

# GÉRER LA RELATION ÂGE/TRAVAIL : LA REPRÉSENTATION DU VIEILLISSEMENT DES SALARIÉS

Natacha Pijoan<sup>1</sup>

## INTRODUCTION

En France, la gestion des âges dans l'entreprise a pu se résumer dans le passé d'une manière caricaturale par un départ en préretraite massif des salariés de cinquante ans et plus et le recrutement de jeunes dans le but de rajeunir la pyramide des âges. Il semble cependant acquis que dans les années à venir, l'évolution démographique, les tensions du marché du travail, les évolutions du système rendront obsolètes ces « solutions ». De plus, dans une perspective sociale, certains soulignent la discrimination et l'utilisation cyclique dont ont été victimes les travailleurs âgés (Gauillier, 1993 ; Guillemard et Walker, 1995). Ces considérations démographiques, économiques et sociales pointent une tension : face à la nécessité de réintégrer les salariés les plus âgés dans le travail, se heurtent des représentations sociales négatives à leur égard. Dans les entreprises, cette contradiction se traduit par le heurt entre représentations et pratiques de gestion. Une interrogation centrale se pose donc : comment favoriser l'émergence de pratiques de gestion prenant en compte le vieillissement des salariés ?

Plus précisément, ce sont les entreprises, les directions qui prennent les décisions touchant directement l'emploi des salariés. Notre proposition dans ce papier est donc d'éclairer cette problématique par différentes questions : quelles sont les représentations des dirigeants à l'égard des salariés âgés ? Quelles pratiques de gestion (et plus précisément de gestion des ressources humaines) mettent-ils en œuvre envers ces derniers ? Existe-t-il des possibilités d'amélioration ?

Pour apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous présentons une étude menée dans le cadre du projet européen EQUAL « Développement et

---

<sup>1</sup> Natasha Pijoan, CREGO, IAE, Université Montpellier 2. Courriel : [pijoan@iae.univ-montp2.fr](mailto:pijoan@iae.univ-montp2.fr)

valorisation des métiers de la maîtrise du bien vieillir » qui lutte contre les discriminations liées à l'âge dans le secteur de la gérontologie.

Aussi, analyserons-nous dans une première partie la relation entre âge et emploi en présentant la littérature sur les représentations et pratiques de gestion envers les salariés âgés (1). Nous proposerons ensuite une illustration de cette relation au travers de l'étude du discours de directeurs : le cas sur secteur gérontologique (2).

## 1. LA RELATION ÂGE/TRAVAIL

### 1.1. Le vieillissement et le travail

La gestion des âges est un thème émergent dans le champ de la GRH en France, depuis les années 1990, des chercheurs se sont emparés du thème du vieillissement des salariés. Quatre axes de réflexion se dégagent (Monti, 2003) : le premier concerne la « deuxième carrière », au sens de Gaullier (1988) et la gestion de fin de carrière, le deuxième s'intéresse aux effets des structures par âge sur les entreprises, le troisième analyse les effets spécifiques de l'âge sur la motivation et le quatrième s'intéresse à la « gestion des salariés vieillissants ». Ce dernier courant, dans lequel nous nous positionnons, s'inscrit dans une logique de gestion différenciée des ressources humaines fortement présente dans le territoire nord-américain. Il recherche l'adéquation entre les caractéristiques des groupes de salariés et les besoins des entreprises.

L'équipe de Lesemann de Montréal (INRS) s'inscrit dans cette logique et étudie les pratiques de gestion et les représentations du vieillissement dans les secteurs de la fabrication métallique industrielle (Lagacé et Lesemann, 2003) ; de la santé et des services sociaux (Lauzon, et Lesemann, 2003). Le laboratoire « Crise » adopte la même position, D'Amours (2002) propose une logique sectorielle pour traiter la question du maintien ou la sortie anticipée des travailleurs de plus de cinquante cinq ans ; Bélanger et Bélanger (2002) étudient le secteur de l'économie sociale en aide à domicile. En effet, le vieillissement au travail se construit très différemment selon les secteurs d'activité et les modes d'organisation du travail dans ces secteurs. D'Amours (2002) montre ainsi que l'avancée en âge peut devenir un handicap à l'emploi dans certains cas, un avantage recherché dans d'autres ou encore, concernant les secteurs du travail autonome ou les professions libérales, elle n'intervient pas. Guillemard et Legrand (2000), au terme de leur étude sur la gestion des âges à la poste, dans l'automobile et le bâtiment concluent « qu'au-delà d'un principe d'unification des jugements sur l'âge, ce qui prévaut est une grande diversité des pratiques à l'égard des salariés vieillissants et des

représentations des âges au travail selon les « mondes de production » différenciés que constituent les entreprises. » Les logiques d'action des entreprises en matière de gestion des âges sont fonction du type de produit ou service offert, du marché du travail dans lequel elles s'inscrivent et des changements technologiques intervenus.

Avant d'examiner les pratiques d'entreprise recensées, précisons la notion d'âge et la relation entre âge et travail, ainsi que les pratiques des entreprises et le rôle de ces dernières dans la précarisation des salariés âgés.

Il existe de multiples conceptions de l'âge et de ses relations avec le travail. « L'âge peut être compris simplement comme un fait biologique. Il n'est pas rare, dans les sociétés occidentales, que prévale une conception biologisée du vieillissement, selon laquelle celui-ci constitue un processus de croissance, de la prime enfance jusqu'à l'âge adulte, puis une dégénérescence progressive accompagnée d'une diminution des fonctions physiques et mentales... » (Beausoleil, 1998). Le vieillissement pourrait ainsi impliquer, vers la fin de la vie active, une perte de moyens physiques et intellectuels et une réduction des capacités d'adaptation à des nouveautés, tant environnementales qu'intellectuelles. Ainsi, établit-on souvent des liens entre le déclin présumé des facultés et celui de la performance au travail.

