formation initiale. Cette transformation est notamment imputable à la rapidité des changements techniques, qui rendent les compétences abstraites, fortement liées aux diplômes, nécessaires car permettant de s'adapter à de multiples contextes, et l'expérience professionnelle moins transférable et donc moins valorisée<sup>20</sup>.

Certains chercheurs vont au-delà de ces constats et considèrent que ce sont les fondements de la notion de carrière qui sont modifiés. Ainsi Bailly, Cadin et Saint Giniez (1998) estiment que « la relation d'emploi évoluerait d'une relation à long terme fondée sur l'apport de travail et de loyauté contre des perspectives d'évolution vers un échange ponctuel de travail contre salaire et acquisition de compétences ». Ce modèle de « carrière nomade », émergent, est révélateur d'évolutions profondes.

Ce sont surtout les carrières ascendantes tout au long de la vie professionnelle qui sont fortement remises en cause avec l'affaiblissement des carrières promotionnelles (Goux, 1991), tant à l'intérieur des entreprises, avec l'apparition du phénomène des plateaux de carrières, que dans le cadre des mobilités externes, avec les difficultés de réinsertion des plus de 45 ans.

Les études de l'APEC sur la réinsertion professionnelle des cadres de plus de 45 ans montrent que les chances de réinsertion varient fortement en fonction de l'âge. De plus, cette réinsertion s'accompagne le plus souvent de mobilité : parmi ceux qui ont retrouvé un emploi, ils sont moins souvent « cadres d'encadrement » et plus souvent des cadres de compétences.

En outre, même pour les carrières de type ascendante, le rythme de la carrière apparaît transformé avec une accélération des promotions dans la première partie, souvent liée à une mobilité externe accrue (Simonnet, 1996) s'expliquant, notamment, par le recrutement de jeunes de plus en plus diplômés et un fort

---

<sup>20</sup> Le phénomène n'est pas tout à fait comparable pour les carrières des cadres, qui étaient déjà plus marquées par le poids du diplôme, qui tendrait au contraire à moins peser au bout de quelques années d'expérience professionnelle.

ralentissement dans la seconde partie de la carrière, alors qu'auparavant prévalaient des évolutions continues sur toute la vie professionnelle (Peretti, 1994). D'ailleurs, souvent, c'est la gestion des potentiels qui devient prioritaire pour les entreprises, plus que la gestion des carrières, c'est-à-dire le suivi de la gestion des carrières de cadres par définition jeunes, qui devraient évoluer rapidement et donc accéder à des parcours promotionnels à des âges peu élevés.

### *Des plateaux de carrières aux fins de carrières*

Les étapes de la carrière font, ainsi, l'objet d'un intérêt renouvelé, en particulier au début de la vie professionnelle, avec la gestion des potentiels, puis, à mi-parcours, avec la gestion des plateaux de carrières et, en fin de vie active, avec celle des fins de carrières. Ce courant relativement ancien, représenté notamment par Dalton et *alii* (1977), considère que la vie active se déroule selon un certain nombre d'étapes, qui correspondent à des activités différentes, un rôle spécifique et des états psychologiques associés<sup>21</sup>.

Cette vision n'intègre pas la notion des plateaux de carrière. Celle-ci, d'origine américaine, couramment utilisée dans la littérature anglo-saxonne, fait progressivement l'objet de réflexions en France. Elle est issue de la typologie proposée par Ference, Stoner et Warren (1977). Bournois (1991) en propose une version complétée, ajoutant au niveau de performance et à la probabilité de promotion, une dimension supplémentaire : le sens politique, élevé ou faible.

La typologie d'origine met l'accent sur les « piliers », cadres autour de la quarantaine sans perspective de promotion, à haut niveau de performance, qui selon Peretti (1994) peuvent devenir en quelques années des « branches mortes », le niveau de performance pouvant s'affaiblir du fait du manque de possibilités de promotions offertes par l'entreprise. C'est en cela que la structure par âge, limitant les perspectives de promotion en raison de l'encombrement des étages élevés (pyramide en forme de champignon), a un impact important sur le déroulement des carrières.

---

<sup>21</sup> Ainsi selon Dalton G. et *alii*, l'étape 1 consiste, en tant qu'activité principale, à assister, apprendre et suivre les consignes correspondant à un rôle d'apprenti dans l'organisation, et à un état de dépendance psychologique, alors que l'activité principale de la dernière étape (4) réside dans la détermination des directions futures de l'organisation, concrétiser par un rôle de sponsor et appuyer sur l'exercice du pouvoir.

On remarquera, en prolongeant le raisonnement, que suivant les formes des pyramides des entreprises, les plateaux de carrières peuvent concerner des personnes d'âges différents : les plus jeunes, les plus anciens, les personnes à mi-carrière, etc.

#### Les plateaux de carrières

Perspectives de promotion Niveau de performance	<i>Faibles</i>	<i>Fortes</i>
<i>Faible</i>	BRANCHES MORTES	ESPOIRS
<i>Fort</i>	PILIERES	ETOILES

Source : Peretti d'après Ferrence

De l'identification du phénomène grandissant des plateaux de carrières, même s'il n'est pas toujours quantifié, est né un courant s'intéressant à la gestion des fins de carrières, ou de la deuxième carrière, représenté notamment par Gaullier, Guérin et Peretti. Ce courant s'appuie sur les travaux concernant les ancrages de carrières de Schein (1978). Celui-ci identifie cinq ancrages de carrières : la dimension managériale, les compétences techniques, la sécurité, la créativité et l'autonomie. Derr (1988) repère de façon comparable cinq types de carrières : la progression vers le haut de la hiérarchie, la sécurité, la liberté, le défi et l'intérêt du travail, l'équilibre entre les différentes composantes de la vie.

La gestion des fins de carrières consiste, notamment, à privilégier telle ou telle dimension, et donc à transformer les plateaux de carrières en situations dynamiques privilégiant d'autres types d'évolutions que la mobilité ascendante, par des mobilités plus horizontales.

Cet intérêt pour les fins de carrières est représentatif des pratiques d'un certain nombre d'entreprises vis-à-vis des cadres les plus âgés, mais peu d'éléments quantifiables nous permettent, d'une part, de mesurer l'importance du phénomène des plateaux de carrières et, d'autre part, d'évaluer la part des firmes ayant adopté une gestion spécifique du déroulement de carrière pour les cadres vieillissants. Ainsi,

selon l'enquête de la Dares sur les attitudes des entreprises face au vieillissement, ce phénomène a des conséquences sur le blocage des carrières pour 50 % environ de l'échantillon interrogé, mais seulement un établissement sur 10 estime qu'il est possible d'y apporter des réponses spécifiques. Cette attitude est à rapprocher de la forte tendance des entreprises françaises à gérer les fins de carrières par des sorties avec le recours aux préretraites.

Il est à noter que ces analyses traitent quasi exclusivement du cas des cadres, mais qu'elles peuvent aussi s'appliquer aux non-cadres, qui connaissent également des blocages de carrières, avec les embauches de jeunes diplômés accédant rapidement à des fonctions destinées autrefois à des personnes détentrices d'une longue expérience professionnelle.

Au total, la place de l'âge dans la gestion des carrières s'est modifiée sensiblement, avec une moindre tendance à privilégier les carrières à l'ancienneté. Elle est désormais plus assise sur l'individualisation, ce qui aboutit notamment à favoriser les plus jeunes, dont le niveau de formation initiale correspond souvent mieux aux attentes des entreprises. Enfin, le rythme de carrière tant à s'accélérer dans la première partie de la vie et à se ralentir dans la seconde. En effet, la gestion des carrières se trouve, plus souvent qu'auparavant, conditionnée par les structures par âge, qui déterminent en partie les possibilités de promotions, ce qui rétroagit aussi sur les liens entre âge et carrière et tend à affaiblir le lien entre carrière et ancienneté.

### **2.3. Les faiblesses des instruments de gestion classiques**

Pour clore ce chapitre relatif aux relations entre les décisions et les actions intégrant la variable « âge » et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises, nous examinons une situation de gestion dans laquelle l'âge joue un rôle clé : les restructurations. Puis, nous élargissons cette approche au rôle de l'âge dans les instruments de gestion.

#### **Une utilisation abusive de l'âge dans les décisions de restructuration**

Une des principales mesures de gestion des âges des entreprises françaises consiste à se séparer des plus âgés lors des restructurations. L'analyse des processus

de décisions des entreprises dans ce cas nous permet de mieux comprendre dans quel contexte décisionnel s'inscrit cette dimension particulière de la gestion des âges.

### *Les analyses coûts-avantages*

Les décisions de restructuration sont considérées comme sous-tendues par des analyses en termes de coûts de la ressource humaine. Chevalier et Dure (1993), à partir d'une analyse de la presse, ont relevé que le coût des suppressions, en accord avec les normes comptables, était égal aux salaires annuels « chargés », augmentés des frais inhérents aux départs<sup>22</sup>. En conséquence, ce coût serait amortissable dans l'année. C'est, notamment, ce type de calcul qui peut expliquer les effets positifs des annonces de réduction d'effectifs sur les cours boursiers.

Selon l'étude de Beaujolin (1998), aucune évaluation des effets des décisions ne serait réalisée *a posteriori*. Guérin (1991) relève que cette stratégie d'élimination des plus âgés dans un contexte de restructuration est peu risquée du point de vue du manager du fait de l'invisibilité des erreurs, les coûts existants étant « cachés » au sens de Savall (1997), et n'étant pas pris en compte dans le processus de décision. Guérin en dresse une large liste : augmentation à court terme des dépenses liées à la sortie des plus âgés qui ne sont pas étalées dans le temps, démobilisation, absentéisme, dégradation du climat de travail, perte de loyauté, dépenses de recrutement, intégration et formation des jeunes, faible rentabilité des investissements effectués sur le personnel, mauvaise image de l'organisation, perte de compétences et de potentiel, etc.

Selon Fabre (1997), les coûts indirects des plans sociaux s'articulent suivant une logique de court et de long terme. Au titre des coûts indirects à court terme, il recense, au travers d'une revue de la littérature, la dégradation du climat social, de l'image sociale de l'entreprise et sa désorganisation. À long terme, il considère que « la connaissance des effets du plan social sur l'état psychologique et les comportements des rescapés est essentielle bien que souvent négligée ». En matière de suppression de personnels âgés, cela correspond à ce que Gilles Guérin (1991) nomme la « stratégie d'élimination des plus âgés » qui est fondée sur des analyses

« coûts-bénéfices (...) représentatives de l'état d'esprit de nombreux dirigeants d'entreprise plus portés à apprécier les avantages à court terme qu'à évaluer les inconvénients à long terme ».

Ainsi Peretti (1995b) remarque que, trop souvent, il est considéré que le départ d'un salarié âgé remplacé par un plus jeune correspond à un gain net égal au différentiel de salaire. Il relève que ne sont pas généralement inclus les frais de séparation et de recrutement, et quasiment jamais l'« appel d'air permettant plusieurs promotions en chaîne » qui correspond, *in fine*, à des coûts salariaux supplémentaires.

Ainsi, ce type de calcul de coût-avantage, facile à réaliser, rend les décisions de licenciements des plus âgés d'autant plus probables qu'il n'est pas possible de les confronter aux économies, difficiles à évaluer, car liées à une réorganisation interne assise sur le personnel en place (Colin et Rouyer, 1998). La primauté de ces analyses « coût-avantage » à court terme est probablement une des raisons pour lesquelles les entreprises privilégient, en cas de vieillissement de leur personnel, des mesures d'ordre externe (départ des plus anciens) au détriment des réorganisations internes.

### ***La détermination des sureffectifs***

La détermination des sureffectifs dans l'entreprise est évaluée, selon Servais (1993), en considérant la masse salariale comme un coût fixe qui élève le seuil de rentabilité. Il s'agit, donc, d'abaisser ce dernier en diminuant d'autant la masse salariale. Il suffit, ensuite, de diviser le montant de l'économie recherchée par le salaire moyen pour calculer le poids du sureffectif. Dans le cadre de démarches de *benchmarking*, l'entreprise peut aussi chercher à atteindre un niveau de coûts comparable à celui des concurrents. Campinos-Dubernet (1995) remarque que, pour certains dirigeants, faute de pouvoir agir sur les salaires, la variable d'ajustement devient les effectifs. Pour Mallet (1989), le « raisonnement est encore très souvent quantitatif sans référence aux qualifications des personnes, etc<sup>23</sup> ». Beaujolin (1998),

---

<sup>22</sup> À l'époque, les économies annoncées pour chaque suppression d'emploi se situaient aux alentours de 30 K€/ an, quelque soit le secteur d'activité.

