Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie = Revue suisse de sociologie = Swiss journal of sociology

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Soziologie

Band: 41 (2015)

Heft: 3

Artikel: Le vieillissement actif en entreprises : stigmatisations et carences : regards croisés à partir de la situation belge

Autor: Burnay, Nathalie

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-814150

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Le vieillissement actif en entreprises : stigmatisations et carences. Regards croisés à partir de la situation belge

Nathalie Burnay*

1 Vieillissement actif et politiques d'emploi en Belgique

Dans sa déclaration gouvernementale du 14 octobre 2014, le nouveau Premier Ministre belge, Charles Michel, annonce, contre toute attente, un relèvement de l'âge de la retraite à 67 ans en Belgique à l'horizon 2035. Le nouveau gouvernement, composé essentiellement de partis de droite et d'un parti nationaliste flamand, justifie cette mesure en référence aux enjeux démographiques majeurs auxquels la Belgique sera confrontée dans les prochaines décennies. Ainsi,

> *[un] enjeu clé lié directement à l'emploi est celui des pensions. Chaque mois, 10.000 personnes prennent leur pension. 120.000 par an, un million dans les huit prochaines années. En sept ans, le budget des pensions est passé de 25 à 37 milliards, soit une augmentation de 67 %. Ceux qui nous disent qu'il est possible de continuer sans réforme ne disent pas la vérité. Seule une vision à long terme permet de garantir le financement des pensions (...). A cause de la hausse spectaculaire de l'espérance de vie, nous devons allonger la durée moyenne des carrières. Avec des réformes prévisibles à long terme. (...) : l'âge légal de la pension sera maintenu à 65 ans durant toute la législature ; à partir de 2030, soit dans 15 ans, l'âge légal de la pension sera de 67 ans (avec maintien de 45 ans de carrière).* (Michel 2014, 10–11)

La Belgique rejoint ainsi de nombreux autres pays qui ont récemment relevé l'âge légal de la retraite, suivant par là les recommandations européennes. En effet, par le lancement de la Stratégie Europe 2020, qui remplace celle de Lisbonne, l'Union proclame à nouveau la nécessité d'une plus grande participation des travailleurs âgés sur le marché du travail et fixe le nouvel objectif de 75 % de la population âgée de 20 à 64 ans en emploi. Cette demande de relèvement des taux d'emploi des *seniors* peut se traduire notamment par le recul de l'âge légal de la retraite dans les politiques nationales, mais s'inscrit plus largement dans le déploiement d'un référentiel, plus international, centré sur le vieillissement actif. C'est dans cette perspective que l'Union européenne proclamait l'année 2012 comme étant l'« *Année Européenne pour le Vieillissement Actif et la Solidarité entre les Générations* ». Sur le site de la Commis-

* Département de sciences politiques, sociales et de la communication, Université de Namur, BE-5000 Namur, nathalie.burnay@unamur.be.

sion européenne, le vieillissement actif « désigne le fait d'aider les personnes âgées à rester aussi longtemps que possible les acteurs de leur propre vie et à contribuer à l'économie et à la société dans la mesure du possible » (Commission européenne n.d.). Le prolongement des carrières professionnelles s'inscrit de facto au cœur de ces préoccupations. En matière d'emploi en effet, il s'agit de développer des politiques publiques nationales, ou régionales, de maintien des travailleurs âgés sur le marché du travail par des mesures incitatives (formations complémentaires, lutte contre les formes de discrimination à l'égard des *seniors*...) ou répressives (suppression des formules de départs anticipés du marché du travail, pénalités en cas de cessation de l'activité professionnelle avant l'âge de la retraite...).

Cependant, le bilan actuel est plus que mitigé, seuls les pays nordiques et les Pays-Bas ont approché des objectifs fixés[1]. La Belgique de même que la France se caractérisent par un très faible taux d'emploi des *seniors*. Ainsi, en 2012, le taux d'emploi des 55–64 ans n'est que de 39.5 % en Belgique, 44 % en France alors que par comparaison, il atteint plus de 70 % en Suisse ! Même si une augmentation substantielle est observée tant en France qu'en Belgique ces dernières années, le différentiel avec la moyenne de l'Union demeure important. Les causes des faibles taux d'emploi pour les *seniors*, en Belgique ou en France notamment, sont multifactorielles. Mais les différentes politiques d'emploi menées depuis la fin des années 1970 ont très certainement participé au développement des retraits anticipés du marché de l'emploi. En effet, durant les années 1970 et 1980, l'ensemble des pays européens subissent de plein fouet la crise économique. En Belgique, plus d'un homme sur trois va perdre son travail dans le secteur industriel. Les vieilles industries nées de la révolution industrielle s'épuisent, les secteurs minier et sidérurgique paient un large tribut à cette transformation majeure du marché du travail. Les taux de chômage s'envolent dans un contexte de restructuration drastique de l'industrie : on observe en Belgique une augmentation du taux de chômage de 180 % entre 1974 et 1984 (Fusulier 1999). En France, le bassin lorrain ainsi que la région du Nord Pas-de Calais se trouvent dans des contextes semblables.

Les politiques publiques, en Belgique notamment, montrent d'emblée une préférence marquée pour les jeunes chômeurs au détriment des *travailleurs âgés* (Simoen 1980). Les travailleurs de 50 ans et plus sont encouragés par le gouvernement à se retirer du marché de l'emploi par le biais de préretraite, du chômage, de l'incapacité de travail... Certains aménagements liés à la pénibilité leur ont permis de suivre le même chemin. Ces politiques reposent sur un large consensus entre les instances politiques, les partenaires sociaux et les travailleurs : ces pratiques ont pour objectif principal de laisser la priorité du marché de l'emploi aux jeunes par le dégraissage des aînés.

1 Ajoutons cependant qu'en ce qui concerne les Pays-Bas, les taux d'emploi sont fortement liés au très fort taux de temps partiels.