Un autre point d'ancrage à noter est que l'âge est une construction sociale. Pour illustrer la construction sociale de l'âge, on peut rappeler que l'âge chronologique constitue un marqueur social très important. Dans les entreprises, plusieurs mesures sont structurées en fonction de l'âge chronologique, cristallisant en quelques sortes les représentations sociales de l'âge. Par ailleurs, les études sur la construction sociale de l'âge permettent de saisir une dimension cruciale de la relation âge et travail : la réciprocité entre ces deux dimensions. En effet, le travail influence le processus du vieillissement, les conditions d'emploi pouvant déterminer la nature de la détérioration physique. De façon complémentaire, l'usure due à ces conditions de travail peut déterminer la diminution des capacités d'apprentissage (Cailloux-Teiger, 1990). La prise en compte de cette influence réciproque, incite à reconnaître l'hétérogénéité des définitions de la vieillesse.

Les expressions choisies pour désigner les travailleurs vieillissants varient dans la littérature. David (1991) utilise ce terme pour souligner la dynamique du processus d'accélération des manifestations du vieillissement. D'autres parlent de travailleur âgé. Plus récemment, le terme quinquagénaire a fait son apparition. Nous utiliserons ce terme, car il s'agit d'une terminologie neutre et peu péjorative.

Cependant, afin de ne pas biaiser les propos des différents auteurs, nous avons conservé les appellations d'origine.

## **1.2. Les représentations et pratiques des travailleurs vieillissants**

Le mot pratique est utilisé ici dans un sens très large. Il recouvre les actes, décisions et mesures des entreprises envers leurs employés. Il inclut les politiques que l'on peut considérer comme des pratiques formalisées visant les quinquas. Toutefois, ces pratiques peuvent être difficilement analysées sans un examen des contextes dans lesquels elles apparaissent. D'abord, sur un plan très global, les contextes sociaux et culturels sont marqués par les transformations des sens accordés au travail, à ses réalités concrètes et à ses représentations (Ransome, 1996). D'autre part, les données démographiques générales déterminent un cadre dont nous devons tenir compte dans l'analyse des actions des entreprises, ne serait-ce que pour comprendre les représentations des acteurs sociaux au sujet des impacts des tendances qu'elles expriment.

Selon certaines études, les entreprises sont en partie responsables des problèmes des travailleurs vieillissants en choisissant des modes de gestion qui les ont amenées à exclure nombre de travailleurs âgés au cours des trente dernières années. Les difficultés des travailleurs vieillissants témoignent de leur précarisation. Les manifestations de ce processus sont diverses : problèmes d'embauche, sortie forcée, inaccessibilité de la formation, etc.

Pour comprendre les dynamiques entourant les pratiques des entreprises à l'égard des « quinquas », il ne suffit pas d'examiner les politiques et les décisions manifestes, en amont des actions, les acteurs construisent des représentations complexes des enjeux relatifs à l'âge et au travail (Beausoleil, 1998). La littérature scientifique propose des réponses à des questions précises : quels liens établir entre les caractéristiques typiques attribuées à ces employés et les décisions des employeurs ? Croit-on que le vieillissement est problématique pour l'entreprise ? Comment se situent les employeurs par rapport au problème de la discrimination ?

On constate une certaine ambivalence des employeurs face aux travailleurs vieillissants à l'égard de ces questions. Concernant les représentations des employeurs, trois thématiques principales ont été analysées dans la littérature. Il apparaît d'abord que les employeurs ont des représentations stéréotypées des travailleurs âgés. Il y a une méconnaissance du vieillissement du personnel. Certains employeurs sont prêts à reconnaître l'existence d'une discrimination à l'endroit des travailleurs vieillissants.

On tend à dresser un portrait complexe des travailleurs vieillissants. Il est complexe dans la mesure où il est constitué d'un ensemble de caractéristiques variées. On attribue à la fois des qualités et des défauts aux travailleurs âgés ; cette polarisation entre qualités et défauts est fréquemment mentionnée dans la littérature.

On peut aussi constater une certaine ambivalence entre les représentations et les décisions des employeurs. Le fait que l'âge soit un facteur déterminant dans la construction des représentations des employés apparaît entre autres, lorsque l'on rend compte que les employeurs établissent souvent des différences entre les caractéristiques des jeunes employés et des plus âgés. Des chercheurs constatent que les employeurs définissent un ensemble spécifique et relativement homogène des qualités et défauts pour chaque catégorie (Meier, 1988 ; Warr et Pennington, 1993). Les descripteurs positifs renvoient à des qualités personnelles ayant trait à l'attitude générale face au travail et au rapport à l'employeur (assiduité, ponctualité, dévouement, stabilité, etc.), mais aussi aux caractéristiques concernant les compétences comme telles (productivité, connaissances pratiques, expériences, habileté, durée de vie dans l'entreprise). Les attributs négatifs concernent fréquemment le manque de flexibilité et de capacité d'adaptation. L'étude de Arrosmith et McGoldrick (1996) montre que les gestionnaires pensent qu'avec l'avancée en âge, on assiste à la croissance du sens des responsabilités, du fait d'être digne de confiance, de la fierté d'occuper son emploi, de la loyauté à l'organisation, du fait d'être consciencieux... À l'opposé, certaines caractéristiques diminuent avec l'âge : l'ambition, l'intérêt pour la technologie, les capacités physiques et la flexibilité. Taylor et Walker (1998) ont constaté que les stéréotypes sont moins prononcés qu'initialement prévus. Les résultats tendent aussi à corroborer l'idée que les employeurs ont des conceptions à la fois positive et négatives : fiabilité, flexibilité, fréquence d'accidents faible et créativité d'une part ; incapacité de réaliser un travail physique intense, difficultés à bénéficier d'une formation, refus d'accepter des directives de supérieurs plus jeunes, manque d'enthousiasme envers les changements technologiques, attente du moment de la retraite, d'autre part. À ces constructions polarisées, il faut apporter quelques nuances. Certains auteurs insistent sur le fait que des employeurs considèrent positivement les employés âgés. On souligne cependant des différences parmi les répondants : les attitudes sont moins positives de la part des plus jeunes employés.