<sup>23</sup> Mallet met cependant en avant l'existence de trois types de mesures différentes des sureffectifs selon le niveau des acteurs impliqués : le niveau stratégique, qui a recours à des calculs très globaux

à partir d'investigations dans les grandes entreprises, constate que la décision de réduction d'effectif est fortement centralisée et fondée sur des ratios financiers qui priment dès l'origine de la décision, dans de nombreux cas.

Ces raisonnements d'ordre financier et la centralisation des décisions ont pour effet de favoriser le licenciement des salariés âgés. Ces derniers ayant, en moyenne, des salaires plus élevés que les plus jeunes, les licenciés en priorité réduit d'autant le nombre de suppression d'emplois.

Les aspects juridiques des plans sociaux ont aussi des effets sur leurs contenus, en mettant, notamment, les variables d'âge et d'ancienneté au cœur de la définition des critères de l'éligibilité au plan social. En effet, dans le cadre de ces procédures, la loi impose que les critères d'ordre de licenciement ne soient pas inhérents à la personne du salarié : l'âge, au titre des préretraites, et l'ancienneté jouent alors un rôle essentiel. Dans ce contexte, l'éligibilité aux préretraites serait *a fortiori*, pour certains, structurante du niveau même du sureffectif (Colin et Rouyer, 1998), dans une logique de seuil de rentabilité. Le critère de l'ancienneté, quant à lui, a plutôt pour effet de défavoriser les derniers embauchés, souvent les plus jeunes.

Cependant, Fabre (1997) considère que, malgré la prédominance des analyses financières dans la détermination du sureffectif, la logique industrielle semble gagner du terrain avec la pratique du *downsizing*. Cette dernière n'est pas seulement un moyen de réduire la taille de l'organisation, mais aussi une démarche de redéfinition de l'entreprise sur d'autres bases (Pichault, Warnotte et Wilkin, 1998). Il s'agirait de « plan sociaux de modernisation » qui se préoccuperaient des besoins à long terme de l'entreprise. Mais, cela n'amène pas pour autant à exclure, comme le remarquent Colin et Rouyer (1998), le « rejet de cette main-d'œuvre (les plus âgés) par le renouvellement des qualifications et de l'organisation du travail ».

### **Des instruments de gestion inadaptés à la gestion des âges**

Le recours à ces analyses « coût-avantage » à court terme, lors des décisions de restructurations, pose la question du contenu des évaluations financières et

---

de productivité du travail comme nous venons de l'évoquer, le niveau industriel, qui utilise des calculs de rentabilité d'investissement, et le niveau opérationnel, qui tient compte des conditions réelles.

comptables des ressources humaines. En effet, les recherches portant sur l'impact des instruments de gestion sur les décisions ont montré que ces aspects sont essentiels dans la compréhension des choix de gestion des entreprises.

La recherche de la productivité, de la compétitivité, de la rentabilité, etc. est admise comme étant le plus souvent au cœur des processus décisionnels des entreprises. Les calculs de productivité, tels qu'ils sont pratiqués, sont encore empreints d'une logique taylorienne, alors que celle-ci est en reflux dans les pratiques organisationnelles des entreprises (Zarifian, 1992). C'est, notamment, la productivité apparente du travail qui resterait centrale dans les calculs économiques. De ce fait, « l'on s'acharne à rechercher l'efficacité dans l'élévation de la productivité apparente du travail, alors qu'il faudrait désormais avant tout viser à accroître la productivité apparente du capital » (Jacot, 1991).

Zarifian considère que, désormais, les entreprises ne mesurent plus la productivité du travail au sens taylorien du terme (temps de travail rapporté à une quantité produite), mais la productivité de l'emploi, c'est-à-dire le rapport entre l'effectif total et la quantité produite. Selon cette approche, pour améliorer la productivité de l'emploi, deux solutions s'offrent aux firmes : augmenter les quantités produites, si elles bénéficient des débouchés nécessaires, ou réduire les effectifs.

De plus, dans les calculs d'investissement, sont généralement exclues les dimensions socio-organisationnelles, qui renvoient à la notion plus large d'investissement immatériel et humain, notamment. La rentabilité est évaluée en considérant le système social comme neutre. Dans ce cadre, il est difficile de mesurer la rentabilité des investissements de réorganisation (Bertrand, 1995).

Le fait que l'évaluation de la productivité soit encore fondée sur des données essentiellement physiques peut être un facteur défavorable aux travailleurs âgés, dans le cas des activités industrielles, notamment. Ils sont effectivement plus lents à effectuer certaines tâches, mais ils sont aussi en mesure de résoudre des problèmes complexes ou d'assurer une qualité constante, éléments qui ne sont pas intégrés dans

les calculs de productivité<sup>24</sup>. D'une façon générale, dans ce type de calcul économique, les caractéristiques de la main-d'œuvre n'étant pas incluses, *a fortiori*, l'âge n'est pas pris en compte.

Ces calculs de type économique sont, dans le cas de la gestion des âges, prédominants en matière d'embauche, de sortie de l'entreprise et de gestion de la masse salariale. Par contre, ils sont, *a priori*, peu utilisés dans le domaine de la gestion de la formation, des conditions du travail ou de la gestion des carrières.

Ainsi, les logiques décisionnelles de ces dimensions seraient différentes, les premières se situant dans la sphère du calcul économique, avec toutes les limites qui viennent d'être évoquées, alors que les secondes relèveraient de processus de décisions fondés sur des éléments qualitatifs.

Dans ce contexte, si l'on considère avec March et H.A. Simon (1991), comme le fait Beaujolin (1998), « qu'un objectif auquel n'est pas accolé une évaluation chiffrée devient secondaire », l'on comprend mieux que l'essentiel de la gestion des âges explicite consiste en des mesures quantitatives portant sur l'embauche, les départs et les rémunérations, et que les éléments de la gestion dits « internes » (gestion des carrières, formation, etc.) apparaissent secondaires.

L'existence de plusieurs « situations de gestion » concernant l'âge, suivant les différents domaines des ressources humaines concernés, répondant à des logiques décisionnelles fondées, soit sur le calcul économique, soit sur des éléments qualitatifs, sont une des explications des difficultés du contrôle des pyramides des âges pour les entreprises.

Ces recherches sur les instruments de gestion et leurs impacts sur les décisions de ressources humaines renvoient à l'analyse de Berry (1990) sur leur rôle. Celui-ci considère que les instruments de gestion conduisent à des choix et à des comportements souvent mécaniques, échappant aux objectifs premiers des décisions. Les instruments de gestion adaptés à une situation passée deviennent autonomes,

---

<sup>24</sup> Par ailleurs, on assimile trop souvent « productivité » et « compétitivité », alors que celle-ci doit tenir compte des prix des produits, mais aussi de la compétitivité hors prix, de plus en plus importante dans le jeu concurrentiel.

même si leur valeur est contestée. « L'adaptation des instruments de gestion à la réalité devient secondaire ». Il est probable que certains comportements des entreprises à l'égard de l'âge s'inscrivent dans cette logique. Ainsi, il y a une décennie, on a vu certains grands groupes, comme Sollac, poursuivre des programmes de préretraites à 50 ans, alors même que leur moyenne d'âge atteignait 48 ans, sans pour autant procéder à des embauches. D'autres privilégient, en cas de plan social, le retrait des plus âgés, au titre de l'importance de leurs rémunérations, mais poursuivent dans le même temps une politique de rémunération fondée sur l'ancienneté, ce qui, à terme, aboutit à une situation similaire et donc, à nouveau, à la nécessité de recourir à des préretraites.

## 2.4. Des pratiques de prospective insuffisantes

Nous avons montré (voir *infra*) que la gestion des âges relève du champ de la prospective, car les problématiques de long terme s'imposent à elle, étant potentiellement génératrices d'irréversibilités pour l'organisation.

Pourtant, à partir d'une enquête de terrain<sup>25</sup>, nous n'avons pas été en mesure d'identifier de réflexions prospectives portant sur des processus de gestion des âges. Mais, le recensement des pratiques de prospective intégrant la variable « âge » nous a permis de mieux repérer certaines des caractéristiques nécessaires à la mise en place d'une gestion prospective des âges.

### **Prospective et gestion des âges : une difficile rencontre**

Nous avons identifié deux catégories d'exercices de prospective comportant la variable « âge ». La première s'intéresse aux populations restreintes et la seconde aux populations larges.

---

<sup>25</sup> Le bilan présenté n'a pas de visée exhaustive. Il est fondé sur des entretiens auprès de personnels de Direction générale et de Direction des Ressources humaines de grandes entreprises et de consultants. Il s'agit de constituer une typologie des pratiques de prospective. Nous n'avons pas uniquement interrogé des entreprises se sentant plus particulièrement concernées par le thème de la gestion des âges, notre angle d'analyse présenté ici étant de nous intéresser de façon plus globale aux liens entre prospective et GRH, selon la logique évoquée dans l'introduction de cette partie.

Les réflexions concernant les populations restreintes portent principalement sur trois thèmes : la gestion des « hauts potentiels », celle des « métiers sensibles » et celle des « hommes-clés ». La gestion des hauts potentiels a tendance à être considérée comme appartenant à la sphère stratégique, car porteuse d'irréversibilité à l'échelle de l'organisation. Les aspects liés à l'âge des personnels y sont fortement intégrés, notamment concernant le renouvellement des dirigeants.

La gestion des métiers sensibles et celle des hommes-clés (Michel, 2001) ont connu de nouveaux développements ces dernières années, avec la diffusion du modèle stratégique centré sur les compétences (cf. chapitre 2). Il s'agit de rechercher une cohérence entre les compétences stratégiques présentes et futures, nécessaires au développement de l'entreprise, et les compétences actuelles et à venir des ressources humaines, en se concentrant, le plus souvent, sur des métiers à faible population, pour lesquels on a une quasi certitude de leur nécessité à l'avenir. Dans ce cas encore, l'âge des personnels appartenant à ces métiers sensibles est pris en compte, et des politiques volontaristes de rajeunissement des structures par âge peuvent être mises en place. On ne peut pas déceler le recours à un cadre théorique spécifique, car il s'agit, dans la plupart des cas, d'une gestion personnalisée qui évite l'usage d'une approche systématisée.

La deuxième catégorie d'exercices de prospective intégrant la variable « âge » concerne les populations larges, et s'intéresse d'abord au repérage des compétences nécessaires des ressources humaines. C'est principalement le cadre théorique de la prospective stratégique qui est appliqué à ces sujets. En effet, le passage à l'anticipation des compétences des ressources humaines peut être considéré comme une suite logique du rapprochement entre « prospective » et « stratégie » intervenu depuis les années 90 (voir encadré ci-dessous). Ce rapprochement s'articule autour des compétences stratégiques. Lorsque cette approche est appliquée au champ de la gestion des ressources humaines, elle permet de repérer les futures compétences stratégiques de l'entreprise et d'identifier celles qui devront être détenues par les ressources humaines.

Parmi les organisations interrogées<sup>26</sup>, celles qui ont mené ces réflexions de prospective stratégique participative, portant sur le repérage des compétences futures de population larges, nécessaires à la réalisation de leurs objectifs stratégiques, ont évalué favorablement leurs résultats. La mise en place de processus, comprenant tant des membres de la Direction générale, de la Direction des Ressources humaines que des Directions concernées, leur a permis, non seulement d'identifier les compétences futures nécessaires au travers des méthodologies classiques de la prospective, mais aussi de faciliter le passage à l'action par l'appropriation de la réflexion pour les principaux acteurs du changement (Lelarge, 2001, Eray, 2001).

#### **Le cadre théorique de la prospective stratégique appliquée aux ressources humaines**

Force est de constater que le cadre théorique dominant de la prospective stratégique, dans l'ensemble des pratiques de prospective actuelles, est rarement appliqué en matière de prospective des ressources humaines.

