

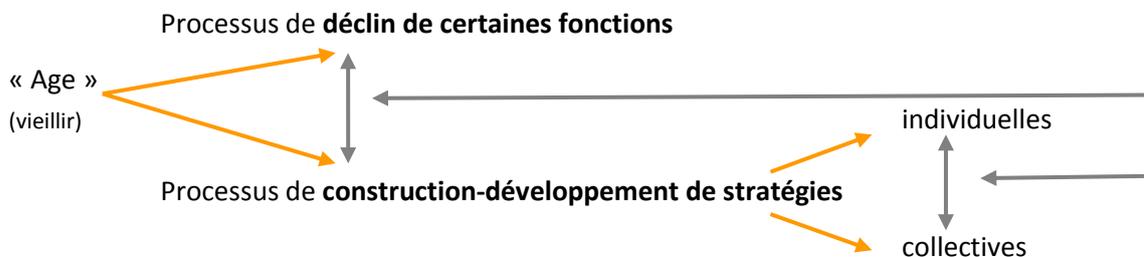
Disposition, occasion, situation : quand l'âge interpelle l'organisation
François Hubault

Nous ne sommes pas à l'aise avec l'âge. D'un côté tout annonce qu'il faut prévoir de pouvoir maintenir chaque personne plus longtemps en activité, d'un autre il faut composer avec une image profondément dévalorisée des travailleurs vieillissants. On rencontre dans le même mouvement, la volonté de certaines entreprises de se développer comme *une entreprise pour tous les âges* et leur non moindre volonté d'asseoir une stratégie de réduction des effectifs qui touche prioritairement les classes d'âges les plus avancés ; dans le même mouvement toujours, une demande de concevoir des organisations qui permettent à chacun de durer dans l'activité et un souhait de réduction de la durée de vie au travail...

Dans ces conditions, la question de *se sentir durablement capable de travailler plus longtemps* ressort comme centrale, et c'est d'ailleurs l'une des faces de la pénibilité dont le thème s'impose en même temps.

1. Il n'y a pas d'âge en soi

Le processus de vieillissement est tout à la fois "naturel" –les différents éléments de l'organisme vivant sont soumis à des processus dégénératifs tout au long de leur existence, et l'homme stable n'existe que pour le mythe taylorien-, et une construction –l'homme échafaude individuellement et collectivement des stratégies de compensation-régulation dont l'efficacité peut parfois même surclasser les plus âgés que leur "état" fonctionnel pronostiquerait "normalement" moins performants-. On comprend qu'il est alors difficile de parler d'un âge *en soi* (Delgoulet¹), et qu'il faut considérer la manière dont ce double mouvement se résout dans une capacité d'agir qui a plutôt tendance à devenir moins homogène avec le temps... et reconnaître qu'une fois encore, il se vérifie ici que les moyennes dissimulent les structures.



¹ Les noms en italiques renvoient aux contributions des auteurs dans cet ouvrage

2. On n'a pas le même âge au même âge...

A rebours d'une conception essentialiste de l'âge, c'est le processus de la construction de l'âge qui doit retenir toute notre attention (*Bessa – Lacomblez, Heddad – Biquand – Guerin, Cau-Bareille, Delgoulet, Poète, Roquelaure*).

La dynamique dégénérative est commune à tous, mais elle révèle en même temps comment la diversité des caractéristiques propres à chacun(e) s'aiguise tout au long de la vie (*Delgoulet, Roquelaure*). Le vieillissement expose en effet à travers les différences entre les individus dans leurs façons de faire face à la pénibilité, la diversité des réserves qu'ils ont pu constituer. Et comme certaines réserves sont plus rapidement entamées, la différence peut facilement servir à séparer entre *ceux qui tiennent* et les autres... Ainsi, *en vieillissant* les singularités se précisent et tendent à se réaliser dans des différences qui distinguent, mais peuvent aussi bien diviser.