Notons également que l'âge chronologique n'est pas toujours un critère à partir duquel s'élaborent les représentations. La notion d'âge avancé est relative au milieu de travail. Un critère d'âge unique n'est pas toujours très important (Taylor et Walker, 1994 ; Thompson, 1991). Lucas (1995) indique par exemple que, dans le

secteur de la restauration, on est vieux plus jeune, autour de quarante ans, surtout pour les femmes. Les représentations varient en fonction de l'âge des personnes qui portent les jugements.

Certaines recherches sur les pratiques de gestion portent spécifiquement sur la relation entre âge et travail, certaines dimensions de la gestion des ressources humaines y occupent une place importante. Il s'agit notamment du recrutement, de la formation, des aménagements du travail, de la gestion participative, de la sortie des travailleurs, etc.

Parmi les recherches recensées par Beausoleil (1998), certaines indiquent que l'étude du processus de sélection et d'embauche du personnel dans les entreprises permet d'acquérir une compréhension plus approfondie de la relation entre âge et travail.

Concernant le maintien en emploi des salariés vieillissants, deux grands axes éclairent la problématique de la relation entre âge et travail : la formation et les aménagements dans le travail. Sur le plan de la formation, un des constats est que les entreprises favorisent la formation des plus jeunes, et que cette tendance est amplifiée par des représentations stéréotypées qui contribueraient à engendrer cette tendance (Beausoleil, 1998). D'autres études montrent que ces représentations ne sont pas spécifiques aux gestionnaires et dirigeants et que les travailleurs eux-mêmes contribuent à consolider de telles représentations (Santelmann, 2002).

Les recherches consacrées aux stratégies des entreprises mettent en lumière les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs vieillissants à la recherche d'un emploi. La littérature sur le sujet fait état de deux catégories d'obstacles. Des barrières visibles, telles les limites d'âge dans les annonces d'emploi, permettent de cibler les candidats du groupe d'âge désiré (Tillsley, 1990 ; Didben et Tillet, 1993). D'autres barrières relatives au processus de sélection ont été relevées : les exigences de qualifications récentes nécessaires pour l'emploi à pourvoir; des barrières lors des entrevues ; les exigences de qualités personnelles liées à une culture d'entreprise « jeune » (Itzin et Phillipson, 1993). Pour expliquer leur réticence, les employeurs invoquent surtout la recherche de flexibilité.

Les chercheurs expliquent la discrimination fondée sur l'âge par l'action combinée de trois types de facteurs : les stéréotypes (Crew, 1976), les structures d'âge existant dans l'entreprise et la nature du travail (Taylor et Walker, 1994).

La littérature présente aussi comment certaines entreprises tentent de recruter spécifiquement des travailleurs âgés. Les recherches mentionnent un ensemble de

raisons telles que la mémoire organisationnelle, le fait que la formation ne soit pas nécessaire, l'acceptation d'emplois que les jeunes ne veulent pas (Thompson, 1991).

Concernant le maintien en emploi des salariés de 50 ans et plus, la littérature décrit quelques difficultés et présente aussi des pratiques pouvant leur être bénéfiques. La formation constitue un élément important permettant le maintien en emploi des salariés âgés. La littérature montre qu'il existerait des inégalités dans l'accès à la formation (Gaullier et Goldberg, 1993). Quelques raisons sont présentées pour expliquer cette inégalité. Pour Volkoff (2000), « dans bien des cas, employeurs, encadrement, et salariés, paraissent s'accorder sur l'idée qu'au-delà d'un certain âge l'effort de formation va s'avérer coûteux et peu profitable. »

Le volet de l'aménagement des conditions de travail a largement été débattu. Schrank et Waring (1989), Volkoff (2000) décrivent les différents changements qui peuvent être apportés afin de prendre en compte le vieillissement des salariés : les transformations de poste, les aménagements des horaires, de l'organisation du travail, etc.

La littérature fait donc état de représentations complexes des salariés vieillissants, de pratiques discriminantes ; notre propos dans la partie suivante est de confronter ces résultats de la littérature auprès de professionnels du vieillissement : des directeurs de maisons de retraite.