On en rappelle de façon synthétique les fondements. Le cadre théorique de constitution de la base des réflexions prospectives correspondant à l'approche systémique a été développé dans les années 60 et 70 à partir, notamment, des avancées de la recherche opérationnelle. Il a eu pour terrain d'application privilégié le champ de la prospective générale et de celui de la prospective stratégique. Puis, progressivement, un cadre théorique spécifique à la prospective stratégique a émergé. En effet, les champs de la prospective et de la stratégie ont été rapprochés, notamment depuis 1990 par Godet et Giget, en partant des arbres de compétences développés par Giget (1998) et de la méthode des scénarios<sup>27</sup>. La synthèse est présentée sous la forme « d'une approche intégrée de la planification stratégique par scénarios », utilisant de manière séquentielle et contingente la boîte à outils de prospective stratégique. L'objectif de cette approche est de proposer des orientations et des actions stratégiques s'appuyant sur les compétences de l'entreprise en fonction des scénarios de son environnement général et concurrentiel.

### **Les spécificités de la constitution de la base prospective de la gestion des âges**

À partir du recensement des pratiques de prospective appliquées à des populations larges, nous nous sommes interrogés sur la pertinence de l'application du cadre théorique de la prospective stratégique pour constituer la base prospective de la gestion des âges.

---

<sup>26</sup> On citera ici, à titre d'illustration, MAAF Assurances, la Lyonnaise des Eaux, la Société Générale, la Marine nationale.

<sup>27</sup> Il n'existe pas d'approche unique en matière de scénarios : ceux-ci ont été introduits en prospective par Herman Kahn aux États-Unis et par la DATAR en France. Aujourd'hui, la méthode des scénarios développée à la SEMA, puis au CNAM d'une part, et la méthode SRI (du nom du cabinet américain de conseil) d'autre part, sont les démarches les plus fréquemment adoptées.

De cette approche comparative, il ressort, principalement, qu'il est nécessaire de recourir à un cadre théorique renouvelé permettant de décrire de façon complète le système de la gestion des âges, d'intégrer les facteurs d'influence externes spécifiques à la gestion des âges et de représenter les relations temporelles entre les variables.

### ***La représentation de l'ensemble des processus de la gestion des âges***

Il s'agit d'appliquer un cadre théorique qui permette de repérer les irréversibilités locales, ou, à l'échelle de l'organisation, dépendantes de la gestion des âges. Sauf cas d'espèce, tels que les 35 heures, qui représentent une rupture issue de l'environnement externe, nombre des irréversibilités liées à la gestion des ressources humaines et à la gestion des âges sont induites par le fonctionnement même du système ressources humaines, en interaction avec les autres systèmes de l'organisation et l'environnement externe.

Pour illustrer notre propos, nous prendrons un exemple impliquant l'âge et ses effets. La variable « structure par âge » influence de façon indirecte les variables « résultats » de la gestion des ressources humaines. Par exemple, que 80 % du personnel ait entre trente-cinq et quarante-cinq ans n'affectent pas directement les performances d'une entreprise à l'instant t. Par contre, cette situation peut avoir un effet sur la dynamique des carrières proposées au personnel, et éventuellement sur les motivations qui pourraient s'en trouver amoindries et, finalement, rejaillir sur les performances de l'entreprise en t+i et constituer, *in fine*, une irréversibilité stratégique pour l'organisation.

L'application d'une démarche « classique » de prospective stratégique s'avère, dans ce contexte, inappropriée. La constitution de la base, pouvant être mise en œuvre, selon ce cadre théorique, au travers d'une analyse structurelle, permet d'identifier les « variables-clés » les plus influentes du système. Ce sont, le plus souvent, des variables extérieures au système – ce qui correspond bien à la logique de la stratégie. Les variables internes sont en quelque sorte « éliminées », du fait de leur influence relative moindre sur l'avenir de l'organisation. En conséquence, il n'est pas aisé, à partir de ce type d'approche, de repérer les irréversibilités issues de la dynamique interne du système.

Il est donc nécessaire de représenter l'ensemble des processus de gestion des âges en rapport avec les autres dimensions de l'entreprise et l'environnement externe pour pouvoir repérer les irréversibilités stratégiques et maîtriser leurs évolutions dynamiques.

### ***La prise en compte des facteurs d'influence propres à la gestion des âges***

Dans la même logique, il est nécessaire, pour pouvoir repérer les irréversibilités issues de la gestion des âges, d'intégrer dans la définition de l'environnement un certain nombre de facteurs externes propres aux ressources humaines, tels que les évolutions de la démographie, de la législation, du marché du travail ou du système de formation (cf. chapitre 1). Ceux-ci se trouvent être également « négligés » lors de la constitution de la base, selon le cadre théorique de la prospective stratégique, du fait de leurs faibles influences relatives sur l'ensemble de l'organisation, alors que ces facteurs ont un impact essentiel sur la gestion des âges.

### ***L'intégration des relations temporelles entre les variables***

Enfin, la dernière spécificité de la constitution de la base prospective de la gestion des âges est l'intégration des relations entre les variables dans la modélisation. Ce sont de ces relations et de leur temporalité que naît une grande part des irréversibilités stratégiques et locales liées à la gestion des âges.

Dans le cadre théorique de la prospective stratégique, on s'intéresse aux relations entre les variables, essentiellement lors de l'étape initiale de la constitution de la base. C'est un moyen de repérage des variables-clés (celles qui émettent, directement ou indirectement, l'influence relative la plus élevée vers les autres variables). Ensuite, les relations entre les variables ou les sous-systèmes ne sont conservées que très partiellement<sup>28</sup>.

### ***La nécessité d'établir un modèle***

---

<sup>28</sup> Elles sont notamment utilisées lors de la construction des scénarios, donnant, selon l'influence des variables, l'ordre d'enchaînement des hypothèses (de la plus influente à la moins influente). Des recherches ont été menées pour renforcer les aspects dynamiques des outils d'analyse de systèmes, comme la dynamique des systèmes de Forrester ou les travaux de Gonod. Mais les premières perdent en profondeur.

Au total, le cadre théorique de constitution de la base, dans le cas de la gestion des âges, impose :

- une approche systémique ;
- une représentation exhaustive du phénomène ;
- l'intégration des variables externes propres au phénomène ;
- l'intégration, dans la représentation, des relations entre les variables et de leur dynamique temporelle.

Ainsi, il nous est apparu nécessaire de proposer un renouvellement du cadre théorique de la constitution de la base prospective de la gestion des âges. En effet, compte tenu de la prédominance des variables internes composant le système gestion des âges, il s'agit de constituer la base de prospective, non pas au travers d'une hiérarchisation des variables les plus influentes, comme c'est le cas avec le cadre théorique de la prospective stratégique, mais par l'intermédiaire d'une modélisation complète et dynamique du phénomène étudié.

Celle-ci doit permettre, dès l'origine de la réflexion, d'intégrer la problématique de la dynamique temporelle de la gestion des âges.

La constitution de la base d'une réflexion de prospective sur la gestion des âges doit donc intégrer les dimensions liées aux processus temporels la composant. Il s'agit, dans la perspective de Naslin (1990), d'établir un « modèle d'un phénomène ou d'un processus », c'est à dire « essentiellement un mode de représentation tel qu'il permette, d'une part de rendre compte de toutes les observations faites et, d'autre part, de prévoir le comportement du système considéré dans des conditions plus variées que celles qui ont donné naissance aux observations. »

Vouloir décrire ainsi un tel modèle de gestion 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). C'est notamment ce que propose la phénoménologie de l'action.

Elle repose sur les concepts de la phénoménologie de l'action développé par Anne Marchais-Roubelat

Le cadre théorique de la phénoménologie de l'action, au sens de Marchais-Roubelat (1993, 1995, 2000), nous paraît répondre aux principales exigences repérées précédemment puisqu'il permet de modéliser complètement un processus d'action dans le temps, en s'intéressant aux relations temporelles entre les différents éléments qui composent ce processus.

Nous présentons les concepts utilisés pour constituer la méthodologie de gestion prospective des âges. Ils sont au nombre de sept, parmi la vingtaine proposée par Anne Marchais-Roubelat.<sup>29</sup>

Principaux concepts de la phénoménologie de l'action utilisés dans la méthodologie de gestion prospective des âges

Ce « système conceptuel » s'articule autour de deux notions fondamentales, l'action comme processus et les acteurs. Nous retenons principalement, pour notre cadre théorique, la première de ces deux dimensions.

Les concepts utilisés

Règle : contrainte de comportement ou relation entre les variables, valable pendant une phase.

Phase : 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.

Objectif : événement virtuel qu'un acteur souhaite atteindre à la fin d'une phase ou au cours d'une action.

Transfert : transformation d'une ou plusieurs règles, qui se produit à l'achèvement d'une phase.

Les contraintes sont une variable transformée en constante pendant une phase donnée

Rupture : transfert qui remet en cause l'issue de l'action pour un acteur au moins.

Au total, la phénoménologie de l'action, en formalisant la dynamique des enchaînements d'actions au cours du temps à partir de l'observation de processus d'action, nous paraît répondre aux exigences repérées de la modélisation dans le cadre d'une réflexion de prospective sur la gestion des âges. C'est en se fondant sur ce cadre théorique qu'a été mené le cas d'observation sur les Armées et le cas de recherche-action au sein de MAAF Assurances.

L'analyse des pratiques de ressources humaines des entreprises, au travers de cette revue de la littérature, nous a permis de mieux comprendre la place et le rôle de l'âge dans les décisions et les actions de ressources humaines.

La gestion passive des âges, qui prédomine dans les entreprises françaises, se justifie, tout d'abord, par la domination du court terme dans les décisions de la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'âge et les structures par âge, variables qui développent leurs effets au cours du temps, sont logiquement considérées comme secondaires. Il n'y a donc pas lieu de mettre en place une coordination de l'ensemble des décisions et des actions intégrant la variable « âge ».

La gestion passive des âges trouve également sa source dans les deux principales pratiques de gestion de ressources humaines qui pourraient

potentiellement coordonner les décisions en matière d'âge : la GPEC et la gestion des carrières.

Pour la première, c'est avant tout ses propres limites, c'est-à-dire principalement la domination de la réactivité dans sa mise en œuvre et de l'approche statique et individuelle, qui expliquent la faiblesse de son influence sur la gestion des âges. Principale situation de gestion en capacité de coordonner l'ensemble des décisions et des actions en terme d'âge en fonction des objectifs de l'entreprise, c'est l'une des raisons de l'émergence difficile de la gestion prospective des âges.

Pour la seconde, à l'inverse, l'âge a été et reste une variable-clé, mais son rôle s'est profondément modifié. Instrument central de la gestion des carrières, fondée autrefois sur l'ancienneté, l'âge joue aujourd'hui souvent le rôle de critère de gestion, évoqué par Gaullier, au détriment des plus âgés qui connaissent communément des plateaux de carrières. C'est dans ce champ que l'on a pu identifier une grande part des situations de gestion dites « volontaristes ».

Enfin, il apparaît, au travers des processus de décisions et d'actions relatifs aux restructurations, que les instruments de gestion, plus quantitatifs et unidimensionnels que qualitatifs et multidimensionnels, entravent aussi la coordination des décisions en matière d'âge, même si dans ces cas, la gestion des âges peut être qualifiée d'explicite. Au regard de ces dernières analyses, nous considérons que la maîtrise de la gestion des âges par les entreprises passe très certainement par un apport d'outils de gestion renouvelés, permettant notamment de prendre en compte les dimensions qualitatives des ressources humaines. Il s'agit de proposer une méthodologie qui permette, d'une part d'intégrer les dimensions externes structurantes des problématiques de gestion des âges et, d'autre part, qui réponde aux spécificités du phénomène, à savoir, la complexité, la dynamique temporelle et la nécessité de la coordination entre les dimensions que sont la stratégie, la gestion des compétences, la gestion des carrières et la gestion des âges.

---

<sup>29</sup> Lors de la démarche de recherche, la sélection du cadre théorique de la phénoménologie de l'action est le résultat d'un va-et-vient entre l'étude des spécificités de la base prospective pour la gestion des âges et l'analyse des caractéristiques de la méthodologie.