Répetons-le, ces différences peuvent être inhérentes à la vie même, mais d'autres sont l'expression de processus sociaux de différenciation. Ainsi, on est "vieux" d'autant plus jeune qu'on est entré jeune dans un travail dont les exigences ont été éprouvantes pour la santé. Ce sont les mêmes facteurs qui provoquent des troubles de santé chez les plus jeunes et qui conduisent à une incapacité des plus âgés. Il est ainsi de plus en plus problématique d'avoir à envisager un allongement de la durée de vie au travail de populations déjà très fragilisées (*Roquelaure*)... La contrainte de devoir travailler jeune contraint souvent ensuite à accepter une déqualification pour pouvoir continuer à travailler vieux (Carette et Lamont, 1989, p.64). Ainsi, tous les postes n'exposent pas aux mêmes couperets de l'inaptitude : la répartition par âge selon les postes et dans les ateliers d'une même entreprise n'est pas aléatoire. Certaines exigences du travail augmentent le poids de toutes les autres, et on est n'est pas "vieux" au même âge, dans l'automobile (40/45 ans pour les OS hommes), dans l'électronique (30 ans pour les femmes), dans la confection (25 ans pour les femmes)... Autant de considérations pour souligner, donc, que le vieillissement est *un phénomène biologique socialement retravaillé* : la différence interindividuelle, accentuée ou effacée par la différenciation sociale, finit par stigmatiser ceux qu'elle distingue ... ou s'invisibilise. D'un autre côté, aussi, le vieillissement invite chacun à développer des ruses-compétences, individuellement et/ou collectivement, pour conserver –voire plus, développer- une efficacité qui entretient en même temps le silence sur cette même dynamique et laisse longtemps dans l'ignorance une organisation que rien ne prépare non plus à s'en inquiéter (*Heddad – Biquand – Guérin*).

Mais il faut cependant prendre garde à ne pas s'enfermer dans une conception excessivement et exclusivement "constructiviste".

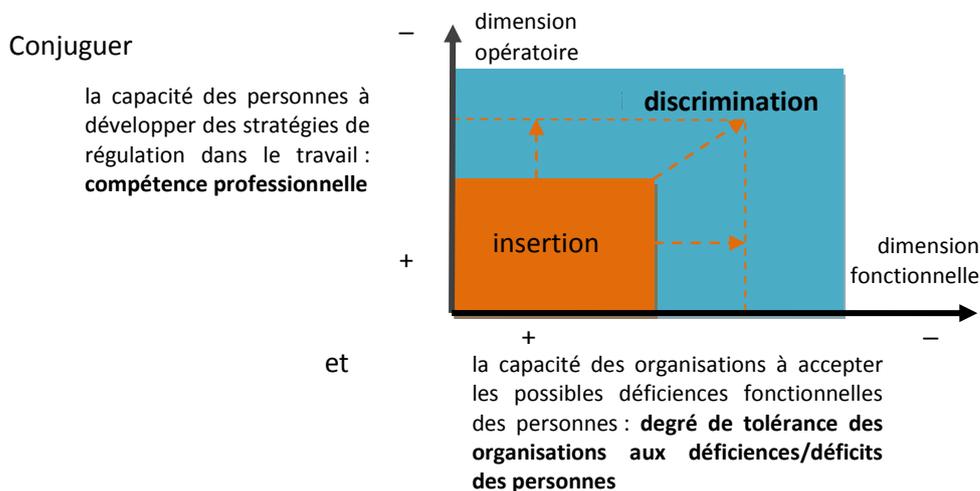
3. Peut-on empêcher de faire des différences, une différence ?