## 2. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE : LA REPRÉSENTATION DES DIRECTEURS ENVERS LES QUINQUAS

### **2.1. Spécificité, problématique du secteur de la gérontologie et présentation de l'étude**

#### **2.1.1. Impact du vieillissement de la population dans le secteur de la gérontologie**

Nous nous sommes intéressés, dans cette recherche, aux établissements pour personnes âgées, plus communément appelés maisons de retraite. Le choix de ce secteur a été guidé par un double constat ; en effet, d'un point de vue démographique, le vieillissement de la population touche ces entreprises à deux niveaux. D'une part, concernant les salariés, on assiste à un vieillissement de la pyramide des âges par un accroissement de la part des quinquas en emploi. Cette tendance du vieillissement des salariés pose le problème de l'usure professionnelle, engendrée par des métiers considérés comme difficiles. Dès lors

comment se pose la question de la gestion d'un personnel vieillissant. D'autre part, c'est la nature même de l'activité qui va être touchée : qualitativement, on assiste à une entrée plus tardive des résidents en établissement et à une augmentation de maladies pathologiques. Cette évolution se traduit par une médicalisation des établissements et donc une nécessaire professionnalisation des métiers. Quel impact ces changements ont-ils eu sur les pratiques de gestion ? Quelles ont été les mesures prises envers les quinquas ? L'activité va être également touchée d'un point de vue quantitatif, avec une augmentation exponentielle du nombre de personnes âgées devant entrer en établissement. Dès lors, on va assister dans les années à venir à une multiplication de la création d'établissements. En termes d'emplois vont se poser des problèmes de recrutement de salariés, problèmes amplifiés par la mauvaise image qu'ont les métiers de la gérontologie. Ces constats nous amènent à prendre conscience des difficultés liées à l'emploi dans ce secteur particulier.

Par ailleurs, la particularité d'interroger des directeurs de maisons de retraite pour étudier le vieillissement en entreprise réside dans le fait que ce sont des professionnels du vieillissement ; de plus, ces derniers sont majoritairement de formation médicale, ils ne sont donc pas des experts en gestion des ressources humaines. Dès lors, l'approche classique de la relation vieillissement-emploi se trouve renversée par rapport à d'autres secteurs. Comment ces professionnels du vieillissement perçoivent-ils les quinquas dans leur travail ? Quelles pratiques de gestion y sont-elles rattachées ?

### **2.1.2. Présentation de l'étude sur le vieillissement des salariés**

Dans l'objectif d'identifier et de comprendre l'organisation des représentations des quinquas, par les directions, nous avons donc réalisé cette étude, qui s'inscrit dans une logique qualitative, auprès de 15 directeurs de maison de retraite dans la région de Montpellier.

Les résultats présentés ici sont issus d'entretiens semi-directifs (d'une durée de une à plus de deux heures) sur la thématique générale des quinquas et de l'âge au travail. Un tableau décrivant la population interrogée et le guide d'entretien sont joints en annexe. Les directeurs ont été interrogés sur la question de l'âge et du vieillissement en entreprise, sur les pratiques de GRH, sur le fonctionnement des équipes de travail, sur les questions du changement, des aménagements dans le travail...

Le choix des thèmes abordés a été guidé par l'idée selon laquelle les représentations des quinquas (vues par les directions) sont repérables tant dans

un discours général sur l'âge, mais surtout dans les pratiques quotidiennes de gestion et des situations de travail.

## **2.2. Principaux résultats**

### **2.2.1. Pour une approche intégrée des caractéristiques des quinquas**

#### **▪ Mise en perspective des caractéristiques**

La première réaction des directeurs face à la thématique des quinquas a été un grand étonnement, ils ont souvent avoué ne s'être jamais posé la question. Concernant l'appellation des travailleurs de 50 ans et plus, les directeurs attribuent des connotations péjoratives aux termes « travailleurs, employés âgés » et « travailleurs vieillissants », ils les estiment même discriminants. Le terme « senior » ne leur convient pas davantage dans la mesure où les seniors font référence à des personnes retraitées. « Quinqua » semble être la terminologie la plus appréciée, car plus neutre.

La question de l'âge se traduit par un refus de la part des directions de la considérer comme un critère objectif pris en compte dans le mode de fonctionnement des établissements. Le discours des directions s'élabore souvent à partir de certains exemples particuliers, et se traduit ensuite en tendances, mais avec une auto-relativisation de leur discours. Cependant, durant les entretiens, ils utilisaient indifféremment les qualificatifs : « employés plus âgés », « plus anciens », « plus expérimentés » ou à l'opposé, ils parlaient des « plus jeunes » pour décrire les travailleurs de 50 ans et plus.

La difficulté des directeurs à s'exprimer sur les quinquas se caractérise par un discours souvent marqué par la comparaison avec la tranche d'âge opposée : les plus jeunes qui servent de référence pour le raisonnement, le discours sur les plus âgés. Il semble que la catégorie des « jeunes employés » soit plus naturelle dans leur langage. Cependant, le fait que les employeurs établissent souvent des différences entre les caractéristiques des jeunes employés et des plus âgés laisse apparaître l'importance des classes d'âge comme facteur déterminant dans la construction des représentations des « quinquas ». Une autre façon de décrire les quinquas ressort au travers de la référence à l'ancienneté et à l'expérience, largement associées à ces derniers.

La représentation de l'âge s'articule également au travers de caractéristiques attribuées. Le portrait des quinquas ainsi dressé apparaît comme complexe, il est constitué d'un ensemble de caractéristiques variées : les directeurs de maisons de

retraite attribuent à la fois des qualités et des défauts relatifs à ces employés. Cette tendance traduit une approche très positive du vieillissement.

La matrice suivante répartit ces caractéristiques en fonction de la catégorie d'âge et de l'image associée.