### **3. LA GESTION PROSPECTIVE DES AGES : COMMENT FAIRE ?**

La troisième partie de cette recherche, en s'appuyant sur les enseignements dégagés de la revue de la littérature, présente les fondements d'une méthodologie favorisant la mise en œuvre d'une « gestion prospective des âges ».

Il s'agit de proposer une démarche de réflexion et d'action facilitant la coordination dans le temps des processus d'action composant la gestion des âges, en tenant compte des objectifs et des contraintes de l'environnement externe propres à chaque organisation.

Nous avons établi que, pour cela, cette démarche doit répondre aux objectifs suivants :

- repérer les décisions et les actions, implicites ou explicites, constitutives de la gestion des âges pour une organisation donnée, ainsi que les éléments de l'environnement externe à l'organisation qui interagissent avec ces éléments ;
- identifier et évaluer les conséquences de la gestion des âges actuelle sur l'organisation et sa contribution, positive ou négative, à la réalisation de ses objectifs, compte tenu des variables de l'environnement externe ;
- juger de l'opportunité de la mise en place d'une gestion prospective des âges, au sens de la création d'une nouvelle situation de gestion, à l'instant  $t$ , et  $t+i$ , ..., coordonnant les processus d'action concernés, compte tenu des objectifs actuels et futurs de l'organisation et de l'environnement externe ;
- identifier, si nécessaire, des processus alternatifs de décisions et d'actions comportant la variable « âge », afin de favoriser la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs en  $t$ ,  $t+1$ ,  $t+2$ ,  $t+n$ , compte tenu des évolutions de l'environnement.

En regard de ces objectifs, la méthodologie proposée comporte quatre étapes :

- la représentation de la gestion des âges en t ;
- la réalisation du diagnostic relatif à cette gestion des âges en t ;
- l'évaluation des effets au cours du temps de la gestion des âges ;
- la proposition d'actions visant à améliorer l'adéquation de la gestion des âges avec les objectifs de l'entreprise en t et t+i.

### **3.1. Les origines de la méthodologie proposée**

Nous exposons, dans un premier temps, les principes qui ont présidé au développement de cette méthodologie, puis les deux terrains à partir desquels elle a été élaborée et, enfin, les principales étapes concrètes de sa mise en oeuvre.

#### **Quatre principes pour une gestion prospective des âges**

Les caractéristiques de la méthodologie de gestion prospective des âges ont été identifiées à partir des enseignements de la première partie de la thèse, puis ont été validées lors du cas d'observation mené auprès des Armées (voir encadré « démarche de recherche » ci-dessus).

Les questions-clés, auxquelles il s'agit de répondre pour mettre en place une gestion prospective des âges, sont au nombre de trois. Il est nécessaire :

- d'articuler l'outil proposé avec la gestion des compétences et des carrières ;
- de révéler la gestion passive des âges ;
- d'intégrer des aspects dynamiques de la gestion des âges ;
- de privilégier des méthodes participatives.

#### ***Articuler la gestion des âges à la gestion des compétences et à la gestion des carrières***

Pour favoriser la coordination des actions comportant la variable « âge » dans une entreprise donnée, les outils classiques de la GRH que sont la GPEC et la gestion des carrières se révèlent insuffisants (cf. partie 2).

En effet, la GPEC n'intègre que de façon parcellaire les actions concernées par l'âge. Elle est aussi marquée par son caractère statique, et ne peut donc pas être

considérée, en l'état actuel des pratiques et des outils, comme un support permettant le développement d'une gestion dynamique des âges<sup>30</sup>.

L'autre outil de coordination des ressources humaines est la gestion des carrières. Il intègre de façon explicite l'âge, mais pour l'essentiel dans ses dimensions individuelles. De plus, la gestion des carrières est plus particulièrement appliquée aux populations restreintes (la gestion des hauts potentiels ou des métiers sensibles), alors que le champ de notre recherche concerne les populations larges.

Il s'agit donc de développer une méthodologie qui complète les outils classiques de la coordination des ressources humaines pour permettre un meilleur contrôle de la gestion des âges et de ses effets.

Pour autant, l'outil proposé ne doit pas se substituer à ces approches classiques mais les compléter en intégrant mieux les dimensions liées à l'âge. Pour cela, il est fortement articulé à ces deux approches<sup>31</sup>.

Cette articulation est réalisée à partir d'une conception dynamique de la compétence. À partir du cas des Armées, nous avons repéré une approche permettant de révéler cette conception. Celle-ci s'applique plus particulièrement aux populations larges des organisations, qui conservent durant une longue période leur personnel.

Elle consiste à représenter les processus d'acquisition des compétences au cours du temps, au travers des étapes du parcours professionnel, par le repérage des « règles » qui le composent. On est en mesure, ainsi, de relier les processus temporels de la gestion des compétences, de la gestion des carrières et de la gestion des âges.

#### **« Révéler » la gestion passive des âges**

La gestion passive des âges est prédominante dans les entreprises françaises. Elle se caractérise par la coexistence de situations coordonnées volontairement et

---

<sup>30</sup> En outre, les démarches de GPEC sont dans la plupart des cas peu reliées aux autres fonctions de la GRH, alors que les actions qui composent la gestion des âges appartiennent à ces différentes fonctions (recrutement, formation, gestion des carrières, gestion de l'emploi, etc.).

<sup>31</sup> L'hypothèse implicite est que, pour modifier les comportements des entreprises en matière de coordination de la ressource humaine, il faut s'appuyer sur les pratiques existantes pour les enrichir.

explicites, telles que le recrutement, et de processus d'actions souvent implicites, s'apparentant parfois à des routines, sans caractère volontariste.

Il s'agit, par la méthodologie proposée, de représenter ces deux catégories de processus. Ceci impose de se dégager de la problématique de l'intention et de retenir un cadre théorique fondé sur le repérage des comportements des acteurs.

La méthodologie doit permettre de représenter de façon complète le phénomène étudié. De ce fait, elle ne peut pas se fonder sur les instruments de gestion de ressources humaines les plus couramment utilisés, ceux-ci étant marqués, dans la plupart des cas, par leur caractère unidimensionnel et quantitatif. Il s'agit de se doter d'une représentation multidimensionnelle, intégrant les variables qualitatives que quantitatives.

Il est nécessaire, ainsi, d'intégrer des aspects multidimensionnels quantitatifs et qualitatifs qui ont une influence sur la gestion des âges.

On retient, ainsi, dans le champ de « l'environnement » pour les aspects externes, tant les facteurs influençant spécifiquement la gestion des âges (évolution de la population, rapports de force des acteurs sociaux, état du marché du travail, etc.) que ceux pesant sur les autres systèmes de l'organisation, la stratégie, la gestion des ressources humaines, etc. On intègre, de la même façon, tous les éléments du système interne qui affectent la gestion des âges.

### ***Intégrer les aspects dynamiques de la gestion des âges***

La méthodologie de gestion prospective des âges doit, enfin, pouvoir intégrer les relations dynamiques entre les différents processus du phénomène en relation avec les autres systèmes internes et externes, en tenant compte des dimensions temporelles propres à ces différents systèmes.

Deux impératifs s'imposent à elle. Le premier concerne la nécessité d'articuler les dimensions individuelles et collectives, et le second a trait aux relations entre les différents sous-systèmes de l'organisation, et plus particulièrement la stratégie, la gestion des ressources humaines et la gestion des âges.

Il est nécessaire, pour retranscrire la réalité du phénomène, de prendre en compte deux niveaux de la dynamique des processus d'action relatifs à l'âge : celui des individus et celui de l'organisation, ainsi que leurs interactions au cours du temps.

Dans la méthodologie, ces deux échelles peuvent être articulées au travers de l'approche par les parcours professionnels (cf. *infra*), qui permet d'étudier les processus dynamiques de constitution des compétences des individus et de l'organisation.

La méthodologie doit aussi s'attacher à révéler les contraintes qui pèsent sur les relations entre la stratégie, la gestion des ressources humaines et la gestion des âges, notamment dans leurs aspects temporels, car la capacité à favoriser l'émergence d'une gestion prospective des âges, coordonnant mieux l'ensemble de ces processus dans le temps, dépend fortement de celles-ci.

Une des difficultés du contrôle de la gestion des âges est issue des temporalités propres aux processus qui la composent, qui ne sont pas forcément en harmonie avec celles des autres dimensions de la gestion des ressources humaines et de la stratégie.

Les processus d'âge sont, moins souvent qu'il n'y paraît, dominés par une temporalité à court terme. Ce constat de la domination du court terme dans les pratiques de gestion des âges, inhérent à la subordination de la GRH à la stratégie, concerne essentiellement les pratiques les plus « visibles » : celles constituées en situation de gestion, comme les décisions de restructurations et leurs volets relatifs aux préretraites. Mais il ne peut être étendu à l'ensemble des processus d'action de la gestion des âges.

En fait, on a pu relever, au travers de notre revue de la littérature et des enquêtes de terrain, qu'une bonne part des actions composant la gestion des âges se distinguent par la permanence de leurs caractéristiques durant une période longue. Cette inertie des phénomènes liés à la gestion des âges se retrouve particulièrement dans le cas des grandes entreprises gérant des populations larges dans une logique de marché interne. Une bonne part des règles d'âge, et de leurs relations avec la gestion des compétences et des carrières, est généralement assez stable sur des durées

importantes. Par exemple, pour prendre l'exemple du secteur bancaire, l'évitement des licenciements par une gestion des sureffectifs, ou encore dans le cas de certains secteurs industriels, le tarissement des recrutements des plus jeunes, ont été appliqués parfois durant plusieurs décennies, alors que l'environnement et la stratégie connaissaient des bouleversements importants.

### **Deux terrains pour développer une méthodologie**

L'objectif de notre travail de recherche est l'étude d'un phénomène émergent - la gestion prospective des âges - ce qui présente des difficultés souvent rencontrées dans les sciences de gestion et nécessite le recours à une démarche inductive, c'est-à-dire partant de l'analyse des pratiques en cours. Cette démarche inductive n'est pas fondée sur la formulation d'hypothèses, qu'il s'agirait de valider, la question de recherche posée s'intéressant au « comment » mettre en œuvre une gestion prospective des âges. Il ne s'agit pas d'identifier les régularités de comportement des entreprises en matière de décisions et d'actions relatives à l'âge, mais d'élaborer une approche qui permette à chaque entreprise de mieux maîtriser sa structures par âge, tout en répondant aux autres objectifs de la fonction ressources humaines au cours du temps.

Pour répondre à notre problématique, dans le cadre d'une recherche inductive, nous avons entrepris la construction d'un « modèle » à partir d'une observation de terrain sur des cas qui permettent de déterminer empiriquement des indicateurs des phénomènes, d'identifier les concepts et d'analyser les indicateurs (Igalens, Roussel, 1998).

Il n'est pas si aisé d'identifier, au-delà du discours, les entreprises menant réellement une gestion volontariste des âges, a fortiori une gestion prospective des âges, car ces qualificatifs ne peuvent se vérifier que dans la durée. Il nous est apparu inadéquat de construire notre modèle d'analyse à partir de cas qui pouvaient se révéler à moyen terme inadaptés. Aussi pour initier cette modélisation, nous avons choisi, non pas d'analyser les rares entreprises françaises, déclarant pratiquer une gestion prospective des âges, mais de rechercher des organisations qui ont adopté de longue date ce type de gestion. Les Armées nous ont paru répondre à ce critère.

*Une méthodologie développée à partir d'un cas d'observation auprès des Armées*<sup>32</sup>

Dans cette optique, nous proposons un modèle pour décrire la gestion prospective des âges dans les Armées, à la fin des années 90, auprès de trois populations (les officiers de l'Armée de Terre, de la Marine et les sous-officiers de l'Armée de terre).

Les résultats de ce cas d'observation (Monti, Roubelat, 1999) montrent comment les Armées résolvent le paradoxe, entre le contrôle des structures par âge et l'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 compétences, des parcours professionnels et de la motivation, il s'agit de se donner des règles d'âge qui sont, elles, subordonnées à ces dimensions.