En Belgique, c'est au début des années 2000 que le premier infléchissement à cette politique de retrait anticipé du marché du travail peut être observé par l'introduction d'une série de mesures encourageant les *seniors* à regagner le marché du travail ou à y rester (Burnay 2005). Le temps n'est plus à la diminution du taux de chômage, mais bien à l'accroissement du taux d'emploi. L'objectif est double : pérenniser les systèmes de retraite en augmentant les taux d'emploi (plus de cotisants, plus de cotisations pour gérer le déficit lié au vieillissement de la population) ; accroître le potentiel des entreprises en utilisant au mieux l'expérience professionnelle dont sont porteurs les travailleurs expérimentés. Le programme du gouvernement fédéral est axé sur trois perspectives complémentaires :

- une politique préventive de maintien sur le marché de l'emploi[2] ;
- un aménagement du temps et des conditions de travail pour alléger la charge de travail au-delà de 50 ans ;
- une politique active pour réinsérer les chômeurs âgés.

En 2005, le gouvernement fédéral, après de longues négociations avec les partenaires sociaux, farouchement opposés à cette réforme, édicte le *Pacte de solidarités entre les générations*. Ses objectifs sont multiples et visent notamment à favoriser une carrière plus longue et à freiner les départs prématurés du marché du travail… Ce durcissement politique de la gestion des fins de carrière ne correspond pas à une volonté de changement de l'opinion publique, qui ne remet pas en question la solidarité intergénérationnelle, bien au contraire. Les syndicats, très importants en Belgique, ont d'ailleurs pesé de tout leur poids pour freiner les réformes voulues par le gouvernement belge. On assiste cependant à peu de manifestations publiques au moment du vote : les travailleurs intègrent progressivement l'idée qu'il faudra bien travailler plus longtemps si on veut maintenir les acquis sociaux. Ces changements se font donc dans un climat social tendu, mais où l'opinion publique semble assez résignée. C'est dans ce *Pacte de solidarité entre les générations* que se marquent clairement l'adhésion aux objectifs du vieillissement actif dans son rapport à l'emploi : fermeture du robinet des préretraites, lutte contre les discriminations à l'âge, renforcement de la formation continue…

Dans cette même perspective, dans sa séance du 27 juin 2012, la convention collective n°104 est signée entre les partenaires sociaux au sein du Conseil National du Travail (CNT). Cette convention oblige les entreprises de plus de vingt travailleurs à mettre en place un plan pour l'emploi des travailleurs âgés (plus de 45 ans) dans les entreprises. Elle constitue la dernière pierre à l'édification d'une politique de maintien en emploi des *seniors* et imposant aux entreprises de négocier un plan

2 C'est ainsi que depuis 2004, le Fonds de l'expérience professionnelle subventionne les entreprises du secteur privé qui améliorent concrètement les conditions de travail des travailleurs âgés (45 ans et plus) par des adaptations ergonomiques des postes de travail, des changements de fonction, des modifications de l'organisation du travail ou encore le développement des compétences du travailleur.

d'action senior. Cette démarche, très proactive, est novatrice dans un contexte législatif jusqu'alors peu contraignant pour les entreprises.

Même si ce vieillissement actif semble aujourd'hui bien implanté dans les politiques d'emploi en Belgique, les paragraphes suivant nous montrerons, à travers des différents résultats d'enquêtes menées ces dernières années, combien les entreprises demeurent assez peu présentes dans ce débat.

2 Penser le vieillissement actif

Si de nombreux travaux sont consacrés ces dernières années à l'analyse de ce concept de vieillissement actif, ceux-ci reposent avant tout sur deux entrées complémentaires : une analyse macrosociologique des transformations de l'action publique ou une analyse microsociologique des individus pris dans ces réformes.

Dans cet article, nous aimerions adopter une troisième perspective qui reposerait davantage sur une analyse méso-sociologique en proposant un regard sur le monde des entreprises. Comment cette question du vieillissement actif s'ancre-t-elle au cœur des contextes organisationnels ? Comment les entreprises considèrent-elles cette question du vieillissement ? A partir de différentes recherches menées ces dernières années, nous montrerons combien la question du vieillissement au travail se décline toujours autour de pratiques discriminatoires, mais aussi combien les entreprises ne s'emparent guère jusqu'à présent, dans leur politique de gestion de leur personnel, de cette question de l'âge et cela quels que soient les contextes nationaux et les taux d'emploi des *seniors* qui s'y référent.

Ainsi, la première orientation prise par l'analyse du vieillissement actif ces dernières années place le concept au cœur des transformations de l'action publique. Ainsi, dans une conception néo-institutionnaliste historique (Stone 1992 ; Béland 2002), les auteurs placent la focale analytique sur les difficultés à mettre en place une réforme importante du système des retraites et sur les résistances puissantes à l'instauration d'un modèle de maintien des travailleurs âgés sur le marché du travail. Le concept de *path dependency* permet d'appréhender ces formes de résistance au changement. Dans une perspective davantage sociologique, ce sont les cadres normatifs qui sont identifiés comme de véritables freins aux tentatives de changement. Ainsi, Guillemard (2003) parlera d'une véritable culture du retrait anticipé qui anime les pays tels que la Belgique, la France et l'Allemagne, montrant par-là combien les cadres normatifs d'aujourd'hui sont structurés sur les décisions prises dans les années 1970 et sont difficilement réformables. Les comparaisons internationales viendront dès lors asseoir toutes ces réflexions en montrant combien les politiques publiques en matière de fin de carrière s'inscrivent dans des conceptions différenciées d'Etats-Providence (Guillemard 1993 ; Ney 2005 ; Guillemard 2010).

Pour d'autres auteurs pourtant, cette même question du changement s'accompagnera d'une réflexion sur une transformation de référentiel (Muller 2006) dans une approche cognitive d'analyse des politiques publiques. Construits par les acteurs sociaux et défendus à l'intérieur de forums et d'arènes (Jobert 1995), les référentiels permettent de comprendre les normes et les valeurs sous-jacentes à l'élaboration des politiques publiques. Plusieurs référentiels seraient alors en concurrence, dans une période de transition, pour légitimer les décisions prises et asseoir les transformations des politiques publiques. C'est ainsi que la question du vieillissement actif peut se comprendre à l'intérieur d'un référentiel néo-libéral plus large, dominant actuellement les principales institutions internationales où les questions de responsabilisation des *seniors* seraient centrales : rester actif relève avant tout de stratégies individuelles et de choix de vie personnels.