		<b>Catégorie d'âge</b>	
		<b>Jeune</b>	<b>Agé</b>
<b>Image</b>	<b>Négative</b>	Ne savent pas couper (privé/professionnel) Turn over Manque de rigueur Manque de sérieux Manque de vécu Craquent Pas le sens des responsabilités Plus d'absence de maladie Manque d'envie Moins d'expérience Ne tiennent pas la route	Moins rapide Usure physique Usure psychologique Difficultés d'apprentissage Pas performant
	<b>Positive</b>	Plus dynamique Plus d'investissement	Expérience au travail Ancienneté Sagesse Rigueur Sérieux Sérénité Respectueux Sens des responsabilités Maturité Le vécu familial Organisation Sens de l'engagement Calme dans l'urgence Formation acquise

Une approche très positive du vieillissement au travail est caractérisée par une tendance à sur valoriser les quinquas, tant par un discours négatif sur les plus jeunes que positif envers les plus âgés et induit à notre sens des représentations positives des quinquas : « Je ne vois pas l'âge comme un élément péjoratif, et heureusement d'ailleurs, sinon je ne serais pas directeur de maison de retraite, ça serait quand même malheureux de considérer que l'âge puisse aggraver la

situation des personnes y compris des résidents, je crois que pour le personnel l'âge n'est pas un frein. »

Par ailleurs, bien souvent, les propos négatifs sur les quinquas ont été nuancés dans la mesure où ils ne semblaient pas être réellement problématiques. Ces caractéristiques descriptives des quinquas, prennent donc tout leur sens dans le contexte de travail.

### **Des caractéristiques relativisées par la prise en compte de la place et de l'impact du travail**

Une différence majeure apparaît quant à leur attitude face au travail, les quinquas ont un autre rapport au travail. Les jeunes paraissent moins motivés, investis dans le travail : « (...) le travail est une valeur et maintenant, ce n'est plus aussi valorisant que ça l'a été il y a 30-40 ans », « j'ai l'impression que les jeunes vont travailler parce qu'il faut travailler et pas par vocation. » Des difficultés apparaissent également dans la capacité à « couper » : on note une interférence de la vie professionnelle sur la vie privée et ce notamment chez les plus jeunes.

Travailler dans les métiers du service à la personne demande une double compétence quelle que soit la fonction occupée : des compétences techniques et des compétences relationnelles . Un constat peut être fait quant à la représentation de l'âge dans les équipes de travail : les jeunes sont diplômés et les plus âgés ont de l'expérience. Face à ce décalage, deux attitudes ont été repérées par les directeurs. Du côté des quinquas, ils se sentent dépassés par les compétences techniques des plus jeunes, ils se sentent dévalorisés et ont un jugement péjoratif.

Il ressort des discours que ces métiers jouent un rôle déterminant sur la santé des salariés, ils nécessitent une manutention des personnes âgées. Cette usure professionnelle paraît être croissante avec la durée dans la fonction et le manque de prévention. Cependant le taux d'absentéisme pour cause de maladie est beaucoup plus important chez les jeunes. Notons toutefois que dans un établissement, quatre licenciements pour inaptitude se sont produits pour des personnes de cinquante ans et plus en trois ans. Au-delà de problèmes physiques, le directeur a attribué ces départs à une usure psychologique. Le travail du personnel de service est caractérisé par des tâches répétitives et peu valorisantes qui ont pour conséquences une lassitude et une fatigue psychologique. Notons également que l'usure psychologique est importante lors de la fréquentation de personnes âgées, le personnel est confronté à la maladie et à la mort. Concernant le rapport à la mort, qui est omniprésent dans les établissements, les discours sont ambivalents : d'une part les quinquas semblent plus armés de par leur expérience

personnelle, leur capacité à prendre du recul face à des situations assez pénibles et de l'autre une référence à soi et à leur propre vieillissement.

Nous pouvons donc retenir que si les métiers de la gérontologie peuvent être physiquement et psychologiquement usants, il n'en demeure pas moins que les valeurs du travail accordées par les quinquas influencent positivement les représentations des employeurs. Ces derniers sont conscients de l'usure professionnelle des salariés et plus particulièrement des quinquas, mais l'engagement dont ils font preuve dans le travail (ou le désengagement des plus jeunes) renvoie une image positive.

### **2.2.2. Des pratiques de gestions discriminantes**

Bien que les représentations des directeurs se caractérisent par un discours positif envers les quinquas, les pratiques de gestions semblent contredire cet état de fait.

Concernant le recrutement, le premier discours des directions est de considérer que le critère d'âge n'intervient pas dans les décisions. Notons cependant quelques nuances. Il semble que l'embauche des quinquas ne soit pas pratique courante, par exemple certaines questions se posent aux directions : pourquoi quelqu'un de 50 ans se retrouve sur le marché du travail aujourd'hui ? Souffre-t-il de certains problèmes physiques ? Certaines explications sont avancées pour justifier la non-embauche de ces derniers : le marché de l'emploi dans le secteur (pas de candidats dans cette tranche d'âge), la rémunération et les contraintes tarifaires, la recherche d'une diversification des profils du personnel (l'embauche de jeunes diplômés apporte une professionnalisation), etc. En effet, depuis plusieurs décennies, le profil des personnes souhaitant entrer dans des maisons de retraite était des mères de famille « sans diplôme, aimant travailler avec les personnes âgées ».

Concernant les raisons justifiant l'embauche, on trouve : la pénurie de main d'œuvre dans le secteur et la nécessité de ne pas pouvoir laisser des postes vacants, le cas des postes d'encadrement des équipes où l'âge et la présence sont des critères déterminants, le besoin de responsabilité de certains poste.

### **2.2.3. Le maintien en emploi de quinquas via des moyens de valorisation**

Deux axes marquants favorisent le maintien en emploi des quinquas : la formation et les aménagements dans le travail. Il importe alors de comprendre quelle est la place des quinquas dans ces pratiques.