L'ensemble des résultats ne prétend pas refléter les pratiques plus générales d'autres organisations, telles les entreprises, en matière de gestion des âges, mais ce modèle d'analyse constitue une première étape. Il a été ultérieurement enrichi pour être appliqué aux entreprises à partir d'un cas de recherche-action.

Le modèle d'analyse qui en découle décrit la gestion prospective des âges des officiers de l'Armée de Terre, celle des sous-officiers et des officiers de la Marine (cf. annexe 1).

Nous synthétisons ici les résultats de ce cas d'observation.

L'âge et les structures par âge sont considérés par les Armées comme un des moyens de gérer les compétences et la motivation nécessaires à ces organisations.

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, de formation, etc., et les impératifs relatifs aux structures par âge en

---

<sup>32</sup> Pour une présentation complète de ce terrain, on se référera au Cahier du Lips – recherche N°1 – La gestion prospective des ressources humaines.

intégrant, *a priori* et non pas *a posteriori*, la variable d'âge dans leur démarche générale d'obtention des compétences.

Les principaux domaines de gestion de ressources humaines concernés plus spécifiquement par la gestion prospective des âges sont 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 prospective des âges pour les Armées.

La gestion prospective des âges peut s'appliquer selon les organisations, ici la Marine, tant 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 mesure 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 prospective des âges des armées.

L'ensemble de ces résultats ne prétend 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.

*Une méthodologie construite au cours d'un cas de recherche-action  
(MAAF Assurances)*

Cette recherche-action a été conduite de juin 1998 à janvier 2001. Son objectif étant de permettre le développement d'une méthodologie de gestion prospective des âges, les résultats présentés ne tiennent pas compte des évolutions les plus récentes intervenues depuis son achèvement.

Notre démarche consiste à décrire la gestion des âges de MAAF Assurances à partir de la structure du modèle repérée lors du cas militaire et des concepts de la phénoménologie de l'action.

Ceci suppose de considérer que la méthodologie de construction du modèle, établie lors du cas militaire, peut être utilisée pour représenter le phénomène de la gestion des âges dans une organisation d'un autre type.

Cela signifie, en choisissant d'appliquer la structure générale du modèle identifié précédemment, que l'on considère que l'entreprise étudiée cherche, comme les Armées, à ce qu'il y ait une subordination des objectifs de la politique des ressources humaines à ceux de la stratégie, ce qui est le cas de la plupart des entreprises, comme l'ont montré les recherches de GRH.

Cela induit que nous estimons aussi, avec les courants économique, ergonomique et gestionnaire, que la gestion des âges dans les entreprises, a, dans des proportions à définir, d'une part, un rapport avec la gestion des compétences, des carrières et de la motivation de façon implicite ou explicite (cf. chapitre 1) et, d'autre part, que ce sont ces relations entre âge, compétences et motivation, qui posent

principalement question aux entreprises. En effet, de ces dernières dépendent les effets des structures par âge sur les objectifs de la politique de ressources humaines et sur la politique générale. Ces hypothèses de départ ont été validées avec les acteurs de l'entreprise choisis pour mener cette recherche-action.

Pour opérer cette transposition du modèle des Armées, afin de constituer la méthodologie recherchée, nous avons procédé à la sélection d'un terrain. Plusieurs critères ont présidé à ce choix :

- l'intérêt de l'entreprise pour le sujet, critère important dans le cadre d'une recherche-action. Sont plus particulièrement dans ce cas les grandes entreprises ;
- l'appartenance de l'entreprise à un secteur particulièrement concerné par des structures par âge dites « déséquilibrées » ou « vieilles ». Deux champs principaux répondent à ces caractéristiques : certains secteurs de l'industrie et des services dits « matures » tels que l'assurance, la banque, etc. ;
- l'existence d'une gestion passive des âges. Il nous est apparu, compte tenu des objectifs de la présente thèse relatifs au développement d'une méthodologie permettant de mieux maîtriser la gestion des âges, que les résultats de la recherche seraient d'autant plus intéressants que celle-ci s'appliquerait à une organisation ne maîtrisant pas, à ce jour, les conséquences de sa gestion des âges ;
- des caractéristiques permettant de limiter la variabilité entre le cas des Armées et l'organisation concernée, à savoir : l'emploi à vie, avec le recrutement de jeunes à la sortie du système scolaire et la sortie des anciens vers l'inactivité, une culture organisationnelle forte, l'importance de la formation initiale interne, l'importance du rôle des ressources humaines pour l'obtention des résultats de l'organisation (ce qui correspond notamment au secteur des services), la gestion d'une population large et relativement homogène, avec des parcours professionnels suffisamment explicites et standardisés, une gestion des carrières en partie fondée sur la promotion sociale et l'ancienneté.

MAAF Assurances, assureur d'origine mutualiste et, plus particulièrement, la population des commerciaux « grand public » (environ 2000 personnes, 1400

conseillers en clientèle, 360 directeurs d'agences et 22 animateurs commerciaux) correspond aux critères énoncés<sup>33</sup>.

#### Évolutions des questionnements de MAAF Assurances sur la gestion des âges

Jusqu'au début des années 90, sur un marché en croissance, l'âge ne faisait pas question. À l'origine, toutes les entrées concernaient des débutants de moins de 20 ans et les sorties des personnes ayant atteint l'âge légal de la retraite. L'âge moyen était faible, compte tenu de la croissance de la société, le nombre d'entrants étant largement supérieur au nombre de sortants dans un contexte de carrière à vie.

La première prise de conscience de l'existence d'un problème d'âge dans l'entreprise date du début des années 90. À cette époque, la pyramide de MAAF Assurances, comme celle des autres entreprises du secteur, reflet de l'activité passée, était ventrue au milieu dans les tranches d'âge correspondantes aux recrutements des Trente glorieuses et amincie au pied avec le début de la récession. De plus, par nécessité de réduire les frais généraux et donc les effectifs pour redresser la situation du groupe, le recours aux départs anticipés fut généralisé. Malgré ces départs anticipés, la modestie des recrutements entraîna un vieillissement de l'entreprise (d'un an par an durant la période jusqu'en 1994). La Direction considéra qu'il ne fallait pas dépasser un certain niveau de vieillissement qui remettait en cause le dynamisme de l'organisation.

Elle craignait qu'un problème d'encadrement se pose à terme. Suite à la crise de la MAAF à la fin des années 80, 90 à 95 directeurs d'agences quittaient l'entreprise par an sur une population de 360, sans embauche significative de commerciaux (environ une quarantaine de postes par an). De plus, il n'y avait plus de personne à potentiel parmi les conseillers en clientèle (CEC) en poste pour remplacer les directeurs d'agences partants. Enfin, au début des années 90, le « pied de la toupie » se renouvelait constamment, du fait du fort *turn-over* des jeunes embauchés. Ceux-ci se formaient durant deux années, puis quittaient l'entreprise pour intégrer des sociétés aux salaires plus attractifs.

Une simulation fut ainsi réalisée en 1997, montrant que la situation pouvait encore s'aggraver : 1100 personnes, recrutées durant les Trente glorieuses, quitteraient l'entreprise (en se fondant sur l'âge légal de 60 ans) entre 2005 et 2015. Cela constituait, à l'époque, 25 % de l'effectif (en 2000, seulement 20 % compte tenu de l'importance des recrutements de ces dernières années). Si l'hypothèse de l'âge de départ était portée à 56 ans (âge moyen de départ de l'entreprise ces dernières années), les difficultés apparaissaient dès 2000-2001.

Une part importante des départs prévus concernait les responsables d'agences. Un conseiller en clientèle, voie naturelle pour devenir responsable d'agence, doit être formé deux ans pour occuper son poste, puis il attend huit ans en moyenne pour devenir responsable d'agence. L'inquiétude était grande de ne pas disposer, le moment venu, des personnels compétents pour remplacer ces responsables d'agences quittant l'entreprise à l'âge de la retraite, compte tenu de la faiblesse des recrutements du moment.

Il se trouve que, compte tenu de la bonne situation dans les années qui suivirent, des recrutements correspondants (dans les métiers de l'assurance de masse, le développement passe par la croissance des effectifs, notamment pour la partie distribution), et de la poursuite des départs anticipés à partir de 55 ans, la situation qui paraissait critique sembla se résoudre d'elle-même.

Ainsi, dès 1995-1996, les recrutements reprirent. La pyramide se transforma et ressemble aujourd'hui à une « jeune femme enceinte de cinq mois » : les recrutements privilégient le personnel jeune et féminin. Pour la première fois depuis des décennies, en 1998, l'âge moyen des personnels de l'entreprise a diminué de 0,4 mois. La faiblesse de ce recul malgré l'importance des embauches (440 personnes de 25 ans en moyenne) et des départs (215 personnes de 55 ans) montre aussi l'inertie de ce type de phénomène.

Mais la question de la gestion des âges resta posée pour l'organisation, qui avait pris conscience de l'absence de gestion volontariste des âges. Ainsi, selon les déclarations du Directeur des Ressources Humaines, Yves Ozanne, « l'âge n'est pas un élément en soi de la définition de la politique des ressources humaines de MAAF Assurances. C'est une donnée parmi d'autres. Il n'y a pas réellement de politique d'âge ». Les premiers contacts établis avec MAAF Assurances datent de cette période.

<sup>33</sup> Il apparaît, notamment au travers des travaux menés sur la gestion de l'âge dans les Armées, qu'il est plus pertinent de repérer le modèle de gestion des âges sur une population homogène dans une première étape pour, éventuellement par la suite, faire « varier » ce modèle suivant les populations.

La recherche-action concerne la population des commerciaux grand public de MAAF Assurances. Son objectif était de répondre à la question « comment ? » mettre en place une gestion prospective des âges, qu'il s'agissait d'identifier par une cogénération avec les acteurs concernés en réponse à la problématique de la recherche.

Dans un premier temps, nous avons montré en quoi la méthodologie constituée à partir du cas des Armées peut être utilisée pour établir une représentation de la gestion des âges. Ce qui nous permet, dans un second temps, de proposer un diagnostic dynamique de la gestion des âges, afin de favoriser une démarche de mise en place de gestion prospective des âges au sein de MAAF Assurances.

### *Une démarche participative*

L'objectif est de développer une méthodologie permettant, si nécessaire, la création d'une nouvelle situation de gestion, améliorant la coordination de l'ensemble des décisions et des actions en matière d'âge, en fonction des objectifs et des contraintes de l'entreprise dans le temps, correspondant à la notion de « gestion prospective des âges ».

Pour cela, la méthodologie a été conçue comme une démarche d'apprentissage organisationnel permettant de transformer des connaissances tacites, éclatées, en connaissances explicites, réorganisées, qu'il s'agit ensuite de mieux coordonner. Les effets de l'application de cette méthodologie sur les processus de décisions des managers dépendent fortement de la « mémoire » des participants à la réflexion.

L'axe directeur qui a guidé la méthodologie de la recherche, et en particulier le recueil d'informations, est sa capacité à favoriser, si reconnue comme nécessaire, la création d'une nouvelle situation de gestion. Il s'agissait, donc, d'identifier une démarche qui permette aux acteurs de s'en approprier les résultats.

---

Ainsi, l'étude porte sur le personnel du réseau grand public. Certaines investigations ont été menées sur le personnel du réseau professionnel, mais sont restées limitées.

Une approche participative a été privilégiée, tant pour la conception de la grille d'évaluation que lors de sa phase de renseignement et d'analyse des résultats. Nous nous sommes inspirés, pour cela, des enseignements de notre expérience de prospective stratégique participative en matière de processus d'apprentissage organisationnel, confirmés par les travaux de Bootz (2001) sur les aspects cognitifs des démarches de prospective. Les outils de la prospective ont, en effet, pour objet principal de structurer la réflexion collective et d'aider à maîtriser de la complexité des phénomènes.

Ainsi, la démarche construite est progressive et analytique afin de remettre en question les routines, les représentations, les certitudes des participants à la réflexion, afin qu'ils soient en mesure de les reconsidérer au regard des objectifs fixés et d'identifier de nouveaux processus de décisions et d'actions.

Pour illustrer notre propos nous présentons les étapes détaillées de la recherche-action menée au sein de MAAF Assurances.