Par ailleurs et dans une autre orientation, le vieillissement actif peut également être analysé à partir des individus eux-mêmes. Il s'agit, dans ce cas, de comprendre l'impact de l'activation auprès des populations et le déploiement d'injonctions à devenir soi-même, responsable de son parcours et de ses choix (Vrancken 2002 ; Cantelli et Genard 2007). Le vieillissement actif s'incarne dès lors de manière prioritaire au cœur des carrières professionnelles et de leur implication dans le système productif (Moulaert 2012), mais aussi dans la gestion individuelle et collective du bien vieillir (Walker et Naegele 1999 ; Walker 2009). Le vieillissement actif peut alors résonner avec l'implication citoyenne dans des espaces politiques ou associatifs (Viriot-Durandal 2003).

Si ces deux premières orientations apparaissent légitimes dans le champ scientifique, c'est vers une troisième perspective, davantage méso-sociologique, que cet article est construit : l'enjeu est de comprendre comment les politiques publiques en matière de vieillissement actif, mises en place par le législateur, vont être impactées dans les espaces productifs, au cœur des pratiques organisationnelles.

3 Des discriminations à l'égard des seniors en entreprise[3]

De nombreux auteurs ont insisté sur la présence de discriminations à l'égard du travailleur âgé sur le marché du travail. Apparu aux Etats-Unis en 1969, le terme âgisme est défini comme le processus par lesquels préjugés et discriminations se créent à l'encontre d'individus par le simple fait qu'ils sont plus âgés. Au niveau professionnel, deux types de discriminations fondées sur l'âge peuvent être identifiées : les discriminations directes ou indirectes (Leleu 2001).

Les premières renvoient aux mesures qui visent les travailleurs âgés uniquement du fait de l'âge. On parlera de discrimination directe, par exemple, lorsque des limites

3 Cette partie a été publiée en partie dans la revue « Communication et Organisation » (Burnay 2012).

d'âge figurent dans les offres d'emploi ou de formation, ou encore lorsqu'on impose l'âge de la retraite comme limite au-delà de laquelle il est interdit de travailler. Cette forme de discrimination a fait l'objet d'une réglementation particulière en Belgique (lois des 20 janvier et 25 février 2003) qui introduit des mécanismes de protection des travailleurs : il est interdit en cas de recrutement de personnel de faire référence à une limite maximale d'âge à partir de laquelle le candidat ne peut plus poser sa candidature ; il est également interdit dans le cadre de la sélection du personnel de fixer une limite d'âge maximale à partir de laquelle le candidat ne serait plus pris en considération pour une entrée en service.

Les discriminations indirectes sont des mesures qui, sans être directement liées à l'âge, affectent de manière disproportionnée et négative les *travailleurs âgés* par rapport à d'autres groupes d'âge (Drury 1993). Les stéréotypes ou préjugés présidant à la sélection de candidats à l'emploi font partie des formes de discrimination indirecte puisqu'ils sont susceptibles d'influencer les attitudes et les comportements tant de la personne qui les subit que de celle qui les exerce.

Ces formes de discriminations demeurent opérantes (Drury 1993), même lorsque les gouvernements tentent de légiférer. Ainsi, si les Etats-Unis ont été précurseurs en la matière, avec le vote de la loi réprimant la discrimination fondée sur l'âge dans le monde du travail (ADEA) dès 1967, les pratiques discriminatoires n'ont pas disparu. En témoignent les milliers de dossiers rentrés auprès de la Commission de l'égalité et des chances dans l'emploi ou de recours devant les tribunaux américains (Eglit 2007).

Ces discriminations indirectes sont difficiles à déceler dans le fonctionnement quotidien des entreprises. Cependant, un lien peut s'établir entre les actes discriminatoires et les représentations du *senior*. Ainsi, de nombreuses enquêtes sur les stéréotypes sociaux à l'égard du *travailleur âgé* ont été menées depuis les premières études américaines des années 1950 (Kirchner et al. 1952). Ces images mentales conditionnent nos propres représentations du réel et finissent par impacter sur notre prise de décision. Différentes enquêtes ont pu démontrer combien nos représentations du senior sont structurées de manière négative : les *travailleurs âgés* sont perçus comme étant en moins bonne santé physique (Rosen et Jerdee 1976) et mentale (Rosen et Jerdee 1976 ; Taylor et Walker 1994), moins prompt à résister au changement (Taylor et Walker 1994 ; McGregor 2002), éprouvant des difficultés dans leur rapport à la jeunesse (Taylor et Walker 1994 ; Hassell et Perrewe 1995), ayant des difficultés d'apprentissage (Itzin et Phillipson 1993 ;Taylor et Walker 1994).

Une importante enquête belge[4] menée de 2004 à 2008 auprès de plus de 800 travailleurs confirme la présence de stéréotypes négatifs à l'égard des *seniors* (Burnay 2012). Ils sont portés par une jeune génération, plus formée, plus qualifiée et un

4 Recherche CAPA financée conjointement par le Fonds social européen et le Service Public Fédéral, *Division Humanisation du Travail*, menée par l'Université catholique de Louvain (Prof. J. Malchaire), l'Université de Gent (Prof. L. Braeckman) et l'Université de Namur (Prof. N. Burnay) de 2004 à 2008. Cf. tableau A1 en annexe.

secteur des services plus virulent. Le tableau 1 nous montre combien ces stéréotypes négatifs sont davantage présents au cœur de la ligne hiérarchique que chez les ouvriers et combien la présence de ces stéréotypes témoigne d'une difficulté rencontrée par les *seniors* à s'adapter, à se plier aux exigences de modernisation.