Notons d'abord qu'une démarche constructiviste peut parfaitement cacher une conception substantialiste. Ambitionner par exemple de concevoir des installations *adaptées aux exigences fonctionnelles* de 80% de la population et donc, en somme, aux salariés "tels qu'ils sont" participe bien d'une démarche qui tout à la fois tient compte d'une réalité et en même temps la fige (*Morais*). Ainsi, encore, telle grande entreprise qui, déterminée à empêcher toute discrimination, *décide* de ne plus reconnaître aucune différence relative à l'âge de ses salariés : pour ne pas/plus faire de l'âge un "problème" elle s'interdit d'en parler, avec comme conséquence contreproductive de ne plus pouvoir "penser la question" –comprendre comment des différences

pourraient quand même rester entre les âges, et les moyens d’y faire face- et d’en laisser alors toute la charge pratique aux managers et aux salariés sur le terrain... C’est un véritable retour du refoulé qui se manifeste ici : c’est bien d’un âge essentialisé qu’on peut craindre qu’on ne pourra rien y faire si on s’y attaque et se convaincre de ne pouvoir y échapper qu’en n’y pensant plus...

L’enjeu, finalement, est de ne pas confondre *déficit* –fonctionnel-, et *handicap* –professionnel-, et de ne pas entraîner mécaniquement l’un dans l’autre. L’âge construit inévitablement des déficits fonctionnels, mais ils ne deviennent des handicaps que si des situations privilégient les sollicitations où ces déficits ne peuvent pas être dépassés ni même compensés. Il s’agit donc de nous arrêter à une conception mixte visant à comprendre que la possibilité d’ « une entreprise pour tous les âge »² est indexée à la manière dont s’articulent deux dynamiques (voir schéma ci-dessous³) :

- la capacité des personnes à déployer dans leur activité, des stratégies de régulation et de compensation des déficits fonctionnels liés à leur vieillissement. Ces stratégies se développent dans l’expérience et par l’expérience, et participent des compétences des personnes, individuellement et collectivement. Ce ne sont pas simplement des compétences de compensation des déficiences ou des difficultés, mais de véritables compétences professionnelles, orientées par les objectifs du travail. Aussi est-ce bien la dimension *opératoire* du travail qui est ici concernée (*Heddad – Biquand – Guérin*) ;
- la capacité des organisations à composer avec l’évolution des capacités fonctionnelles des personnes, autrement dit la souplesse des organisations au regard de la variabilité –variété et variation- des capacités fonctionnelles des personnes. C’est ici à la dimension *fonctionnelle* de l’activité que s’évalue alors le degré de tolérance de ces organisations aux déficits fonctionnels des personnes (*Morais*).



Selon la manière dont ces deux dynamiques se conjuguent, leurs effets enclenchent plutôt un processus d’intégration-insertion ou plutôt un processus de discrimination-exclusion.

² C’est l’expression volontariste qui soutenait la stratégie de gestion des âges d’une entreprise où nous sommes intervenus avec Bruno Marielle –ATEMIS (2008-2010)- (« Valoriser l’expérience professionnelle et développer un management intergénérationnel »)

³ Ce schéma a été élaboré avec Laurent Van Belleghem /OMNIA intervention ergonomique, dans le cadre d’un travail mené ensemble sur les stratégies de prévention des handicaps (2002)

4. Poser les problèmes de l'âge pour ne plus faire de l'âge un problème ...

Il est assez clair que cette question concerne celle, plus générale, de la plasticité de l'organisation aux changements de toute nature qui peuvent transformer les qualités productives de la "ressource humaine" qu'elle mobilise.

La "ressource humaine" n'existe pas en soi (Hubault, 2008). Il faut qu'une *disposition* trouve dans une *situation*, l'*occasion* de s'actualiser comme *capacité* : elle est donc, toujours, un effet d'*organisation* qui ne peut conserver par ailleurs le bénéfice de cette ressource que si l'évolution de la situation à la fois repropose ces occasions et les diversifie pour que les dispositions se développent (*développement* de la ressource humaine). Ainsi, la ressource humaine ne participe pas plus d'une qualité substantielle de la personne que de la situation, mais procède de l'activité par laquelle la personne ou l'équipe sait/peut/veut s'organiser efficacement avec les moyens disponibles. Et de fait, c'est la raison alors pour quoi les qualités de cette ressource, comme celles qui dépendent du vieillissement et des déficits fonctionnels qui lui sont liés, ne deviennent des "handicaps" que si ces dispositions diminuées ne trouvent pas dans des situations ad hoc l'occasion de se compenser, voire se dépasser, grâce à des capacités que l'activité pourrait avoir ainsi développées... Ce disant, c'est la problématique même de la santé qui se trouve convoquée (*Poète*), celle proposée par Canguilhem comme la *possibilité de se sentir pour quelque chose dans la manière dont les choses tiennent ensemble* (Hubault, 2009) : dans le rapport à l'âge qui nous occupe ici, la santé dépend de l'estimation personnelle de ce qu'on peut/veut dans une organisation donnée (*Cau-Bareille*). Dès lors, l'âge devient un problème dans les organisations qui font de l'âge un problème, comme, par exemple, lorsqu'elles mettent les plus âgés en concurrence sur des critères qui les condamnent d'avance... : la vitesse d'exécution, l'agilité,... sont les qualités d'un âge que le temps ne peut que dégrader –en quoi, d'ailleurs, ce ne sont pas des compétences !-, et c'est bien une certaine manière de solliciter des qualités propres à un âge qui construit l'incompétence "propre" aux autres âges.

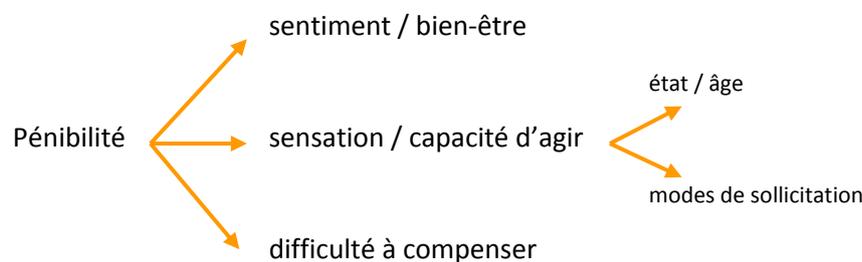
L'âge se manifeste comme une organisation temporellement et spatialement située de la capacité et du pouvoir d'agir, où se noue finalement le désir même d'agir (*Bessa – Lacombez*). Le rapport à l'âge combine ainsi :

- un rapport au temps qui remet en scène les figures diverses que le temps peut revêtir : entre Chronos –le dieu qui dévore ses enfants- qui se veut le tout du temps, Kairos qui est le temps de ce qui demande d'être accompli "au bon moment" et Aion, ce temps de la virtualité qui dans l'instant prépare l'avenir, comment l'âge fait-il évoluer le système qui les tient ensemble ?
- un rapport à l'histoire et au territoire : dans leur rapport à l'âge, les organisations activent une tension profondément structurante de leur identité entre l'histoire comme repère et l'histoire comme boulet... De fait, si l'avenir de l'entreprise c'est de *devenir ce(ux) qu'elle n'est pas*, comment peut-elle espérer le *réussir avec ce(ux) que nous sommes* ?
- un rapport à l'action : réduire la réalité aux mots qui la nomment ne peut opérer concrètement que dans le registre moral de l'indignation (« nous n'accepterons plus que ... ») ; l'ambition de ne plus faire de l'âge un problème repose sur la capacité politique de se confronter aux problèmes qui se posent à travers lui, en d'autres termes la capacité de s'occuper de une ressource *ou* une difficulté dans l'activité réelle de travail.