#### Les Principales étapes de la recherche-action (d'après Wacheux)

ETAPES	DUREE	PARTICIPANTS	CONTENU
Analyse : modèle de gestion des âges de la population des commerciaux grand public de MAAF Assurances	Juillet 99- septembre 99	Chercheur et les référents –	Analyse de l'ensemble des données Dictionnaire des thèmes Application des concepts issus du cadre théorique Première rédaction du modèle (version 1) Traitements statistiques spécifiques – triangulation des informations recueillies lors des entretiens
Entretiens directifs auprès des experts internes de la direction commerciale	Septembre 1999- décembre 1999	Entretien directif de présentation du modèle auprès des deux animateurs commerciaux	Première validation de la représentation – Modèle version (2) Triangulation des informations
Groupe de travail des responsables commerciaux grand public	Janvier 2000	Directeur commercial, deux animateurs commerciaux, chercheur et référent	Deuxième validation de la représentation – Modèle version (3) Triangulation des informations précédemment recueillies Démarrage de la phase de diagnostic

Entretiens directifs auprès des experts internes de la direction des ressources humaines	Février 2000	Directeur de Ressources humaines et responsables emploi-formation	Troisième présentation du modèle – Modèle Version 4 Triangulation des informations Fin de la phase de représentation du modèle
Analyse : diagnostic du modèle de gestion des âges des commerciaux grand public	Mars 2000	Chercheur et le référent –	Repérage des éléments de diagnostic précédemment recueillis, conception de critères d'évaluation , rédaction du diagnostic (1ère version) et traitements statistiques spécifiques de triangulation des informations
Groupe de travail des responsables commerciaux grand public	Juin 2000	Directeur commercial, deux animateurs commerciaux, chercheur et référent	Présentation et amendement du diagnostic (2ème version) Triangulation des données

**Les Principales étapes de la recherche-action (d'après Wacheux)**

ETAPES	DUREE	PARTICIPANTS	CONTENU
Traitements statistiques	Eté 2000	Chercheur, référent et responsable base de données ressources humaines	Validation de l'ensemble du modèle et du diagnostic par toutes les données statistiques disponibles en interne
Entretiens directifs auprès des experts internes de la direction commerciale et de la direction des ressources humaines	Septembre 2000	Directeur des ressources humaines, responsable emploi-formation et directeur commercial	Présentation et amendement du diagnostic (3ème version) Triangulation des données
Retour au terrain phase 1	Novembre 2000	Invitation d'experts internes élargis représentants de différentes direction de l'entreprise : Chargé de mission au sein de la direction de la stratégie, Directeur de l'actuariat, Directeur commercial et marketing, Directeur du contrôle de gestion et des experts internes impliqués dans la recherche-action : Directeur des ressources humaines, responsable emploi formation, Directeur commercial du réseau grand public, deux animateurs commerciaux	Présentation en binôme avec le référent et discussion des résultats de l'ensemble de la recherche-action devant des experts invités
Retour au terrain phase 2	Janvier 2001	Personnel de la Direction Ressources humaines	Présentation par le référent et discussion des résultats de l'ensemble de la recherche-action et des conséquences sur leurs actions devant des personnels invités

### 3.2. La représentation de la gestion des âges

La méthodologie proposée comporte quatre temps principaux :

- la représentation de la gestion des âges en t ;
- la réalisation du diagnostic relatif à cette gestion des âges en t ;

- l'évaluation des effets au cours du temps de la gestion des âges ;
- la proposition d'actions visant à améliorer l'adéquation de la gestion des âges avec les objectifs de ressources humaines et stratégiques de l'entreprise en t et t+i.

Ce premier volet de la représentation du modèle de gestion des âges consiste à identifier les objectifs généraux de l'organisation, et ses objectifs spécifiques en matière de ressources humaines, ce qui correspond à ce que nous dénommons les « fondements du modèle ».

Le second volet est constitué par la description du cœur du modèle de gestion des âges. Il s'agit de recenser les règles de gestion des âges existantes, de repérer les postulats relatifs aux compétences et à la motivation qui les sous-tendent et d'identifier, s'il y a lieu, les liens qui peuvent exister entre ces différentes règles d'âge et ces autres dimensions de la politique des ressources humaines, en particulier la gestion des compétences et de la motivation. Pour décrire ces deux volets du cœur du modèle de gestion des âges, il est nécessaire de se situer dans une perspective diachronique, comparant la situation actuelle avec celle qui prévalait il y a une dizaine d'années.

## **Les fondements du modèle**

### *a) Les éléments stratégiques*

Il est nécessaire d'identifier, dans un premier temps, les objectifs de l'ensemble de l'organisation, puis de les hiérarchiser en fonction de leur temporalité, les objectifs les plus permanents au cours du temps s'imposant aux objectifs valables au cours des phases plus courtes.

Ces objectifs sont des « règles », au sens de la phénoménologie de l'action, c'est-à-dire des contraintes de comportement ou relations entre variables pour la durée d'une phase (partie du déroulement de l'action durant laquelle des relations fondamentales du système sont inchangées).

#### **Illustration : les éléments stratégiques de MAAF Assurances**

Nous présentons, de façon synthétique, les fondements stratégiques du modèle.

##### **La finalité de MAAF Assurances : la pérennité pour les salariés**

L'objectif le plus permanent de MAAF Assurances peut s'exprimer ainsi : « assurer une réelle pérennité pour les salariés ». Pour les dirigeants de MAAF Assurances, il ne s'agit, ni de devenir le leader du secteur, ni de dégager une rentabilité la plus élevée possible mais de « vivre durablement ».

Cet objectif reste ancré dans l'histoire et les origines de l'entreprise, notamment mutualistes, et se traduit dans la recherche d'un équilibre entre les contraintes économiques et le respect des valeurs mutualistes appliquées aux salariés.

**Règle d'existence : le développement par les salariés**

C'est à partir de cet objectif principal que se déclinent les objectifs de l'entreprise. Ainsi, pour vivre, il faut se développer, et notamment du fait de la concentration accélérée du secteur et de sa mondialisation, il faut bénéficier de certains effets de taille et minimiser les risques d'une implantation trop nationale.

**Objectif stratégique : l'excellence du service aux clients et la maîtrise des coûts**

L'objectif stratégique, correspondant à la règle d'existence, est de « fonder le développement sur l'excellence du service aux clients, par et pour la réalisation de chacun et assurer une forte maîtrise des coûts ». Il a notamment été formulé lors du projet d'entreprise en 1995, qui a consisté en une réflexion partagée par l'ensemble des salariés du groupe.

À cette époque, MAAF Assurances était (et est toujours) très spécialisée en assurance automobile. C'est sur ce marché que le groupe a assis son développement passé, bénéficiant de sa forte croissance (le nombre d'automobiles a été multiplié par 30 entre 1959 et 1980 et les mutuelles ont pris 50 % du total). Mais, désormais, ce secteur est à maturité. De ce fait, la diversification des activités est devenue un axe prioritaire pour le groupe

**Positionnement stratégique : la « préservance »**

Le projet d'entreprise a été articulé autour du concept de « préservance » des personnes privées, tout au long de leur vie (c'est-à-dire, la prévention, l'assistance, l'accompagnement en cas de sinistre et la classique indemnisation qui constituait jusqu'à là l'essentiel de l'activité) et d'« assureur de masse ».

*b) La politique des ressources humaines*

Puis, en tenant compte de la réalité de l'instrumentalisation de la gestion des ressources humaines à la stratégie, il a été considéré que la politique de ressources humaines est généralement subordonnée à sa stratégie, et donc aux objectifs précédemment exposés (même s'il existe de toute évidence des boucles de rétroaction).

La politique des ressources humaines est représentée par les objectifs à atteindre, déterminés en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise sous contraintes.

**La politique des ressources humaines de MAAF Assurances**

Pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, les objectifs de la fonction « ressources humaines » sont résumés ainsi par le Directeur des Ressources humaines de MAAF Assurances : « les compétences nécessaires au bon moment et au bon endroit, aujourd'hui et demain (notion d'employabilité) et des individus bien dans leur emploi (motivation) ». Il s'agit, notamment, de passer d'une culture de management autoritaire à un management par la responsabilité, et de concevoir les outils qui permettent à l'entreprise de développer la motivation et la responsabilité des salariés.

Cet objectif est à atteindre sous contraintes. Le concept de contrainte, selon notre cadre théorique, est « une variable transformée en constante pendant une phase donnée » - il n'y a pas notamment de connotation négative à ce terme. Trois catégories de contraintes sont distinguées : celles qui concernent l'organisation dans son ensemble, celles plus spécifiques au sous-système « ressources humaines » et, comme dans le cas des Armées, une place particulière est consacrée aux contraintes relatives aux valeurs de l'entreprise.

Le recensement de cet ensemble de contraintes a été établi, d'une part, à partir des résultats de la partie 1, et d'autre part, de l'ensemble de la collecte informationnelle réalisée. Dans chaque catégorie, l'on a distingué les contraintes externes et internes à l'organisation.

On remarque qu'un certain nombre de ces contraintes sont liées au passé de l'organisation : c'est tout particulièrement vrai en ce qui concerne les valeurs et les contraintes relatives aux ressources humaines.

Pour atteindre les objectifs de la fonction ressources humaines sous contraintes, la Direction a défini la politique de la fonction ressources humaines, à deux niveaux principaux :

- celui des salariés. Il s'agit de les former (formation initiale, perfectionnement et employabilité), de les associer au devenir de l'entreprise (« associé de fait », informer et partager les fruits de la prospérité), de développer les relations internes (coordination, groupes projets, relations sociales,) et de favoriser la promotion interne considérée comme un facteur de motivation essentiel ;
- celui des processus organisationnels, en favorisant la logique de compétences par l'individualisation, le moindre poids de la promotion à l'ancienneté et l'implication par la responsabilisation (décentralisation, diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, excellence dans le management, principe de co-responsabilité de la fonction ressources humaines, etc.).

### **L'identification de la structure du cœur du modèle de gestion des âges**

L'identification de la structure du cœur du modèle de gestion des âges repose sur deux hypothèses de travail, qu'il s'agit de valider pour chaque organisation :

- hypothèse 1 : les profils de compétence des individus résultent, d'une part, de leurs compétences détenues précédemment à leur entrée dans l'organisation et, d'autre part, sont acquis au cours de leur parcours professionnel au sein de l'organisation au travers des différentes expériences professionnelles et de formations spécifiques. En conséquence, la structure du modèle est construite à partir des principales étapes du parcours professionnel des commerciaux, des différents modes d'acquisition des compétences (formation initiale, ...) et des modalités de la gestion de la motivation ;
- hypothèse 2 : on suppose, au moins de façon partielle, l'existence de relations d'influence entre les postulats (hypothèses de constitution) sur les compétences, les objectifs relatifs à ces compétences, les règles liant âge et compétences et les règles d'âge.

Nous présentons ci-dessous les différentes étapes de la construction de cette représentation. Dans un premier temps, nous décrivons les parcours professionnels des commerciaux, puis nous identifions les compétences et leur mode d'acquisition (les modules) et, enfin, les objectifs et règles correspondants à chaque module du parcours professionnel.

### *a) Décrire des parcours professionnels*

Dans un premier temps, il s'agit de décrire les parcours professionnels de la population étudiée, puis d'identifier les compétences et leur mode d'acquisition (les modules), et enfin les objectifs et règles correspondants à chaque module du parcours professionnel (voir annexe 3).

#### **Le parcours professionnel des commerciaux grand public de MAAF Assurances**

La quasi-totalité des commerciaux débutent leur parcours professionnel au sortir du système scolaire en tant que « CEC débutant ». Durant deux années, ils sont « CEC junior ». Au bout de ces deux années, ils deviennent « CEC confirmé » et peuvent le rester jusqu'à la fin de leur carrière s'ils n'accèdent pas à des postes de chargé d'antenne, de « CEC itinérant » ou de directeur d'agence.

Le poste de CEC correspond au « tronc commun » du parcours professionnel, le passage obligé pour tous les commerciaux du réseau grand public.

À partir de ce tronc commun, deux parcours professionnels sont possibles : un parcours horizontal et un parcours ascendant. Le parcours horizontal comprend des personnes qui restent des commerciaux tout au long de leurs carrières, soit en tant que « CEC senior », chargé d'antenne ou « CEC itinérant », et parfois directeur d'agence de niveau 1.