Tableau 1 Fréquence des stéréotypes négatifs en fonction du statut professionnel : enquête CAPA

Nature du stéréotype	Ouvriers (%)	Ligne hiérarchique (%)
Les travailleurs âgés ont besoin de plus de temps pour apprendre	43.2	66.4
Les travailleurs âgés s'adaptent moins bien aux rythmes plus élevés	51.1	63.3
Les travailleurs âgés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies	53.7	73.4
Les travailleurs âgés sont plus souvent absent	12.3	16.5
Les travailleurs âgés s'investissent moins dans leur travail	14.0	22.2
Cela ne vaut plus la peine d'investir dans la formation des travailleurs âgés	10.9	15.2
Les travailleurs âgés sont plus lents	16.9	26.9

Source : Données CAPA, calculs personnels.

Même si une analyse plus fine et détaillée s'avèrerait nécessaire, ces représentations sociales sont génératrices de véritables conséquences pour les entreprises et pour les *travailleurs âgés*. Tout d'abord, elles définissent des rapports sociaux d'âge au cœur des entreprises et des collectifs de travail, en générant des comportements, au mieux, distants avec les *seniors*, au pire, discriminants : placardisation, mise à l'écart progressif, désinvestissement, déficit de formation…

Des entretiens menés auprès de travailleurs de plus de 50 ans entre 2010 et 2012[5] confirment ces formes de discriminations indirectes, tant dans la phase de recrutement que dans la carrière professionnelle, résultats déjà observés à la fin des années 1990 (Burnay 2000).

> *Oh il y a quand même une déception quand on arrive assez loin dans l'interview, quand on passe d'abord une première interview de présélection puis qu'on vous dit bon, vous continuez un deuxième filtre et qu'alors au cours du deuxième filtre on vous dit que quand même le problème c'est votre âge. Bon maintenant moi je suis fait à l'idée, il n'y a rien à faire, alors, de vouloir, c'est pas que je veux être, c'est pas ça que je veux dire, mais le fait bon c'est quelque chose que je sais. Mon handicap c'est l'âge et mon avantage, c'est mes connaissances pratiques.* (Marie, 54 ans, biologiste au chômage, entretien réalisé en 1998)

5 Recherche menée à l'Université de Namur (Prof. N. Burnay) portant sur la réduction du temps de travail en fin de carrière, financée par le CESI de 2010 à 2012.

> *Passé un certain âge, on ne vous prend plus nécessairement au sérieux. Il radote, il est dépassé par les événements. Ils ne le disent pas en face, mais ça se sent.* (Martial, 58 ans, commercial, entretien réalisé en 2011)

Mais plus encore, ces images mentales ont également des répercussions sur les travailleurs âgés eux-mêmes dans une forme de « prédiction créatrice » (Tettamanti et al. 2009) : les seniors eux-mêmes incorporent progressivement l'idée d'un déficit, d'une perte progressive de leurs compétences et de leurs performances. Ainsi, le déficit de formation provient-il d'une offre qui se raréfie mais également d'une demande qui ne trouve plus à s'exprimer.

> *Moi, les formations, je ne m'y inscrit plus. On nous regarde bizarrement parce qu'on a besoin de plus de temps pour comprendre. La dernière fois, ça ne s'est pas bien passé alors je n'y vais plus. Tous ces outils informatiques nouveaux, c'est bien pour les jeunes, mais nous...* (Ernest, 56 ans, technicien spécialisé, entretien réalisé en 2011)

4 L'âge : une absence d'enjeu pour les entreprises

Parallèlement à ces formes de discrimination indirecte qui demeurent opérantes dans le monde du travail, la question de la mise en place d'une véritable politique des âges en entreprises doit également être posée. Ainsi, la gestion des âges renvoie-t-elle à des pratiques organisationnelles concrètes ?

Selon Patrickson et Ranzijn (2005), les employeurs n'abordent encore que rarement la problématique du vieillissement au travail de manière proactive. Bien qu'une prise de conscience ait eu lieu au niveau organisationnel, l'évolution des pratiques demeure extrêmement lente (Brunet 2004 ; Armstrong-Stassen et Templer 2005 ; Gilles et Loisil 2005 ; Loos-Baroin 2006 ; Godelier 2007). Il existe ainsi un décalage entre la réalité démographique et la façon dont les entreprises perçoivent le vieillissement de leur personnel (Minni et Topiol 2003) : leurs résultats indiquent un réel désintérêt pour la question de l'âge au vu du peu de mesures destinées à prolonger la durée d'activité des plus âgés. Les résultats d'une récente enquête menée en Suisse confirment ce manque d'intérêt des entreprises pour la mise en œuvre d'une réelle politique des âges au sein de leur structure (Le Feuvre et al. 2014).

Dans une enquête[6] belge menée en 2011, plus de 170 entreprises ont été contactées par courrier électronique ou par téléphone de manière à cerner les pratiques de gestion des âges développées au sein de leur structure. 45 entreprises belges parmi celles-ci (15 entreprises flamandes, 12 entreprises bruxelloises et 18 entreprises

6 Recherche menée sous la direction scientifique des Professeurs Hansez et Faulx (Université de Liège), avec la collaboration des Professeurs N. Burnay (Université de Namur) et L. Braeckman (Université de Gent) et financée par le Service Public Fédéral *Emploi, travail et concertation sociale*, dans sa direction *Humanisation du Travail.*

wallonnes) ont été recontactées via leur responsable RH, responsable de la formation, ou encore leur directeur pour un entretien semi-directif approfondi[7]. Ces entretiens ont permis d'identifier les pratiques RH existantes, de même que les manquements, les freins, voire les facteurs facilitant la mise en place d'outils de gestion des âges. Les résultats de cette enquête confirment le peu de dispositifs de gestion des âges mis en place par les entreprises et plus encore le peu d'intérêt pour cette problématique. Ainsi, pour atteindre le seuil fixé de 45 entreprises à analyser en profondeur, plus de 170 ont dû être contactées in fine ! Les autres n'ayant mis en œuvre aucune réflexion sur la gestion de l'âge ou n'ayant même aucune connaissance du sujet.

Les dispositifs mis en place dans les 45 entreprises sélectionnées peuvent être décrit dans le tableau 2. Celui-ci est construit sur un recensement de 283 pratiques (chaque entreprise pouvant développer plus d'une pratique). On constate ainsi la richesse des pratiques dans des domaines variés.