Concernant la formation, les directeurs estiment pour une large majorité que l'accès aux formations n'est pas moins élevé pour le personnel en fin de carrière. Même si certains notent qu'il est possible qu'à cinquante-cinq ans la motivation soit moins importante, il ressort cependant que « tout dépend de la personne ». La formation est présentée comme un élément primordial par certains. Elle est perçue comme un véritable moyen de lutter contre l'usure professionnelle. Concernant le caractère répétitif du travail, le fait d'être formé sur de nouvelles techniques valorise les employés dans la mesure où ils utilisent une nouvelle technique.

Par ailleurs, un autre effet de ces formations est l'importance de l'intervention de psychologues auprès d'un personnel peu qualifié : ils vont acquérir sur le plan psychologique un meilleur sens relationnel avec les résidents, ce qui les valorise. Outre cet apport, ce type de formation leur permet d'acquérir « une technicité psychologique, relationnelle, leur permet de pouvoir vivre leur vieillissement, leur ancienneté, à mon sens beaucoup mieux. » Malgré certaines difficultés à mobiliser un personnel ancien, l'accès à la formation paraît homogène. La formation est perçue comme un moyen de lutter contre l'usure professionnelle (psychologique) et un outil de valorisation du personnel.

Concernant les aménagements dans le travail, les directeurs constatent des attitudes différentes selon l'âge. Certains voient même chez les quinquas un comportement paradoxal : « Ils sont hésitants et demandeurs, demandeurs parce qu'ils savent bien que ça leur apporte une technicité supplémentaire, ils ne veulent pas être dépassés par des jeunes qui sauraient manipuler ces choses là, et en même temps ils ont une certaine hésitation, parce qu'ils ont toujours fait autrement et ils ont peur de l'échec. » Toutefois le résultat est un sentiment de fierté du fait de l'utilisation de nouvelles techniques.

Le tutorat : mission valorisante de fin de carrière, est un moyen de faire envisager un plan de carrière dans l'établissement, dans la mesure où les organigrammes sont plutôt plats, sans hiérarchie. Aux yeux de certains employeurs, les quinquas ne veulent pas avoir de responsabilités, car elles entraînent des situations de conflit : « Ils n'arrivent pas très bien à saisir les différences entre coordonner et diriger. » Donc plutôt que des missions d'encadrement, le tutorat paraît une solution intéressante car « il est ponctuel, mais pour eux il est très valorisant, ils ont vraiment le sentiment qu'ils transmettent un savoir ». De plus, le tutorat est un

moyen de faire reconnaître la qualification et les compétences des quinquas qui ne sont généralement pas diplômés : « (...) elle peut former une personne qui a un BEP, un CAP, donc ça veut dire qu'elle a facilement ce niveau, (...) à chaque fois que j'ai des propositions de stagiaires et que je leur propose des stagiaires, ils sont contents. »

Un mode de management participatif, est utilisé comme moyen pour diminuer l'usure. Cependant, le secteur souffre d'un manque de main d'œuvre, les établissements fonctionnent souvent en sous effectif, or le service aux personnes est caractérisé par des tâches domestiques et de soins qui ne peuvent être reportées. Dans ce cadre, les directeurs estiment qu'il est difficile d'aménager le travail en termes d'horaire, de poste de travail... Ils notent cependant quelques mécanismes d'ajustement mutuel mis en place par les salariés eux-mêmes. Malgré ces difficultés d'organisation, un mode de management participatif a été mis en place dans un établissement : on s'est ouvert à des réunions régulières inter-services qui permettent un dialogue intéressant qui valorise les uns et les autres... Chaque service exprime son point de vue sur l'évolution et sur les propositions d'amélioration autour de chaque projet, de chaque résident. Ces réunions donnent un sens à l'action individuelle.

## CONCLUSION

Pour conclure nous pouvons préciser les différents apports de l'étude : l'étude des représentations via les caractéristiques des quinquas confirme celles mentionnées par la littérature, cependant cette étude nous a permis de noter que ce simple critère n'était pas suffisant. L'image des quinquas est étroitement liée aux caractéristiques des « jeunes » et à la personne (qu'est le quinquas). De plus nous avons avancé que si des caractéristiques négatives étaient attribuées aux quinquas, leur importance dépendait des problèmes en découlant, elles ne seraient donc pas obligatoirement problématiques. Plus largement ces caractéristiques prennent du sens en prenant en compte le contexte de travail.

Concernant les pratiques de gestion, bien qu'elles se soient révélées discriminantes, dans le discours les raisons invoquées n'ont pas remis en cause le regard positif des directeurs envers les quinquas. Cette recherche a principalement remis en cause l'idée reçue selon laquelle des représentations positives du vieillissement induisent des pratiques intégrant des salariés âgés. Les propositions faites concernant les aménagements du travail ne concernent que peu l'organisation du travail, les aménagements des horaires ou de postes comme le préconisent les ergonomes. Le point commun de ces trois propositions concerne la valorisation d'un personnel peu qualifié, dans un métier avec peu de

possibilités d'évolution de carrière. Ceci nous permet de souligner que le vieillissement des salariés en entreprise ne peut être traité sans l'intégrer aux problématiques directes des entreprises.

Notons cependant un certain nombre de limites à cette étude. Même si nous avons éclairé le contenu des représentations des directeurs, une seconde analyse gagnerait à être entreprise notamment pour comprendre l'organisation de ces représentations. Ainsi, les liens entre salariés âgés et pratiques de gestions pourraient être mieux explicités. La relation entre âge et travail prend un nouveau sens dans le contexte socio-économique actuel. L'apport principal de cet article a été de mettre en évidence le décalage entre un discours positif sur l'image du vieillissement des salariés et les pratiques concrètes de leur gestion.