Le parcours ascendant est celui des personnels devenant directeurs d'agences, soit directement à partir d'un poste de commercial, soit indirectement, en transitant par un poste de chargé d'antenne ou de « CEC itinérant ».

Les individus « à parcours ascendant » peuvent aussi bénéficier d'une mobilité dans le groupe, hors de la filière commerciale du réseau grand public. Ces mouvements sont assez restreints (81 mouvements en 2000). Enfin, un nombre réduit de directeurs d'agence de niveau 2 ou 3 peuvent devenir animateurs régionaux des ventes (ARV).

Il est nécessaire de préciser que seul le « tronc commun initial » est clairement identifié dans l'entreprise, les deux autres parcours professionnels ne sont pas repérés en tant que tels, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas explicitement formalisés et qu'aucune communication explicite n'est adressée aux salariés à ce sujet. Cependant, nous avons pu établir leur existence, non seulement à partir des entretiens semi-directifs, mais aussi à partir de l'exploitation de la base de données « paie » du groupe. La base « paie » est la seule contenant les informations nécessaires au sein du groupe pour permettre une étude des évolutions sur cinq années. Cependant, elle n'a pas été conçue pour ce type de traitements et des explorations spécifiques lourdes, parfois manuelles, ont dû être réalisées.

### *b) Repérer les « modules » relatifs au mode d'acquisition des compétences et du niveau de motivation requis*

À partir des parcours professionnels identifiés, sont repérées, pour chacun d'entre eux, les étapes nécessaires à l'acquisition des compétences et du niveau de motivation requis pour les différents postes (ces étapes sont appelées par la suite « module »). Cette identification est faite à partir des descriptions des postes en termes de compétences, des grilles d'évaluation et des entretiens. Cette représentation dynamique de la constitution des compétences n'est généralement pas préexistante dans l'entreprise qui, de façon classique, utilise des outils essentiellement statiques

de gestion des compétences. Dans chaque parcours, l'ordre des modules obéit à une logique d'enchaînement temporel<sup>34</sup>.

***c) Identifier les postulats relatifs aux modules***

Les postulats sont les « hypothèses relatives à la composition et aux modes de constitution des compétences (et de la motivation) en fonction desquelles sont fixés les objectifs et les règles correspondantes ».

Ils sont recensés au travers des différentes sources précédemment évoquées (grille d'évaluation des salariés, description des postes, grille de recrutement, contenu des formations, grille indiciaire des salaires, statistiques de la paie).

**Illustration : les postulats du « tronc commun » du parcours des commerciaux grand public de MAAF Assurances**

Nous présentons de façon détaillée, à titre d'illustration, les postulats correspondants aux différents modules du tronc commun.

**LA LOGIQUE DU CŒUR DU MODELE : LES POSTULATS**

**EXEMPLE : LE TRONC COMMUN**

Les compétences actuelles et futures des commerciaux sont fonction :

**POSTULAT 1 :**

de leur niveau de formation initiale, correspondant à la moyenne nationale des jeunes français sortant du système scolaire dans le domaine de la vente (BTS Action Co),

**POSTULAT 2 : Au-delà du postulat 1**

de leurs capacités psychologiques : sens de la vente, capacité d'adaptation et capacité à intégrer les valeurs de MAAF Assurances,

**POSTULAT 3 : Au-delà du postulat 2**

du suivi de la formation interne de MAAF Assurances,

**POSTULAT 4 : Au-delà du postulat 3**

ne dépendent pas de leur expérience professionnelle antérieure et de leur niveau d'études, si celui-ci est supérieur à BAC+2.

***d) révéler la structure de chaque module***

La structure du cœur du modèle se compose d'un enchaînement de postulats sur la composition et le mode d'acquisition des compétences, ou concernant le niveau de motivation requis, d'objectifs par rapport aux compétences (ou niveau de

---

<sup>34</sup> Ainsi, dans le cas du "tronc commun", les CEC débutants sont recrutés en fonction d'un premier critère, leur niveau de sortie de système scolaire, puis d'un second critère, les "capacités intrinsèques" correspondant aux requis du poste. Une fois ces jeunes recrutés, ils suivent tous obligatoirement la formation interne en alternance au sein du groupe d'une durée d'un an ("formation interne initiale"). La rémunération est le quatrième module du tronc commun initial, leur niveau de motivation, étant considérée comme dépendant en partie tout au moins de leur niveau de rémunération.

motivation) concernées, de règles liant compétences et âge et, enfin, de règles de gestion des âges.

**Illustration : le module « capacités intrinsèques »**

Nous présentons dans les lignes qui suivent le module relatif aux capacités intrinsèques (module 2) pour illustrer notre démarche.

Le postulat relatif aux capacités intrinsèques est le suivant : « capacité d'adaptation, sens de la vente et intégration des valeurs MAAF ».

Objectif par rapport aux compétences du module 2 : En t et t+i, le maximum de personnel détenant les capacités intrinsèques requises.

À partir de ce postulat, nous nous sommes interrogés sur l'objectif que l'organisation cherche à atteindre concernant les compétences concernées et sur la temporalité de cet objectif. En accord avec notre cadre théorique de la phénoménologie de l'action, il ne s'agit pas d'un objectif idéal que se serait fixée l'organisation, mais de repérer les objectifs à partir des actions concrètes mises en œuvre.

De façon comparable, à partir des trois parcours professionnels identifiés (tronc commun, parcours ascendant et parcours horizontal) et des postulats relatifs aux compétences et à la motivation structurant chaque module, les autres dimensions du modèle ont été identifiées. Nous présentons ci-après la version finale du cœur du modèle de gestion des âges des commerciaux grand public de MAAF Assurances.

**Module « Capacités intrinsèques »**

	<b>Postulat : compétences et motivation</b>	<b>Objectifs : compétences/ motivation</b>	<b>Règle : compétences /motivation /Age</b>	<b>Règles d'âges</b>
<b>Capacités intrinsèques</b>	Capacité d'adaptation, sens de la vente et intégration des valeurs MAAF	En t et t+i, le maximum possible de personnel détenant les capacités intrinsèques	- les jeunes sont plus adaptables et disposent d'une meilleure capacité d'intégration des valeurs MAAF - un niveau minimum de maturité requise	Recrutement de plus de 22 ans et de moins de 30 ans

Les apports de l'outil proposé concernent deux dimensions principales relatives à sa capacité à représenter le phénomène étudié au sein de MAAF Assurances et à améliorer sa compréhension, plus que ne le permettrait l'appréhension directe du phénomène : analyse de son caractère passif, repérage des situations de gestion locales, repérage des éléments implicites et explicites.

Ces résultats constituent un préalable indispensable à la phase de diagnostic, puis à la mise en place d'une gestion prospective des âges permettant de coordonner l'ensemble des décisions et des actions en matière d'âge en fonction des objectifs de l'entreprise et de son environnement.

### **Les résultats pour MAAF Assurances de l'étape 1 et 2 : l'existence d'une gestion des âges passive au sein de MAAF Assurances**

Le double constat, de la possibilité de représenter l'ensemble des décisions et des actions intégrant la variable « âge » de MAAF Assurances concernant la population des commerciaux grand public au travers, d'une part, de la description des parcours professionnels et, d'autre part, d'un ensemble de règles et d'objectifs, nous permet d'affirmer l'existence d'une gestion des âges pour cette organisation. Rappelons qu'à l'origine de la recherche-action menée, les responsables considéraient de façon unanime qu'il n'y n'avait pas de politique d'âge (cf. paragraphe relatif à l'évolution des questionnements de MAAF Assurances sur la gestion des âges de la section 1).

MAAF Assurances déploie une gestion passive des âges, c'est-à-dire « la somme de situations de gestion locales indépendantes les unes des autres et d'actions non constituées en situation de gestion, sans que cet ensemble hétérogène ne corresponde à la création d'une nouvelle situation de gestion qui coordonne les décisions et actions comportant la variable âge en fonction des objectifs que se fixe l'entreprise au cours du temps et compte tenu de son environnement externe » (définition présentée dans le chapitre introductif).

Ainsi, à titre d'illustration, certains modules du cœur du modèle correspondent à des situations de gestion locales. On rappellera, pour cela, la définition de la « situation de gestion » de Girin : « une situation de gestion se présente lorsque les participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe ».

Enfin, il est clair, qu'il n'y a pas création de situation de gestion coordonnant l'ensemble des décisions intégrant la variable « âge », et les subordonnant aux objectifs de l'entreprise, puisqu'une seule partie du modèle est constituée en situation de gestion.

Une gestion des âges en partie implicite

En corollaire au constat de gestion passive des âges établi au paragraphe précédent, une partie significative du cœur du modèle peut être considérée comme implicite. Nous avons notamment évalué ce caractère implicite à partir de la comparaison entre les données recueillies dans la phase préliminaire, au travers des entretiens, et la représentation finale du modèle.

Deux éléments principaux des modules n'avaient pas été cités lors de ces entretiens initiaux : ceux concernant les objectifs relatifs aux compétences et ceux concernant les règles liant les compétences, la motivation et l'âge.

Ainsi, un des apports essentiels, aux yeux notamment des participants à la recherche-action, de la méthodologie de représentation de la gestion des âges de MAAF Assurances proposée est de rendre explicite l'ensemble des décisions et des actions intégrant la variable « âge ».

Une gestion partielle des âges, des compétences et de la motivation

La validation de la pertinence du transfert du modèle du cas militaire faite précédemment permet d'affirmer que, dans le cas de la population des commerciaux de MAAF Assurances, la gestion des âges est articulée à celle des compétences et de la motivation dans la plupart des cas.

Nous avons établi, en effet, que pour 10 modules sur 14, il existait des relations entre la définition du profil de compétences recherché au cours du temps (ou le niveau de motivation attendu) et les règles d'âge.

C'est au niveau de chaque module que les actions concernant l'âge des salariés sont subordonnées à la logique de compétences et de la motivation.

### **3.3. Le diagnostic de la gestion des âges**

Les éléments de la méthodologie exposés dans le présent paragraphe doivent permettre de pallier aux risques liés à la gestion des âges les plus probables et les plus dommageables pour l'organisation. Il s'agit pour cela de répondre à deux objectifs :

- évaluer l'adéquation entre les effets de la gestion des âges, en termes de compétences et de motivation, et les objectifs de la politique de ressources humaines. La réponse à cet objectif nécessite la mise en œuvre d'une démarche classique de « diagnostic », jugement porté sur une situation, un état, dans une approche normative (les objectifs de cette évaluation sont fixés *a priori*, « améliorer l'adéquation entre la gestion des âges et les objectifs de ressources humaines ») ;
- repérer, au cours du temps, les risques correspondants au défaut d'adéquation et favoriser, si nécessaire, la mise en place de nouveaux processus de décisions et d'actions permettant d'améliorer la coordination de l'ensemble des processus de gestion des âges pour mieux en maîtriser leurs effets dans le sens souhaité.

Ce deuxième objectif correspond à la mise en place d'une gestion prospective des âges puisque, au-delà du diagnostic, il s'agit d'amener les acteurs à modifier leurs processus d'action en fonction des objectifs qu'ils se sont fixés et des évolutions de l'environnement au cours du temps.

Nous exposons, dans un premier temps, la définition des critères d'évaluation, puis nous présentons dans un second temps les principaux résultats de cette évaluation.

### **Les critères d'évaluation de la gestion des âges**

C'est ainsi qu'à cette notion de « subordination », on a préféré celle « d'adéquation » de la gestion des âges aux objectifs de ressources humaines.

L'adéquation de la gestion des âges aux fondements du modèle était satisfaisante si, pour chaque élément du cœur du modèle, pour chaque relation entre les différents éléments d'un même module et pour l'ensemble des modules, l'on pouvait établir qu'ils étaient en « cohérence », harmonie logique entre les divers éléments d'un ensemble d'idées ou de faits, avec les fondements du modèle.

