

retraite et SOCIÉTÉ

Vieillir en entreprise **Logiques organisationnelles et genre**

Numéro coordonné par Nathalie Burnay et Patricia Vendramin

Avant-propos

Nathalie Burnay, professeure à l'université de Namur
et à l'université catholique de Louvain

Patricia Vendramin, professeure à l'université catholique
de Louvain

Lorsque l'on regarde les travaux scientifiques de ces dernières années portant sur la problématique des fins de carrière, on est frappé par le nombre de disciplines impliquées dans la compréhension du phénomène : les travaux émergent de la démographie, de l'économie, de l'ergonomie, des sciences politiques, de la psychologie et de la sociologie. Ces travaux nous éclairent à la fois sur une dimension que l'on pourrait qualifier de macro où s'entrecroisent des évolutions de taux d'emploi, des perspectives de croissance, des déficits publics et des perspectives du marché du travail, mais aussi des transformations des États-providence et des référentiels qui y sont liés. À côté de ce premier champ, se développe une perspective très micro où se dévoilent les travailleurs, les risques qu'ils encourent, la progressive dégradation des conditions de travail, mais aussi les capacités de résistance, les stratégies d'adaptation. Cette double perspective devrait nous permettre de bien cerner les enjeux actuels et futurs en matière de vieillissement au travail. Pourtant, dans cette abondance de travaux, on est également frappé par le nombre limité d'études ciblant un niveau méso, un niveau intermédiaire situé entre une analyse centrée sur les structures et une autre sur les individus. Beaucoup moins de recherches, en effet, tentent de décoder le niveau organisationnel, celui des logiques d'action mises en place par les entreprises elles-mêmes ou par les secteurs d'activité. Si, malgré tout, certains travaux portent notamment sur la gestion des âges dans une perspective managériale, ceux-ci sont généralement davantage normatifs qu'analytiques.

Pourquoi cette carence ? La réponse se trouve peut-être inscrite dans les pratiques organisationnelles elles-mêmes. L'hypothèse émise reposerait alors sur le peu d'initiatives organisationnelles, sur un réel déficit de pratiques d'entreprises, bref sur une absence de questionnement dans les entreprises autour de la problématique de l'âge : celle-ci n'apparaîtrait pas comme un enjeu pour les managers. Ce numéro de la revue *Retraite et Société* est consacré à ce niveau méso ; il s'interroge sur cette carence. Comment appréhender les pratiques organisationnelles à travers une mise à l'épreuve de cette hypothèse de base ? C'est le premier enjeu de ce numéro. Le second pousse les contributeurs dans leurs derniers retranchements en croisant intentionnellement la question de l'âge à celle du genre, dans une perspective résolument intersectionnelle : les entreprises ou les secteurs pensent-ils les travailleurs de manière homogène, dans un modèle hautement masculin, ou les politiques du personnel mises en place accordent-elles autant de considération à l'âge qu'au genre ? Poser la question du vieillissement ouvre-t-il à une réflexion sur le genre ? Derrière cette interrogation se cache bien évidemment celle de la catégorisation dans la gestion des ressources humaines, mais aussi dans les dispositifs publics mis en place par le législateur.

Pour répondre à ces enjeux, ce numéro est construit en deux parties. Dans une première partie, ce sont les logiques organisationnelles qui sont questionnées. Ainsi, à partir des expériences françaises, belges et suisses, il s'agira de comparer des pratiques managériales dans des univers économiques différenciés : la France et la Belgique souffrent du même faible taux d'emploi des seniors, alors que la Suisse se caractérise notamment par un taux d'emploi des âgés très élevé. Mais plus encore, il s'agira de montrer dans quelle mesure les dispositifs publics développés ces dernières années ont pu influencer sur les pratiques managériales. Le constat est sans appel : malgré les réformes entreprises par le législateur, peu de changements sont observés et l'âge n'est que peu souvent au coeur de pratiques RH et encore moins dans une perspective de genre.

Cette constatation ouvre nécessairement sur une autre réflexion davantage sectorielle. Que se passe-t-il dans des secteurs qui sont d'emblée soit très masculins, soit très féminins et donc où la question du genre est centrale ? Déploient-ils des politiques de gestion des âges qui tiennent compte de ces spécificités constitutives ? Pour répondre, deux secteurs seront particulièrement observés : celui du transport, hautement masculin, et celui de l'enseignement, davantage féminin.