Tableau 2 Pratiques identifiées dans les 45 entreprises belges sélectionnées, 2011

Répartition des pratiques de gestion des âges mises en place au sein des entreprises rencontrées	N	%	% cumulé
Formation continue	41	14.5	14.5
Aménagements du temps de travail	41	14.5	29
Recrutement et intégration	38	13.4	42.4
Reconnaissance et valorisation des compétences	35	12.4	54.8
Sensibilisation des lignes hiérarchiques	34	12	66.8
Gestion des connaissances	33	11.7	78.5
Gestion de carrière	31	11	89.5
Aménagements des conditions de travail	30	10.6	100
Total des pratiques	283		

Notes : Ce tableau est composé des pratiques identifiées dans les 45 entreprises consultées. Une entreprise pouvant signaler plusieurs pratiques.
Source : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (2012, 83).

Plus encore que la diversité des pratiques, les résultats montrent également combien les entreprises lient souvent leur définition de la gestion des âges à la spécificité de leur contexte, à leur histoire, ou encore à leurs propres enjeux organisationnels. Ainsi, lorsqu'une entreprise est confrontée à une perte de savoir-faire suite à des départs massifs par exemple, la gestion des âges est automatiquement liée à la transmission des connaissances. Les entreprises qui connaissent des absences pour incapacité de travail focaliseront leur politique sur l'adaptation des conditions de travail.

7 Cf. tableau A2 en annexe.

Au final, les résultats de cette enquête aboutissent à un double constat. Premièrement, peu d'entreprises belges conduisent une véritable politique de gestion des âges, innovante et globale : on est davantage face à un « bricolage » qu'à une véritable politique organisationnelle. Deuxièmement, les pratiques identifiées relèvent d'une double logique : elles entrent dans des dispositifs prédéfinis par les pouvoirs publics ou elles relèvent d'une pratique organisationnelle visant à répondre à un problème ponctuel au sein d'une entreprise particulière. Ces résultats confirment les résultats de l'enquête menée en 2006 par Bredgaard et Tros (2006) qui montrait que la Belgique se caractérisait par le développement d'une gestion des âges initiée dans 68 % des cas par la voie de la législation et des politiques publiques. Ainsi, seules 17 % des entreprises belges développeraient des politiques plus actives de rétention des *seniors*.

Face à ce double constat, la responsabilité des pouvoirs publics pourrait être engagée. En effet, il ne pesait, que jusqu'il y a peu, sur les entreprises belges aucune obligation légale contraignante de penser le vieillissement actif comme un enjeu majeur de leur politique du personnel. Dans ce sens, l'enquête belge présentée est intéressante parce qu'elle montre comment se comportent les entreprises dans un contexte politique non-contraignant. La comparaison internationale peut dès lors s'avérer enrichissante si elle repose sur un autre contexte politique. Or, la France a, depuis quelques années, développé une politique beaucoup plus pro-active en la matière. Ainsi, le législateur a introduit en 2008 une logique plus coercitive avec la loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité Sociale : les entreprises de plus de 50 salariés devaient avoir négocié un accord sur l'emploi des *seniors* avant le 1er janvier 2010. A défaut d'accord ou de plan d'action unilatéral en cas d'échec de la négociation ou d'absence de délégués syndicaux, les entreprises devaient payer une pénalité de 1 % de la masse salariale jusqu'à la conclusion de l'accord ou du plan d'action. Les entreprises dont l'effectif était compris entre 50 et 300 salariés pouvaient se dispenser d'un accord si un accord de branche avait été étendu[8].

Six domaines d'action précis ont été définis et permettaient aux entreprises de cadrer leurs démarches.

- Domaine 1 : Le recrutement de salariés âgés dans l'entreprise
- Domaine 2 : L'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles
- Domaine 3 : L'amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité
- Domaine 4 : Le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation
- Domaine 5 : L'aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite

8 Ce dispositif mis en place sous le gouvernement Sarkozy s'est vu remplacé dans le cadre du *Contrat de Générations* mis en œuvre par Hollande.

› Domaine 6 : La transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

Plusieurs recherches ont été menées pour tenter de comprendre comment les entreprises avaient négocié ces accords et plans (Claisse et al. 2011 ; Dilly et Hanicotte 2011 ; Caron et al. 2012). Les conclusions de ces enquêtes s'articulent autour de trois constats majeurs.

Premièrement, les plans et accords gravitent souvent autour de dispositifs préexistants à la négociation. Tout se passe en effet comme si les entreprises avaient en quelque sorte « recyclé » au sein de ces plans et accords des pratiques déjà mises en œuvre dans leur structure, laissant les pratiques innovantes relativement rares. Ainsi, pour Caron et al. (2012, 83),

> *il n'y a pas vraiment de coupure « avant/après » l'accord ou le plan d'action, en matière de conditions de travail en tout cas. La date de l'accord ou du plan respecte les injonctions administratives mais le calendrier des actions s'étale souvent de part et d'autre de cette date. En prise sur des pratiques souvent déjà en place avant, impulsées le cas échéant par des accords antérieurs sur des thèmes connexes, ces actions peuvent être infléchies, ajustées, renforcées ensuite, y compris là aussi par des accords complémentaires. Des initiatives intéressantes, préexistant à l'accord ou au plan d'action seniors, peuvent simplement tirer profit de celui-ci pour se préciser, ou pour acquérir davantage de légitimité.*

Cette forme de « recyclage » de pratiques existantes est également soulignée par Dilly et Hanicotte (2011).