La cohérence est évaluée à partir de la description des processus de décisions et d'actions modélisés précédemment (voir encadré et cf. chapitre 5). En conséquence, le cœur du modèle sera cohérent avec ses fondements si deux conditions sont remplies :

- d'une part, les processus de décisions et d'actions liant les règles d'âges aux compétences et à la motivation sont effectifs (nommé ici la « validité interne du modèle »), c'est-à-dire les compétences recherchées et le niveau de motivation (les postulats) sont effectivement obtenus au travers de la définition des différents modules ;
- et d'autre part, les compétences obtenues et la manière de les obtenir sont cohérentes avec les fondements du modèle en t ou t+i (appelé « la validité externe »), c'est-à-dire qu'elles correspondent aux objectifs de la fonction ressources humaines et de la stratégie sous contraintes dans la présente phase.

***Les cinq indicateurs appliqués au cœur du modèle pour évaluer le niveau de cohérence***

Pour répondre à la première de ces deux interrogations concernant la validité interne, trois indicateurs ont été identifiés, applicables aux différentes composantes du cœur du modèle. Ils sont présentés synthétiquement ci-dessous et font l'objet de plus larges développements au paragraphe suivant :

- pour chaque élément de chaque module, on s'interroge sur sa « conformité à la réalité », en répondant à la question suivante : « l'élément étudié est-il vérifié dans les faits au regard des connaissances disponibles ? » ;
- puis, on étudie la « cohérence intra-module » qui consiste à repérer les éventuelles incohérences entre les différents éléments du module ;
- enfin, on analyse la « cohérence inter-modules » qui consiste à relever les éventuelles incohérences entre les différents modules.

La validité interne est une condition nécessaire, mais non suffisante, à la cohérence du cœur du modèle avec ses fondements. Il s'agit ensuite d'analyser la validité externe du cœur du modèle. Pour cela, deux indicateurs ont été identifiés :

- pour chaque élément est évalué « le degré de maîtrise » de l'organisation sur l'élément, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à modifier rapidement le contenu de l'élément concerné ;
- pour chaque élément, compte tenu des évaluations de l'ensemble des indicateurs précédents, est évaluée « la cohérence avec les fondements du modèle ».

Nous présentons un exemple de cette grille de diagnostic ci-après.

**Exemple du remplissage initial de la grille de diagnostic – les indicateurs de la cohérence - *Eléments de diagnostic – module 2 : les capacités intrinsèques***

Compétence	Postulat	Objectif relatif aux compétences concernées	Règle liant les compétences concernées et l'âge	Règle d'âge correspondante
2) Capacités intrinsèques	Au-delà des savoirs académiques initiaux, les compétences des commerciaux dépendent en premier lieu de leurs capacités psychologiques. A égalité : les capacités d'adaptation, les capacités à intégrer les valeurs MAAF et le sens de la vente (et un certain niveau de maturité)	A la période t et t+i, il s'agit de disposer du maximum de personnes possibles détenant ce type de compétences afin de pouvoir répondre à la règle d'existence  Rmq Armées : le nombre de personnes (pas le maximum possible) cf. différence entre règle d'efficacité et règle d'existence	Plus on est jeune plus on est adaptable Plus on est jeune, moins on a d'expérience professionnelle plus on est en mesure d'intégrer les valeurs de MAAF Assurances Le niveau de maturité varie en fonction de l'âge Rmq : sens de la vente pas de lien avec l'âge	L'essentiel des personnes recrutées (plus de 80 %) en tant que CEC ont moins de 30 ans et plus de 22 ans (cf. maturité).  Domaine de rh concerné : recrutement
Conformité des éléments avec la réalité	PARTIELLE dans son application par les différents partenaires du recrutement. La capacité à intégrer les valeurs MAAF est une qualité "discriminante" lors des procédures de recrutement des DA, alors qu'elle ne l'est pas dans les procédures DRH. (notamment en raison de la jeunesse des recruteurs et de leur faible ancienneté dans l'entreprise). Les DA recevant en premier les candidats ont les moyens de rendre cette qualité essentielle.	OK	PARTIELLE - Le lien entre jeunesse et adaptabilité est vérifié statistiquement. Mais l'adaptabilité dépend pour les plus anciens du parcours professionnel antérieur et de leur degré de mobilité. - En ce qui concerne les valeurs, les personnes avec une première expérience professionnelle significative intègrent plus facilement que les plus jeunes sans expérience les valeurs MAAF.	OK

**Exemple du remplissage initial de la grille de diagnostic –  
les indicateurs de la cohérence**

*Eléments de diagnostic – module 2 : les capacités intrinsèques*

Compétences	Postulat	Objectif relatif aux compétences concernées	Règle liant les compétences concernées et l'âge	Règle d'âge correspondante
Cohérence / intra - modules	MOYEN : la capacité à intégrer les valeurs MAAF serait éventuellement mieux assuré par le recrutement de personnes avec une première expérience.			
Cohérence inter-modules	FORT car le module est en accord avec la logique de recrutement de masse : établissement d'un profil moyen.			
Niveau de maîtrise	FORT : l'importance du critère « capacité à intégrer les valeurs » est prise en compte de façon prioritaire par les DA lors des recrutements.	NUL : Le nombre de personnes recrutées évolue en fonction de l'activité et non pas des besoins globaux de renouvellement de compétences.	ras	MOYEN Même commentaire que pour le module Difficulté de modifier la politique de recrutement rapidement compte tenu de l'inertie liée au processus d'un recrutement de masse.
Cohérence avec les fondements du modèle	FORT En rapport avec la finalité MAAF Assurances : la capacité à intégrer les valeurs MAAF permet la pérennité des fondements culturels de l'entreprise. Il est nécessaire de maintenir l'équilibre entre les capacités de vendeur et la capacité à intégrer les valeurs MAAF pour pouvoir respecter la règle d'existence. ...	FORT		

L'objet de la phase de diagnostic était d'atteindre le premier de ces objectifs. Par l'application du critère de cohérence entre les éléments constitutifs du cœur du modèle de la gestion des âges avec les « fondements du modèle », l'on a été en mesure de proposer une démarche permettant d'évaluer le niveau d'adéquation des

actions comportant la variable « âge » avec les objectifs concernés de l'entreprise (sous contraintes) en t et d'identifier des perspectives d'évolutions. Quant aux effets, ils ont été repérés lors de la dernière phase de la méthodologie concernant le repérage des risques « immédiats ».

La méthodologie de diagnostic a permis de réinterroger, d'une part, les représentations, les routines et, d'autre part, elle a aidé les participants à mieux maîtriser la complexité des processus d'action en jeu et leurs effets. Par l'application des cinq indicateurs à ce modèle ainsi explicité, l'on a pu favoriser un apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris et Schön, 1978), correspondant à la remise en cause des représentations et des processus d'actions antérieurs, et débouchant sur la création de connaissances nouvelles fondées notamment sur le partage de connaissances tacites transformées en connaissances explicites (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Dès cette étape, l'on a été ainsi en mesure de repérer des actions immédiates permettant d'améliorer la cohérence avec les fondements du modèle de la gestion des âges (voir *infra*).

### **3.4. Eléments pour l'émergence d'une gestion prospective des âges**

Après avoir proposé une représentation de la gestion des âges de la population concernée, puis avoir évalué son adéquation aux objectifs de l'organisation, il s'agit maintenant de présenter les deux dernières phases de la méthodologie proposée qui consistent à :

- évaluer les effets au cours du temps de la gestion des âges au travers du concept de risque, à partir des résultats du diagnostic ;
- proposer des actions visant à améliorer l'adéquation de la gestion des âges avec les objectifs de ressources humaines et stratégiques de l'entreprise en t et t+i, compte tenu de l'environnement externe.

#### **De la notion de risque aux actions possibles**

Dans la logique de la recherche de l'adéquation de la gestion des âges à la gestion des ressources humaines adoptée par l'organisation, on ne remettra en

question les processus d'action présents que s'ils entravent de façon significative la capacité de la GRH à réaliser les objectifs de l'organisation en t et les périodes suivantes.

### *Les effets de la gestion des âges : la notion de risque*

L'objectif de cette étape est d'évaluer, au-delà du constat de la plus ou moins grande cohérence de la gestion des âges avec les fondements du modèle issu du diagnostic, les effets, appelés ici « risques », en cas d'adéquation insuffisante avec la politique des ressources humaines en t ou en t+i. Cette notion de risque est définie de la façon suivante : « danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé ». C'est à partir des résultats du diagnostic que les risques sont identifiés. Ainsi, par exemple, pour le module 3 du tronc commun initial, le postulat qui affirme la nécessité de « transmission des techniques d'assurances et de vente principalement au travers d'une formation initiale MAAF, quel que soit le profil des personnes recrutées » présente une conformité à la réalité qualifiée de « non vérifiée ». Le risque correspondant est de maintenir le système de formation initiale interne fort coûteux sans absolue nécessité.

Comme il s'agit, comme précédemment, de favoriser les processus d'appropriation du groupe de travail, l'approche proposée est analytique. Le groupe de travail doit, à nouveau, balayer l'ensemble du cœur du modèle<sup>35</sup> en s'attachant à repérer les risques induits par ses différents éléments, en fonction de l'évaluation des trois critères appliqués : la conformité à la réalité, le degré de maîtrise et la cohérence avec les fondements du modèle<sup>36</sup>.

### *La dynamique temporelle et la hiérarchisation des risques*

La dynamique temporelle de la méthodologie est pour l'essentiel intégrée dans cette étape. Le diagnostic est principalement statique, car administré à l'instant

---

<sup>35</sup> Le temps nécessaire à cette phase est beaucoup plus réduit qu'il n'y paraît au regard de l'ampleur des résultats (cf. document en annexe). La première collecte des données sur les risques et les actions possibles ont été constituées au cours d'une réunion d'une demi-journée comprenant cinq participants.

<sup>36</sup> Il a été considéré, après avoir procédé à des tests, que les risques identifiés au travers des deux autres indicateurs de cohérence inter et intra-modules recoupaient, dans la plupart des cas, ceux identifiés au travers des trois précédents critères.

t. Il s'agit, dans ce deuxième temps, d'amener les participants à envisager les effets du modèle au cours du temps. Pour cela, on demande de s'interroger, pour chaque élément, de la façon suivante (voir tableau « exemple d'identification de risque » ci-après ainsi que les annexes) :

- quels sont les risques existants aujourd'hui au regard de l'évaluation de l'élément concerné pour chacun des trois indicateurs (conformité à la réalité, degré de maîtrise et cohérence avec les fondements du modèle) ? (voir tableau : risque « souligné») ;
- quels sont les risques qui pourraient apparaître par la seule dynamique temporelle, c'est-à-dire à environnement et fondements du modèle constants ? (voir tableau : risque « italique») ;
- quels sont les risques qui pourraient apparaître en fonction de l'évolution de l'environnement et des fondements du modèle (sans envisager de ruptures fondamentales pour ces derniers) ? (voir tableau: risque « gras»).

On notera que les risques repérés le sont, pour l'essentiel, en supposant que les fondements du modèle de l'organisation ne sont pas profondément modifiés, c'est-à-dire que l'organisation reste dans la même « phase » au sens de la phénoménologie de l'action (« partie du déroulement de l'action durant laquelle des relations fondamentales du système restent inchangées »). Cependant, des événements pouvant potentiellement entraîner un changement de phase ont été intégrés, car paraissant hautement probables, comme, par exemple, le durcissement concurrentiel du marché passant notamment par une guerre des prix. Nous précisons que n'ont pas été intégrés des bouleversements de l'environnement ou de la stratégie en rupture avec les évolutions en cours (notamment pour des raisons de délais inhérents à toute recherche). Les évolutions du modèle ont été ainsi repérées principalement au sein de la phase en cours de développement. Cette étape pourrait être menée dans des travaux ultérieurs.

Une fois les risques identifiés, leur niveau a été évalué selon l'échelle suivante :

- faible (1) : la probabilité de survenance du risque est faible ;
- moyen (2) : la probabilité de survenance du risque est moyenne ;
- fort (3) : la probabilité de survenance du risque est élevée ;

- à évaluer (\*): le groupe de travail n'est pas en mesure d'évaluer la probabilité de survenance du risque.

Cette échelle permet de hiérarchiser les risques, puis les actions correspondantes, en s'intéressant prioritairement aux risques à probabilité de survenance élevée.