Nous devons également souligner le caractère exploratoire de cette recherche, par là même ces résultats ne sont pas généralisables. Cependant, un double intérêt managérial peut être avancé. Concernant les entreprises du secteur, une problématique liée au vieillissement de la population et les enjeux d'emplois présentés permettent une première sensibilisation, de plus les exemples d'aménagements entrepris par certains peuvent profiter à des entreprises plus réactives. Concernant les autres branches professionnelles, l'apport principal réside dans le regard d'experts du vieillissement sur la question de l'emploi.

Les questions liées à la sortie et le chômage des quinquas qui se révèlent tout aussi importantes pour l'étude de la relation entre âge et travail n'ont pas été traitées. Cette partie fera l'objet de la suite de la recherche qui explorera le lien entre la valorisation (des quinquas) et chômage (retour en activité). C'est dans le cadre d'une expérimentation menée dans le projet Equal, que nous observerons des ateliers de compétences pour mettre en présence des salariés (de maisons de retraite) et des chercheurs d'emploi (ANPE)). Nous nous intéresserons alors à l'identification et à la valorisation des compétences des quinquas dans le cas d'une transmission de leur savoir.

ANNEXES

**Caractéristiques des directeurs et des établissements de la recherche**

Le directeur					L'établissement				
Directeur	Age	Sexe	Ancienneté dans la fonction	Profil	Type d'établissement	Origine de l'établissement	Nombre de salariés	Nombre de quinquas	
1	51	F	15 ans	M	Privé associatif	congrégation religieuse (1865)	37	3	
2	49	F		G	Public CCAS	congrégation religieuse	35	21	
3	46	F		M	Public CCAS		42	18	
4	52	H	3 ans	G	Privé associatif	congrégation religieuse	35	4	
5	31	F	5,5 ans	G	Privé mutualiste	Récent : 5 ans	25	9	
6	44	F	18 ans	M	Public CCAS		8	1	
7	37	H	11 ans	M	Public CCAS		28	6	
8	32	H	4 ans	G	Public CCAS	Récent : 2,5 ans	38	6	
9	55	H	25 ans	G	Public CCAS		59	28	
10	44	H	12 ans	G	Public CCAS		65	18	
11	51	H	15 ans	G	Privé commercial	15 ans	32	10	
12	41	F		M	Privé associatif		33	7	
13	48	F		G	Privé mutualiste	17 ans	26	10	
14	43	H		M	Privé associatif	congrégation religieuse	42	13	
15	32	F		M	Privé commercial	10 ans	37	16	

M : formation médicale ; G : formation gestionnaire

## - Guide d'entretien

Thèmes	Questions de soutien
	<b>Bloc I : « Perceptions du vieillissement des salariés »</b>
Avoir cinquante ans au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon vous, le plus important dans le travail, c'est l'âge ou l'ancienneté, pourquoi ?</li> <li>• Que représente pour vous l'âge au travail ?</li> <li>• Quand on vous dit salarié de cinquante ans, quels mots vous viennent à l'esprit ?</li> <li>• Comment nommeriez vous cette catégorie de personnel ? Pourquoi ?</li> <li>• Que pensez-vous des appellations suivantes?: travailleurs âgés, travailleurs vieillissants, seniors, quinquas. Laquelle vous paraît la plus appropriée? Pourquoi ?</li> </ul>
Caractéristiques et leurs liens avec le travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En général, quelles caractéristiques permettent de définir les travailleurs de 50 ans ?</li> <li>• Dans le cadre du travail ? Quelles conséquences ces caractéristiques ont-elles sur les services rendus?</li> <li>• A votre avis, l'âge est-il important quand on travaille pour des « personnes âgées » ? Quelles valeurs sont importantes dans le service aux personnes âgées?</li> </ul>
Préoccupations spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez vous des préoccupations propres, particulières concernant cette catégorie de personnel ?</li> <li>• Le vieillissement du personnel pose-t-il selon vous des avantages, des problèmes dans votre établissement ? Lesquels ?</li> </ul>
	<b>Bloc II : « Activités, organisation et condition de travail » et « vieillissement »</b>
Difficultés et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant les activités de travail, pensez-vous qu'il y ait des tâches plus adaptées à cette catégorie de travailleurs ? Lesquelles ?</li> <li>• Pensez-vous que certains aménagements dans l'organisation du travail soient possibles ? Avez vous mis en œuvre certaines pratiques?</li> </ul>
Cohabitation inter-générationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant les équipes de travail, pensez-vous qu'il y ait des décalages entre les générations d'employés ?</li> <li>• Selon vous que peuvent apporter les travailleurs plus âgés aux nouvelles générations ?</li> </ul>

le : apports et décalages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversement, quelle(s) influence(s) pensez-vous que les jeunes aient sur les plus âgés?</li> <li>• Est-ce important à vos yeux qu'il y ait une co-habitation inter-génération ?</li> </ul>
<b>Bloc III : Pratiques de gestion actuelles et propositions</b>	
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant le recrutement, quels sont vos critères de sélection, l'âge est-il important ?</li> <li>• Avez vous déjà recruté des personnes de 50 ans ou plus ? Quel a été le critère déterminant de ce choix ?</li> </ul>
Maintien en emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensez-vous que l'on doit confier des missions nouvelles, particulières, aux personnes de 50 ans et plus (apprentissage, tutorat)?</li> <li>• Concernant les conditions de travail, avez-vous procédé à des aménagements ?</li> <li>• Avez vous recours à des aménagement de temps de travail ou des retraites progressives ?</li> </ul>
Départ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concernant la retraite, connaissez-vous l'âge de départ à la retraite des salariés de votre établissement ?</li> <li>• Que représente pour vous des dispositifs de pré-retraite?</li> <li>• Actuellement ces dispositifs arrivent à leur terme, on retarde même l'âge du départ à la retraite, que cela va -t-il provoquer , selon vous ?</li> </ul>
Fiche signalétique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age/Sexe • Fonction actuelle/Durée • Formation • Parcours professionnel</li> </ul>