Organisation du numéro

Le premier texte, rédigé par **René Knüsel, Jean-Pascal Corréa et Jean-Marie Le Goff**, est intéressant parce qu'il met en exergue un véritable déficit au niveau des politiques d'emploi en faveur des seniors en Suisse, pays où il est vrai que le taux d'emploi des seniors est l'un des plus élevés d'Europe, avec plus de 75 % des hommes de plus de 55 ans en emploi et près de 65 % des femmes. Cette quasi-absence de politiques publiques s'inscrit dans un modèle libéral qui renvoie l'insertion sur le marché du travail à une forme de responsabilité individuelle. Mais pour les exclus, l'insertion professionnelle des âgés est rendue difficile du fait de l'avancée en âge, des stéréotypes et des représentations sociales qui y sont liées, mais aussi de l'augmentation des coûts salariaux en fin de carrière. Pour une population qui n'a jamais connu de difficulté d'insertion au cours de sa vie professionnelle, la chute est brutale et un véritable travail de deuil est nécessaire. Dans un tel contexte, la situation professionnelle des femmes est rendue d'autant plus difficile que la Suisse se caractérise par une adhésion à un modèle traditionnel de participation des hommes à la vie active et que les carrières des femmes sont dès lors bien souvent interrompues par de longs moments consacrés à leur rôle parental. Ce premier texte montre combien les logiques organisationnelles et les politiques managériales sont fortement influencées par l'action des pouvoirs publics ou, en l'occurrence, par leur absence. Le développement de politiques proactives est alors d'autant plus important dans des contextes nationaux ou régionaux caractérisés par de faibles taux d'emploi des seniors. C'est d'ailleurs dans cette voie que la France et, plus récemment, la Belgique se sont engagées.

Le deuxième texte, proposé par **Patricia Vendramin et Nathalie Burnay**, explore cette proactivité des pouvoirs publics et leurs conséquences sur les entreprises. Leur point d'entrée est la mise en place d'une convention collective (CTT104) en Belgique en 2013 obligeant les entreprises de plus de 20 travailleurs à négocier au

sein d'un plan visant à maintenir ou à accroître l'emploi des seniors. Cette convention collective n'est pas sans rappeler le dispositif français mis en place dans le cadre de la loi du 17 décembre 2008 de financement de la sécurité sociale. Une première évaluation du dispositif belge corrobore les conclusions tirées par les analyses françaises de l'époque : peu de modifications profondes des pratiques managériales sont véritablement observées, bien que la légitimation du groupe senior soit davantage présente aujourd'hui qu'hier. Si la dimension du genre n'est que très rarement mise en avant, la perspective privilégiée n'est pas non plus nécessairement celle de l'âge : tout se passe comme si le prisme des enjeux organisationnels était avant tout celui du bien-être au travail et plus particulièrement celui de la pénibilité physique. Le déplacement du prisme est important parce qu'il permet alors de considérer l'âge et le genre comme deux catégories différenciées, qui ne se croisent pas, mais qui participent à une compréhension de problématiques liées à la qualité du travail. Ce phénomène doit sans doute être replacé dans une histoire des dispositifs publics en matière de fin de carrière en Belgique.

Le texte de **Dimitri Léonard** permet de confirmer cette hypothèse par l'étude d'un dispositif antérieur à celui de la convention collective 104, dispositif lié à la création et au développement du Fonds de l'expérience professionnelle mis en place au début des années 2000 par l'État fédéral belge, et transféré depuis aux Régions. Ce Fonds permet aux entreprises du secteur privé de faire financer par les pouvoirs publics, des projets de maintien en emploi des seniors. L'analyse des projets fait apparaître que la majorité d'entre eux porte sur une amélioration des conditions de travail et plus particulièrement sur une diminution de la pénibilité physique, notamment par des aménagements ergonomiques dans les grandes entreprises. Même si, à nouveau, la dimension du genre n'apparaît pas comme centrale dans le propos, elle ressurgit par l'entremise des secteurs mobilisés : on constate que les demandes concernent davantage les femmes que les hommes, non pas motivées par un intérêt explicite pour la situation des femmes, mais par l'entremise de secteurs féminins surreprésentés dans les projets soumis au Fonds, comme le secteur des soins de santé. L'intérêt de cette contribution permet donc également d'ouvrir la réflexion sous un angle analytique supplémentaire qui est celui de l'analyse des secteurs d'activité dans une compréhension intersectionnelle. C'est ainsi que les deux textes suivants permettent de déplacer la réflexion au niveau sectoriel en proposant une analyse d'une part, du secteur de l'enseignement et d'autre part, celui des transports.

