



## LA GESTION DES ÂGES EN ENTREPRISE

### *Les leçons de quelques expériences de terrain*

Les entreprises et institutions belges semblent avoir une conscience de plus en plus précise des enjeux auxquels les confronte la diversité des âges et des générations dans l'entreprise. L'organisation d'employeurs Business & Society Belgium a fait le point sur ces enjeux, lors d'une conférence tenue à Bruxelles en avril 2009. Les défis à relever sont le maintien dans l'emploi des plus âgés, l'intégration des jeunes et le déséquilibre de la pyramide des âges. Les clés du succès sont quant à elles : le respect des rythmes, la sensibilisation, la mise en évidence des bénéfices organisationnels.

#### A

#### LES DÉFIS ORGANISATIONNELS DU CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Au premier rang de ces enjeux: le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. Celui-ci est présenté comme nécessaire pour garder le cap du développement économique d'une Europe confrontée au vieillissement de sa population. Il impose aux entreprises et institutions de repenser parfois radicalement leurs modes de gestion des âges. En particulier, la mise à la retraite anticipée, très populaire en Belgique, ne peut en demeurer l'axe principal. Trop souvent, la prépension apparaît encore comme une solution aisée de gestion de la main-d'œuvre ou comme une réponse à l'aspiration des travailleurs âgés à s'investir "là où ils se sentent utiles".

Les mentalités doivent également évoluer. L'expérience et la disponibilité des travailleurs âgés, leur capacité à gérer le stress et le travail en équipe, la valeur qu'ils accordent à l'entreprise et qu'ils peuvent communiquer aux

plus jeunes, l'étendue de leur réseau relationnel interne et externe sont autant d'atouts indéniables aujourd'hui. Le contexte actuel est, en effet, caractérisé par certaines pénuries de compétences et par le besoin de maintenir un collectif en ordre de marche, dans l'attente de la reprise. Or, la place des travailleurs âgés dans l'organisation est souvent menacée par certains préjugés et stéréotypes qui entravent leur intégration au sein de collectifs où les âges sont diversifiés, leur implication dans la vie de l'entreprise, voire leur maintien dans l'emploi.

À l'autre extrémité de la pyramide des âges, l'intégration des jeunes sur le marché du travail s'impose comme un deuxième enjeu incontournable. Eux aussi ont des atouts à faire valoir. Nombre de jeunes ont intégré l'idée de carrière flexible. Si une part significative d'entre eux aspire à terme à une carrière classique et à un ancrage professionnel stable, ils considèrent aussi comme normal de "faire leurs armes" et d'utiliser leurs premières opportunités d'emploi comme autant d'expériences valorisables et d'opportunités d'apprentissage. Or, du point de

vue de l'entreprise, former un jeune peut coûter très cher. La perspective que cet investissement soit consenti en pure perte ou au profit d'un concurrent, et donc l'impératif de retenir ces compétences, imposent de repenser leur place dans l'organisation.

Les organisations et entreprises contemporaines sont également conscientes des risques d'un déséquilibre trop important de leur pyramide des âges et certains secteurs en font déjà les frais: pénurie de compétences pour certains métiers; pertes définitives de certaines compétences par le départ massif de travailleurs âgés sur une courte période, etc. Pour faire face à ce troisième enjeu, un nombre croissant d'entreprises cherchent à anticiper ce risque démographique, notamment au travers de pratiques de recrutement et de gestion des compétences. Se développent également, sous des formes diverses et parfois très empiriques, des pratiques destinées à favoriser le transfert des savoirs d'expérience.