## RÉFÉRENCES

- Arrowsmith, J.** et **A. E. McGoldrick.** .1996. « HRM Services Practices: Flexibility, Quality and employee Strategy », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, n° 3, p. 46-65.
- Beausoleil, J.** 1998. « Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main d'œuvre vieillissante ». Montréal, INRS-Culture et Société, 147p.
- Bélanger, M.** et **P-R. Bélanger.** 2002. « Rapport de recherche sur les entreprises d'économie sociale en aide domestique », *Cahiers du CRISES*, coll «Working Papers », N°0209, Juin, 32 p.
- Cailloux-Teiger, C., A. Laville** et **S. Volkoff** 1990. « L'utilité de l'analyse des structures d'âge dans les entreprises pour l'intervention sur les conditions de travail », Actes du colloque de l'IRAT, bulletin 31-32, Montréal, IARAT, p.162-171.
- Crew, J.** 1984. « Age stereotypes as function of race », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, Iss. 2, p. 431-435.
- D'Amours, M.** 2002. « Sortie anticipée ou maintien en emploi des travailleurs et travailleuses de 55 à 64 ans : vers le développement d'une perspective sectorielle », 57<sup>ème</sup> congrès des Relations Industrielles de l'Université Laval, Avril, 19 p.
- David, H.** 1991. « Les incidences du vieillissement au travail », in *Vieillir en emploi*, Blouin et al. (dir.), Sainte-Foy, Les presses de l'Université Laval, p.31-50.
- Dibden, J.** et **A. Hibbett** 1993. « Older workers. An overview of recent research », *Employment Gazette*, juin, p.237-250.
- Gaullier, X.** 1988. *La deuxième carrière : âges, emplois, retraite*, Ed Seuil, coll « épreuve des faits », 357 p.
- Gaullier, X.** et **A. Goldberg.** 1993. « Salariés âgés : conditions de travail et transition vers la retraite », Coll. Travaux sociologiques du Laboratoire de sociologie du changement des institutions, n°31, Paris, LSCI, IRESCO, CNRS.
- Guillemard A-M.** et **M. Legrand.** 2000. « Âges au travail et gestion des âges. Le cas de la poste », *Centre d'étude des mouvement sociaux*, déc. 93 p.
- Itzin, C.** et **C. Phillipson.** 1993. *Age barriers at work*, Londres, Metropolitan Authorities Recruitment agency.
- Lagacé, C.** et **F. Lesemann.** 2003. « Pratique de gestion et représentations du vieillissement. Recherche exploratoire menée dans le secteur de la fabrication industrielle. Rapport présenté au comité social de la main d'œuvre dans la fabrication métallique industrielle », INRS-Urbanisation, Culture et Sociétés, Montréal, Avril, 30 p.
- Lauzon, M.** et **F. Lesemann.** 2003. « Le vieillissement en emploi dans le secteur de la santé et des services sociaux : le cas d'un CHSDL-CLSC », INRS-Urbanisation, Culture et Société, Montréal, Aout, 112 p.
- Lucas, R.** 1995. « Some Age-Related Issues in Hotel and Catering Employment », *The services Industries Journal*, Vol. 15, N° 2, p. 234-257.
- Meier, E.** 1988. « Managing older workforce », in *Industrial Relations Research Association*, M. Borus, et al. (dir.), *The older worker*, Madison, p.167-189.

**Monti, R.** 2003. « La gestion prospective des âges des populations larges : construction d'un modèle d'analyse et développement d'une méthodologie », thèse de doctorat (LIPS), fév., 336 p.

**Ransome, P.** 1996, *The work paradigm*, Adelshot, Avery, 211p.

**Santelmann, P.** (dir.) 2002. « Travail et vieillissement. Quelles perspectives d'emploi et de formation ? », *Problèmes politiques et sociaux* n°873, La documentation française, 80 p.

**Schranck, H. T.** et **J. M. Warring.** 1989. « Older workers, Ambivalence and interventions », *Annals of American Academy of Political and Social Science*, vol. 503, p. 113-126.

**Taylor, P.** et **A. Walker.** 1994. « The ageing workforce : Employer's attitudes towards older people », *Work, Employment and Society*, vol.8, n°4, p. 595-591.

**Taylor, P.** et **A. Walker.** 1998. « Policies and practices toward older workers : a framework for comparative research », *Human Resource Management Journal*, vol. 8, Iss. 3, p. 61-76.

**Thompons, M.** 1991. *Last in the Queue? Corporate Employment Policies and the Older workers*, 209, Institute of Manpower Studies.

**Tillsley, C.** 1990. « The impact of age upon employment », *Industrial Relations*, n°33, Warwick, University of Warwick.

**Warr, P.** et **J. Pennington.** 1993. « Views about age discrimination and older workers », in *Institute of Personnel Management, Age and Employment*, Londres, IPM, p. 75-105.