5. Le vieillissement est-il inévitablement synonyme de pénibilité croissante ?

La pénibilité est une notion complexe, et il est pratique de distinguer analytiquement trois plans⁴ :

- le sentiment de pénibilité au regard d'une *aspiration* –par exemple pouvoir tenir en équilibre vie professionnelle et vie privée (*Cau-Bareille*)-, et donc d'un bien-être ou d'un idéal qui sert de référence ;
- la sensation de pénibilité par rapport à la *capacité d'agir dans certaines situations* –du fait, par exemple, de la survalorisation de la vitesse-agilité par rapport à la réflexion-, qui procède donc elle-même à la fois de l'*état* psychophysiologique propre à l'âge (*Roquelaure*) et des modes de sollicitation des capacités fonctionnelles (*Poète*) : répétons-le, les âges ne sont pas égaux, il faut refuser le politiquement correct qui fait l'autruche en affirmant inconsidérément qu'"il n'y pas de problème d'âge" –« *Age is a matter of mind, if you don't mind it does not matter* »- ;
- la difficulté –éprouvée ou crainte- de trouver les moyens de *compenser les savoir-faire déclassés par les changements* ...



Ainsi, la pénibilité peut procéder tout autant de l'indistinction que de l'essentialisation. On peut craindre que nier l'appartenance des Hommes à un âge c'est très sûrement « *les précipiter dans l'abstraction marchande qui les rend équivalents sans être égaux* »⁵. Mais l'assignation à résidence de chacun dans son âge –la perméabilité "naturelle" des jeunes aux nouveautés technologiques, la "prévisible" résistance au changement des seniors, l'"inévitable" conflit des générations...- a le même effet : l'essentialisation de la différence permet non plus la distinction mais la division, la séparation, l'isolement. Ainsi, de la compétence : d'un côté l'indistinction fait comme si l'expérience ne produisait rien, de l'autre l'essentialisation contextualise tellement la compétence qu'elle l'enferme dans une particularité dont elle ne peut plus sortir⁶. L'une et l'autre, enfin, indistinction et essentialisation fonctionnent comme un cliché et elles auront de ce fait tendance, l'une comme l'autre, à remonter *spontanément*⁷ dans les groupes de travail, dans les échanges directs entre les personnes invitées à témoigner de leurs problèmes ...

Une "gestion des âges" doit donc se fonder sur une capacité de distinguer sans pour autant discriminer⁸. La distinction organise la manière dont le *singulier* est *lié* à une totalité dont il décline une des formes possibles ; l'expression de management inter génération(nel), pour peu

⁴ S. Volkoff a développé ce point lors de la journée Ergo-Idf (www.ergo-idf.fr) consacrée à « Evaluer la pénibilité du travail ? Un défi pour l'ergonomie », le 9 mars 2011

⁵ nous transposons ici, toutes choses égales mais sans le trahir espérons-nous, un commentaire d'Elizabeth de Fontenay : « il me semble que c'est une erreur politique que de neutraliser l'un des éléments les plus vivaces de l'expérience humaine, le sentiment d'appartenance – aussi *eaux mêlées*, aussi tourmenté qu'il puisse être – à une nation ou à un peuple, car cela engage les hommes à se précipiter dans l'abstraction marchande qui les rend équivalents sans être égaux » (de Fontenay, 2011, p.103).

⁶ ce qui est d'ailleurs, incidemment contradictoire avec l'idée même de contexte...

⁷ *le spontané c'est le déjà dit* : une considération qui ne vaut pas qu'au théâtre....

⁸ nous sommes redevable à Sidi Mohammed Barkat de nous avoir aidé à creuser ces distinctions

élégante qu'elle soit, en reprend assez bien l'idée. Au contraire de quoi, la discrimination opère un refoulement de chacun dans ce qui le sépare, un *particulier* qui *l'isole* ; la politique des quotas, le management catégoriel (les femmes, les vieux, les handicapés, les jeunes ...) en sont une expression courante.

En cette affaire, donc, l'enjeu est d'un côté le rapport au monde, de l'autre le statut de l'activité dans la « composition organique du temps de travail » (du Tertre, 2001) ; il concerne en effet la question de savoir comment l'activité construit la capacité de durer dans l'activité, de pouvoir y vieillir (Marielle, 2009) : pouvoir durer dans un monde durable ; l'enjeu d'un travail soutenable, en somme⁹, où se conjuguent sur un mode qui renouvelle complètement le vieux thème de l'employabilité, les conditions d'engagements économique et subjectif de la ressource que constitue la santé. La "pénibilité" prend racine là : non pas tant d'une "charge" substantielle empêchant d'agir, mais d'un coût qu'il y a plus de raison d'endurer, devenu insupportable du fait qu'il ne s'y tient plus aucune promesse d'émancipation, qu'il n'ouvre aucun avenir libérateur, qu'il n'a plus de sens...