Pour **Dominique Cau-Bareille**, la fin de carrière des enseignants – un secteur très féminisé – est caractérisée par une dégradation de l'état de santé, une augmentation progressive du temps de récupération et un risque plus élevé de troubles psychosociaux ou de burn-out. Les femmes sont davantage fragilisées en fin de carrière, notamment par la fatigue due au cumul des activités professionnelles et familiales auquel s'ajoutent parfois les effets de la ménopause. Même si des dispositifs légaux ont été mis en place par les ministres successifs, ceux-ci n'intègrent pas de dimension collective qui puisse prendre en considération la dimension du genre. Ils portent davantage sur des mesures individuelles permettant de résister physiquement et psychologiquement à la lourdeur du métier.

Le dernier texte du dossier, écrit par **Constance Perrin-Joly**, nous conduit dans le secteur du transport routier de marchandises, un secteur typiquement masculin dominé par une culture virile et une adhésion forte au modèle classique du genre. Les femmes sont très peu nombreuses et par « nature » exclues d'un métier lourd et pénible. Ce texte permet de comprendre comment les problématiques de l'âge et du genre s'entremêlent au quotidien et à l'intérieur du parcours professionnel, contrairement au texte précédent. C'est ainsi qu'en début de carrière, les femmes sont amenées à effacer leur féminité de manière à être acceptées par le groupe, tandis qu'en fin de carrière, les dynamiques reposent sur des logiques collectives de préservation du senior. Ces deux moments voient se combiner les logiques de genre et d'âge dont les enjeux sont relativement absents des structures organisationnelles. Il s'agit davantage de logiques de métier que de politiques managériales structurées, ce qui place, d'emblée et à nouveau, le travailleur dans des logiques individualisantes et responsabilisantes. La résistance physique est alors un gage de sérieux et d'acceptation par le groupe, par un collectif protecteur. Seules les femmes qui sont parvenues à se détacher de leur rôle social maternel parviennent à résister dans cet univers quelque peu machiste et finalement à avoir une chance d'être suffisamment intégrées en fin de carrière pour pouvoir bénéficier de ce soutien du collectif.

Enfin, ce dossier est complété par un entretien avec **Erfane Chouikha (Aract Grand Est) et Marion Gilles (Anact)** qui aborde le sujet des politiques proactives en matière de fin de carrière dans les entreprises françaises et leurs évolutions depuis une décennie. Les analyses menées par le réseau Anact-Aract indiquent que les défis du vieillissement ne sont pas toujours pris comme une priorité par les entreprises. En effet, les questions liées au vieillissement et à la prévention de l'usure professionnelle n'apparaissent pas d'emblée aux acteurs des entreprises comme une préoccupation centrale. Pour accompagner des changements nécessaires et pour prévenir l'usure des salariés, l'Aract-Anact propose des leviers afin d'améliorer les conditions de travail, sans forcément différencier les actions selon l'âge.

Dans la rubrique « Point sur », **Áine Ní Léime et Jim Ogg** abordent le sujet du programme COST (Coopération européenne en science et technologie) et notamment de l'action COST IS1409 Gender and health impacts of policies extending working life in western countries lancée en avril 2015, pour une durée de quatre ans. L'objectif de cette action est de faire progresser les connaissances scientifiques sur les conséquences genrées de l'allongement de la vie active sur la santé et le bien-être économique des travailleurs âgés en Europe, et de soutenir les politiques futures prenant en considération la dimension du genre et les besoins différentiels des hommes et des femmes. Au terme de ce dossier, quelques constats s'imposent. La gestion des fins de carrière ne peut être analysée qu'à partir de l'entrecroisement d'une analyse des politiques publiques, des logiques organisationnelles et des pratiques de métier issues de secteurs différenciés. Cet entrecroisement nous montre que ce sont davantage les logiques de catégorisation qui prévalent tant au niveau des pouvoirs publics que des politiques managériales. Ainsi, les différents dispositifs mis en place favoriseront un découpage

des réalités professionnelles en termes d'âge, de genre, de conditions de travail... sans véritablement intégrer ces différentes dimensions. Dans un contexte progressif d'uberisation de la société, on ne peut que s'inquiéter des répercussions à long terme de cette forme de segmentation de nos politiques d'emploi...