Un deuxième constat peut être dressé à partir de l'enquête de l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT) (Dilly et Hanicotte 2011). Ainsi, l'analyse des plans et des accords laissent percevoir assez peu de prise en considération d'enjeux locaux pour l'entreprise. Tout se passe comme si l'accord était détaché de son contexte organisationnel : comment en effet pouvoir négocier et rédiger un accord sans une analyse préalable des enjeux d'aujourd'hui et de demain pour l'entreprise ; c'est-à-dire sans un état des lieux qui permette de comprendre les ressources, les atouts, les faiblesses et les carences de l'entreprise ? La prise en considération de la question « senior » dépend bien entendu de la capacité à diagnostiquer ce qu'il en est aujourd'hui de l'entreprise, de manière à anticiper ce qu'elle sera demain. Or, dans la grande majorité des plans, on est en face de *seniors* « génériques » assortis de mesures « génériques ». Pourtant, le rapport de la Dares souligne également l'intérêt à asseoir les mesures prises au cœur des dynamiques historiques de l'entreprise.

> *Il est donc indispensable de situer « le » texte relatif aux salariés âgés dans l'historique social et économique de l'entreprise ou du groupe avant d'en mesurer*

> *la portée, l'importance, la mise en œuvre et les effets : un texte isolé apporte peu d'informations. De ce point de vue, les questionnements rencontrés lors de cette étude des textes invitent à poursuivre l'analyse sur le terrain auprès des divers acteurs parties prenantes de la négociation.* (Claisse et al. 2011)

L'adéquation entre le contexte organisationnel et la politique de gestion des âges mise en œuvre semblait d'ailleurs mieux mise en évidence dans l'enquête belge : la richesse des pratiques et sa variété correspondaient à une volonté d'asseoir ses dispositifs au cœur des spécificités de l'entreprise. La pro-activité de la politique française n'engendre que peu ce lien indispensable, ce qui peut confirmer que les entreprises ne se mobilisent réellement que lorsque le contexte local est mis en péril.

> *Le troisième constat montre comment les accords et les plans seniors répondent davantage à une logique curative que préventive, limitant par là les possibilités d'action sur un public plus jeune. L'âge dès lors devient l'unique variable discriminante pour la mise en œuvre d'actions spécifiques.* (Dilly et Hanicotte 2011)

La pro-activité dont la France a fait preuve dès 2009 n'aboutit donc pas à un renversement spectaculaire dans la prise en considération de l'âge dans les politiques d'entreprise. Cependant, les temps de négociation étaient très courts sur cette première tentative et il faudrait davantage de recul pour tirer des conclusions plus définitives sur cette imposition de négociation d'un « plan ou accord seniors » en entreprises. En effet, appréhender de manière fine un « avant » et un « après » l'imposition légale de négocier n'est pas chose aisée à court terme. Ainsi, « identifier ce qui a effectivement changé nécessiterait donc une évaluation dans la durée, sollicitant régulièrement un point de vue réflexif des acteurs sur leur propre cheminement, y compris sur leurs tâtonnements, pour saisir des choses aussi fines que les dynamiques et les effets d'apprentissage » (Caser et Jolivet 2014, 45). Le changement organisationnel ne s'incarnerait dès lors pas directement dans des plans seniors, mais bien dans un climat progressivement bienveillant à l'égard des *seniors*…

5 Conclusions

A travers différents résultats de recherche, cet article montre combien la question du vieillissement actif est assez peu présente au sein des entreprises. Pourtant, les pouvoirs publics tentent d'imposer depuis le tournant des années 2000, avec de plus en plus d'ardeur, de nouvelles pratiques managériales de maintien des *seniors* en entreprise. Le bel équilibre qui avait présidé entre les années 1970 et 2000 se rompt progressivement : tant les travailleurs que les entreprises n'assimilent guère les nouveaux impératifs politiques placés autour de ce vieillissement actif. Par ailleurs, la perspective de relèvement de l'âge légal de la retraite à 67 ans à l'horizon 2035

provoque déjà une protestation populaire importante : les manifestations et grèves générales programmées pour l'automne 2014 ont remporté un franc succès.

En effet, les entreprises, quels que soient le contexte national et les taux d'emploi des *seniors* qui s'y déploient, ne prennent que peu en considération la question de l'âge au travail. Les pratiques discriminatoires continuent d'exister, rendant la fin de carrière plus difficile pour les *seniors* ; les pratiques de gestion des ressources humaines orientées vers l'âge ne sont présentes dans les structures organisationnelles que lorsque le besoin réel se fait sentir, dans une perspective davantage curative que préventive.

Il est sans doute trop tôt pour évaluer l'impact de la convention collective de travail n°104 prise au sein du Conseil National du Travail en 2012 en Belgique, mais il est fort à parier, et les premières analyses vont dans ce sens, que l'impact voulu ne sera pas au rendez-vous, ne modifiant finalement que peu les pratiques de ressources humaines.

Pourtant les enjeux autour des fins de carrière font débat dans tous les pays occidentaux, ne serait-ce que par le choc démographique auquel tous nos pays seront confrontés d'ici une vingtaine d'années : en Suisse, les travailleurs de plus de 55 ans représenteront entre 20 % et 25 % de la population active à l'horizon 2060 (Murier 2012 cité par Le Feuvre et al. 2014) ; en Belgique, les travailleurs de plus de 50 ans représenteront près de 38 % en 2050 (Bureau du Plan). Mais le débat demeure ancré au niveau politique ou scientifique, sans nécessairement que le relais ne s'effectue au sein des espaces productifs…

6 Références bibliographiques

Armstrong-Stassen, Marjorie et Andrew Templer. 2005. Adapting training for older employees : the Canadian response to an aging workforce *The Journal of Management Development* 24(1) : 57–67.

Béland, Daniel. 2002. Néo-institutionnalisme historique et politiques sociales : une perspective sociologique. *Politique et Sociétés* 21(3) : 21–39.

Bredgaard, Thomas et Frank Tros. 2006. Alternatives to early retirement ? Flexibility and security for older workers in the Netherlands, Denmark, Germany and Belgium. Contribution présentée à ILP Innovating Labour Market Policies : Transitional Labour Markets and Flexicurity. Amsterdam, Pays-Bas, 30 novembre et 1er décembre 2006.

Brunet, Jean-Michel. 2004. Le choc démographique et la politique RH des entreprises. *Gérontologie et Société* 111 : 13–28.

Burnay, Nathalie. 2000. *Chômeurs en fin de parcours professionnel. Avoir 50 ans, être au chômage.* Paris et Lausanne : Delachaux et Niestlé.