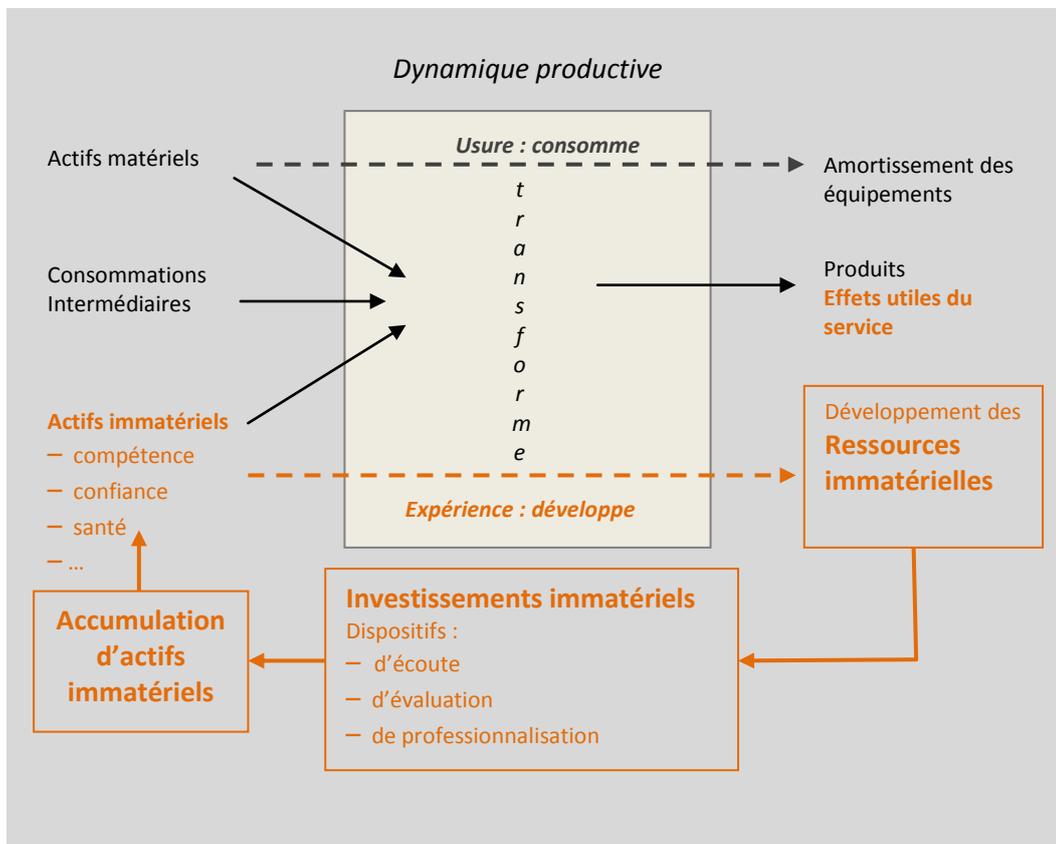
6. La gestion de l'âge a un âge

Le mode de mobilisation de la santé, de la subjectivité, de l'expérience dépend des « configurations productives » (du Tertre, 1995 ; 2012) qui l'organisent. En évoluant vers des formes plus immatérielles et servicielles, la « composition organique du temps de travail » (du Tertre, 2001) y fait la part plus grande à la coopération, l'anticipation, la confiance, la réputation, la diversité des expériences. De ce fait, la nature des investissements productifs change –mise en place de dispositifs permettant de développer la capacité à faire face à la diversité des situations...- ; le rapport au territoire et à l'espace change aussi –la relation de service se tient dans l'intersubjectivité, les activités immatérielles passent par la rencontre physique des corps dans un espace habité- ; le rapport au temps enfin –effacement de la frontière travail / hors travail, en même temps que l'âge de la retraite semble la seule variable d'ajustement macroéconomique du financement des équilibres sociaux...