## B

### LES LEÇONS DES EXPÉRIENCES DE TERRAIN

---

Les groupes d'âge se considèrent souvent comme concurrents dans l'accès aux meilleures places et aux meilleurs statuts et ne reconnaissent pas aisément les avantages respectifs des autres, comme la maîtrise technologique des plus jeunes ou l'expérience des plus anciens. Le moins de trente ans est parfois présenté comme la principale victime de l'intérêt que l'on porte aux plus âgés, mais l'inverse est également observé. Jeunes et âgés ne partagent pas non plus d'emblée la même expérience du travail, au risque de ne pas toujours se comprendre. S'ajoutent encore à cette donnée sociale, les obstacles posés par certaines politiques de management qui favorisent le compartimentage des groupes d'âge au mépris de toute mixité, par exemple, en réservant les meilleurs horaires de travail

aux plus expérimentés, en spécialisant les groupes d'âge dans différentes fonctions, etc.

Ces différents éléments nuisent aux projets de coopération entre individus d'âge différent sur le lieu de travail. D'où la tentation forte de mettre en œuvre une gestion différenciée des problématiques liées à la situation des jeunes et des âgés, en oubliant souvent au passage le groupe d'âge intermédiaire, qui représente pourtant l'essentiel de la population active.

Les expériences les plus avancées en matière de gestion des âges et des générations au travail démontrent, au contraire, l'intérêt d'une action transversale et proactive qui prend en considération l'ensemble du parcours professionnel, s'appuie sur la dynamique des relations entre groupes d'âge et vise à anticiper les problèmes de manière globale plutôt qu'à les résoudre au cas par cas. Ce type de pratique permet une meilleure anticipation des tensions, une réduction du risque de conflit intergénérationnel et favorise l'implication des différents groupes d'âge dans les dispositifs de partage des compétences et connaissances.

Ceci étant dit, la mise en œuvre de telles pratiques nécessite de respecter le rythme des organisations et des groupes qui les constituent. Imposer "verticalement" un mode de gestion risque de provoquer des effets non désirés. Par exemple, la mise en place de dispositifs de transfert des compétences ne peut se faire sans l'adhésion de ceux qui sont censés les alimenter, à savoir, dans la plupart des cas, les travailleurs âgés. Or, pour ceux qui sont directement confrontés à la concurrence d'une main d'œuvre jeune plus qualifiée et moins onéreuse, ces savoirs d'expérience sont précisément ce "petit plus" qui leur donne le sentiment d'être utile, voire d'être irremplaçable. Leur imposer de partager ce savoir peut donc être vécu avec réticence, voire résistance.

La plupart des expériences relatives à la mise en œuvre de dispositifs de gestion des âges insistent donc sur l'importance, dans un premier temps, de préparer les mentalités à

des mesures orientées vers l'âge et de s'attaquer aux stéréotypes. Cette sensibilisation passe par un effort de communication interne ou encore par l'organisation d'ateliers participatifs. Ces derniers ont également pour avantage d'impliquer les différentes catégories de travailleurs dans l'analyse des besoins de l'organisation et des différents groupes d'âge. Ce premier effort permettra, dans un second temps, de passer d'un traitement individuel de problèmes locaux à une prise en considération d'enjeux véritablement organisationnels et de mettre en œuvre un programme de gestion des âges destiné à couvrir les principaux besoins exprimés.

Enfin, un programme de gestion des âges doit pouvoir être évalué régulièrement, de manière

à être adapté à l'évolution des besoins exprimés et à poursuivre de manière continue l'effort d'information et d'implication des travailleurs.

- Actes du colloque "Votre matière grise, votre matière première. Gestion des âges: un atout pour l'entreprise", organisé par Business & Society Belgium, avec le soutien de la Fondation Roi Baudouin et ICHEC-Entreprises, Bruxelles, 28/04/2009.
- Hudlot B., *Du management des 45+ à la gestion des âges*, Business & Society et ICHEC Entreprises, 2009.
- Guérin S., Fournier G., *Le management des seniors. Les motiver, les former, les rémunérer, les retenir*, Éditions d'organisation, Paris, 2009.

John Cultiaux

Patricia Vendramin

*d'après un article paru dans  
La Lettre EMERIT n° 58, juin 2009*



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,  
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE