



Université Panthéon-Assas

BANQUE DES MEMOIRES

Master de gestion des organisations

Dirigé par Jacques Rojot

2010

***L'employabilité des travailleurs manuels
« séniors » de l'industrie agro-alimentaire
est-elle une convention ?***

Julien Pierre Besnard

Sous la direction de Catherine Voynnet-Fourboul

Julien Pierre Besnard
Université Paris-II ASSAS
Année universitaire 2010-2011

Mémoire

L'employabilité des travailleurs manuels « séniors » de l'industrie agro-alimentaire est-elle une convention ?

Directrice de mémoire : MME Voynnet-Fourboul



Remerciements

L'étudiant qui a rédigé ce document souhaite remercier toutes les personnes qui lui ont apporté leur soutien tout au long de son travail. L'aide de chacun fut essentielle pour la mise au jour du document final. Merci à Madame VoynetFourboul, maître de conférence à l'université Paris II-Assas, directrice de mémoire, pour ses précieux conseils, merci à Monsieur Gomez, professeur à l'EM Lyon de m'avoir montré la voie des chemins tortueux de l'économie des conventions. Enfin, merci aux responsables des ressources humaines qui ont accepté de prendre sur leur temps pour répondre aux questions que je leur ai posé dans le cadre de cette étude. Merci à vous.

Sommaire

Introduction.....page 4

Etat de la recherche..... page 10

**Quelle productivité pour les travailleurs âgés ?
Les « séniors » et les obstacles d'accès à l'emploi : des constats contradictoires. La
théorie des conventions : une herméneutique pour expliquer l'employabilité des
« séniors » ?**

Hypothèses de recherche..... page 33

Posture épistémologique..... page 35

Méthodologie de la recherche..... page 36

Résultats..... page 40

**Les réponses des professionnels RH
Interprétation des résultats**

Limites de l'étude..... page 80

Conclusion et pistes de recherche... page 82

Références bibliographiques..... page 83

Annexes..... page 85

Introduction

L'année 2010 est une année charnière pour la problématique de l'emploi des salariés âgés dans l'entreprise et par ricochet pour l'activité des praticiens de la fonction ressources humaines, et ce à double titre. En premier lieu, le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale publié le 21 mai 2009 prévoit à compter du 1^{er} janvier que les entreprises de plus de 50 salariés sont tenues de conclure des « accords de gestion des âges » afin d'atteindre un taux d'emploi des « séniors » satisfaisant dans leur entreprise. Afin de respecter leurs obligations, les entreprises ont le choix entre une politique basée sur l'embauche, une politique basée le maintien dans l'emploi, ou encore une option mixte. La mise en place de la mesure s'opère par des accords de branches ou des accords d'entreprises selon la taille de l'organisation. Les entreprises qui ne souscrivent pas à un plan d'action sont susceptibles d'être pénalisées par une amende égale à 1% de leur masse salariale. La législation entrée en vigueur en janvier 2010 est une conséquence directe des accords européens (U.E) de Stockholm conclus en 2001. Ceux-ci visaient à l'horizon 2010 à relever le taux d'emploi des 55/64 ans à au moins 50% et à préconiser « un vieillissement actif ». (Guillemard 2004, page 32). En second lieu, le gouvernement de Monsieur Fillon a annoncé en juin 2010 que l'âge légal du départ en retraite passerait progressivement de 60 à 62 ans en 2018. Cette mesure vise à contenir l'expansion des déficits publics dans un contexte démographique et économique défavorables à un statu quo. Ces deux mesures vont conduire inévitablement les professionnels des ressources humaines à reconsidérer leurs habitudes liées au recrutement et au maintien des travailleurs âgés dans l'emploi : des contraintes légales pourraient bientôt s'ajouter aux nouvelles obligations si les entreprises ne s'adaptent pas à un afflux inévitable de travailleurs âgés sur le marché du travail.

Ainsi, la mise en place la réglementation sur l'emploi des « séniors » génère naturellement une problématique qui sert de fil d'Ariane à cette étude. L'entreprise,

comme tous les organismes sains, prend des décisions *à priori* rationnelles pour atteindre ses objectifs, c'est-à-dire maximiser sa croissance ou maximiser ses profits. Imposer par un système de quotas la présence d'un plus grand nombre de « séniors » dans l'entreprise vient bouleverser ce schéma et induit deux interprétations possibles. Première interprétation, cette nouvelle réglementation pourrait être une mesure sociale destinée à privilégier l'intérêt d'une catégorie d'individus au détriment de la vitalité de l'économie. Dans ce cas, celle-ci correspond à un nouveau développement de l'Etat providence qui n'induit de questionnement intéressant dans la discipline des sciences de gestion que sur les conséquences qu'une telle mesure peut avoir sur le dynamisme des entreprises. Deuxième interprétation, cette nouvelle réglementation pourrait signifier que les décisions des professionnels des ressources humaines des entreprises françaises ne sont pas *justes*, c'est-à-dire que leur(s) stratégie(s) liée(s) à l'emploi des « séniors » ne met pas correctement en relation les compétences des travailleurs âgés, leur productivité, et les besoins des organisations. Cette hypothétique disfonctionnement du marché du travail aurait dès lors des conséquences sur l' « employabilité » des « séniors », un terme qui est difficile à définir et n'est pas dénué de sous-entendus idéologiques. C'est cette hypothèse qui est retenue pour cette étude.

Avant d'aller plus avant et de parler d' « employabilité », il est nécessaire de définir ce mot. Qu'est-ce que l' « employabilité » ? Le terme est équivoque. Selon Gazier (1999, page 9), « On peut distinguer historiquement trois vagues d'élaborations et de débats concernant l'employabilité, qui ont fourni au moins sept définitions opérationnelles, utilisées par des acteurs variés : statisticiens, médecins, responsables de politiques économiques et sociales, travailleurs sociaux, gestionnaires des ressources humaines... ». Gazier (1999) distingue jusqu'aux années 1940 une « employabilité dichotomique » qui segmente les employés apte au travail et les employés invalides. A partir des années 1950, trois nouveaux types d'employabilité voient le jour : « l'employabilité sociomédicale », « l'employabilité politique de main d'œuvre », et « l'employabilité flux ». L' « employabilité sociomédicale » correspond à « une série d'échelles qui permettent de mesurer la distance qui existe entre les caractéristiques physiques et opérationnelles d'une personne et les exigences de l'exercice d'un emploi donné. » (Gazier 1999). « L'employabilité politique de main d'œuvre » correspond au même type de procédé

mais pour « des aptitudes physiques et mentales, mais aussi pour une acceptabilité sociale générale. » (Gazier 1999) L'intérêt de ces échelles réside dans une possibilité d'« amélioration » de l'individu par rapport à la « norme ». Enfin, l'« employabilité de flux », « s'applique alors à des cohortes de chômeurs dont le retour à l'emploi est plus ou moins long selon leurs caractéristiques démographiques et selon les périodes. Il s'agit alors d'une vitesse moyenne d'écoulement pour un groupe, et non de performances individuelles à des tests. » Ces mesures de l'employabilité ne sont pas dénuées d'à-priori idéologiques. Alors que « l'employabilité sociomédicale » et « l'employabilité politique de main d'œuvre » font peser sur les épaules de l'employé la responsabilité de son sort, l'« employabilité de flux » le dédouane de toute culpabilité en considérant l'univers à travers un prisme holiste. A partir des années 1980, Gazier (1999) distingue une « troisième vague » qui apporte trois définitions : « l'employabilité performance attendue sur le marché du travail », l'« employabilité initiative » et l'« employabilité interactive ». L'« employabilité performance attendue sur le marché du travail » est, selon Gazier (1999), « directement probabiliste, et relie pour une période donnée la probabilité de trouver un emploi à la durée probable du travail et au gain horaire probable qui lui est associé. En somme, une capacité à extraire un revenu sur le marché du travail. Cette décomposition permet d'apprécier le succès ou l'échec d'une action de politique de l'emploi, sans orienter vers une causalité quelconque ». L'« employabilité initiative », selon Gazier (1999), « se centre sur les capacités individuelles à « vendre » sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives. Il s'agit de créativité/responsabilité individuelle et de capacité à construire et mobiliser des réseaux sociaux. ». Enfin, l'« employabilité interactive », « articule explicitement ces capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction. » (Gazier 1999) C'est cette définition qui est retenue par le Canadian Labor Force Development Board (1984) : « L'employabilité est la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail. » Dans le cadre de cette étude, c'est cette dernière définition qui sert de base aux réflexions. Ce travail considère en effet l'employabilité sous l'angle de la relation de marché, de « l'interaction », entre les « caractéristiques personnelles » des « seniors » (capacité à effectuer des tâches, salaires minimum réclamé) et le marché

du travail (structure du marché du travail). Il est nécessaire ici de placer des guillemets car le mot « sénior » renvoie à des réalités différentes selon les individus, comme il en sera fait état plus loin.

Cette étude considère, par hypothèse, le marché du travail, et plus particulièrement le marché du travail - ou pour être plus exact, le segment du marché du travail - des travailleurs manuels âgés de l'industrie agro-alimentaire comme inefficace. Cela signifie que la structure du marché du travail ne permet pas de maximiser les gains des parties, pour des raisons qui sont à explorer. Conséquence de ce point, il est possible de mettre à jour un fonctionnement alternatif, efficace et satisfaisant, du marché qui pénalise moins les travailleurs âgés, sans entraver l'activité de l'entreprise. L'existence parallèle de plusieurs équilibres de marchés, qui contraste avec la théorie de la concurrence pure et parfaite des néoclassiques, a été mise à jour sous le terme de « théorie des conventions » dont les figures de proue sont, dans le domaine de la gestion, Jean-Pierre Dupuy et Pierre-Yves Gomez. Ce mémoire abordera plus avant la théorie des conventions dans une autre partie de l'exposé.

La population étudiée dans ce mémoire n'est pas neutre, bien au contraire. Les « séniors » ne constituent pas un groupe homogène d'individus : bien que l'Etat tente de fixer des normes pour mettre en place des « plans séniors », bien que la société fasse consensus pour considérer que les « séniors » se rapportent à des « personnes âgées de plus de 50 ans » (selon le Petit Robert), aucune définition arrêtée du mot « sénior » n'existe et il n'est dès lors guère surprenant d'être souvent confronté à une moue dubitative lorsqu'il est demandé à des professionnels des ressources humaines d'apporter une définition à ce terme. Si ce mot est indéfinissable, il possède en revanche une signification limpide. Le mot « sénior » se rapporte au mot latin *senior* qui est un comparatif de supériorité lié à l'âge : plus âgé. Transposé dans le vocabulaire courant, « sénior » est une circonlocution du mot « vieux » ou de « vieillard ». Derrière ce bouclier linguistique transparait la gêne de la société face au vieillissement. Le « vieillard » autrefois vecteur de valeurs positives comme la sagesse et mis en valeur pour cela, n'a désormais plus bonne presse. Aussi, il doit être dissimulé derrière une locution latine pour éviter de devenir tabou et de risquer le rejet. Lieu très important de la vie sociale des individus, il paraîtrait

étrange que l'Entreprise ne partage pas cette angoisse de la prise d'âge. Cette intuition n'a pas échappé à de nombreux chercheurs en sciences de gestion. Cependant, si la problématique de l'éviction des « séniors » de l'entreprise, en particulier au moment des entretiens d'embauche, est caressée par la littérature, celle-ci n'est toutefois pas complètement explorée dans cette discipline comme Aubert (2003, page 67) l'indique : « si la plus faible « employabilité » des salariés les plus âgés est un argument récurrent dans le débat public, elle reste encore assez peu étudiée. En particulier, l'existence de pratiques discriminatoires à l'encontre des salariés les plus âgés se justifie généralement en invoquant la grande difficulté des chômeurs âgés à retrouver un emploi, plutôt que par l'observation directe de pratiques d'éviction de la part des entreprises. » Le cadre choisi ici, celui de l'industrie agro-alimentaire, n'est pas plus anodin. C'est en effet dans les secteurs de l'agro-alimentaire et de l'automobile que les salariés âgés sont susceptibles d'être confrontés aux tâches les plus difficiles, notamment à cause de la persistance du modèle taylorien au sein des entreprises de ces secteurs. Comme l'indique Corinne Gaudart, Antoine Laville, Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff (1995, page 830) : « A cet égard, les contraintes temporelles jouent un rôle souvent crucial, parce qu'elles peuvent s'avérer spécialement pénalisantes pour les plus âgés, comme nous l'expliqueront ultérieurement. Or le travail répétitif sous contrainte de temps rigide est en progression, légère mais bien réelle [...] Cette évolution traduit à la fois l'extension du nombre de postes soumis à des contraintes rigides dans certains secteurs comme l'agro-alimentaire et la diminution du nombre de postes « doux » (postes de préparation, de manutention, etc...) dans d'autres secteurs, comme l'automobile.» C'est dans les postes manuels de ces secteurs d'activité que la productivité des « séniors » est intuitivement la plus impactée par l'âge et, par conséquent, que le phénomène d'éviction des salariés âgés est probablement le plus violent. C'est donc dans ces contextes d'emploi aux contours défavorables à la prise d'âge que la mise à jour d'une convention est particulièrement porteuse de sens.

La rédaction de cette étude se base sur deux réalités qui posent problème : d'un côté un Etat qui produit une réglementation contraignante pour favoriser l'emploi des « séniors » dans un contexte d'accroissement de la main d'œuvre âgée, de l'autre une situation de marché qui, étudiée à travers le lorgnon néoclassique, devrait s'équilibrer harmonieusement. Que peut-on dire de l'employabilité des « séniors »

dans l'industrie agro-alimentaire ? Si l'on se réfère à l'activisme gouvernemental récent, quelle injustice les frappe ? Cette injustice est-elle *in fine* économiquement juste ?

Etat de la recherche

1. Quelle productivité pour les travailleurs âgés ?

1. L'importance de la notion de productivité pour évaluer l'employabilité

L'étude de l'employabilité dans le cadre de ce mémoire se base sur la définition du Canadian Labor Force Development (1994) : « L'employabilité est la capacité relative que possède un individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques personnelles et le marché du travail ». Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de s'intéresser à l'état de la recherche sur l'employabilité des travailleurs âgés, ou au moins, sur les « caractéristiques personnelles » de ces derniers et sur « le marché du travail » qui entrent dans la définition du concept d'employabilité retenu pour cette étude.

La littérature sur « l'employabilité des séniors » n'est pas répandue. Cependant, de nombreux travaux existent sur la productivité des « séniors ». Déterminer la productivité, étudier ses écarts parmi les classes d'individus, est primordial pour définir l'employabilité, car la productivité est le seul étalon rationnel par lequel un responsable des ressources humaines peut privilégier, à prix équivalent, le travail d'un individu plutôt que celui d'un autre. Comme l'indique Robert Salais (1989, page 202), « la relation de travail comporte deux opérations successives dans le temps : la passation des contrats de travail lors de l'embauche, la mise en œuvre dans la production. La première se fait par une équivalence entre le temps de travail *futur* et salaire ; la seconde s'effectue ensuite par une équivalence entre le temps de travail *actuel* et produit. La relation de travail est donc ambivalente dans le sens où elle mêle et ainsi confond deux équivalences de nature différente, qui sont deux ordres de la réalité. La première, équivalence dans le moment de l'échange, est celle qui définit le salarié et selon laquelle il vit sa réalité. [...] La seconde, équivalence dans le moment de la production, est celle qui définit l'entrepreneur employeur et selon

laquelle il ordonne sa réalité. Portant sur et se déroulant sur le temps de travail, elle est d'essence non marchande. Elle spécifie la production : c'est le domaine de la productivité. » Ainsi, l'acceptation d'une relation de travail par l'employeur est liée à l'usage que ce dernier va en faire pour effectuer une production. En outre, le contrat par lequel s'établit un salaire sur le marché du travail est fonction du temps que le salarié va investir dans l'entreprise pour produire. Un employeur rationnel a donc *intérêt* à engager dans son organisation les salariés selon un facteur qui maximise l'utilité du salaire versé : la productivité. Existe-t-il des raisons pour lesquelles les « séniors » échapperaient à cet impératif sur le marché du travail ?

2. La productivité des salariés âgés

Il existe de nombreuses études qui portent sur la productivité des salariés âgés et qui s'intéressent à la question sous des angles différents. Il résulte de cette littérature trois points importants sur la productivité des « séniors ». En premier lieu, les « séniors » sont en position de faiblesse pour effectuer certaines tâches à cause de la diminution de leur capacité physique et de l'obsolescence de leurs compétences techniques (1). Cependant, les travailleurs âgés, et en particulier les travailleurs âgés de l'industrie, développent des qualités qui leur permettent de compenser ces incapacités (2). Au final, il est possible d'affirmer selon des sources concordantes que la productivité des salariés âgés reste globalement stable après 35 ans (3).

(1) Passé un certain âge, les individus ont des difficultés à effectuer certaines tâches à cause d'une dépréciation de leur capital physique et de l'obsolescence de leurs connaissances technique

Les travailleurs âgés ont des difficultés à réaliser certaines tâches sur leur lieu de travail. Ces difficultés peuvent être liées à des insuffisances physiques ou une obsolescence des qualifications en rapport aux tâches demandées.

Selon Gaudart, Laville, Molinié & Volkoff (1999), qui ont étudié des salariés âgés occupés à des tâches répétitives dans le secteur de l'automobile en France (1999, page 844) : « l'avance de l'âge a des conséquences sur les activités sensorimotrices : il faut un temps plus long pour décider et exécuter les mouvements,

la mémorisation des choix à faire est plus fragile, la discrimination des informations pertinentes est plus difficile. » De même, l'impact de l'âge sur la condition d'un salarié âgé diffère d'un poste à un autre. Il y a un rapport entre la pénibilité du poste et la capacité à l'occuper après plusieurs années d'exposition comme l'indiquent Gaudart, Laville, Moliné & Volkoff (1999, page 835) : « A plus long terme [...] certaines approches quantitatives ont montré l'ampleur de la dégradation de l'état de santé sous l'effet du travail répétitif sous forte contrainte de temps : effets du travail au rendement sur la santé post-professionnelle des ouvrières de la confection, effet du travail parcellisé sur la personnalité et sur les comportements hors-travail, à partir d'une certaine durée d'exposition. » La difficulté du travail impacte la santé des opérateurs et leur santé altérée ne leur permettent pas de tenir le poste à des âges avancés. Rosen (1975, page 242) recoupe ces phénomènes sous le terme de «dépreciation» (depreciation) : « The second concept that must be identified is depreciation, defined as negative changes in capital values which depend on the age of persons possessing knowledge and skills, and which are more or less independent of chronological time and generational differences. Depreciation arises because the ability of individuals to apply acquired skills and knowledge to income-producing opportunities systematically changes with age. Some have maintained that appreciation characterizes early phases of working life, analogous to the effects of storage on the quality of wine. However, depreciation finally occurs as a result of increasing probabilities of death and morbidity as well as general deterioration of mental and physical capacities associated with aging. Further, it will be argued below that learning is not wholly confined to schools, but occurs for very long periods after formal schooling ends. Capacity to learn and adapt to new situations may decrease with age." *(Le second concept qui doit être identifié est la dépréciation, définie comme une évolution négative du capital qui dépend de l'âge des personnes qui possèdent des connaissances et des compétences, et qui est plus ou moins indépendant du temps et des différences générationnelles. La dépréciation apparaît parce que la capacité des individus à appliquer les compétences et les connaissances acquises aux opportunités génératrices de revenus changent systématiquement avec l'âge. Certains ont soutenu que l'appréciation caractérise les premières phases de la vie professionnelle, comme le stockage améliore la qualité du vin. Toutefois, la dépréciation se produit toujours en raison des probabilités croissantes de mortalité et de morbidité, ainsi que de la détérioration générale des*

capacités mentales et physiques associées au vieillissement. En outre, il sera soutenu ici que l'apprentissage n'est pas entièrement confiné à l'école, mais se produit pour de très longues périodes après la fin de la formation. La capacité d'apprendre et de s'adapter aux nouvelles situations peut diminuer avec l'âge.)

Les difficultés physiques des salariés les plus âgés ne sont pas les seuls facteurs qui peuvent les tenir éloignés du marché du travail. L'obsolescence de leurs connaissances et leur difficulté à s'adapter aux nouvelles technologies peuvent constituer un handicap pour leur employabilité. D'autant que les entreprises ne favorisent pas la formation continue des salariés âgés. Pour Dixon (2003, page 72) : « Turning to a consideration of skills, with an ageing labour force there is a risk that stock of knowledge and skills deriving from foundation education and training will become increasingly dated, as the labour market becomes more reliant on mature and older workers to meet new and emerging skill needs » *(Lorsque l'on prend en considération les capacités, avec une population vieillissante, il y a un risque que le stock de connaissances et de compétences dérivées de la formation et des expériences initiales devienne de plus en plus datées, comme le marché du travail devient plus demandeur de travailleurs mûrs et âgés capables de mettre en œuvre des demandes en compétences émergentes)*. Ce déclin des compétences techniques est particulièrement saillant lorsqu'il est question de nouvelles technologies. Pour Aubert, Caroli & Roger (2006, page 90) : « Overall, the use of new technologies tends to generate much greater entry opportunities for younger workers relative to older ones, while for organisational innovations, the age bias is mainly due to a lower decrease in the number of exits in the older group relative to younger workers. When using new technologies, firms are more reluctant to hire older workers and tend to favour younger ones. This difference in hiring practices towards the various age groups may be due to older workers being less adaptable than younger ones in a fast changing environment. » *(Dans l'ensemble, l'utilisation des nouvelles technologies a tendance à générer de plus grandes opportunités d'entrée pour les jeunes travailleurs comparé aux aînés, tandis que pour les innovations organisationnelles, le biais de l'âge est principalement dû à une baisse moins marquée dans le groupe plus âgé comparé aux plus jeunes. Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des nouvelles technologies, les firmes sont plus réticentes à engager des travailleurs âgés et préfèrent les travailleurs les plus jeunes. Cette*

différence dans les pratiques d'embauches envers les divers groupes d'âge peut être dû au fait que les travailleurs âgés sont moins adaptables que les plus jeunes à un environnement mouvant). Rosen (1975, page 199) recoupe ce phénomène sous le terme d' « obsolescence » : « Obsolescence occurs because stocks of knowledge available to society change from time to time. Different generations of graduates acquire knowledge from schools at various points in time, and obsolescence is obviously related to some concept of « vintage ». Knowledge available to be learned systematically changes as research and innovation push out the frontiers of various subjects. Sometimes new knowledge proves received knowledge to be incorrect or at least less general than was supposed at an earlier time. Similarly, production innovations often render useless skills associated with prior methods. In both cases, capital losses are imposed on those embodying the earlier knowledge and skills. »

(L'obsolescence se produit parce que les stocks de connaissance disponibles dans la société changent de temps à autre. Des générations différentes de diplômés acquièrent le savoir des écoles à des époques variées et l'obsolescence est évidemment liée à une idée de « vintage ». Le savoir disponible change systématiquement alors que la recherche et l'innovation poussent les frontières de divers sujets. Parfois, le nouveau savoir prouve que les connaissances acquises sont incorrectes ou au minimum moins générales que ce que l'on supposait auparavant. De même, la production d'innovations rend souvent inutiles les capacités associées avec les anciennes méthodes. Dans les deux cas, des pertes de capital sont imposées à ceux qui possèdent le savoir et les compétences d'antan.)

Hélas, pour faire face aux nouveaux défis impartis par leur environnement de travail, les salariés les plus âgés se trouvent souvent fort démunis. En cause, la faible propension des sociétés à leur accorder une formation qui leur permettrait de réactualiser leurs connaissances. Malgré les effets de la vieillesse plus ou moins naturels évoqués plus hauts, la formation des travailleurs tout au long de la vie a pourtant un impact direct sur l'âge du départ à la retraite. Comme l'indique Bartel & Sicherman (1993, page 169): « The primary rationale for the prediction that industries with higher rates of technological change are also characterised by later retirement was the hypothesis that such industries are characterise by higher rates of on-the-job training. Human capital theory predicts, as discussed earlier, a positive correlation between the amount of training accumulated over the life cycle and the age of

retirement » (*Le principal indice pour prédire que les industries avec des taux élevés de changements technologiques sont également caractérisées par des retraites plus tardive est l'hypothèse que de telles industries se démarquent par de plus grands taux de formation continue. La théorie du capital humain prédit, comme discuté plus tôt, une corrélation positive entre la quantité de formation accumulée durant le cycle de vie et l'âge de la retraite*). Cependant, les entreprises rechignent à offrir à leurs salariés âgés des formations qui pourraient améliorer leur employabilité sur le marché du travail : les conclusions de Frédéric Lainé (2002, page 146) sont limpides : « Parmi les personnes en emploi en 1999, 34 % ont suivi au moins une formation entre janvier 1999 et février 2000. Le taux de formation continue des actifs en emploi est relativement stable jusqu'à 44 ans. Au-delà, l'accès à la formation continue amorce une baisse légère jusque 54 ans, puis chute pour les plus de 55 ans. Ce repli de la formation pour les plus âgés s'observe pour tous les niveaux de qualification : cadres, professions intermédiaires et ouvriers/employés de plus de 50 ans en emploi ont tous des taux d'accès bien inférieurs à ceux de leurs cadets de même catégorie socioprofessionnelle. » Et d'ajouter : « Parmi les facteurs explicatifs de ce moindre accès, nombre d'auteurs insistent sur le comportement des entreprises vis-à-vis des salariés âgés. Les employeurs ne sont pas enclins à investir en terme de formation dans des travailleurs destinés à quitter l'entreprise au moment du départ à la retraite. Il est plus «rentable» pour eux d'investir dans des travailleurs plus jeunes »

(2) Cependant, les « séniors » possèdent de nombreux atouts pour s'intégrer harmonieusement et efficacement à l'entreprise.

Ces atouts proviennent de deux phénomènes développés avec l'âge : en premier lieu, les salariés âgés gagnent en expérience, en habilité dans les tâches qui leur sont imparties. En outre, les salariés âgés tendent à développer des techniques de substitution pour compenser les effets de l'âge sur leurs capacités physiques et intellectuelles. Cette caractéristique est particulièrement saillante chez les travailleurs manuels.

Les nouvelles habilités développées avec l'âge sont relevées par Aubert et Crépon (2003, page 97) : « Plusieurs mécanismes peuvent expliquer la croissance de la

productivité avec l'âge. Cette croissance pourrait résulter de l'accumulation, avec l'âge, de savoir-faire et de connaissances. Elle pourrait également traduire la révélation d'information sur le salarié au cours du temps, permettant de l'affecter à des activités où il est le plus efficace»

Les techniques de substitutions ont été étudiées par Corinne Gaudart, Antoine Laville, Anne-Françoise Molinié et Serge Volkoff (1995, page 841) dans le secteur du montage automobile en France chez des travailleurs manuels soumis à des tâches répétitives : « [...] les plus âgés tendent à régulariser leur rythme de travail et à économiser du temps et des déplacements. Dans ce but, ils développent des habiletés comme celles qui leur permettent de prendre dans une main la plupart des pièces de visserie, puis de sélectionner et de faire glisser vers les doigts ces pièces dans l'ordre et au moment où il faut les positionner. Bien que maîtrisée, cette habileté reste une préoccupation pour les âgés comme le montrent les résultats des entretiens individuels : les plus âgés du tronçon évoquent plus souvent que les jeunes une gêne à la manipulation des petites pièces. D'autres stratégies se manifestent chez les âgés, stratégies qui tendent à diminuer les postures déséquilibrées et les sollicitations des mêmes parties du corps : [...] Un tel registre des « manières de faire » est mis en œuvre par les opérateurs âgés, plus ou moins consciemment, pour maintenir leur « performance » dans un système technique et organisationnel dont les contraintes les pénalisent plus fortement que les jeunes. »

(3) Au final, la productivité des travailleurs âgés varie peu après 35 ans

Au final, qu'est-il possible d'affirmer sur l'employabilité des travailleurs âgés ? Selon Aubert & Crépon (2003, page 11) qui ont mené une étude sur la productivité selon l'âge dans l'industrie, le commerce et les services : « les profils estimés pour la productivité selon l'âge sont assez similaires d'un secteur à l'autre. Dans les trois secteurs considérés, on estime une productivité croissante avec l'âge en première partie de vie, puis stable au-delà d'une limite située autour de 40 ans. Les écarts-types sont assez élevés, ce qui empêche fréquemment de rejeter l'hypothèse d'égalité entre la productivité marginale des diverses classes d'âge et celle de la classe d'âge de référence, c'est-à-dire les 35-39 ans. Dans l'industrie, seules les classes plus jeunes (moins de 35 ans) sont significativement moins

productives que cette classe d'âge de référence. Dans le commerce, les quatre classes d'âge de 40 à 60 ans sont significativement plus productives que les 35-39 ans, et dans les services, seuls les 45-54 ans ont une productivité marginale estimée significativement supérieure à celle des 35-39 ans. Dans les trois secteurs, le coefficient estimé pour les 55-59 ans est plus faible que celui des 50-54 ans, ce qui laisserait supposer une diminution de la productivité après 55 ans. Cependant, la différence n'est pas statistiquement significative, si bien qu'il est difficile de conclure à une telle diminution. Enfin, les plus de 60 ans sont nettement plus productifs que les autres classes d'âge dans l'industrie, ce qui traduit certainement un effet de sélection. Ces salariés de plus de 60 ans de l'industrie sont en effet très peu nombreux et employés dans des postes très qualifiés. »

Les découvertes d'Aubert & Crépon sont recensées dans le tableau suivant :

Tableau 2

Estimation de la fonction de production par la méthode des moments généralisés (MMG)

	Industrie		Commerce		Services	
	Param	Std	Param	Std	Param	Std
Travail	0,821	0,048	0,604	0,043	0,789	0,054
Capital	0,191	0,024	0,144	0,015	0,098	0,021
Moins de 25 ans	- 0,183	0,055	- 0,223	0,034	- 0,213	0,045
25-29 ans	- 0,140	0,043	- 0,124	0,026	- 0,136	0,038
30-34 ans	- 0,058	0,024	- 0,035	0,015	- 0,059	0,024
35-39 ans	0,000	Référence	0,000	Référence	0,000	Référence
40-44 ans	0,046	0,029	0,046	0,016	0,050	0,023
45-49 ans	0,039	0,029	0,058	0,019	0,090	0,026
50-54 ans	0,033	0,032	0,059	0,022	0,080	0,030
55-59 ans	- 0,005	0,034	0,048	0,025	0,026	0,034
Plus de 60 ans	0,122	0,082	0,039	0,054	0,047	0,067
Nombre d'entreprises	24 058		28 690		19 764	
Sargan (nlib)	134,0	(119)	162,8	(119)	120,8	(119)
P valeur	0,165		0,005		0,438	

Estimation jointe de la fonction de production par la méthode des moments généralisés sur chacune des années d'observation (1996 à 2000). Troisième étape (matrice optimale).

Les variables sont mesurées en variation par rapport à l'année précédente.

Contrôles : secteur (NES 36) * année, taille (3 catégories) * âge de l'entreprise (5 catégories), évolution du ratio du travail des stagiaires et de celui des intérimaires sur le travail des salariés de l'entreprise (cf. **annexe 1**)

Instruments : niveaux passés du logarithme du travail en $(t - 2)$, ainsi que du logarithme du capital et des parts des classes

Si les salariés possèdent sensiblement la même productivité après 35 ans, voire une productivité supérieure à des âges reculés avec le phénomène de sélection, les salaires des « séniors » permettent-ils pour autant leur recrutement ou leur maintien au sein de l'entreprise ? Sur cette question, les réponses varient selon les Ecoles, ce qui pose problème pour mener à bien le travail de recherche. Il est fait ici état, dans un premier temps, des résultats de la recherche sérieuse d'Aubert & Crépon (2003). Les conclusions de Lazear (1979), totalement opposées à celles d'Aubert & Crépon sont abordées plus loin dans l'exposé des attendus de la recherche.

Le tableau suivant issu du travail d'Aubert & Crépon (2003, page 15) présente l'évolution du salaire selon les tranches d'âges dans les secteurs de l'industrie, du

¹ Aubert, P., Crépon, B., 2003. La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation, *Economie et statistique*, N°368, p.14

commerce, des services. Conformément au sens commun, les salaires des salariés de ces secteurs augmentent avec l'âge :

Tableau 3 Estimation des équations de coût salarial

	Industrie		Commerce		Services	
	Param	Std	Param	Std	Param	Std
Moins de 25 ans	- 0,240	0,027	- 0,275	0,020	- 0,282	0,028
25-29 ans	- 0,149	0,022	- 0,151	0,016	- 0,162	0,023
30-34 ans	- 0,042	0,014	- 0,059	0,010	- 0,076	0,016
35-39 ans	0,000	référence	0,000	référence	0,000	référence
40-44 ans	0,079	0,041	0,056	0,028	0,051	0,035
45-49 ans	0,085	0,035	0,089	0,026	0,070	0,032
50-54 ans	0,112	0,033	0,104	0,024	0,099	0,031
55-59 ans	0,141	0,032	0,127	0,024	0,127	0,031
Plus de 60 ans	0,154	0,055	0,174	0,039	0,192	0,051
Nombre d'entreprises	24 058		28 690		19 764	
Sargan (nlib)	158,2	(104)	107,7	(104)	112,3	(104)
P valeur	0,000		0,382		0,273	

Variable dépendante : variation du logarithme du salaire moyen dans l'entreprise.

Estimation jointe de l'équation de salaire par la méthode des moments généralisés sur chacune des années d'observation (1996 à 2000).

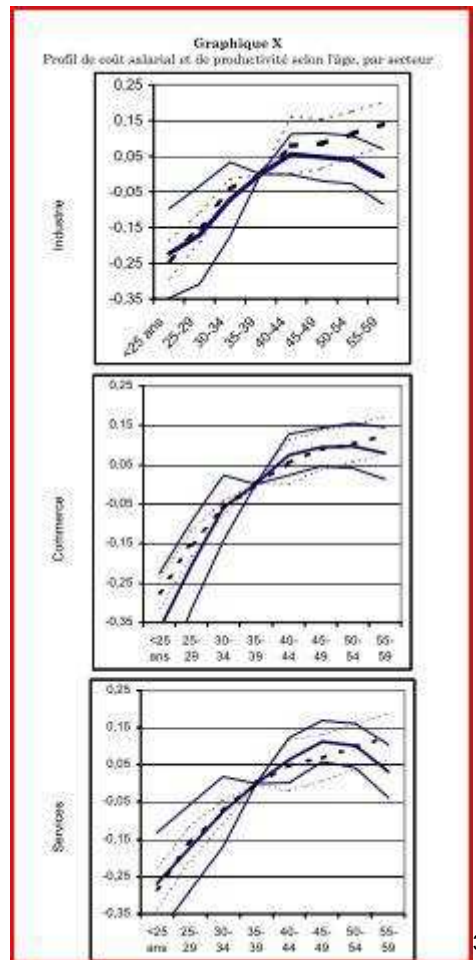
Troisième étape (matrice optimale).

Les variables sont mesurées en variation par rapport à l'année précédente.

Contrôles : secteur (NES 36), taille (3 catégories) * âge de l'entreprise (5 catégories), année.

Lorsque les données des deux tableaux sont confrontées, il est possible de remarquer que la courbe de la productivité épouse celle des salaires jusqu'à 55 ans, sauf dans les secteurs de l'industrie et des services où un décrochage se produit dès 45 ans et devient très significatif après 55 ans comme le montre le graphique suivant :

² Aubert, P., Crepon, B., 2003. La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation, *Economie et statistique*, N°368, p.15



3

Cependant les auteurs de l'étude minimisent cette différence en indiquant : « un « décrochage » entre productivité et coût salarial semble apparaître après 55 ans, notamment dans l'industrie et les services. Néanmoins, vu l'écart-type élevé dans les estimations de la productivité relative, il est impossible de conclure s'il s'agit d'une différence significative entre coût salarial et productivité, ou si cette différence n'est due qu'à l'imprécision des résultats. » (Aubert & Crépon 2003, page 17)

Au final, l'étude menée par Aubert & Crépon (2003, page 19) indique : « les résultats semblent donc rejeter l'hypothèse d'un problème général de demande de salariés « âgés » qui serait dû à une évolution défavorable, en fin de carrière, du ratio moyen du salaire sur la productivité. »

³ Aubert, P., Crepon, B., 2003. La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation, *Economie et statistique*, N°368, p.16

A partir des recherches menées sur la productivité des salariés âgés, il est possible d'affirmer que si les effets de l'âge sur les salariés les rendent moins aptes physiquement et intellectuellement à remplir leur contrat au sein des organisations, ces derniers développent cependant dans le même temps des compétences qui leur permettent, soit d'améliorer leur productivité par l'expérience, soit de mettre en œuvre des procédés qui leur permettent de pallier les effets du temps. Enfin, il est fait état que la productivité des travailleurs âgés est stable après 35 ans et à même tendance à remonter après 60 ans. Cette stabilité est due aux phénomènes indiqués ci-avant et notamment à un phénomène de sélection : ne restent en entreprise ou sur le marché de l'emploi que les « séniors » qui demeurent productifs.

2. Les « séniors » et les obstacles de l'accès à l'emploi : des constats contradictoires

Il vient d'être exposé que la productivité des « séniors » est globalement égale à celle des classes d'âges les plus performantes de l'entreprise, et ce dans tous les secteurs d'activité. Aussi, l'employabilité des « séniors » devraient demeurer la même entre 35 et 65 ans. Pourtant, des facteurs exogènes, c'est-à-dire des facteurs qui ne relèvent pas directement de la « qualité » des individus, impactent l'employabilité des travailleurs âgés. Aubert (2003, page 68) distingue trois types :

1. Les discriminations à l'embauche

« Un certain nombre de facteurs sociologiques ou psychologiques peuvent influencer le comportement des dirigeants d'entreprise par rapport à la main-d'œuvre âgée. Les difficultés des salariés de plus de 50 ans sur le marché de l'emploi pourraient ainsi découler d'une image négative de la part des employeurs, qui serait source d'une « discrimination selon l'âge ». » (Aubert 2003, page 68) Aubert cite en appui à son argumentation une étude qui montre la réticence de chefs d'entreprises à embaucher des salariés de plus de 50 ans, même lorsqu'ils font face à des difficultés de recrutement (Richet-Mastain, 2003) ainsi qu'une étude qui met en lumière l'image

négative des performances économiques des salariés âgés (Monso et Tomasini, 2003).

2. Le coût trop élevé de la main d'œuvre « sénior » : un facteur très discuté.

Le deuxième facteur avancé par Aubert pour expliquer un sous-emploi des « séniors » sur le marché du travail est très discuté. Deux théories s'affrontent à priori sur ce sujet, la théorie soutenue par d'Aubert & Crépon et celle défendue par Lazear. Selon Aubert (2003, page 68) : « La demande de travail de salariés âgés peut également traduire des problèmes de coût salarial et de productivité de ces salariés. La croissance des coûts salariaux avec l'âge (cf. Aubert (2003) pour le profil des coûts salariaux moyen), fruit de politiques de rémunération fondées sur l'ancienneté, peut inciter certains chefs d'entreprise à employer de préférence des salariés jeunes. Cet effet sera d'autant plus marqué si la différence de productivité entre salariés jeunes et âgés ne compense pas la différence de salaire. » Cependant, selon Aubert, « Cette hypothèse d'un « décrochage » généralisé entre salaire et productivité après 50 ans semble cependant infirmée par les études empiriques sur données françaises (Crépon, Deniau et Perez-Duarte, 2003 ; Aubert et Crépon, 2003). » Ces considérations, semblables aux résultats de la recherche exposés plus haut, viennent cependant contredire les études menées par Lazear (1979). Selon cet auteur, il existerait une convention liée au marché interne du travail qui conduirait les employeurs à sous-payer les jeunes salariés et, au contraire, à sur-payer les travailleurs les plus âgés. Ainsi, l'âge de la retraite correspondrait à un point d'équilibre entre les deux périodes. Ces considérations se retrouvent dans le cadre d'une étude célèbre sur l'âge obligatoire de la retraite (*Why is there mandatory retirement ?*) où Lazear (1979, page 1283) arrive aux conclusions suivantes : « This paper provides an explanation of the institution of mandatory retirement that is derivated from optimizing behaviour on the part of both workers and firm. The theory, simply stated, is that it pays both parties to agree to a long-term wage stream which pays workers less than their VMPs (Value of the worker's marginal product) when young and more than the VMPs when old. By using this payment schedule, the worker's lifetime VMP is higher than it would be in the absence of that scheme because this provides valuable incentives to the worker which would otherwise be lost to moral hazard. A necessary consequence of this payment schedule is

mandatory retirement, that is, a date at which the contract is terminated and the worker is no longer entitled to receive a wage greater than his VMP. » (Ce document offre une explication de l'institution de l'âge obligatoire de la retraite qui dérive du comportement optimal entre la firme et les travailleurs. La théorie, simplement décrite, est que cela convient aux deux parties de convenir d'un flot de revenus de long terme qui paye les travailleurs moins que leur VMP (valeur du produit marginal des salariés) quand ils sont jeunes et plus lorsqu'ils sont âgés. En utilisant ce calendrier de rémunération, le temps de vie de la VPM du salarié est supérieur à ce que cela serait en cas d'absence du dispositif car il produit des incitations notables au salarié qui seraient autrement perdu dans l'aléa moral. Une conséquence nécessaire de ce calendrier de rémunération est la retraite obligatoire qui correspond à une date qui marque la fin du contrat ainsi que la fin des revenus supérieurs à sa VPM). Ainsi, selon l'étude de Lazear, le coût des salariés âgés seraient supérieur à celui de leur productivité du fait d'un rattrapage des économies engendrées par les salaires versés à ces derniers dans les premières années de travail, inférieurs à leur productivité. Cette donnée pourrait légitimement constituer un handicap sérieux à l'embauche des salariés âgés sur le marché du travail qui coûteraient dès lors bien plus cher que leur productivité réelle. Afin d'étudier l'employabilité des travailleurs manuels âgés de l'industrie agro-alimentaire sous l'angle de l'économie des conventions, il devient dès lors nécessaire de compléter la recherche actuelle sur le coût de la main d'œuvre âgée de manière à statuer sur un critère qui pourrait potentiellement expliquer de manière rationnelle le rejet de la main d'œuvre « sénior » par les professionnels des ressources humaines : son coût trop élevé comparé à une main d'œuvre plus jeune.

3. Les coûts d'ajustements élevés

« Le troisième type d'explication des déterminants de la demande de travailleurs âgés met en jeu le rôle des coûts d'ajustement. Les salariés de plus de 50 ans se distinguent en effet des salariés plus jeunes par le coût de leur licenciement. Cette différenciation est néanmoins ambiguë. D'un côté, la contribution Delalande tend à augmenter le coût de licencier un salarié au-delà de 50 ans. D'un autre côté, l'existence de dispositifs institutionnels d'accueil (tels que les différents régimes de préretraite ou le chômage en dispense de recherche d'emploi) peut inciter les

entreprises à se séparer plutôt des salariés de plus de 50 ans, si le coût d'une mise en préretraite est inférieur à celui d'un licenciement. » (Aubert 2003, page 68)

3.La théorie des conventions, une herméneutique pour expliquer l'employabilité des « séniors » ?

Les travaux menés par Aubert, quoique très discutés, suggèrent que la discrimination envers les « séniors » a, en grande partie, un impact sur leur capacité à obtenir un emploi. Dans le cas des travailleurs âgés, cette discrimination se matérialise dans un écart entre leur capacité de production réelle et la capacité de production estimée par l'employeur. Pourquoi cette situation ? Une piste d'explication pourrait résider dans un choix généralisé des professionnels de recrutement : un comportement mimétique pousserait beaucoup de professionnels du recrutement à ne pas envisager le recrutement de personnels âgés pour les meilleures raisons du monde, toutes inexactes. Ce type de phénomène, aberrant, non pour des considérations morales, mais pour la *maximisation des gains des parties*, est appelé une convention.

1. La convention, démon de l'individu rationnel

Le principe fondamental sur lequel se base la théorie des conventions a été édicté par Orléan (1989), repris par Rojot (2003) : « l'accord entre les individus, même quand il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun, sans une convention constitutive ». Cette phrase est riche d'interprétations. La première interprétation de cette phrase est liée à l'expérience commune : les différents accords marchands des individus prennent place dans un cadre « matériel ». Parmi ces cadres matériels, il est possible de recenser les réglementations qui encadrent les transactions ou la structure du marché. Ainsi, certaines réglementations empêchent le commerce de certaines denrées (êtres humains) ou en réglementent d'autres (armes à feu), en outre il ne peut exister de commerce sans structure de marché, le plus petit marché envisageable étant constitué par le monopole bilatéral : un vendeur et un acheteur. Cependant, la

considération d'Orléan va au-delà. Lorsqu'il parle de « convention constitutive » ou de « cadre commun », l'auteur se réfère à une sphère exogène, immatérielle, qui oriente les décisions des individus et existe en dehors de « la limite du cadre marchand ».

Selon la théorie des conventions, « lorsque l'on admet que la coordination des actions humaines est problématique et ne résulte pas de lois de nature ou de contraintes, on peut comprendre que la rationalité humaine est d'abord interprétative et non pas seulement ou d'emblée calculatrice. L'agent doit préalablement saisir la situation et l'action des autres, à l'aide de cadres conventionnels, pour pouvoir se coordonner. Cette saisie n'est pas seulement cognitive mais aussi évaluative, la forme d'évaluation décidant de l'importance de ce que l'agent saisit et prend en compte. C'est ici que nous reconnaissons la place, dans la coordination, de valeurs collectives et biens communs qui ne sauraient être réduits à l'état de préférences individuelles, mais qui fournissent l'armature des conventions de coordination les plus légitimes. C'est ici aussi que le langage trouve sa place, comme composante majeure des institutions. » (Eymard-Duvernay, et al., 2003, page 1) Ainsi, parler de convention, c'est d'une part occulter la toute puissance de l'individu : c'est faire le deuil de l'individu totalement rationnel, qui calcule selon ses intérêts propres, s'engage et mène librement des accords avec des tiers sans être influencé. C'est d'autre part considérer que le fonctionnement du marché classique est fonction de valeurs, d'idées, de « langage », alors que le sens commun le considère comme une succession routinière de phénomènes quantifiables et prédictibles, une succession de chiffres et d'équations qui ne sauraient tromper.

La théorie des conventions induit une considération particulière de l'individu. Elle ne se complait pas dans sa définition traditionnelle définie par les paradigmes de l'individualisme méthodologique et de l'holisme. Selon la matrice d'Agassi, « est holiste une société qui forme un tout plus que ses parties, une société qui affecte les choix individuels et une structure sociale qui influence les comportements individuels. » (Defalvard 1992, page 129) Est individualiste, « une société où seuls les individus ont des buts et des intérêts, où l'individu agit selon ses intérêts dans un contexte fixé et où la structure sociale est modifiable par les individus. » (Defalvard

1992, page 129) La théorie des conventions qui considère que les individus sont conduits par une convention dont ils sont collectivement à l'origine mais à laquelle ils sont individuellement soumis sème le trouble sur la nature de l'individu dans la société : individuellement coresponsable de la structure, il est dans le même temps mené par cette dernière, à l'encontre de ses intérêts. Afin de redonner une place à l'individu dans la société, l'Ecole des conventions théorise l'individu morphogénique, inspiré de l'individu institutionnaliste d'Agassi. Defalvard (1992, page 134) définit l'individualisme institutionnel d'Agassi comme il suit : « L'apport d'Agassi est double : en premier lieu, il propose une définition de l'individualisme qui l'associe au principe qui refuse d'accorder à des entités non individuelles des volontés, désirs, ou intérêts. Mais ce trait demeure insuffisant à caractériser l'individualisme renouvelé, puisque, sans donner aux objets collectifs une « âme », il est possible de poser qu'ils délimitent le domaine de validité des intérêts individuels qui reçoivent dès lors de l'extérieur (d'un tiers ?) leur orientation. Nous retrouvons ici la question du degré d'autonomie des calculs individuels par rapport aux institutions. C'est là qu'intervient le second apport du travail d'Agassi. En effet, Agassi termine son article en précisant justement quelle définition de la société s'ajuste avec son individualisme institutionnaliste. Encore une fois nous observons l'entrelacement de la méthodologie et de l'ontologie. Il écrit, en effet, que « selon l'individualisme institutionnaliste, la société est l'outil conventionnel (ou contractuel) de la coordination des actions individuelles ». La convention peut être soit implicite, soit explicite, l'essentiel est qu'elle soit révisable, modifiable par les individus qu'elle régit. Nous sortons, ici, de la question du degré d'autonomie individuelle compatible ou non avec l'individualisme renouvelé. En effet, l'individualisme institutionnaliste pourra s'appliquer dès lors que les objets sociaux intègrent la possibilité d'être révisés, d'être réformés à la demande des individus. En dernier ressort, l'individualisme d'Agassi s'appuie sur des individus conçus comme des réformateurs sociaux où chacun, à l'égal des autres, participe à l'élaboration du lien social. » La théorie des conventions reprend en partie les considérations d'Agassi pour modeler l'individu morphogénique, à une réserve près : l'individu morphogénique est incomplet, naturellement disposé à regarder autrui, à l'envier. Ainsi selon Dupuy (1988, page 81) : « Sans attendre, j'indique ce qui fait la différence. L'individualisme méthodologique (version Agassi) se donne toujours en pratique des individus complètement spécifiés par rapport au but à atteindre, qui est de rendre compte du phénomène observé comme effet de composition. C'est grâce

à cela que les propriétés du tout apparaissent comme déductibles des propriétés des parties. Le modèle que nous allons ici examiner relève d'une autre logique. Il s'y trouve toujours un manque dans la spécification de départ de l'individu, et c'est le tout qui vient combler ce manque. Le tout continue à résulter de la composition des éléments, mais ceux-ci dépendent simultanément du tout. Il n'y a plus déduction mais une détermination circulaire.» Au « réformateur social » d'Agassi qui peut agir sur la structure qui l'agit se substitue l'individu morphogénique de Dupuy qui est habité par la convention.

L'existence de la convention est liée à l'incertitude : sans incertitude, sans risque, la décision à prendre est limpide. C'est parce la décision incertaine porte à conséquence ou qu'un risque est lié à l'immédiate décision des autres individus placés dans un contexte identique, que la convention existe.

2. La convention et l'incertitude

Pierre-Yves Gomez (1995, page 142) distingue deux types d'incertitudes : « Soit la décision à prendre changera radicalement l'état futur du monde dans lequel évolue l'individu. Il est incapable de comparer alors, au temps t de sa décision, les gains consécutifs au fait d'agir ou de ne pas agir. C'est, typiquement, la situation de l'entrepreneur knightien qui, en créant la firme, bouleverse les données du problème qui se pose à lui, puisqu'il génère du même coup les conditions de sa réussite (et donc de sa rémunération future). Rappelons que pour la micro-économie standard, l'hypothèse cruciale sur l'atomicité des marchés suppose justement qu'aucun agent ne possède assez d'influence sur le marché pour modifier les règles, et notamment celles présidant à l'évaluation de ses performances et de ses coûts. Soit la décision n'a pas de sens pour un agent si les autres acteurs ne prennent pas la même au même moment. Selon l'exemple canonique de Schelling [1977], c'est le cas lorsque l'on conduit à droite plutôt qu'à gauche, choix dont l'utilité est impossible à déterminer dans l'absolu, puisqu'il ne dépend que du comportement futur des autres conducteurs. Mais c'est aussi le cas pour d'innombrables situations de choix rationnels, notamment lorsque se posent des problèmes d'évaluation et de qualité: un acteur ne peut pas définir substantivement les normes qualitatives et son choix (accord ou refus d'un produit) ne prend sens que relativement à ce que les autres

choisissent en général ». Face à cette incertitude, Gomez (1995, page 143) considère la solution mimétique, comme « rationnelle » : « le mimétisme qualifie le comportement rationnel de cet agent s'il est supposé maximiser son utilité en situation d'incertitude ». La convention constitue un fait social stable résultant de l'accumulation de comportements mimétiques rationnels face à une situation d'incertitude : « la convention est une construction sociale, parce qu'elle n'existe concrètement (comme peut l'être une concrétion) que par l'accumulation de comportements mimétiques, auxquels elle donne, comme un miroir social, leur sens. Ce n'est donc pas une simple habitude culturelle, une donnée de circonstance extra-économique : elle est dépendante des choix rationnels des acteurs. On voit en quoi le traitement micro-économique de la question permet d'éviter la dilution du propos dans le vague des approches culturalistes, pour, a contrario, l'introduire dans la logique des choix rationnels. Il est rationnel d'imiter, ce qui constitue une règle commune, qui mesure les calculs rationnels des individus en les rationalisant. » (Gomez 1995, page 145) Ou encore, « [...] Comme structure, le propre de cette dernière est de former une figure régulière qui se repère parce qu'elle donne une solution systématique à un problème systématiquement indécidable. » (Gomez 1995, page 146) Il y a convention lorsque des critères axiomatiques, dit « de Lewis » sont vérifiés : « une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale où l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population ; ce contexte rend le mimétisme rationnel. Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle se substitue alors à ceux-ci comme règle de justification, sans pour autant l'interdire. Elle obéit aux cinq conditions de Lewis : 1-Chacun se conforme à la convention 2-Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme 3-Chacun préfère une conformité générale à moins que générale 4-Il existe au moins une autre régularité alternative 5-Ces quatre premières conditions sont CK (common knowledge). » (Gomez 1995, page 148)

3. Les effets pervers de la convention

Que penser de la convention ? La convention est-elle un phénomène bénéfique qui permet de libérer les individus des lourdeurs du choix et permet de prendre les

décisions opportunes, c'est-à-dire les décisions qui permettent de maximiser les gains des parties ? La convention permet-elle de vivre dans le meilleur des mondes ? Le phénomène de convention s'accompagne toujours d'effets pervers, non au sens moral, mais au sens étymologique du mot pervers : « perversus », qui renverse.

En premier lieu, la convention se substitue à la rationalité des individus. Il est établi ci-avant que la convention est fondée grâce au mimétisme rationnel des acteurs. Toutefois lorsque le phénomène de convention est établi, les acteurs tendent à oublier collectivement et naturellement l'origine de la convention et à la considérer comme acquise. Ainsi, la convention échappe aux individus qui l'ont fabriquée, *Elle* est autonome, extérieure à eux mais se substitue pourtant à leurs décisions calculées. La convention manipule son monde. « La convention cristallise des comportements d'imitation de telle façon que chaque individu (autonome) croit en l'existence de la convention comme règle en dehors de sa propre adhésion, parce qu'il croit en la généralisation du comportement mimétique et ceci, en dehors d'une occurrence ou situation particulière. A la limite, le pli s'efface entre la liberté d'adhésion et la constitution de la convention par accumulation de comportements identiques : chaque individu se persuade que celle-ci offre la seule résolution de problème possible parce qu'il ne peut y déroger seul. L'ordre issu des adoptions spontanées de la règle finit par ordonner les adoptions » (Gomez 1995, page 146). Si la convention est stable, cette constance n'implique pas qu'elle ne disparaisse : « Aussi, sa stabilité en temps que structure n'interdit pas son évolution : comme elle n'est effective que parce qu'elle convainc, le doute sur le mimétisme des acteurs peut se généraliser et défaire la trame de la structure avec une logique symétrique de celle ayant présidé à la tisser. Les conventions peuvent disparaître, par défection des adopteurs, et devenir lettres mortes, comme on parle de langue morte.» (Gomez, 1995) Cependant, la théorie des conventions reste silencieuse sur les modalités exactes par lesquelles la convention s'éteint. Peut-être est-il possible d'explorer une piste sur la résolution de la convention en scrutant le travail de Defalvard (1992, page 136) qui écrit en bas de page au sujet des recherches menées par Orléan : « En séparant le désir mimétique giradien du mécanisme victimaire qui lui donne son sens, A. Orléan trahit le cœur même de la thèse girardienne et, ce faisant, s'interdit peut-être l'accès aux fondements d'une économie générale des conventions, dont il a néanmoins le projet ». Le mécanisme de la

théorie des conventions partage en effet rigoureusement les mêmes traits que le mécanisme du « bouc émissaire » développé par René Girard. Comme dans l'œuvre de ce dernier, la théorie des conventions induit une mimésis irrésistible associée à une perte générale de l'autonomie des individus face à cette dernière : il est difficile à l'individu de s'extraire seul du courant mimétique, ou plutôt, le mimésis est composante de ce dernier si l'on se réfère à l'hypothèse de l'individu morphogénique développée par Dupuy. De là, il pourrait être intéressant de s'interroger sur les liens entre la dynamique du bouc-émissaire girardien et celle de la convention. La convention fabrique-t-elle des bouc-émissaires ? Si non, quelles sont les points de différence entre le bouc-émissaire girardien et les « sacrifiés » des conventions, point qui est abordé plus loin dans la présentation de l'économie des conventions ? Et s'il existe des points de différences, il y a-t-il plusieurs mimésis ou est-ce la même puissance, à un degré différent ? Les différents auteurs de l'économie des conventions semblent vouloir consommer leur différence avec Girard, qui est peu citée. Mais au final, l'écart entre les travaux de Girard et les travaux de l'économie des conventions révèle des zones d'ombres qui mériteraient d'être investies par les intellectuels pour donner une dimension supplémentaire à leurs travaux, celle des idées. Tel n'est pas le propos de ce mémoire, qui se borne à sa gageure, un simple exercice de comparaison, dont les conclusions peuvent cependant contribuer à bouleverser les certitudes.

Le deuxième effet pervers de la convention se révèle dans le comportement des individus face aux alternatives naturelles qui peuvent se substituer à la convention. Une convention est un phénomène modélisable sous la forme d'un jeu de décision. Ainsi, dans chaque situation qui met en relation la décision d'un individu a et la décision d'un individu b , il y a quatre types de décisions possibles pour jumeler les intérêts des protagonistes, avec une infinité de degré de nuances possibles : défavorable à a /défavorable à b , défavorable à a /favorable à b , favorable à a /défavorable à b , favorable à a /favorable à b . Lorsqu'une décision est défavorable à a et défavorable à b , elle est dite pareto-dominée, en revanche, la décision la plus favorable à a et b est considérée comme pareto-optimale. Lewis pose comme hypothèse fondatrice pour l'existence de la convention qu'« il existe au moins une autre régularité alternative ». La mise à l'écart naturelle par les acteurs de cette autre régularité alternative pour privilégier aveuglement la convention constitue en soit un

effet pervers. D'autant que l'équilibre induit par la convention en situation d'incertitude n'est généralement pas pareto-optimal, ou en d'autres mots qu'il ne permet pas d'accorder harmonieusement l'intérêt de toutes les parties. Le jeu du dilemme du prisonnier adapté au monde du travail par Leibenstein (1982) montre comment l'application de la théorie convention liée à la notion d'effort ne permet pas d'arriver à un équilibre optimal pour les salariés et le patronat : « Dans le cas des comportements a priori conflictuels entre les salariés et employeurs dans l'entreprise, Leibeinstein (1982) soutient que les partenaires coopèrent au lieu de tomber dans la solution rationnelle mais non raisonnable. Dans ce cas, une convention d'effort vient résoudre le problème de coopération (que l'on peut donc rebaptiser problème de coordination avec conflits individuels) qualifiée par Leibenstein « d'étalons d'effort entre collègues » (peer group standard effort). Néanmoins, si la convention permet aux agents de s'écarter du résultat sous-optimal, elles ne les amènent pas pour autant, selon Leibenstein, jusqu'au résultat coopératif optimal. Ils approchent de ce résultat, se retrouvent dans une position médiane qui n'existait pas dans la matrice de gains originale. Cette solution est pareto-améliorante mais non pareto-optimale ». (Batifoulier 2001, page 109) Quelles sont les conséquences d'une telle convention ? Primo, les résultats de la recherche sur la convention étudiée par Leibenstein indiquent une amélioration de l'équilibre paretien par rapport au pire équilibre sur lequel les intérêts des individus pourraient se rejoindre. Deuxio, les résultats de la recherche sur cette convention indiquent que l'équilibre pareto-optimal n'est pas trouvé. Par conséquent, il est possible de considérer que parce qu'elle améliore l'équilibre qui serait considéré par la collectivité comme rationnellement le pire, la convention tend vers la stabilité. Cependant, la convention implique aussi dans le même temps des comportements qui ne sont pas pareto-optimaux. Aussi, sur le long terme, cet équilibre pareto-dominé est à l'origine de pertes de natures variées qui n'apparaîtraient pas si les intérêts des individus s'accordaient sur le pire équilibre paretien qui conduirait rapidement à une situation difficilement tenable. A titre d'illustration, imaginons un chemin de campagne dans le Jura du début du XVIIIe siècle. La typologie du territoire implique que la visibilité des conducteurs de calèche serait meilleure si tout le monde choisissait de rouler à gauche. Or par convention, sur ce chemin de campagne, comme partout dans le Jura, la conduite se fait à droite. Du fait de la mauvaise visibilité, il y a chaque année plusieurs accidents qui auraient pu être évités si tout le monde roulait à gauche, mais ces événements ne sont pas

suffisamment significatifs pour inciter les automobilistes à rouler à gauche. Se mettre à rouler à gauche impliquerait une situation chaotique pendant au moins un temps, jusqu'à ce que les automobilistes imprégnés par la convention précédente changent leurs comportements. Et comme personne ne change, tous les ans, plusieurs individus perdent inutilement la vie sur le petit chemin sinueux du Jura.

Ainsi, sous une apparence bénéfique, fonctionnelle, la convention, cette accumulation mimétique, véhicule des effets pervers. Et ce sont précisément les effets pervers d'une convention qui lie les professionnels des ressources humaines à la main d'œuvre âgée qu'il est peut-être possible de lire dans les mesures gouvernementales qui obligent les entreprises à s'organiser pour favoriser la présence de la main d'œuvre âgée au sein de l'entreprise.

Hypothèses de recherche

Deux questions de recherche sont explorées par cette étude. Une première question de recherche vise à confronter l'état des connaissances à la réalité du terrain. Il est fait état dans la partie précédente de cette étude, d'un conflit entre Aubert & Crépon (2003) et Lazear (1979) au sujet de la productivité des « séniors » ramenée à son prix pour l'entreprise: alors que les premiers considèrent qu'il n'y a pas de « décrochage » généralisé entre salaire et productivité après 50 ans », Lazear (1979) fait état d'une convention qui implique que les entreprises payent les jeunes salariés au-dessous de leur productivité et les personnes âgées au-dessus. Aussi, l'état de la recherche doit être complété par des relevés sur le terrain afin de départager, dans le cadre de l'industrie agro-alimentaire, les deux versions. Ce complément à la recherche inclue également une prospective sur les « coûts d'ajustement » évoqués par Aubert & Crépon (2003) comme facteur pouvant contrarier l'accès à l'emploi des travailleurs âgés. Mettre ces questions au clair permet d'écarter ou non l'argument du prix trop élevé des « séniors » comme barrière à l'accès à l'emploi, et d'aborder l'hypothèse d'une convention concernant l'emploi des « séniors », deuxième question de recherche.

Reconnaitre une convention concernant l'emploi des « séniors » conduirait à faire état, selon l'Ecole des conventions, d'une situation de marché qui pourrait se caractériser par un sous-emploi aussi injuste qu'injustifiable des « séniors ». Une telle conclusion pourrait corroborer l'hypothèse « socio-psychologique » de « discrimination selon l'âge » émise par Aubert (2003). Ce facteur d'éloignement de l'emploi pour les « séniors » est confirmé par les études de Richet-Mastain (2003) et Monso & Tomasini (2003). L'intérêt de ce travail de recherche, si une convention est mise à jour, est de reformuler les hypothèses de ces auteurs avec les mots du vocabulaire de l'« Ecole des conventions » et de les incorporer dans une herméneutique plus large.

Le travail de recherche explore ainsi la validité de deux hypothèses :

1- Suivant les conclusions d'Aubert & Crépon (1993), il n'y a pas de « décrochage » entre la productivité des « séniors » et leur « prix » sur le marché du travail. De même, les coûts d'ajustement ne constituent pas une contrainte suffisante pour expliquer rationnellement les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés pour se situer sur le marché de l'emploi. Mettre à jour cette relation est essentielle pour évoquer l'existence d'un possible déséquilibre conventionnel du marché du travail qui lie les employeurs aux « séniors ».

2- Il existe une convention sur le marché du travail qui conduit à un sous-emploi des travailleurs âgés manuels dans l'industrie agro-alimentaire, ou en d'autres mots, l'argument de la « discrimination selon l'âge » peut être traduit dans le langage conventionnaliste par un équilibre de marché pareto-dominé.

Posture épistémologique

L'ambition de ce travail de recherche est d'étudier l'employabilité des travailleurs âgés, et en particulier celle des travailleurs manuels âgés de l'industrie agro-alimentaire, à la lumière de la théorie des conventions. C'est dans les caractéristiques particulières de cette théorie que se nichent les justifications de la posture épistémologique adoptée dans cet écrit. Selon Favereau (1993), un des fondateurs du courant de pensée de l'Ecole des conventions, « l'économie des conventions, c'est la poursuite du programme de recherches traditionnel de l'individualisme méthodologique en économie (à savoir la coordination des activités économiques) mais avec une hypothèse de rationalité limitée ». Il ajoute, « l'économie des conventions, c'est la poursuite du programme de recherches traditionnel de la philosophie politique ou de la sociologie fondamentale (à savoir la question de la coopération entre les sujets doués de raison) mais avec un accent sur la « compréhension » des actions, des textes et des objets, en accord avec le « tournant interprétatif » des sciences sociales ». L'ambition de la théorie des conventions est par conséquent de mettre à jour les mécanismes des échanges humains et au-delà de situer l'individu dans la société, voire dans l'univers. Une telle entreprise qui induit l'usage de la raison peut se faire par les nombres, mais la théorie des conventions privilégie l'utilisation des lettres, mieux adaptée aux domaines de la « philosophie politique » et « la sociologie fondamentale », d'autant que la vérité étudiée est trop complexe pour être complètement saisie, modélisée. Revers de la méthode, les différentes hypothèses qui émergent des recherches sur l'économie des conventions, dans ce qui est toujours une Ecole, sont très sensiblement différentes et peuvent être influencées par le contexte de l'étude. Sur les bancs de l'Ecole des conventions, cet écrit qui constitue plus un humble exercice de découverte de l'univers intellectuel très complexe de l'économie des conventions qu'un travail abouti, se pose dans la posture épistémologique de la sociologie interprétative : « la recherche qualitative/interprétative »

Méthodologie de la recherche

La méthodologie de ce travail de recherche est qualitative. Dans le cadre de cette étude, plusieurs entreprises du secteur de l'agro-alimentaire choisies aléatoirement dans l'annuaire ont été contactées dans les départements du Finistère, des Côtes d'Armor et des Bouches-du-Rhône, afin de recenser les pratiques d'entreprises aux configurations les plus variés possibles et de ne pas introduire de biais géographique. Pour chaque entreprise contactée, un questionnaire de recherche a été soumis à un opérationnel des ressources humaines (confer annexes). Dans les faits, ce sont les responsables des ressources humaines (3 cas), les directeurs des ressources humaines (2 cas), le responsable juridique (1 cas) ou dans les plus petites structures le directeur (1 cas) ou encore un salarié multitâche (1 cas) qui ont le plus souvent répondu aux questions. Au final, 8 professionnels des ressources humaines se sont penchés sur le questionnaire :

Répartition des répondants selon l'origine géographique :

- Côtes d'Armor : 1
- Finistère : 5
- Bouches-du-Rhône : 2

Répartition des répondants selon la taille de l'industrie :

- moins de 50 salariés : 1
- 50/300⁴ salariés : 5
- plus de 300 salariés : 2

Répartition des répondants selon la spécialité industrielle :

- Abattoirs : 1
- Laiterie : 1
- Transformation viande : 3
- Coopérative agricole : 3

⁴ Selon la loi de financement de la sécurité sociale de 2009, seules les sociétés de plus de 300 salariés doivent constituer un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors. Les sociétés de moins de 300 salariés, mais de plus de 50 salariés, peuvent se reposer sur un accord de branche étendu.

Le questionnaire de recherche s'articule autour de huit questions. Cependant, l'ordre des questions ainsi que leur libellé n'a pas été scrupuleusement respecté au cours des entretiens afin de faciliter la prise de parole des interlocuteurs et de ne pas hypothéquer la richesse de leurs réponses.

1. Parlez-moi des séniors dans votre entreprise ? Pouvez-vous me définir ce qu'est un sénior ? Quel est la part des séniors dans votre entreprise ? Il y a-t-il des postes de fin de carrière ? Quelle est la répartition des postes ?
2. Quelles seraient vos intentions d'embauche en ce qui concerne les séniors ?
3. Etes-vous favorable à des mesures spécifiques visant à favoriser l'embauche des séniors ? Pensez-vous que des mesures doivent être prises en ce sens ?
4. Quelles sont les forces et les faiblesses des séniors selon vous ? Puissance physique, présence intellectuelle, prix d'embauche ?
5. Pensez-vous que les séniors soient mieux rémunérés ou moins bien rémunérés que leurs capacités réelles ?
6. Pensez-vous que les séniors aient des difficultés à trouver un emploi sur le marché du travail ?
7. Pensez-vous que les séniors soient considérés à leur juste valeur par le marché du travail ?
8. Comment serait-il possible d'améliorer la valeur des séniors sur le marché du travail ? Est-ce possible ?

Le questionnaire est pensé de manière à amener l'interlocuteur à aborder des points essentiels à l'interprétation de l'employabilité des travailleurs âgés sous l'angle de la théorie des conventions : la définition du « sénior » (Question 1), la perception de la productivité des « séniors » (Questions 4,5), la perception de la problématique sociale de l'emploi des « séniors » et la connaissance implicite de l'existence d'une convention (Questions 6, 7 et 8), le comportement de l'employeur vis-à-vis de la problématique des « séniors » (Questions 2,3).

Les réponses au questionnaire sont complétées par des impressions issues de l'entretien : irritation de l'interlocuteur ou au contraire obséquiosité, agressivité

(«Je ne réponds pas à vos questions, vous n'aurez accès qu'à des sources publiques »), réponses hésitantes ou au contraire faciles.

Les professionnels des ressources humaines ont été interrogés de préférence en entretien face à face, enregistré sur magnétophone (sauf dans un cas où le DRH a refusé l'enregistrement). Les lieux de l'entretien a été à chaque fois laissé à la discrétion de professionnel : bureau du professionnel RH en tête à tête (2 cas), bureau du professionnel RH en comité (1 cas), salle de réunion (1 cas). Pour des raisons techniques, tous n'ont pu être interrogés de cette manière. Ainsi, 4 entretiens ce sont déroulés par téléphone. Dans 5 cas sur 8, le professionnel a rencontré de visu le chercheur. Dans tous les cas, le chercheur a veillé à communiquer au professionnel le nom du directeur de mémoire ainsi que l'adresse exacte de l'Université avant de poser toute question au professionnel, afin de le mettre en confiance et de limiter la rétention ou l'habillage des informations. Malgré les précautions mises en œuvre pour collecter les informations dans un environnement propice à la confiance, les modalités variées par lesquelles les données ont été rassemblées impliquent des distorsions dans leur qualité qui doivent être prise en compte lors de leur analyse.

(nombre d'occurrences) conséquences	Professionnel rencontre le chercheur	Professionnel ne rencontre pas le chercheur
Entretien face à face au sein de l'entreprise	(4) Rupture de l'égalité. Le chercheur est sur les terres du professionnel RH.	
Entretien téléphonique	(1) Manque de spontanéité dans la réponse NB : dans ce cas précis le chercheur a communiqué le questionnaire plusieurs semaines avant l'entretien	(3) Méfiance possible lors de la divulgation d'informations.

Dans le cadre de ce travail de recherche, les réponses des professionnels donnent lieu à une double lecture. Une première lecture, descriptive, reprend textuellement les réponses des professionnels et tente de dégager les lignes communes dans leurs réponses pour qui concerne la définition du mot « sénior », les perspectives d'embauche des « séniors », les qualités et les faiblesses qu'ils leur reconnaissent, leur coût, ainsi que les moyens d'améliorer leur employabilité.

Une attention particulière est accordée aux paroles des acteurs, au contexte des entretiens, ainsi qu'aux sous-entendus qu'ils peuvent receler.

Une seconde lecture, qualitative, tente d'exploiter les tensions dans les réponses des professionnels des ressources humaines pour mettre à jour ou non, l'existence d'une convention sur l'emploi des séniors en s'appuyant sur les critères de Lewis.

Les résultats

Comme indiqué dans la méthodologie de la recherche, les résultats de l'étude sont présentés selon deux mouvements. Dans un premier mouvement, les informations divulguées par les professionnels sur l'emploi des « séniors » sont synthétisées de manière à fournir un panorama de l'opinion des professionnels des ressources humaines sur l'emploi des « séniors ». Par la suite, une seconde partie s'attèle à donner du sens au propos des différents interlocuteurs en repérant les constantes, les tensions au sein de leur discours et en les interprétant selon les critères de Lewis. C'est au cours de cette partie que l'hypothèse d'une convention liant les recruteurs aux travailleurs manuels âgés dans l'industrie agro-alimentaire est abordée.

1. Les réponses des professionnels RH

Afin de faciliter la lecture des réponses des professionnels des ressources humaines sur la problématique de l'emploi de « séniors », celles-ci sont retranscrites suivant les thèmes abordés par le questionnaire :

- Définition du mot « sénior »
- Les entreprises de l'agro-alimentaire et les accords de branche
- Le recrutement des « séniors » dans l'industrie agro-alimentaire
- Mise à jour des qualités et des défauts de la main d'œuvre « sénior »
- Opinion sur le prix de la main d'œuvre « sénior »
- Opinion sur la situation des « séniors » sur le marché du travail
- Avis sur les manières d'améliorer la situation des « séniors » sur le marché du travail
- Opinion sur les contraintes légales visant à favoriser l'emploi des « séniors »

1. Définition du mot « sénior »

Lorsqu'il est demandé aux professionnels des ressources humaines de définir le mot « sénior », les réponses fournies surprennent par leur contenu. Comme indiqué dans l'introduction de ce travail, le mot « sénior » est une circonvolution du mot « vieux ». Aussi, lorsqu'il est demandé aux professionnels des ressources humaines de définir ce mot, il serait assez logique d'entendre des réponses personnelles qui embrassent la polysémie du terme, et *in fine* qui fassent l'effort de discerner en quoi une personne mûre diffère d'une plus jeune. Cela est rarement le cas. Dans la plupart de leurs réponses, les professionnels des ressources humaines brandissent, lorsque la question leur est posée, une définition légale du mot « sénior » ou ne justifient pas les raisons pour lesquelles le statut de « sénior » commence à un âge plutôt qu'à un autre :

Le DRH d'une usine de transformation de viande :

« - Je vais vous dire, donc séniors, c'est au-dessus de 50 ? C'est au-dessus de 55 ?

- Ça c'est la grande question ? Pour vous ça commence où les séniors ?

- J'étais surprise, on a d'abord parlé des séniors à partir de 45 ans. Et sur la dernière loi qui a été prise concernant l'obligation de maintien dans l'emploi de séniors, on vous parle de salariés âgés, donc plus de 55 ans, ensuite, on parle de recrutement des 50 ans et plus, ensuite le développement des compétences, c'est pour les salariés de plus de 45 ans. Donc à priori notre gouvernement n'est pas encore fixé. Je dois avouer que je suis un peu surprise qu'après 45 ans il y ait des choses particulières... »

Le patron d'une laiterie :

« - Alors moi je prends l'acceptation que l'on a couramment aujourd'hui, soit dans le code du travail, soit dans tous les documents qui ont trait aux ressources humaines, un sénior, eh bien c'est quelqu'un qui est âgé de plus de 55 ans.

- D'accord, donc c'est simplement quelqu'un qui est âgé de plus de 55 ans pour vous un sénior...

- Oui »

Le responsable RH d'une coopérative agricole :

« - Alors, il y a déjà une définition légale. Malheureusement quelque part, c'est venu, j'ai envie de dire, de façon officielle à cette notion de séniors par le biais de la loi. [...] Donc, effectivement, la définition d'un sénior, pour moi, il n'y en a pas, un critère d'âge n'est pas suffisant, c'est de dire, est senior celui qui atteint un certain âge, et voilà, c'est plutôt ça pour nous comme sens aujourd'hui. »

Dans un cas, le répondant fait un distinguo entre la définition de la loi, qui est cependant mise en avant, et les situations individuelles. Le responsable RH d'un abattoir :

« Vous commencez bien l'entretien. Ça dépend, ça dépend. La définition de sénior est très large. C'est des fois un peu dommageable d'ailleurs, la loi nous parle tantôt de 45, tantôt de 50, tantôt de 55, tantôt plus, difficile de donner un âge type pour dire que quelqu'un est sénior. Faut surtout voir l'aptitude, je me place sur le plan professionnel, l'aptitude au travail, après... Et les conditions de travail dans lequel on évolue. Je ne pense pas qu'on ait la même définition, il ne me semblerait pas logique d'avoir la même définition de « sénior » dans des emplois administratifs, on ne pourrait pas les mettre sur la même base que par exemple quelqu'un qui a travaillé dans une industrie tout au long de sa vie avec des horaires atypiques, des conditions de travail des cadences et autres à mener. Donc, je vous fais une réponse un petit peu à la Normande, mais d'où ma définition de sénior, donc 45 pour moi c'est trop tôt, on n'est pas sénior après 45 ans, à mon avis on peut commencer à l'envisager à partir de 55 ans. En fonction, je vous dis, de l'activité exercée. »

Dans le cas de petite structure, le répondant indique que le statut de « sénior » est fonction de l'état physique de la personne et que par conséquent un « sénior » possède des qualités physiques inférieures à celles d'un individu plus jeune.

Enfin, dans un autre cas, l'existence du mot « sénior » pose problème, est remis en question, non sans toutefois induire un certain malaise. Le DRH d'une de transformation de viande :

« Jusqu'à présent les séniors, c'était quoi ? La population des séniors, c'était qui ? C'était les retraités. Et puis on a remplacé retraité par sénior. Donc dans le langage commun des gens... Vous, moi, enfin... Si vous demandez à des gens ce que sont les séniors, ils vont vous dire que ce sont des gens à la retraite. ?

- Pour vous au niveau de l'entreprise, vous voyez une connotation péjorative ?

- Utiliser un terme qui jusqu'à présent sert pour désigner des gens retraités, c'est anachronique ou contradictoire avec l'emploi des séniors. C'est tout. Ce n'est pas. Bon maintenant... Après, moi je suis pas... (gêne) »

Enfin, dans un dernier cas, l'âge du passage au « statut » de sénior est fixé à 50 ans, sans que ce choix soit étayé. Le responsable RH d'une usine de transformation de viande :

« Donc, pour nous un sénior c'est quelqu'un qui a au moins 50 ans. Par contre, c'est sûr qu'on va quand même mettre en place certaines mesures pour les personnes qui ont déjà 45 ans parce qu'après on ne va pas parler de reconversion ou de seconde partie de carrière après cet âge là, après 45 ans, 50 ans, c'est des fois un petit peu trop tard »

En synthèse, les réponses des interlocuteurs sont finalement assez diverses. Selon la majorité des professionnels RH, le statut de « sénior » se définit exclusivement ou en grande partie selon la loi, à savoir une personne qui a atteint 45, 50 ou 55 ans selon les répondants, ou bien ne se justifie pas. Dans un cas, une réflexion est menée sur la complexité du phénomène, sur la diversité des statuts des « séniors » dans l'entreprise. Dans un cas, dans la plus petite structure, le statut de « sénior » est lié à une dégradation de la condition physique. Enfin, dans un seul cas de l'échantillon, la légitimité du mot « sénior » est remise en cause par le répondant.

2. Les entreprises de l'agro-alimentaire et les accords de branches

Toutes les entreprises qui constituent l'échantillon de l'étude ont signé des accords de branche ou d'entreprise visant à améliorer la situation de l'emploi des salariés « séniors », sauf la plus petite structure (moins de cinquante salariés). Dans chaque entreprise étudiée, les cols bleus constituent le plus fort de leurs effectifs. L'étude des accords d'entreprise ou de branche donne lieu au constat d'une unanimité de choix : dans tous les cas, ces accords se focalisent sur le maintien en poste des salariés « séniors » et ne comportent pas de volets favorables à l'embauche.

Le responsable RH d'une usine de transformation de viande :

« - Est-ce que vous avez des intentions d'embauche au niveau des séniors ?

- Alors, nous on n'est pas du tout sur l'embauche des séniors, nous on est plus sur du maintien dans l'emploi des séniors puisque on est quand même une entreprise avec des travaux qui sont reconnus comme pénibles et de par notre activité on voit mal comment embaucher quelqu'un à 50 ans sans qu'il soit en difficulté quelques années plus tard. Donc, nous, on fait en sorte plus de maintenir et puis vous comprendrez que l'on a plus de la moitié des salariés de plus de 45 ans, 36% de plus de 50 ans, quand notre branche est à à peine 10% , donc on a quatre fois plus de séniors dans notre entreprise que dans la branche de l'agro, donc... On a aussi cherché de rééquilibrer notre pyramide des âges dans le bon sens puisqu'elle est complètement inversée et puis chercher de maintenir dans l'emploi tous nos salariés jusqu'au départ de leur retraite.

- Donc quand vous dites « notre entreprise a choisi plus le maintien dans l'emploi », c'est dans le cadre de la nouvelle réglementation qui est entrée en vigueur...

- Cette nouvelle réglementation, ça a permis de bien figer les choses, de bien les éclairer etc... Mais de toute façon, c'était déjà la politique de la société avant que la loi ne paraisse. »

Le responsable RH d'un abattoir :

« [...] nous avons signé fin 2009, en décembre 2009, un accord d'entreprise sur l'emploi des travailleurs dit « séniors », travailleurs âgés ou séniors, on les appelle un petit peu comme on veut. Et nous avons mis en place différents dispositifs. Dans ces dispositifs, il en existe un : dispositif relatif aux mesures de reclassement. Donc, quand on parle que de postes, on peut effectivement considérer que nous avons des dispositifs pour les séniors sur du poste, on a également du dispositif sur du temps de travail, on a des dispositif sur l'entretien de deuxième partie de carrière possible avec les RH dès 45 ans, possibilité entre 45 ans et 55 ans, au-delà de 55 ans, entretien obligatoire avec une personne du service RH. Et ensuite, on a différents aménagements du dispositif de fin de carrière, on se sert notamment du compte épargne temps pour pouvoir anticiper les départs ou mises à la retraite ou éventuellement aménager sa fin de carrière. On a signé un accord, qui pour moi, est très favorable, c'était l'objectif. »

- à ?

- Favorable aux salariés dans cette situation, favorable aux salariés dits « séniors ». On a mis des dispositifs avantageux, en termes de conditions de travail d'abord, et puis également en

termes de compensations financières, pour éviter que les salariés qui ont donné pour l'entreprise, puissent finir leur carrière, disons un peu plus soupagement. C'est pas simple, c'est pas simple. On développe également le tutorat. Un dispositif tutorat, transmission des savoirs. On se sert des compétences et des savoirs de nos salariés expérimentés pour transmettre aux personnes qui n'ont jamais touché, qui n'ont jamais vécu dans notre univers professionnel. Les séniors, pour moi, sont une source importante, c'est un savoir, une qualification, un état d'esprit, une culture, ça joue énormément dans une entreprise. Donc oui, il y a une forte politique conditions de travail, et sécurité que je pilote sur le site. Non, on ne va pas refaire tous les postes de travail, oui nous avons toujours des productivités à tenir, oui notre objectif c'est de produire dans les meilleurs délais et au meilleur tarif et de servir le client le mieux possible, mais, oui on tient aussi compte de notre savoir-faire, et notre savoir-faire, ce sont les salariés qui le détiennent.

- Qu'est-ce que vous entendez par mesure de reclassement ? Parce que, si je ne me trompe pas, les préretraites c'est des choses qui n'existent plus maintenant ?

- Quand j'entends mesures de reclassement, on peut avoir deux cas, on a le reclassement suite à restriction d'aptitude médicale, c'est-à-dire le médecin du travail dit M. untel, Mme X., Mme Y., du fait de son âge ou et d'autres choses ne peut plus faire tel ou tel geste, donc là, on reclasse sur un poste. Après, ça peut être aussi, quand on parle de développement du tutorat, de transmission des savoirs, je n'entends pas du reclassement, c'est-à-dire qu'on a un salarié en fin de carrière qui nous dit : « moi, j'ai de plus en plus de mal à suivre sur le tapis. » Eh bien, on essayera au maximum en fonction des compétences, de la personne, et des besoins de l'entreprise de trouver quelque chose approprié. C'est ça l'objectif. L'objectif, c'est de reconnaître le travail effectué par les salariés, donner du sens au travail, c'est important ça pour les seniors, et puis qu'on avance tous dans le sens, on sait que nous avons des métiers difficiles. Vous choisissez un sujet pas simple : « l'employabilité des seniors », qu'est-ce que l'employabilité ? Je vous poserai peut-être la question tout à l'heure, c'est moi qui vais vous la poser. « Dans l'industrie agroalimentaire ». Donc, nos métiers sont des métiers difficiles. Il ne faut pas se le cacher. Faut pas se cacher derrière son petit doigt, en se disant que... Non. Nous avons des métiers difficiles. On améliore les choses, on bouge beaucoup notamment dans la viande, on bouge en sécurité, en conditions de travail, on a encore du travail mais on est sur la bonne voie. »

Le responsable juridique d'une coopérative :

« - Voilà, c'est ça, ou un accord de branche en fait, et à défaut la pénalité s'appliquait au 1^{er} janvier, sauf qu'il y a eu un report en la matière mais on devait avoir un accord, donc, nous la branche n'a pas conclu un accord tout de suite, dans un premier temps, donc nous, on a dû faire un accord qui s'est dessiné sous la forme d'un plan d'action. On a fait un plan d'action dans un premier temps pour notre société, avant d'être couvert par la branche six mois plus

tard. Notre plan d'action, on l'avait établi pour une durée d'un an et la branche nous a sorti un accord de branche six mois plus tard pour une durée de trois ans. [...] sachant que nous, au niveau de notre plan d'action et ce qui a été repris ensuite par la branche, c'est plutôt l'objectif de maintien dans l'emploi plutôt que de recrutement.

- D'accord donc il n'y a pas vraiment d'intention de recrutement au niveau de l'entreprise X ?

- Non, non, c'est déjà plus maintenir dans l'emploi les gens qui y sont, donc ça se situe plus au-delà de 55 ans du coup. »

Au cours de l'entretien, le patron d'une laiterie vient à justifier le versant choisi pour les accords de branches concernant l'emploi des « séniors » par des mots très significatifs :

« - D'accord, et quelle est la taille de votre société actuellement, Monsieur ?

- On est entre 50 et 100 personnes.

- 50 et 100 personnes ? Donc vous avez un accord de branche ?

- Oui, sur l'emploi des séniors, effectivement.

- Qui est couvert par un accord de branche... Et donc, quelles sont les mesures pour vous mettre aux normes par rapport à cet accord de branche, quelle est donc votre politique ? C'est plus une politique de maintien en poste, qu'une politique d'embauche visiblement...

- Oui absolument, parce que déjà, a priori, on a un taux de seniors dans l'entreprise « qui est plus forte que la moyenne », puisque l'on a entre 15 et 20 % de senior chez nous...

- Oui, c'est important...

- Oui, c'est important. Vous comprendrez donc pourquoi il n'est pas forcément nécessaire de l'augmenter parce qu'il faut aussi intégrer dans l'entreprise des « forces vives ».

- Bien sûr...

- Entre guillemets, hein, quand je dis bien forces vives cela ne veut pas dire que les seniors ne sont plus des forces vives, mais il faut veiller à l'équilibre de la pyramide des âges, tout simplement, il ne faut pas déséquilibrer le système, puisque le jour où tout ce monde là partira

en retraite, on risque de se retrouver avec un certain nombre de fonctions qui seront dépourvues en compétences. »

Enfin, le DRH d'une usine de transformation de viande fait des parallèles significatifs entre les « séniors » et d'autres catégories de personnes :

«-Vous n'avez pas de quotas par rapport à la nouvelle loi entrée en vigueur ?

-J'ai fait le point de la loi, j'ai fait des estimations. Notre branche est partie avec des effectifs de plus de 55 ans qui étaient de 6% en 2007 pour arriver à 12% en décembre 2012. J'ai fait l'état des lieux avec ma population telle qu'elle est là aujourd'hui, et si je considère qu'elle reste chez nous pendant 3 ans, j'aurais 13,5% de ma population âgée de plus de 55 ans. Donc je ne serai pas concernée. Je pourrai être concernée effectivement s'il y a des personnes qui sont dans cette liste et qui partent.

- Et à ce moment là vous feriez des embauches...

- Oui parce qu'il faut qu'on respecte la loi.

- Et comment ça se passerait, vous auriez un plan spécifique d'embauche ou bien vous continueriez selon cette philosophie ?

- Ca rejoint, c'est étonnant, ça rejoint l'emploi des handicapés, je suis de plus en plus surprise par ce qui se passe autour de nous, on met en avant et on a dans l'entreprise des valeurs humaines, et une de nos valeurs, c'est le respect des personnes. Je me vois très mal respecter quelqu'un et passer une annonce disant que j'embauche quelqu'un de plus de 55 ans de préférence handicapée, de préférence maghrébin, africain, et éventuellement si c'est une personne, je ne sais pas... »

3. Le recrutement des « séniors » dans l'industrie agro-alimentaire

Si les accords de branches et les accords d'entreprises excluent des entrées importantes de travailleurs âgés au sein des sociétés interrogées, les responsables RH de l'échantillon ne sont pas a priori hostiles au recrutement des « séniors ». A ce sujet, une nouvelle constante se dégage. En premier lieu, les recruteurs opèrent un distinguo entre l'« emploi sénior » et l'« emploi des séniors ». Cette nuance, implicite dans la majorité des réponses, est mise en relief par un trait d'esprit dans deux cas. Deuxième élément, si l'embauche de personnel âgé existe, les dires ne sont pas appuyés par des éléments concrets : aucune statistique n'est jamais citée,

les exemples n'abondent pas. Au plus, des anecdotes, parfois datées, émergent au détour d'une phrase. Dans un cas, cependant, le recrutement en faveur de l'emploi « de séniors » - et non « des séniors » car le distinguo est précisé - est avancé et justifié par la volonté de favoriser l'harmonie des équipes dans le secteur commercial de l'entreprise, mais les embauches de personnel âgé dans les fonctions industrielles semblent là aussi faibles, voire inexistantes. Dans un seul cas, l'entreprise affirme ne pas recruter de « séniors » pour rééquilibrer la pyramide des âges. Enfin, dans la plus petite structure, le professionnel interrogé affirme ne pas recruter de « séniors ».

Le directeur d'une laiterie :

« [...] Quelles sont vos intentions d'embauches en ce qui concerne les séniors cette année ?

- Aucune.

- Aucune ?

- Oui, parce que l'on ne gère pas les choses comme ça, c'est-à-dire que l'on n'a pas d'objectifs particuliers à dire on va embaucher tant de seniors. Donc aujourd'hui je ne peux pas vous dire que j'ai des objectifs par rapport à ça, mais j'en embaucherai peut-être, vous voyez le distinguo subtil que je fais ?

- Bien sûr. Tout à fait.

- Ça ne veut pas dire que je n'en embaucherai pas, mais je n'ai pas objectif d'en embaucher. »

Le responsable juridique d'une coopérative agricole :

« - Je vais me faire un petit peu l'avocat du diable, vous m'avez dit au début de l'entretien que vous ne prévoyez pas d'embauche chez XY de séniors ?

- Non, on n'a pas comme objectif par rapport aux seniors, un objectif de recrutement, par contre on a régulièrement des recrutements qui se font par rapport au turnover habituel de la société. Par rapport à la saison aussi qui peut commencer actuellement, on a pu recruter, de mémoire, quelqu'un dernièrement qui était dans cette catégorie de seniors sans que cela soit lié, on ne l'a pas recruté parce qu'il était senior, on l'a recruté parce que son CV nous intéressait en fait. »

Le DRH d'une usine de transformation de viande :

« -Je vais vous poser des questions à propos des intentions d'embauches chez les séniors. Vous en avez ?

-J'ai toujours embauché des personnes. La question de l'âge ne s'est jamais posée en ce qui me concerne. En 1995, je me souviens, on a lancé une nouvelle activité de produits frais. Le directeur commercial de cette activité avait 53 ans. J'ai embauché récemment des dames en production, je serai incapable de vous dire leur âge si ce n'est qu'elles n'ont pas 25 ans. »

Le responsable du recrutement d'une coopérative agricole met en avant le recrutement des « séniors » pour favoriser l'équilibre des âges au sein de son entreprise. Cependant, ces embauches sont cantonnées au service commercial. Dans le secteur industriel, la personne nous parle d'embauche de femmes de 35-40 ans, soit des individus qui ne sont pas, dans toute la polysémie du terme, encore « séniors ». Comme ailleurs dans le secteur industriel, c'est la mobilité interne qui prédomine et les embauches sont faibles, voire inexistantes :

« - Est-ce que vous embauchez des seniors chez XZ ?

- Oui, dès qu'on a l'opportunité quelque part. Mais non pas pour une politique « d'emploi des seniors » même si on a des obligations dans ce cadre-là, mais c'est plutôt pour un équilibre dans une constitution d'équipes. Des exemples concrets, j'en ai depuis trois ans aujourd'hui, de notre activité par exemple commerciale, on a des embauches chaque année de personnel en CDD saisonnier et on a quand même un mix de plus anciens en CDI, on a des jeunes qui venaient être embauchés, et effectivement le renfort saisonnier j'ai essayé de garder cet équilibre, jeune, moyenne d'âge moyenne, et effectivement plus anciens dans la maison.

- Vous me dites dans le secteur commercial, ce n'est pas anodin, parce que la recherche montre que la productivité augmente, ça c'est un paradoxe, la productivité des commerciaux augmente avec l'âge après 35 ans.

- C'est dans la partie assistanat commercial, ce n'est pas dans la partie responsable commercial ou commercial tout court, sachant que notre activité commerciale est avant tout une activité de phoning, de télévente, puisque c'est une plate-forme, c'est un open space, on est sédentaire, il n'y a pas de déplacement ou très peu. Par contre, on a les promoteurs de ventes qui sont sur les différents magasins.

- Et sinon, au niveau industriel ?

- Au niveau industriel, également, on le fait, c'est-à-dire qu'on essaye d'avoir un certain équilibre puisque dans une équipe de vous allez avoir de toute façon les plus anciens qui vont apprendre aux plus jeunes qui viennent de rentrer et quelque part, il y a des choix de vie aussi à l'intérieur de notre constitution d'équipes, on embauche aussi des jeunes femmes, on a une partie beaucoup de conditionnement, de confection de nos différentes barquettes. Donc, c'est une population plutôt féminine qui est embauchée, et ce sont souvent des femmes d'âge moyen, 35-40 ans, qui ont choisi cette vie, c'est-à-dire avoir une activité pendant une certaine partie de l'année, effectivement, et on se retrouve avec un équilibre assez intéressant dans l'entreprise à ce niveau là. Il faut aussi le maintenir. Chaque terrain apporte à son âge différent éléments dans la constitution d'équipes.

- Une harmonie, ce n'est pas au niveau individuel...

- Une harmonie d'équipe quoi...

- OK...

- Et ça a toujours été fait dans ce sens là, c'est pas au moment du recrutement où on fait des critères aussi sélectifs, ça va se faire un peu naturellement, c'est de se dire, le responsable de service, le manager va naturellement le faire dans ses choix de recrutement à partir du moment où il aura constitué une petite équipe en disant, tiens voilà, j'ai des jeunes qui vont entrer de cette période là à cette période là, il va plutôt rechercher une stabilité avec des personnes qui vont rester sur huit mois, ça va être des profils un peu différents, et puis bien entendu on conserve les gens qui veulent rester travailler avec nous depuis X années pour la transmission du savoir-faire.

- Transmission du savoir-faire...

- Donc c'est vraiment des choses naturelles, de longue date, et il n'y a rien de nouveaux aujourd'hui dans ce que l'on fait. Par contre, on regarde un peu plus, voilà, ce que l'on fait on le met en lumière. Ce n'est pas un changement de stratégie ou de politique du tout. C'est une façon de fonctionner.

- Au niveau des « services sociaux », des « services supports » ?

- Là pareil, tout dépend de votre pyramide des âges, les gens ont été embauchés souvent à peu près en même temps, donc il y a des renouvellements naturels qui se font, effectivement, on embauche un peu plus jeune, les seniors restent, puis ils s'en vont au fur et à mesure.

- Il n'y a pas d'embauche de senior à proprement parler dans le secteur...

- C'est arrivé, au service commercial on est amené à le faire. Bon, il y a peu de turnover chez nous, donc lorsqu'il y a des départs, on optimise souvent les organisations, soit on ne recrute pas, soit on fait de la promotion. Donc, de la mobilité interne.

- Donc c'est plutôt par mobilité interne... »

Le responsable RH d'une usine de transformation de viande affirme ne pas embaucher de « sénior » pour rééquilibrer la pyramide des âges de l'entreprise :

« Alors, nous on n'est pas du tout sur l'embauche des séniors [...] »

Enfin, le salarié de la plus petite structure affirme ne pas recruter de « séniors » car ils posent des problèmes de rendement sur les postes les plus physiques.

4. Mise au jour des qualités et des faiblesses des « séniors »

Les réponses à la question qui porte sur les qualités et les faiblesses des « séniors » sont inégales. Elles sont homogènes quand il s'agit d'exposer leurs faiblesses, plus diverses quand il s'agit de parler de leurs qualités. Cependant, beaucoup d'idées liées aux atouts et aux handicaps des « séniors » sont énoncées avec certains mots clés, certains adjectifs récurrents. Ainsi, il est possible de recouper les informations relevées durant les entretiens dans un tableau qui synthétise les réponses de manière à faire ressortir les qualités et les faiblesses de la main d'œuvre manuelle âgée citées spontanément par les professionnels des ressources humaines :

Qualités	%⁵	Faiblesses	%
Expérience	71,4	Fatigue physique/résistance aux tâches	85,7
Efficacité/savoir-faire	42,8	Adaptabilité	28,5
Fiabilité	28,5	Rapidité	14,3
Dynamisme	28,5	Troubles de santé	14,3
Capacité d'anticipation	28,5	Lassitude	14,3
Recul/réflexion	28,5		
Technicité	14,3		
Connaissance de l'entreprise, culture	14,3		
Valeurs/conscience professionnelle	14,3		
Effet de génération	14,3		
Capacité de transmission	14,3		
Sagesse	14,3		
Résistance	14,3		
Effet temporisateur	14,3		

Un ratio proposé ci-dessous met en relief l'opinion des décideurs en calculant le rapport entre le nombre d'idées développées qui connotent une qualité et le d'idées développées qui connotent une faiblesse. Pour ce faire, le nombre d'idées énoncées à connotation « positive » est divisé par le nombre d'idées énoncées à connotation « négatives ». Un résultat inférieur à 1 indique que le nombre d'idées « négatives » sont prépondérants sur le nombre d'idées « positives ».

⁵ Ce tableau intègre les réponses de 7 sociétés auxquelles la question de la faiblesse et de la force des seniors à été posée.

Entreprise ⁶	Détail	Ratio
Abattoir	Expérience, technicité, savoir faire, culture, connaissance du métier, « bonne génération », fatigue physique, lassitude, faible adaptabilité	2
Coopérative agricole	Fatigue physique, faible adaptabilité, expérience, fiabilité, résistance	1,5
Coopérative agricole	Fatigue physique, sagesse, réfléchi, temporisateur	3
Laiterie	Expérience, recul, valeurs, transmission des savoirs, fatigue physique, troubles santé.	2
Usine de transformation de viande	Expérience, fiabilité, capacité d'anticipation, dynamisme, capacités physiques	5
Usine de transformation de viande ⁷	Efficacité, rapidité	1
Usine de transformation de viande	Expérience, savoir faire, capacités physiques	2

Que peut-on en déduire ? Il est possible de constater que les professionnels des ressources humaines interrogés ont une opinion favorable des « séniors » auxquels ils reconnaissent plus de qualités que de défauts. Le discours est à chaque fois mesuré comme l'indique les ratios présentés dans le tableau ci-dessus qui ne contiennent pas de valeurs aberrantes : les professionnels des ressources humaines prennent garde de ne pas tomber dans les généralités.

Les qualités citées en premier sont l'efficacité/savoir-faire et l'expérience, parmi les faiblesses, la fatigue physique est relevée par 6 répondants sur 7, devant l'adaptabilité. Les forces et faiblesses alléguées par les professionnels aux « séniors » correspondent globalement à celles d'une personne âgée et sont conformes au sens commun.

⁶ Ce tableau intègre les réponses de 7 sociétés auxquelles la question de la faiblesse et de la force des séniors a été posée.

5. Opinion sur le prix de la main d'œuvre des travailleurs manuels âgés

La question qui porte sur le prix de la main d'œuvre « sénior » dans l'industrie agro-alimentaire est particulièrement sensible dans le cadre de cette recherche qui suppose que l'employabilité des « séniors » est régie sur la base d'un phénomène mimétique, qui induit une rationalité limitée. En effet, les recherches menées par Lazear (1979), en contradiction avec les découvertes d'Aubert & Crépon (2003) (confer section « état de la recherche »), indiquent qu'il existe un décrochage entre le salaire et la productivité des salariés en fin de carrière. Si les recherches de Lazear étaient corroborées par cette étude, l'hypothèse d'une convention sous-tendant l'employabilité des « séniors » serait très amoindrie. Il est en effet rationnel, à productivité équivalente, de ne pas employer un individu qui coûte plus cher qu'un autre.

Or, les réponses des professionnels des ressources humaines vont dans le sens d'une relativisation du prix d'embauche comme handicap pour l'employabilité des personnels manuels âgés. Elles tendent en grande majorité, sauf dans à cas, à minorer, voire à annuler, les effets du prix sur la décision d'embauche, notamment à cause de l'utilisation répandue de grilles salariales pour déterminer le salaire d'embauche et du fait de la non-indexation du salaire sur l'ancienneté dans la convention collective de l'industrie agro-alimentaire.

De même, les coûts d'ajustement ne semblent pas constituer un obstacle insurmontable à l'embauche. En effet, seuls trois professionnels abordent naturellement ce point lorsqu'il est question du prix de la main d'œuvre « sénior », en des termes opposés selon l'interlocuteur. Alors que dans un cas, le DRH d'une usine de transformation de viande affirme que le prix des « séniors » sur le marché du travail est inférieur au prix des débutants du fait de leur expérience préalable qui leur permet d'entrer plus facilement dans le poste, le responsable RH d'un abattoir se questionne, au contraire, sur l'opportunité d'embaucher de la main d'œuvre plus jeune dont les coûts de formation seraient amortis sur toute la carrière au sein de l'entreprise, sans toutefois être trop certain de la meilleure formule à adopter.

Le responsable juridique d'une coopérative agricole :

« - Quand on prend en compte cet effet de l'âge, est-ce que vous trouvez que les séniors, je veux une réponse la plus franche possible, ces séniors sont trop payés par rapport à ce qu'ils sont capables de produire sachant que tout au long de leur carrière ils ont des revalorisations salariales ?

- Ça dépend après des secteurs d'activité, des conventions collectives, on n'a pas un avancement à l'ancienneté de notre convention collective en termes de rémunérations, donc ce n'est pas parce que l'on est plus vieux que l'on sera forcément plus payé dans notre secteur d'activité. Normalement la personne est payée à sa juste valeur, qu'elle soit junior ou senior. La rémunération n'est peut-être pas la même mais elle est fonction de la compétence du salarié, pas forcément simplement de l'ancienneté. »

Le patron d'une laiterie :

« - D'accord, et en ce qui concerne le prix d'embauche des séniors, il vous paraît trop élevé ?

- Oh, ben après ça dépend des postes, nous on a des grilles salariales, et pour un poste donné, je n'embaucherai pas, on a des grilles de prix, et je n'embaucherai pas plus cher un sénior qu'un jeune. Il faut que les gens aient la compétence et c'est tout, c'est ça qui m'importe par rapport à un poste, si vous voulez.

- Qu'est-ce qu'il vaut mieux embaucher sur un poste, disons manuel ? Il vaut mieux embaucher un jeune qui a peu d'expérience, peu cher, ou une personne plus âgée qui aura plus d'expérience mais dont le prix embauche sera plus élevé ?

- Eh bien non, je vous le redis, j'ai embauché il n'y a pas longtemps pour un poste d'ouvrier une dame qui a 55 ans, 56 ans, et elle est payée le même prix qu'un jeune. Elle est payée le même prix, donc nous. Il faut distinguer les postes d'encadrant ou de cadres et les postes d'ouvriers, et les postes d'ouvriers ils sont complètement segmentés, ils rentrent dans des catégories, des coefficients, ça peut m'arriver d'embaucher pour des faibles coefficients des postes « subalternes », des séniors à ces postes là mais ils sont payés selon la grille. »

Le responsable RH d'un abattoir :

« - Quels sont, vous m'avez déjà parlé avec beaucoup d'honnêteté, je vous en remercie, car c'est ça qui est important pour moi, c'est d'avoir des réponses les plus honnêtes possibles pour pouvoir avancer dans mon travail, quelles sont les forces et les faiblesses des seniors selon vous ? Je vais vous demander de me parler des capacités intellectuelles, des capacités

physiques et je rajouterai quelque chose dont vous n'avez pas parlé, et qui est important, c'est le prix. Un sénior, au niveau de ce que j'ai pu lire, un senior qui est qualifié, c'est plus cher qu'un jeune...

- Ça dépend des entreprises, ça dépend de l'ancienneté qui joue forcément, forcément ça coûte plus cher. Ce n'est pas un critère, je ne l'ai pas évoqué, ce n'est pas quelque chose qui doit me traumatiser l'esprit. »

Le DRH d'une usine de transformation de viande :

« - Au niveau du prix, parce que les séniors sont quand même plus chers, moi je parle de l'employabilité, de la capacité à être embauché, de la capacité à pouvoir être intégrés au marché, il y a quand même une prime qui est accordée aux séniors par rapport aux jeunes, les jeunes sont payés moins chers que leur productivité, les séniors sont généralement payés légèrement plus chers. Est-ce qu'un sénior c'est du luxe ?

- Non, parce que vous, vous partez d'un constat qui est de dire que les jeunes sont payés moins chers par rapport à leur productivité. Vous considérez donc que la productivité des jeunes est plus importante...

- Par rapport au prix... Par rapport au marché... C'est la théorie ça...

- C'est la théorie, c'est quoi la productivité ? Parce que si vous ramenez le prix d'un sénior à ce que je vous ai dit avant, sa connaissance de l'entreprise, je croyais que la connaissance de l'entreprise ça n'avait pas de prix, parce que quand vous avez quelqu'un qui a travaillé 25 ans dans une entreprise et qui a vu évoluer l'entreprise dans les 25 ans, en gardant tout ce savoir là, je dirais que c'est comme un médecin qui va voir un cas médical qu'il a peut-être pas eu l'occasion de voir, il va s'en souvenir. Dans certains cas, au niveau du processus administratif, du processus de fabrication, il peut arriver des choses : « on a eu ça, mais comment on avait fait... » C'est pas nouveau comme phénomène, cette expérience, moi j'avais l'impression parce qu'on dit toujours qu'il faut organiser l'entrée des jeunes aux côtés des anciens pour ce savoir, ce « knowledge management », on en a parlé de ça ?

- Bien sûr.

- Donc, il faut le transmettre pour que l'entreprise puisse le récupérer. Alors, maintenant on vient dire, « ça, on ne le valorise plus ». « On ne le valorise plus » puisqu'un sénior on ne raisonne que productivité, mais qu'on s'entende sur le terme productivité. Parce que un jeune qui va tout feu tout flamme et qui prend des décisions sans réfléchir à ses décisions, parce qu'il a appris ça à l'école, c'est tout nouveau c'est tout beau, et ce qu'on lui a demandé c'est

d'être réactif, hé bien excusez-moi faire des dessertes c'est toujours travailler, mais en attendant, on peut se poser un moment, se dire « bon, les tenants, les aboutissements, les décisions c'est quoi comme conséquences », et ça c'est un vieux qui va le faire par rapport à un jeune. Donc, cette notion là du luxe, et puis il y a quelque chose qui me surprend un petit peu, c'est qu'on se pose la question de ce que ça coûte un sénior, mais nos PDG ils ont quel âge dans nos entreprises ? Si vous faites le tour des gens qui siègent au conseil d'administration, on accepte qu'un PDG siège jusqu'à 75 ans, les membres de conseil d'administration ça doit être à peu près pareil, et on s'est posé la question de savoir, eux, si ils n'étaient pas du luxe... Pourquoi est-ce qu'on veut imposer... Pourquoi est-ce qu'on ne va pas jusqu'au bout de nos raisonnements ? On veut faire passer une loi pour qu'il y ait beaucoup de femmes dans les conseils d'administration, avant de faire passer ces lois-là, on ne pourrait pas se poser déjà la question de savoir combien il y a de femmes qui sont embauchées en tant que cadres dans les entreprises, parce que si vous n'en avez pas dans les entreprises, vous n'aurez personne au conseil d'administration. Donc, on ne veut pas faire les choses dans l'ordre et progressivement. En travaillant avec des femmes cadres, ou en travaillant avec des séniors, on se rend compte des échanges qu'il y a, des apports...

[...]

- On regarde le marché pour voir si éventuellement, si j'ai un salarié qui vient me voir en me disant, écoute Valérie, tu es bien gentille, mais j'aimerais bien qu'on discute un peu de mon salaire...

- Moi je vous parle de l'embauche...

- Même, à l'embauche la personne va me dire, « eh bien voilà, moi je viens travailler chez vous comme DRH, hé bien, je demande tant ». Je vais regarder mon guide de salaires, je vais dire « hé bien excusez moi, je suis désolé, mais là, nous on est 200 personnes, vous sortez d'un groupe, vous étiez DRH chez Fleury Michon, vous voyez, c'est normal que vous soyez payé... Là, vous n'aurez pas forcément le même salaire, donc moi je ne pourrai pas vous payer ça. »

Seul un interlocuteur considère que le prix d'embauche pourrait constituer un handicap dans le processus de recrutement :

Le responsable RH d'une coopérative agricole :

« - Il y a aussi un prix de marché important...

- Un prix de marché différent effectivement des plus jeunes, oui, il va vendre son expérience derrière, mais, donc c'est un frein aussi, c'est clair. »

Pour ce qui concerne les coûts d'ajustement, seuls trois professionnels abordent d'eux-mêmes ce point lié au coût de la main d'œuvre « sénior » au cours de l'entretien, en des termes strictement opposés. Ainsi, si le DRH d'une usine de transformation de viande (qui n'a pas souhaité être enregistré) affirme qu'embaucher un « sénior » revient moins cher qu'embaucher un jeune car un jeune coûte cher à former, à entrer dans le poste, tandis qu'un « sénior » possède une expérience directement valorisable, à l'opposé, le responsable RH d'un abattoir semble pencher pour une solution toute inverse, non sans toutefois se questionner :

« -Parce que beaucoup d'entreprises préfèrent, ça dépend sur quel type de poste, mais, ils préféreront certainement faire confiance et former un jeune au métier, en espérant que ce jeune là fasse une carrière chez eux plutôt que de former quelqu'un qui peut avoir 57 ans et n'a jamais mis les pieds dans l'entreprise. Après, sur d'autres profils, du type mission temporaire, je ne suis pas expert dans le sujet, peut-être sur des missions plus flash de 3, 4, 6 mois, il peut être intéressant d'avoir un senior et de se servir de son expérience. Ça dépend vraiment des profils de métier. Je ne sais pas, vous avez des statistiques là-dessus ? »

L'argument du « sénior trop cher » pourrait être un palliatif habile à un faible nombre d'embauches de cols bleus âgés dans l'industrie agro-alimentaire. Aussi, lorsque 7 répondants sur 8 dans le cadre de cette enquête (87,5%) affirment que le « prix » de cette main d'œuvre n'est pas un obstacle à l'embauche, il peut être tentant de croire leur propos et d'avancer, malgré la taille modeste de l'échantillon, que les faits tendent à confirmer les découvertes d'Aubert & Crépon (2003) : dans l'industrie agroalimentaire, du fait de l'existence d'une convention collective qui dissocie le salaire et l'ancienneté et de grilles salariales souvent appliquées par les responsables des ressources humaines, il n'y a pas de décrochage entre la productivité des salariés à cols bleus « séniors » et le salaire qui leur est octroyé.

5. Opinion sur la situation des cols bleu âgés sur le marché du travail

L'opinion des DRH est à l'unisson : les travailleurs manuels âgés de l'industrie agro-alimentaire sont en difficulté sur le marché du travail. Aucun responsable des ressources humaines interrogé n'affirme que les ouvriers « séniors » de l'industrie agro-alimentaire au chômage trouvent facilement un poste. Et, l'âge, considéré

comme tel, dissocié de toutes les conséquences qu'il peut avoir sur un individu, semble y être pour quelque chose. En effet, plusieurs professionnels indiquent dans leur réponse qu'un rapport à l'âge existe lorsqu'une procédure d'embauche a lieu, parfois même au sein de leur entreprise (1 cas).

Le patron d'une laiterie :

« - Est-ce que vous pensez en général que les séniors ont des difficultés pour trouver un emploi sur le marché du travail ?

- Ben bien sûr, bien sûr, bien sûr ils ont des difficultés à trouver un emploi. »

Le responsable RH d'une usine de transformation de viande :

« - Est-ce que vous pensez que les séniors ont des difficultés, notamment les cols bleus, à trouver un emploi sur le marché du travail ?

- Bien sûr, bien sûr... »

Le responsable RH d'un abattoir :

« - Je vais vous poser une question un peu générale sur les seniors, qui a trait à la société. Est-ce que vous pensez que les séniors ont du mal à trouver du travail sur le marché actuellement ?

- Oui je pense. Je pense qu'ils ont du mal à trouver du travail. Et ce n'est pas je pense, c'est qu'ils ont du mal à trouver du travail actuellement. »

Le responsable juridique d'une coopérative suggère l'existence d'une discrimination selon l'âge :

« - Est-ce que vous pensez, vous, votre sentiment personnel, j'aimerais bien avoir une appréciation si c'est possible, pensez-vous que les séniors ont des difficultés à trouver un emploi sur le marché du travail ? Est-ce que c'est votre impression ? Ou votre connaissance ?

- Je pense que, ça c'est mon impression personnelle, je pense que il y a toujours peut-être un rapport à l'âge qui se fait, enfin, ici, je ne pense pas que ce soit un critère discriminant en tout cas, un chauffeur qui a 55 ans, si il est compétent, il sera pris derrière. »

Le responsable RH d'une coopérative agricole suggère que l'âge des personnes pèse directement dans ses intentions d'embauche en des termes très significatifs (soulignés) :

- Je vous pose une question en ce qui concerne le marché du travail, votre sentiment, votre appréhension du marché du travail, pensez-vous que les seniors en règle générale ont des difficultés à trouver un emploi ?

- Oui, à partir du moment où ils ont subi le départ des entreprises, c'est pas un choix de se retrouver sur le marché du travail. On voit bien qu'ils ont des difficultés à être embauchés. Aujourd'hui, on en reçoit des CV, il y a quand même des difficultés là-dessus. À partir du moment où c'est pas un acte de leur part, c'est pas eux qui ont voulu se mettre sur le marché du travail ou créer leur entreprise etc... C'est quand ils l'ont subi. Venant d'une entreprise, quand c'est subi, eh bien oui. C'est effectivement parce que la concurrence est là aussi. Et sur l'aspect prix et sur l'aspect compétences, la carte de visite elle est jolie, mais maintenant il y a des beaux diplômés aussi, les jeunes sont aussi relativement bien formés, il y a de la matière derrière, et puis quelque part c'est l'avenir aussi dans une entreprise. Donc, j'ai envie de dire j'utiliserais un peu plus cette notion de senior pour un vrai équilibre, rééquilibre dans des organisations de travail. Mais de se dire que ce sont des forces vives, non, il faut avoir une vision globale de l'ensemble d'entreprises et de se dire pour tel ou tel domaine d'activité il va nous manquer ce côté un peu senior, par contre dans d'autres services c'est l'inverse, il nous faut du jeune, des ouvertures d'esprit, des aspects qu'on puisse moduler, puisque on a déjà les plus anciens etc., il y a le renouvellement, donc c'est vraiment à la carte...

En conclusion, par delà les réalités du marché du travail, il est possible d'affirmer que lorsque les responsables des ressources humaines reçoivent le curriculum vitae d'un candidat « sénior », ils présument que ce dernier a des difficultés pour trouver un emploi sur le marché du travail.

6. Opinion sur les voies d'amélioration de la situation des ouvriers « séniors » sur le marché du travail

Encore une fois, les réponses des responsables des ressources humaines sont relativement homogènes quand il s'agit d'énoncer des voies pour améliorer la situation des travailleurs manuels âgés sur le marché du travail. Quatre options sont récurrentes : développer la transmission des savoirs au travail, offrir des avantages fiscaux, proposer une formation professionnelle ou changer les mentalités. Dans un

cas cependant, un interlocuteur nous informe qu'il est selon lui « très difficile » d'améliorer l'employabilité des « séniors ». Dans tous les cas, les professionnels des ressources humaines assortissent leurs réponses de réserves : les voies d'améliorations qu'ils proposent ne pourraient leur être opposées pour les contraindre à embaucher des « séniors ».