Au final, le rapport économique et organisationnel à l'âge doit nécessairement être repensé pour dépasser l'approche classique en termes de contraintes et de coûts et développer une conception d'un âge porteur possible de ressources nouvelles.

Un tel modèle rompt avec le modèle "industriel" encore généralement dominant dans les organisations aujourd'hui, précisément sur son rapport à la ressource immatérielle que constituent la compétence, la coopération, la santé : la responsabilité de gestion, ici, ne concerne plus seulement de veiller à la dégrader-consommer-user le moins possible (enjeu de productivité industrielle classique) –comme cela reste pertinent et donc nécessaire pour les autres inputs productifs qui ne peuvent que s'user-consommer dans l'usage-, mais de s'attacher *aussi* à la mobiliser d'une manière qui puisse l'augmenter, la développer (enjeu de productivité dans l'économie immatérielle), de sorte que, à la condition de consentir alors aux investissements immatériels ad hoc, l'entreprise valorise ces ressources en actifs immatériels qui renouvellent et développent les ressources productives disponibles pour une stratégie de développement plus compétitif.

⁹ sur cette question, voir le dossier « Les seniors et la formation », Education Permanente n°191



7. Diversité, dynamique collective et performance organisationnelle

Ce basculement dans l'appréhension de l'âge est stratégique. Il s'agit bien, en effet, de changer résolument d'approche : sortir des idées reçues qui enferment l'âge dans le stéréotype de la dégradation inévitable des capacités (et leur pendant qui espère compenser cette pente en refusant simplement d'en faire un problème... qui se retrouve de fait alors défaussé sur les managers et les opérateurs) ; au contraire, penser l'âge comme porteur de potentialités (ressources immatérielles). Cela passe par la valorisation de l'expérience dont il importe alors d'articuler les différents registres :

- la connaissance de l'entreprise, de son fonctionnement, de ses codes, ses ressources, s'avère paradoxalement "stratégique" quand les changements incessants dispersent les ressources que seule, souvent, l'expérience des plus anciens parvient encore à réunir...
- les connaissances et les savoir-faire techniques "utiles" ne sont pas nécessairement les plus en pointe, car l'entreprise n'a pas seulement l'âge de son actualité la plus récente ni de ses projets : son passé vit encore dans les situations, tant internes que chez les clients, où les "générations" technologiques s'empilent et requièrent pour s'y retrouver des opérateurs qui en ont conservé la mémoire assez vive...
- la capacité à faire face aux situations tendues puise à une expérience de soi dont l'âge porte les conditions de son développement. *Heddad et Coll.* soulignent par exemple la capacité des plus anciens à « renverser la tendance » dans les situations critiques avec les clients ;

⇒ dans le service, enfin, la relation client requiert une palette large dans la disponibilité sociale, culturelle et technique qui valorise la diversité des approches et donc des expériences que les âges peuvent réaliser ensemble quand ils sont réunis ; la diversité des générations permet de travailler ensemble la combinaison de ce que chacune a reçu.

Ce dernier point est essentiel : plus qu'un âge en particulier, c'est bien la diversité des âges et des expériences qui peut faire ressource, et lorsque le management repère cette puissance-là, quand la gestion des distinctions vise leur réunion et leur résonance, une puissance stratégique se dégage et la perspective change radicalement (*Heddad – Biquand – Guérin, Delgoulet, Poète*) : reconnue, soutenue et sollicitée, la diversité des générations s'avère un vecteur de *crédit* vis-à-vis des clients, un vecteur de *progrès* pour les salariés et un vecteur de *performance* de l'entreprise.