Burnay, Nathalie. 2005. Travailleurs âgés : d'une politique de réduction du chômage à une politique du vieillissement actif. Pp. 209–232 in *L'Etat social actif. Vers un nouveau paradigme ?*, édité par Pascale Vielle, Philippe Pochet et Isabelle Cassiers. Bruxelles : P.I.E. – Peter Lang.

Burnay, Nathalie. 2012. La cohabitation intergénérationnelle en entreprise : des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors. *Communication et Organisation* 40 : 71–86.

Cantelli, Fabrizio et Jean-Louis Genard. 2007. *Action publique et subjectivité.* Paris : LGDJ.

Caron, Laurent, Fabienne Caser, Catherine Delgoulet, Elise Effantin, Annie Jolivet, Laurence Théry et Serge Volkoff. 2012. *Les conditions de travail dans les accords et plans d'action « seniors »*. Rapport de recherche 79. Paris : Centre d'études et d'emploi.

Caser, Fabienne et Annie Jolivet. 2014. L'incitation à négocier en faveur de l'emploi des seniors. Un instrument efficace ? *La Revue de l'Institut de recherches économiques et sociales* 80 : 29–48.

Claisse, Christophe, Catherine Daniel et Antoine Naboulet. 2011. *Les accords collectifs d'entreprise, et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes.* Document d'étude Dares 157. Paris : Dares.

Commission européenne. n.d. Vieillissement actif. Commission européenne, http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=fr (28.01.2015).

Dilly, Dominique et Perrine Hanicotte. 2011. *Analyse des accords et plans d'action en faveur des seniors dans le Nord-Pas de Calais.* Les dossiers de l'ARACT Nord-Pas de Calais n°11. Lille : ARACT Nord-Pas de Calais.

Direction générale Humanisation du travail. 2006. *Réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé.* Bruxelles : Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Drury, Elisabeth. 1993. *Discrimination fondée sur l'âge exercée contre les travailleurs âgés de la communauté européenne. Une analyse comparative.* Bruxelles :Eurolink Age.

Eglit, Howard. 2007. L'âge dans le monde du travail aux Etats-Unis. *Retraite et société* 51 : 44–75.

Fusulier, Bernard. 1999. *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons.* Louvain-la-Neuve : Académia-Bruylant.

Gilles, Marion et Florence Loisil. 2005. *La gestion des âges : pouvoir vieillir en travaillant.* Paris : Editions Liaisons.

Godelier, Eric. 2007. Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième siècle* 95 : 127–142.

Guillemard, Anne-Marie. 1993. Emploi, protection sociale et cycle de vie : Résultats d'une comparaison internationale des dispositifs de sortie anticipée d'activité. *Sociologie du travail* XXXV(3) : 257–284.

Guillemard, Anne-Marie. 2003. *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement.* Paris : Armand Colin.

Guillemard, Anne-Marie. 2010. *Les défis du vieillissement. Age, emploi, retraite. Perspectives internationales.* Paris : Armand Colin.

Hassell Barbara et Pamela Perrewe. 1995. An examination of beliefs about older workers : do stereotypes still exist ? *Journal of organizational Behaviour* 16(5): 457–468.

Itzin, Catherine et Chris Phillipson. 1993. *Age barriers at work.* London : Metra.

Jobert, Bruno. 1995. Les politiques publiques comme construction d'un rapport au monde. Pp. 153–180 in *La construction du sens dans les politiques publiques*, édité par Alain Faure, Gilles Pollet et Philippe Warin. Paris : L'Harmattan.

Kirchner, Wayne, Theordore Lindbom et David Paterson. 1952. Attitudes toward the employment of older people. *Journal of Applied Psychology* 36(3) : 154–156.

Le Feuvre, Nicky, Morgane Kuehni, Magdalena Rosende et Céline Schoeni. 2014. Le genre du « vieillissement actif » : du principe de traitement équitable à la multiplication des injonctions contradictoires. *Revue suisse de sociologie* 40(2) : 307–324.

Leleu, Myriam. 2001. *Stéréotypes et travailleurs âgés. Le cas de la Belgique et des pays limitrophes : Luxembourg, Pays-Bas.* Rapport pour le Bureau International du Travail. Genève : ILO.

Loos-Baroin, Jocelyne. 2006. De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales. *Management et Avenir* 1(7) : 121–138.

McGregor, Judy. 2002. Stereotypes and older workers : the New-Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand* 18 : 163–177.

Michel, Charles. 2014. Déclaration gouvernementale du Premier Ministre belge, Monsieur Charles Michel, devant la Chambre des Représentants le 14 octobre 2014, http://www.presscenter.org/files/ipc/media/source6892/Declaration_gouvernementale_-_Regeringsverklaring.pdf (28.01.2015).

Minni, Claude et Agnès Topiol. 2003. Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs. *Economie et Statistique* 368 : 43–63.

Moulaert, Thibauld. 2012. *Gouverner les fins de carrière à distance. Outplacement et vieillissement actif en emploi.* Bruxelles : PIE – Peter Lang.

Muller, Pierre. 2006. *Les politiques publiques.* Paris : PUF.

Murier, Thierry. 2012. Les seniors sur le marché suisse du travail. *Démos – Informations démographiques* 2 : 2–5.

Ney, Steven. 2005. Active aging policy in Europe : between path dependency and path departure. *Ageing International* 30(4) : 325–342.

Patrickson, Margaret et Robert Ranzijn. 2005. Workforce ageing : the challenges for 21st century management. *International Journal of Organisational Behaviour* 10(4) : 729–739.

Rosen, Benson et Thomas H. Jerdee. 1976. The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology* 61(4) : 428–432.

Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. 2012. *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges.* Bruxelles : Service public fédéral dans les entreprises belges.

Simoens, Dries. 1980. Hoe pijnloos is de crisis ? Kritische analyse van de ontwikkeling van de wetgeving over de socialezekerheidsprestaties (1976–1979). Pp. 70–82 in *Crisiswetgeving en social Zekerheid*, édité par Jozef Van Langendonck. Anvers : Kluwer.