Le responsable juridique d'une coopérative agricole met en avant les options de la transmission des savoirs et la formation tout au long de la vie tout, non sans les considérer dans une optique de maintien des « séniors » dans l'emploi :

« - Comment serait-il possible d'améliorer la valeur des séniors sur le marché du travail ? Est-ce que c'est possible, tout d'abord ? Quels sont les moyens qu'on pourrait mettre en place ?

- Disons que, par rapport aux questions vraiment générales, je ne répondrai pas forcément, parce que cela va être plus un avis personnel peut-être sur la question...

- J'aimerais bien avoir votre avis personnel...

- Déjà, par rapport à ce que nous on peut faire, déjà par rapport à la réflexion un peu qui a été menée, et quelque part, on a fait un plan d'action par rapport à ce que l'on estimait être en mesure de faire dans la pratique et ce qu'on pensait être le plus réalisable aussi, le plus objectivement convenable, et finalement quand on a reçu l'accord de branche derrière, ça reprenait bon nombre de ses réflexions-là, et c'est par exemple aussi de valoriser par des actions de tutorat, c'est-à-dire, on a quand même, on est une entreprise dynamique en terme de recrutement donc on emploie aussi pas mal de jeunes donc essayer de former au moins des binômes par rapport à des gens qui ont plus d'expérience et par rapport aux personnes qui arrivent, des binômes de tuteurs en fait, de tutorat pour valoriser un petit peu l'expérience, et puis après c'est pareil, la formation professionnelle c'est un volet dans lequel il y a pas mal de possibilités pour faire évoluer les gens et les maintenir dans l'emploi. Donc, il y a beaucoup de leviers d'action quelque part pour garder les seniors en place et essayer de faire progresser en ce sens, donc au niveau de notre plan d'action c'était anticipation de l'évolution des carrières professionnelles par le développement des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière, actuellement, normalement, c'est tous les cinq ans, on a décidé de faire ça un petit peu tous les trois ans, aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite, c'est-à-dire informer les gens sur ce qui existe en la matière pour pouvoir envisager la transition entre les deux, et puis bon transmission des savoirs et des compétences et développements du tutorat. Dans l'accord de branche, ensuite, il y avait amélioration des conditions de travail, prévention des situations de pénibilité aussi, c'est-à-dire que par

exemple si quelqu'un, un senior au bout d'un moment veut passer à temps partiel, on essaie de réfléchir sur la possibilité de l'aménager. Donc, voilà, il y a quelques leviers d'action déjà, mais <long silence>, c'est vrai que là il y avait un article qui était paru, ne quittez pas... Il y avait un article qui était paru, si je le retrouve, je vous le scannerai à ce moment-là, je crois qu'il y avait quelques petites choses intéressantes. Il disait que les branches à hauteur de 75 %, des trois-quarts, avait choisi le maintien dans l'emploi déjà des seniors avant de parler de recrutement, déjà d'envisager ce qui était existant dans l'entreprise et d'améliorer les conditions de travail éventuellement, de plus s'attacher à la formation professionnelle, ou ce genre de chose pour maintenir déjà les gens place avant d'aller recruter d'autres personnes en fait.

Le responsable RH d'un abattoir met en avant l'option des avantages fiscaux, tout en précisant qu' « on ne peut pas entrer quinze « séniors » supplémentaires tous les mois » :

- Alors, comment serait-il possible d'améliorer la valeur des seniors sur le marché du travail ? Est-ce que c'est possible ?

- C'est certainement possible sur un type de poste, j'en reviens, tous les postes ne sont pas adaptées pour des seniors. Comment améliorer ? La publicité, on en fait pas mal je pense, on mitraille, l'État est derrière. <Silence de plus de 5 secondes> Quelques exonérations supplémentaires, peut-être, donneraient l'envie aux entreprises d'avancer, des contrats spéciaux, on en a parlé, « contrats senior » et autre, mais ils sont relativement restrictifs quand même, <Silence de plus de 5 secondes>. Après les difficultés des entreprises, c'est quoi ? Mon entreprise que je connais, c'est que, c'est que on nous demande de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, on nous demande de prendre le plus grand soin de nos salariés, ce qui est normal, on est je vous l'ai dit dans un métier difficile, on avance, on a conclu un contrat sénior intéressant pour les personnes en poste dans notre entreprise, on a déjà des seniors dans nos entreprises, on doit s'en occuper, on doit avancer, avoir un rapport gagnant-gagnant, on ne peut pas entrer quinze seniors supplémentaires tous les mois. Ce n'est pas possible. On doit aussi, en tant que gestionnaire, avoir une pyramide des âges équilibrée. On ne peut pas se permettre d'avoir une pyramide des âges avec que des seniors et très peu de jeunes. Il arrive un moment où on va dans le mur si l'on est comme ça. On fait attention à la pyramide des âges quand on est responsable RH, c'est clair. C'est clair. »

Le patron d'une laiterie met en avant la possibilité de formation tout au long de la vie, et l'aménagement du cadre du travail, mais met ces options en avant dans le cadre du maintien dans l'emploi:

« - Et qu'est-ce que vous pensez qu'il serait bon, qu'il serait possible de mettre en œuvre pour améliorer l'emploi des seniors sur le marché du travail, et ce qu'il y a des méthodes ?

- Je pense que peut-être améliorer la partie formation professionnelle, l'accompagnement dans la formation tout au long de la vie, l'utilisation de l'information pour pouvoir évoluer professionnellement, pour pouvoir acquérir de nouveaux savoirs, c'en est une. Deuxièmement, comment dirais-je, l'amélioration ou l'évolution aussi des conditions de travail des seniors peut permettre aussi de garder les seniors dans l'environnement et dans le monde du travail un peu

plus longtemps, je pense qu'il faut penser à ça, et puis peut-être les conditions de travail mais aussi l'aménagement du temps de travail, il y a peut-être en utilisant ces trois volets là l'aspect formation pour permettre d'être employable un peu plus longtemps, deuxièmement la prise en compte et condition de travail des seniors pour leur permettre de rester plus longtemps, d'être moins fatigués, et puis l'aménagement du temps de travail, donc pour moi il y a trois leviers sur lesquels on peut certainement acter. [...] »

Le DRH d'une usine de transformation de viande propose de changer les mentalités, mais exclut tout recours à la loi pour contraindre les entreprises à embaucher des « seniors » :

« - Non, ça me fait penser, ça rejoint le combat des femmes, je ne suis pas sûre que cela fasse avancer les choses, c'est-à-dire que ça fait 27 ans que je suis dans l'entreprise à ce poste et je me rends compte que pour faire avancer les choses à ce niveau là, il faut plus travailler sur les mentalités que sur imposer les choses. Ce qui me frappe moi, c'est que dans le même temps où cette loi est imposée à grand nombre d'entreprises, je ne sais pas si quelqu'un s'est posé la question de savoir quelles étaient les pratiques des entreprises en ressources humaines, j'ai cru comprendre que la plupart des entreprises qui avaient vidé leurs entreprises de leurs seniors, étaient, me semble-t-il de très grosses entreprises et que l'on retrouve comme par hasard au CAC40. Alors, aidées en cela par l'Etat qui a financé des départs en préretraite massifs pour éviter les licenciements, alors il faudrait savoir à quoi on joue dans ce pays. <silence> Et à côté de cela on impose ça à des entreprises sans leur demander ou sans s'inquiéter de savoir quelles étaient leurs pratiques, avant.

A l'opposé, le responsable des ressources humaines d'une usine de transformation de viande affirme qu'améliorer l'employabilité des « seniors » est « très difficile » :

- D'accord, et selon vous comment serait-il possible d'améliorer l'employabilité des seniors sur le marché du travail, notamment des « cols bleus », comment faire rentrer ces « cols bleus » Est-ce que c'est possible ?

- Honnêtement, je n'ai pas de solutions, je n'ai pas d'idées là-dessus. Pour moi c'est extrêmement difficile.

- C'est extrêmement difficile ?

- Pour les postes avec un peu plus de responsabilités, ils n'occuperont pas des postes d'opérateurs de production, par exemple. Mais sinon c'est très très difficile. Il faut vraiment que la personne soit en pleine santé.

- C'est pas évident. »

7. Opinion sur les contraintes légales visant à améliorer l'emploi du personnel âgé.

Pour cet aspect de la problématique sur l'emploi des cols bleu âgés, les réponses des responsables des ressources humaines sont plus variées que pour les autres items: la question soumise à 7 professionnels des ressources humaines donne lieu à des réponses bienveillantes à l'égard de la nouvelle réglementation, ou au contraire des réponses hostiles. Cependant, une constante se dégage dans le discours des professionnels des ressources humaines : même quand ils considèrent que le recours à la loi pour favoriser l'emploi des « séniors » peut être utile ou juste, ils se plaignent toujours de l'effet contraignant des mesures et regrettent que les employeurs n'aient pas plus de liberté.

Le responsable RH de l'abattoir s'inquiète globalement de l'immixtion croissante de l'Etat dans le fonctionnement de l'entreprise et est plutôt défavorable pour cette raison à une législation spécifique sur l'emploi des « séniors » :

« - En général, vous avez vu cette loi qui allait passer concernant l'emploi des seniors. Quel a été votre opinion sur cette loi. Avez-vous pris cette loi comme une contrainte ? Une chance ? Quelque chose de pénible ou bien quelque chose finalement d'assez normal ? Du point de vue moral ?

- Il faudrait déjà qu'on définisse ce que c'est la morale, de dire ce qui est moral ou pas moral, on ne va pas partir sur un débat philosophique. Je crois qu'à partir du moment où le législateur nous impose de négocier, on y va. Et on se penche sur le sujet. Ce n'est pas parce que le

législateur nous a demandé de se pencher sur le sujet qu'on l'a fait, on l'aurait peut-être fait sans. Parce qu'on travaille beaucoup sur les conditions de travail, et c'est vraiment un leitmotiv dans l'entreprise, il faut qu'on avance sur ce sujet. Après, il faut faire attention aussi, je mets en garde sur le fait que la société au sens strict du terme, notre société, les entreprises pour être plus précis, ne pourront pas résoudre et solutionner l'ensemble des maux de la société au sens large du terme. On demande de plus en plus aux entreprises : on demande de créer de l'emploi, de recruter des jeunes, de bien s'occuper des salariés, que ça se passe dans de bonnes conditions, on parle de seniors, on parle de risques psychosociaux, on parle de harcèlement... On demande de plus en plus à l'entreprise. D'où l'importance, on est de plus en plus sollicités sur des sujets divers et variés mais, jusqu'où irons-nous ? Où va la limite, où va la frontière, entre le perso, le pro, et la société au sens large ? Vous voyez un petit peu ce que je veux dire ? Après sur le thème des seniors, c'est évident, on n'a pas la même forme physique à 58 ans après 30 ans de carrière dans la viande qu'on peut avoir à 22 ou 23 ans. Il n'y a pas besoin d'avoir fait un bac +5 sur le sujet pour se rendre à l'évidence. »

Le DRH de l'usine de transformation de viande est très hostile à une législation sur l'emploi des « seniors » mais estime, en revanche, qu'il est nécessaire de travailler sur les mentalités :

« - Je comprends ce que vous dites, vous n'êtes pas très favorable à ce qu'on appelle « la discrimination positive

- Non, ça me fait penser, ça rejoint le combat des femmes, je ne suis pas sûre que cela fasse avancer les choses [...] »

Le patron de la laiterie est favorable à des mesures spécifiques sur l'emploi des « seniors », mais laissées à la discrétion de l'employeur :

« - Est-ce que vous êtes favorable à des mesures spécifiques visant à favoriser l'embauche des seniors et est-ce que vous pensez que des mesures doivent être prises en ce sens ?

- Bien sûr, bien sûr, bien sûr... Bien sûr qu'il faut prendre des mesures par rapport à ça. Maintenant, après, la bonne intelligence et la bonne utilisation ou la bonne exploitation de ces mesures doit rester à mon avis au niveau des chefs d'entreprise ou des responsables de ressources humaines qui doivent amalgamer ça avec le reste de la politique RH puisqu'il ne faut pas non plus que l'on arrive à un autre extrême qui serait de réduire la politique RH à celle de l'emploi ou du maintien dans l'emploi des seniors si vous voulez. Il ne faut pas non plus renverser le problème. On a besoin des seniors, mais on a aussi besoin des jeunes dans l'entreprise, on a besoin d'une pyramide salariale, d'une pyramide des âges équilibrée, je vous

dis. Il faut avoir un bon amalgame de l'ensemble des forces : il faut voir des jeunes, des un peu moins jeunes, il faut avoir des seniors, il faut avoir un peu de tout. Moi je veille surtout à l'équilibre si vous voulez de tout ça dans la composition de l'entreprise. »

Le responsable RH d'une coopérative agricole est opposé aux contraintes légales pour l'emploi des « seniors » :

« - Est-ce que vous seriez favorable à des mesures spécifiques visant à favoriser, à titre personnel, c'est une question à titre personnel, donc des mesures spécifiques visant à améliorer l'emploi des seniors...

- Des mesures spécifiques, de l'Etat ?

- Des mesures spécifiques, de la loi... Pensez-vous que des mesures doivent être prises en ce sens ?

- C'est un grand débat, aujourd'hui sur le sujet. <long silence> A mon sens c'est une question de culture, et d'entreprise déjà, mais aussi, c'est aussi de façon plus générale, c'est déjà rien qu'au niveau national, au niveau français puisqu'on voit bien qu'on est les plus jeunes à partir déjà à la retraite, donc c'est vraiment culturel, c'est dire que les mentalités aujourd'hui qui doivent changer, qui changent aussi quelque part parce que ça va pas faire comme ça, est-ce que c'est des incitations financières qui permettront de changer ? Je n'en suis pas convaincue. Je n'en suis pas convaincue. A partir du moment où, quelque part bon, vous décidez que c'est plutôt un personnel peut-être plus jeune que vous avez besoin d'embaucher au moment d'un départ, ce n'est pas parce qu'il y a des incitations financières que vous changerez votre façon de faire, quelque part, on fait des choses rationnelles par rapport à une situation d'entreprise.

- Sinon seriez-vous favorable à ce que la loi, c'est déjà le cas, il y a la loi d'orientation qui a changé au 1^{er} janvier, est-ce que vous pensez que la loi doit aller plus loin et contraindre ?

- Les entreprises à embaucher des seniors ? <long silence> Non, moi je dis non. Parce qu'on n'est pas, d'abord, un, il y a le maintien, et l'embauche. La partie maintien de l'emploi des seniors, l'entreprise a son rôle à jouer. Effectivement, notamment par la pénibilité, c'est clair, mais aussi une question de volonté d'y rester ou pas. Et là, la difficulté est là aujourd'hui pour l'entreprise. C'est-à-dire, si la personne a envie de partir, ce n'est pas notre rôle à nous d'essayer de la maintenir le plus longtemps possible dans le poste. Si elle n'a pas la volonté de rester, on ne gardera pas les gens. Ou on les gardera avec des coûts qu'on aura, parce qu'ils ne seront pas efficaces non plus. S'ils n'ont pas la volonté de venir travailler, je ne vois pas l'intérêt de les avoir dans l'entreprise. Donc on va avoir ce dilemme dans les années à venir.

On voit bien le débat aujourd'hui quand même au niveau national pour le départ à 60 ans qui devrait reculer, il y a des gens aujourd'hui qui ne sont pas d'accord du tout de partir beaucoup plus tard. Il y en a d'autres par contre, oui, donc là on dit, ben oui, le senior, mais il y a tout type de senior, il y a des gens qui sont là qui ont la capacité de travailler et qui effectivement la volonté de continuer dehors, il y en a d'autres qui ne s'arrêteront jamais. Donc, pour moi il y a de tout, on ne peut pas globaliser un petit peu tout ça. On doit jouer à la carte en fonction des impératifs de l'entreprise, mais aussi de l'individu. Et individu, il peut être même sur des postes d'usine très bien jusqu'à son départ à la retraite, faut pas se focaliser en se disant l'usine c'est pénible, ben non, s'il sait travailler, s'il a su s'adapter, si pendant toute sa carrière ça a été aussi correct comme conditions de travail, ben, il arrive à la retraite effectivement dans des bonnes conditions aussi. C'est pas une généralité, quoi. Moi je crois plus à l'accompagnement individuel du parcours de chaque salarié quelque part dans une entreprise quoi. Sachant que ça devient difficile, parce que les gens changent quand même beaucoup d'entreprises. »

Le responsable RH de l'industrie de la transformation de viande considère, par delà les contraintes, que la loi permet aux entreprises de se poser « les bonnes questions » :

« - Et qu'est-ce que vous pensez de cette loi, c'est quelque chose de bien ou c'est quelque chose de trop contraignant selon vous ?

- Pour moi c'est quelque chose d'assez contraignant, après c'est assez intéressant de s'y pencher, notamment dans ce type de structure, notamment sur la partie industrielle c'est vraiment intéressant, et ça permet quand même à l'entreprise de se poser certaines questions et puis de mettre plusieurs projets en place. Mais ça reste contraignant et c'est quand même très très complet, il faut penser à plein de choses, donc c'est vrai qu'en plus c'est arrivé l'année dernière où le gouvernement s'est déchaîné au niveau des réglementations nouvelles, des obligations de l'employeur. Donc c'est assez lourd à gérer. »

Relevons enfin que le DRH d'une usine de transformation de viande qui n'a pas souhaitée être enregistré est favorable à une politique de quotas pour les « séniors ».

2. Interprétation des résultats

L'objectif de cette démarche n'est pas de prouver l'existence des « conventions » ou d'une « économie des conventions », tâche réservée aux philosophes et aux économistes, mais de comparer la manière dont s'articule la relation des « seniors » et des employeurs sur le marché du travail avec les critères d'une convention. Puisque la notion de convention appartient au monde des idées, qu'elle est immatérielle et que par conséquent aucune expérience ne peut questionner cette dernière, c'est par un faisceau d'indices entre les caractéristiques essentielles d'une convention et les caractéristiques de la relation entre les responsables des ressources humaines et les travailleurs âgés, qu'il pourrait être possible d'affirmer que l'employabilité des travailleurs âgés de l'industrie agro-alimentaire constitue une convention.

1. Les caractéristiques essentielles d'une convention

La convention n'existe pas matériellement, il est donc impossible de la décrire et de nombreuses questions restent ouvertes à son sujet. Cependant, à partir de la littérature développée en première partie de cet exposé, il est possible de dégager quelques caractéristiques essentielles des phénomènes récurrents que l'on place derrière le terme « convention ». Ces caractéristiques sont celles décrites par Lewis, qui est actuellement l'autorité en la matière à l'« Ecole des conventions » : « une convention apparaît dans une situation d'incertitude radicale où l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population ; ce contexte rend le mimétisme rationnel. Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle se substitue alors à ceux-ci comme règle de justification, sans pour autant les interdire. Elle obéit aux cinq conditions de Lewis : 1-Chacun se conforme à la convention 2-Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme 3-Chacun préfère une conformité générale à moins que générale 4-Il existe au moins une autre régularité alternative 5-Ces quatre premières conditions sont CK (common knowledge). »

Si on reprend l'axiome de Lewis, une situation de marché doit répondre aux impératifs suivants pour être considéré comme « convention » :

1. Une situation d'incertitude radicale
2. L'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population
3. La convention est une régularité
4. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés et elle se substitue alors à ceux-ci comme règle de justification, sans pour autant l'interdire
6. Elle répond aux 5 conditions de Lewis

2. L'employabilité des « séniors » est-elle une convention ?

Les conditions essentielles d'une convention posée, il est alors possible de déterminer si l'employabilité des « séniors » peut être définie comme une « convention ». Celle-ci peut l'être si toutes les conditions de Lewis sont vérifiées. La concordance entre les critères de Lewis et les données de terrain doit cependant être considérée avec prudence du fait des limites de l'étude énoncées plus loin, et en particulier en raison de la méthode d'analyse des résultats, interprétative, qui induit inévitablement une projection de l'analyste sur son sujet et un biais plus ou moins important dans l'analyse des données.

a. Une situation d'incertitude radicale ?