De ce fait, la valorisation des expériences professionnelles est un enjeu de management des activités et des équipes articulant trois dynamiques :

- ⇒ le développement d'une stratégie d'écoute conçue comme axe de professionnalisation des fonctions dans leur rapport au réel ;
- ⇒ l'évolution des dispositifs d'évaluation à travers notamment une professionnalisation des entretiens, où l'enjeu est de relier engagement individuel et performance collective, coordination et coopération, effets médiats et immédiats...
- ⇒ le développement de la sensibilité de l'organisation à la diversité, dont l'enjeu concerne le dimensionnement de l'organisation à la complexité des situations réelles à travers, notamment, la promotion de la coopération comme puissance pour faire face à ce qui résiste...

8. Pour conclure...

Du point de vue de l'activité, l'âge est un effet de situation et donc d'organisation. La relation Âge-Travail concerne le rapport que les hommes entretiennent par leur activité de travail avec les moyens dont ils disposent (outils, systèmes formels) pour atteindre le monde. L'enjeu est donc de comprendre comment, dans ce rapport, se construit la possibilité des individus et des collectifs de durer et de se développer plutôt que le risque de s'y épuiser. Par là, la question de l'âge participe incontestablement de la problématisation de la ressource humaine dont elle est une expression essentielle.

L'âge est une dimension de la subjectivité. A ce titre s'y exprime la tonalité singulière de la sensibilité-réactivité à *ce qui se passe*, la manière différenciée de résonner avec le monde environnant, avec les autres.

L'enjeu de la "gestion des âges" consiste dès lors à faire de l'expérience le support du développement de la sensibilité à "ce qui se passe". Au service de cette professionnalisation de la subjectivité, le tutorat et les groupes de pairs sont probablement les ressorts le plus profitables pour affiner le jugement sur *la manière dont ce qu'on fait agit*, la pertinence de l'activité, son sens, sa valeur. De ce point de vue, l'"âge" a un effet de loupe sur les tensions intra et inter subjectives tout autant que organisationnelles, dans la conduite des organisations productives.

Bibliographie

- Carette J. et Lamont S. 1989. "L'âge usé : une histoire du travail". *Nouvelles pratiques sociales*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec à Montréal – ISSN : 0843-4468 (imprimé) 1703-9312 (numérique) -, vol. 2, n° 2, 1989, p. 59-69, (<http://id.erudit.org/iderudit/301048ar>)
- Fontenay E (de). 2011. *Actes de naissance – entretiens avec Stéphane Bou*. Paris : Le Seuil
- Hubault F. 2008. "Le travail dans la gestion : tensions et contradictions". In Beaujolin R., Louard P. et Parlier M. (coord). *Le travail, un défi pour la GRH*. Lyon : Editions de l'ANACT, pp. 22-40
- Hubault F. 2009. "Autorité du travail et pouvoir d'agir de l'ergonome". In Hubault F. (coord.), *Pouvoir d'agir et autorité dans le travail*, séminaire Paris1 2-4 juin 2008. Toulouse : Editions Octarès, pp. 103-110
- Marielle B. 2009. "Vivre et travailler longtemps". *Revue Économie de Management* n°130, SCEREN – CNDP, pp. 20-31
- Tertre C. (du). 1995. « Une approche sectorielle du travail ». In Boyer R. et Saillard Y. (dir.), *La théorie de la régulation, l'état des savoirs*. Paris : La Découverte, pp. 323-333
- Tertre C. (du). 2001. « Nouveau régime d'accumulation et Aménagement-Réduction du Temps de Travail : le rôle 'clé' des activités immatérielles et relationnelles ». In Groux G. (dir.), *L'action publique négociée : approches à partir des 35 heures (France - Europe)*. Paris: Editions l'Harmattan, pp. 219-233
- Tertre C. (du). 2012 (*à paraître*). « Configuration productive de service et internationalisation : une approche régulationniste ». In Graz J.C. (dir.), *Services sans frontière ; Mondialisation, Normalisation et Régulation de l'économie des services*. Paris: Les Presses de Sciences Po, coll. Gouvernance