Stone, Alec. 1992. Le « néo-institutionnalisme ». Défis conceptuels et méthodologiques. *Politix* 5(20) : 156–168.

Taylor, Philip et Alan Walker. 1994. The ageing workforce : employers' attitudes towards older people. *Work, Employment and Society* 8(4) : 569–591.

Tettamanti, Manuel, Valérie-Anne Ryser et Dario Spini. 2009. Les effets ambivalents des stéréotypes liés au vieillissement chez les personnes âgées. Pp. 268–282 in *Transitions dans le parcours de vie et construction des inégalités*, édité par Michel Oris, Eric Widmer, Anik De Ribaupierre, Dominique Joye, Dario Spini, Gisela Labouvie-Vief et Jean-Marc Falter. Lausanne : Presses polytechniques universitaires romandes.

Viriot-Durandal, Jean-Philippe. 2003. Le pouvoir gris. Sociologie des groupes de pression de retraités. Paris : PUF.

Vrancken, Didier. 2002. *Le crépuscule du social.* Paris : Labor Sciences Humaines.

Walker, Alan. 2009. Commentary : the emergence and application of active aging in Europe. *Journal of Aging & Social Policy* 21(1) : 75–93.

Walker, Alan et Gerhard Naegele. 1999. *The Politics of Old Age in Europe.* Buckingham : Open University Press.

7 Annexes

Tableau A1 Constitution de l'échantillon : enquête CAPA

Variables	N	Pourcentages
Groupe d'âge		
≤ 34 ans	187	22.6
35–44 ans	221	26.8
45–54 ans	239	28.9
≥ 55 ans	179	21.7
Genre		
Hommes	443	53.6
Femmes	383	46.4
Statut social		
Ouvriers	235	28.5
Employés	240	29.1
Cadres inférieurs	193	23.4
Cadres supérieurs	158	19.1
Secteurs d'activité		
Industrie chimique	73	8.8
Fabrication de machines	43	5.2
Industrie métallurgique- voitures	79	8.5
Construction	51	6.1
Commerce en gros	70	8.4
Horeca	40	4.9
Secteur financier	38	4.6
Recherche et développement	52	6.3
Administration publique	98	11.9
Enseignement	93	11.3
Santé	94	11.4
Secteur social	95	11.5

Source : Direction générale Humanisation du travail (2006, 19), recompositions personnelles.

Tableau A2 Constitution de l'échantillon : enquête Gestion des âges, données 2011

Nature de l'échantillon	Nombre d'entreprises	Pourcentages
Secteur d'entreprise		
Privé-production	18	40
Secteur public	8	18
Services	7	16
Construction	4	9
Santé	4	9
Non-marchand	4	9
Total	45	
Taille des entreprises		
Plus de 500 travailleurs	23	51
Entre 100 et 500 travailleurs	16	36
Moins de 100 travailleurs	6	13
Total	45	
Fonction des personnes interviewées		
Directeur	7	16
Responsable de formation	6	13
Ressources humaines	32	71
Responsable ressources humaines	26	
Chef du personnel	5	
Responsable diversité	1	
Total	45	

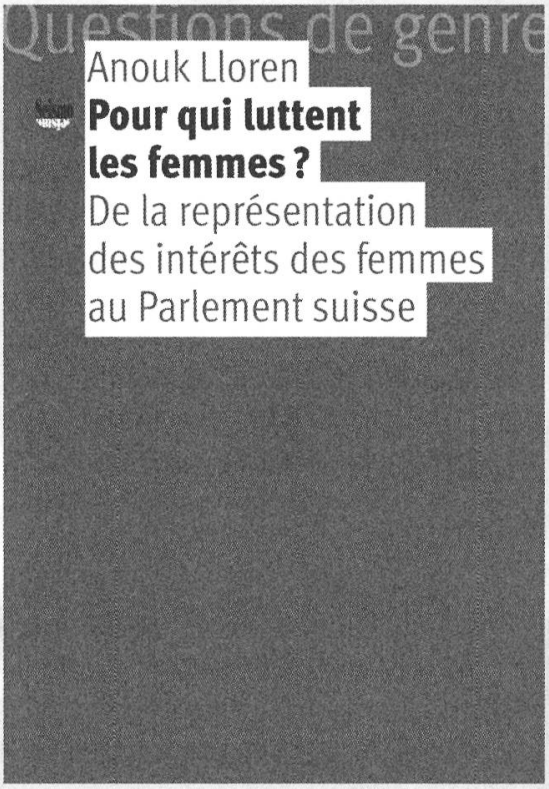
Source : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (2012), recomposition personnelle.

Seismo Questions de genre

Anouk Lloren

Pour qui luttent les femmes?
De la représentation des intérêts des femmes au Parlement suisse

Une augmentation, même modeste, du nombre de femmes élues au sein des partis de droite est susceptible de mener à un changement au niveau des politiques publiques mises en œuvre, et ceci notamment en faveur de lois visant à défendre la cause des femmes. Tel est le résultat de cette enquête portant sur le comportement législatif des député·e·s suisses. Dans cet ouvrage, l'auteure teste l'argument utilitaire avancé par de nombreu·x·ses féministes qui postule qu'intégrer des femmes dans les parlements permettrait au champ politique de prendre en compte des expériences sociales qui étaient jusque-là marginalisées. Grâce à la base de données des votes nominatifs au Conseil national, elle parvient à montrer que le genre exerce une influence non négligeable sur le comportement des législateurs, notamment au sein des partis de droite et, contre toute attente, également au sein du parti de l'Union démocratique du centre, de tendance populiste.



ISBN 978-2-88351-066-1, 188 pages, Fr. 34.— / Euro 27.—

Anouk Lloren est docteure en science politique de l'Université de Genève, où elle enseigne le comportement politique au Département de science politique et de relations internationales. Elle travaille aussi en tant que chercheure invitée à l'Université de Columbia. Ses recherches portent sur les rapports entre le genre et la politique, les inégalités socioéconomiques et leurs effets sur la représentation politique, les campagnes électorales et l'analyse du vote.