La situation qui lie les « séniors » aux professionnels des ressources humaines est-elle une situation d'incertitude radicale ? La réponse à cette question ne peut être négative. En effet, lorsque le professionnel des ressources humaines rencontre un hypothétique collaborateur lors d'une procédure de recrutement, il ne peut absolument pas savoir quelle va être la productivité de l'individu. Au plus, peut-il recevoir des indications selon le profil, le comportement lors de l'entretien... Mais ces derniers ne constituent en rien une garantie. Aussi, face à un candidat, dans une situation à enjeu, le professionnel des ressources humaines est soumis à l'angoisse

du « généralement » et du « en principe » ; il est dans une situation d'incertitude radicale.

b. L'utilité pour un agent est-elle indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population ?

« L'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population » (Lewis), cette phrase, complexe, mérite une explication de texte. Elle contient deux « mots clés » : indétermination et anticipation. Pour qu'il y ait une convention, il faut que l'utilité d'un élément soit indéterminée en dehors de l'anticipation des autres agents, c'est-à-dire que l'utilité de cet élément échappe à l'analyse rationnelle de l'individu, au calcul, pour embrasser l'opinion générale. Ainsi, pour qu'il y ait une convention il faut que l'individu soit fortement tenté d'adopter une attitude mimétique pour résoudre un problème. Cependant, cette attitude n'est pas un mimétisme précis, la phrase ne dit pas « l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'utilité [énoncée] des autres agents de population », mais « anticipée ». Il y a quelque chose de chaotique dans l'anticipation, qui n'est en rien une réalité, mais au plus une ouverture sur une réalité variable.

L'employabilité des cols bleus âgés de l'industrie agro-alimentaire répond-elle à cette condition ?

Il est difficile d'apporter une réponse définitive à cette question. Tout au plus, un faisceau d'indices permet d'affirmer qu'il semblerait que la proposition de Lewis se vérifie chez les professionnels des ressources humaines en ce qui concerne l'emploi des « séniors » manuels. Ces indices se trouvent dans certaines expressions utilisées par les professionnels des ressources humaines et dans les paradoxes qui animent la manière dont ces derniers considèrent l'emploi des personnels manuels âgés au sein de leur structure.

Ainsi, certaines « petites phrases » relevées chez les interlocuteurs suggèrent des comportements mimétiques liés au recrutement des travailleurs âgés. Voici un florilège (souligné):

Le responsable RH d'un abattoir :

« - Est-ce qu'ils sont considérés à leur juste valeur ? Ça dépend quel type de poste vous recrutez, ça dépend de la valeur du senior que vous avez en face de vous, je vais vous faire une réponse à la Normande, question générale, réponse bateau. J'ai un profil que j'ai du mal à trouver, qu'il soit sénior ou pas, si il a l'expérience, s'il va bien parce que je recherche, de toute manière, j'ai essayé plusieurs personnes et puis lui, c'est le candidat idéal, eh bien, son âge on pourra passer outre. Après, effectivement, entre deux profils identiques, en remuant l'entretien de recrutement et autre, si on a exactement les mêmes compétences d'un côté et de l'autre, on aura tendance à privilégier le plus jeune, il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt.

- D'accord. Pourquoi ?

- Pour que je viens de vous dire. Pour le développement de l'entreprise, pour la pérennité. On misera plus sur quelqu'un qui a un potentiel pour faire 10 ans chez nous, plutôt que sur quelqu'un qui n'en a qu'un. Vous allez peut-être trouver mes propos un peu discriminatoires, mais, je vous donne la réalité du terrain, je ne vais pas aller...

- Vous pouvez dire ce que vous voulez, dans mon mémoire je ne retranscrirai pas votre nom ni le nom de la société...

- Je vous dis ce qu'il en est, deux candidats, si j'ai de candidat au profil identique sur un même poste, oui, j'aurais largement tendance à privilégier la personne un peu plus jeune. Je prends un exemple de celui qui 58 et celui qui aura 30. Et je ne pense pas être le seul... »

Le DRH d'une usine de transformation de viande :

« - Je comprends ce que vous dites, vous n'êtes pas très favorable à ce qu'on appelle « la discrimination positive »

- Non, ça me fait penser, ça rejoint le combat des femmes, je ne suis pas sûre que cela fasse avancer les choses, c'est-à-dire que ça fait 27 ans que je suis dans l'entreprise à ce poste et je me rends compte que pour faire avancer les choses à ce niveau là, il faut plus travailler sur les mentalités que sur imposer les choses. Ce qui me frappe moi, c'est que dans le même temps où cette loi est imposée à grand nombre d'entreprises, je ne sais pas si quelqu'un s'est posé la question de savoir quelles étaient les pratiques des entreprises en ressources humaines, j'ai cru comprendre que la plupart des entreprises qui avaient vidé leurs entreprises de leurs séniors, étaient, me semble-t-il de très grosses entreprises et que l'on retrouve comme par hasard au CAC40. Alors, aidés en cela par l'Etat qui a financé des départs en préretraite

massifs pour éviter les licenciements, alors il faudrait savoir à quoi on joue dans ce pays.
<silence> Et à côté de cela on impose ça à des entreprises sans leur demander ou sans s'inquiéter de savoir quelles étaient leurs pratiques, avant. »

Le patron d'une laiterie :

« - Et vous pensez être une exception ? Comment vous vous sentez parmi les professionnels RH ?

- Surtout pas, mais nous on est une PME avec un esprit familial, et un certain nombre de valeurs qui sont liées à l'agriculture, qui sont liées au sol, avec un respect des gens qui sont venus avant nous etc... Et c'est peut-être lié aussi au dirigeant, c'est peut-être lié effectivement, vous savez aujourd'hui dans le monde du travail, les gens sont de plus en plus impolis, ils se comportent de plus en plus comme sur les stades de foot, donc l'individualisme forcené, la cupidité, l'avidité, font que des jeunes cadres bien dynamiques n'ont aucun respect pour les générations précédentes et sont parfois payés fort chers pour faire des plans sociaux etc. etc. Et l'humain, ils ne connaissent pas. Je pense surtout aux multinationales, aux entreprises qui sont très grosses, très fortes etc... Où le nom de « ressources humaines » n'est qu'un nom, on vous parle des ressources humaines, on vous parle des chartes et des choses et des machins comme cela, et puis en fait dans la réalité il en est bien autrement. »

La responsable juridique d'une coopérative agricole justifie son action en citant un article portant sur le mimétisme des entreprises qui semble avoir retenu son attention :

« - Comment serait-il possible d'améliorer la valeur des seniors sur le marché du travail ? Est-ce que c'est possible, tout d'abord ? Quels sont les moyens qu'on pourrait mettre en place ?

- Disons que, par rapport aux questions vraiment générales, je ne répondrai pas forcément, parce que cela va être plus un avis personnel peut-être sur la question...

- J'aimerais bien avoir votre avis personnel...

- Déjà, par rapport à ce que nous on peut faire, déjà par rapport à la réflexion un peu qui a été menée, et quelque part, on a fait un plan d'action par rapport à ce que l'on estimait être en mesure de faire dans la pratique et ce qu'on pensait être le plus réalisable aussi, le plus objectivement convenable, et finalement quand on a reçu l'accord de branche derrière, ça reprenait bon nombre de ses réflexions-là, et c'est par exemple aussi de valoriser par des actions de tutorat, c'est-à-dire, on a quand même, on est une entreprise dynamique en terme

de recrutement donc on emploie aussi pas mal de jeunes, donc essayer de former au moins des binômes par rapport à des gens qui ont plus d'expérience et par rapport aux personnes qui arrivent, des binômes de tuteurs en fait, de tutorat pour valoriser un petit peu l'expérience, et puis après c'est pareil, la formation professionnelle c'est un volet dans lequel il y a pas mal de possibilités pour faire évoluer les gens et les maintenir dans l'emploi. Donc, il y a beaucoup de leviers d'action quelque part pour garder les seniors en place et essayer de faire progresser en ce sens, donc au niveau de notre plan d'action c'était anticipation de l'évolution des carrières professionnelles par le développement des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière, actuellement, normalement, c'est tous les cinq ans, on a décidé de faire ça un petit peu tous les trois ans, aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite, c'est-à-dire informer les gens sur ce qui existe en la matière pour pouvoir envisager la transition entre les deux, et puis bon transmission des savoirs et des compétences et développements du tutorat. Dans l'accord de branche, ensuite, il y avait, amélioration des conditions de travail, prévention des situations de pénibilité aussi, c'est-à-dire que par exemple si quelqu'un, un sénior au bout d'un moment veut passer à temps partiel, on essaie de réfléchir sur la possibilité de l'aménager. Donc, voilà, il y a quelques leviers d'action déjà, mais <long silence>, c'est vrai que là il y avait un article qui était paru, ne quittez pas... Il y avait un article qui était paru, si je le retrouve, je vous le scannerai à ce moment-là, je crois qu'il y avait quelques petites choses intéressantes. Il disait que les branches à hauteur de 75 %, des trois-quarts, avait choisi le maintien dans l'emploi déjà des seniors avant de parler de recrutement, déjà d'envisager ce qui était existant dans l'entreprise et d'améliorer les conditions de travail éventuellement de plus s'attacher à la formation professionnelle, ou ce genre de chose pour maintenir déjà les gens place avant d'aller recruter d'autres personnes en fait.

De même, il semblerait qu'une « indétermination en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population » réside dans les réponses très homogènes, y compris dans leur aspect paradoxal, apportées par les responsables RH lorsqu'il est question d'expliquer leur politique d'embauche des salariés manuels âgés.

Ainsi, une quasi constante se dégage dans les réponses des interlocuteurs : si les professionnels des ressources humaines considèrent que la main d'œuvre âgée possède plus d'atouts que de défauts et n'est pas particulièrement chère, aucun responsable RH interrogé n'indique que son entreprise a inclus un volet embauche dans son plan d'action « sénior » quand bien même ils considèrent que les cols bleus âgés sont en difficulté sur le marché du travail. Parallèlement à ce constat, quelque soit leur opinion sur l'existence d'une contrainte légale, rares sont les responsables RH fondamentalement hostile au recrutement d'un « sénior » si celui-ci n'est obligatoire.

c. La convention est-elle une régularité ?

La réponse à cet item est assurément positive. Si l'employabilité des « séniors » est une convention, alors sa régularité est assurée par un moyen de stabilité puissant dans nos sociétés modernes: la loi. En effet, le législateur, par le décret d'application de la loi de financement de la sécurité sociale publié le 21 mai 2009, donne la possibilité aux entreprises d'agir en faveur de l'emploi des « séniors » en favorisant le maintien de l'emploi ou/et en favorisant l'embauche des travailleurs âgés. Les mesures en faveur de l'emploi des « séniors » sont décrites dans un plan qui engage l'entreprise avec sa branche ou avec l'Etat. Dans la très grande majorité des cas, comme le suggère cette étude dont l'échantillon est toutefois limité, les entreprises semblent inscrire dans ce plan, graver dans le marbre, le maintien dans l'entreprises des « séniors » au détriment du recrutement des travailleurs âgés en recherche d'emploi.

d. La convention propose-t-elle une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés et se substitue-t-elle alors à ceux-ci comme règle de justification, sans pour autant les interdire ?

Si l'employabilité des « séniors » peut être appréhendée par la science, il est en revanche impossible de deviner à l'avance la productivité ou l'efficacité d'un candidat à un poste. Comme dans une partie de poker où un nombre infini de combinaisons sont possibles comme autant de variables qui impactent la productivité du salarié, l'employeur se trouve à l'heure du choix entre plusieurs candidats dans une situation indécidable où tout calcul est impossible. Au plus, peut-il jouer sur les probabilités. Si, par un exemple absurde, un diplômé de l'ESSEC à 95% de chances d'être un analyste financier plus rentable qu'un diplômé de l'Ecole supérieure d'Art Moderne de Clermont-Ferrand, il est plus difficile de décider qui de Jacques ou de Paul, tous deux diplômés d'un BEP, l'un âgé de 24 ans, l'autre âgé de 52 ans, sera le mieux à même de visser des écrous sur une machine.

De même, si l'opinion des responsables RH de l'industrie agro-alimentaire sur l'employabilité des « séniors » manuels est homogène, presque stéréotypée, celle-ci

est cependant paradoxale comme il en a été fait état précédemment : les comportements des responsables RH sont déconnectés de leurs propos. Le constat récurrent, d'un écart très important entre le discours sur la main d'œuvre « sénior » et les actions entreprises par les professionnels RH en sa faveur, ne peut s'expliquer que par une exagération ponctuelle des qualités des « séniors » pour plaire au chercheur, ou l'existence d'un déficit de calcul répandu dans la population RH, symptôme premier de l'existence d'une convention.

Aussi, sans tabler prématurément sur l'existence d'une convention qui concerne l'employabilité des « séniors » en général, et l'employabilité de la main d'œuvre âgée de l'industrie agro-alimentaire en particulier, il est possible d'affirmer que les réponses des professionnels des ressources humaines comparées à leurs actes sont tellement peu concordants qu'elles ne résultent probablement pas d'une tentative de calcul rationnel. Autre indice pour appuyer cette hypothèse, à aucun moment dans les conversations avec les professionnels des ressources humaines il n'est fait référence à une étude interne ou une étude externe qui concernerait la productivité ou l'efficacité de la main d'œuvre à partir de laquelle des probabilités pourraient être établies pour juger la qualité de la candidature d'un candidat âgé.

e. Les conditions de Lewis sont-elles respectées ?

1-Chacun se conforme à la convention

Si à un moment de l'entretien un interlocuteur avance le chiffre de 75% de plan « séniors » associées à un volet unique de maintien dans l'emploi, l'étude menée ici montre que toutes les entreprises qui ont acceptées de répondre à l'entretien, et qui par conséquent ont un comportement socialement acceptable envers leurs salariés les plus âgés, excluent une embauche régulière de la main d'œuvre « sénior ». Malgré la taille très faible de l'échantillon, il est possible d'affirmer que dans le cadre des « plans séniors », il semble y avoir un consensus très forts parmi les professionnels des ressources humaines en faveur du maintien en poste des effectifs, préféré à l'embauche de nouveaux éléments.

2-Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme

Cet item est validé. Afin de savoir si tout le monde anticipe que tout le monde se conforme à une hypothétique convention portant sur l'employabilité des « séniors » dans l'industrie agro-alimentaire, les réponses à la question portant sur la situation des cols bleus de l'industrie agro-alimentaire sur le marché du travail peut être exploitée. Il ressort des différents témoignages développés plus haut qu'un consensus très fort (ici l'unanimité du panel) se dégage pour penser que les « séniors » sont en difficultés sur le marché du travail. Par conséquent, quelques soient les raisons qui poussent une proportion significative de professionnels RH à adopter une solution d'ostracisme envers la main d'œuvre âgée, une grande majorité des professionnels des ressources humaines considèrent individuellement qu'un phénomène global de rejet des travailleurs manuels âgés existe sur le marché du travail.

3-Chacun préfère une conformité générale à moins que générale.

Cet item est probablement le plus fragile. En effet, au cours des entretiens, si nombre de professionnels des ressources humaines ont trouvé des qualités aux « séniors », nombre d'entre-deux ont également regretté leur situation sur le marché du travail. Aussi, à priori, il semble difficile d'affirmer que « chacun préfère une conformité générale à moins que générale » à la faible attractivité des « séniors » manuels sur le marché du travail de l'industrie agro-alimentaire.

Cependant, une spéculation permet d'arriver à une conclusion différente pour ce critère. En effet, certains indices indiquent que plusieurs recruteurs des ressources humaines tendent à faire référence dans leurs dires aux comportements des autres professionnels du secteur pour effectuer des comparaisons et justifier leur politique par rapport à ces dernières. Aussi, il apparaît que l'existence d'un comportement marginal de leur part ou de la part d'autres acteurs des ressources humaines semble les placer dans une situation inconfortable, semble les renvoyer à des stratégies individuelles qu'ils ne souhaitent pas établir. Plus qu'une propension au mimétisme, il semble y avoir chez les professionnels des ressources humaines une aversion à la différence.

Voici quelques exemples qui viennent étayer cette hypothèse :

La responsable du recrutement d'une usine de transformation de viande affirme vouloir réduire le taux de « sénior » dans son entreprise pour les rapprocher des moyennes de la profession :

« - Est-ce que vous avez des intentions d'embauche au niveau des séniors ?

- Alors, nous on n'est pas du tout sur l'embauche des séniors, nous on est plus sur du maintien dans l'emploi des séniors puisque on est quand même une entreprise avec des travaux qui sont reconnus comme pénibles et de part notre activité on voit mal comment embaucher quelqu'un à 50 ans sans qu'il soit en difficulté quelques années plus tard. Donc, nous, on fait en sorte plus de maintenir et puis vous comprendrez que l'on a plus de la moitié des salariés de plus de 45 ans, 36% de plus de 50 ans, quand notre branche est à peine 10%, donc on a quatre fois plus de séniors dans notre entreprise que dans la branche de l'agro, donc... On a aussi cherché de rééquilibrer notre pyramide des âges dans le bon sens puisqu'elle est complètement inversée et puis chercher de maintenir dans l'emploi tous nos salariés jusqu'au départ de leur retraite. »

Un responsable des ressources humaines dans un abattoir ne privilégie pas le recrutement des « séniors », et compare sa politique d'entreprise à celle des autres acteurs du secteur :

« - Vous pouvez dire ce que vous voulez, dans mon mémoire je ne retranscrirai pas votre nom ni le nom de la société...

- Je vous dis ce qu'il en est, deux candidats, si j'ai de candidat au profil identique sur un même poste, ouais, j'aurais largement tendance à privilégier la personne un peu plus jeune. Je prends un exemple de celui qui 58 et celui qui aura 30. Et je ne pense pas être le seul... »

Ainsi, sans volonté de nuire, il semble qu'un certain nombre de recruteurs cherche à se comparer avec la profession et à être attentif, non à la conformité, mais à l'écart de leur démarche, avec les pratiques des autres acteurs des ressources humaines. Cependant, aucune indication dans le discours des professionnels rencontrés ne permet de valider cet item avec certitude.

4-Il existe au moins une autre régularité alternative.

La réponse, positive, se base sur l'écart entre la productivité des « séniors » manuels telle qu'elle est appréhendée par la théorie et constatée par les professionnels des ressources humaines sur le terrain, et la manière dont les professionnels des ressources humaines exploitent, dans leur majorité, cette main d'œuvre. Alors que la théorie considère généralement qu'il n'y a pas de décrochage entre la productivité de « séniors » et son prix après 35 ans et que les professionnels des ressources humaines considèrent en majorité, si l'on se tient à l'échantillon constitué pour ce travail de recherche, que les « séniors » ne coûtent pas plus cher qu'un jeune et qu'ils possèdent quantitativement plus de qualités que de faiblesses, les professionnels des ressources humaines semblent considérer que les « séniors » manuels ont des difficultés à trouver un emploi lorsqu'ils sont sur le marché du travail. De même, autre indice, lorsqu'il leur est demandé d'avancer des pistes pour améliorer l'employabilité des « séniors », en d'autres termes bouleverser l'équilibre actuel, les professionnels des ressources humaines, à une exception près dans le panel interrogé, proposent des pistes de changement, preuve qu'un autre équilibre est possible entre les professionnels des ressources humaines de l'agro-alimentaire et les travailleurs manuels âgés .

5-Ces quatre premières conditions sont CK (common knowledge).

Les différents items sont validés ici à partir du discours des professionnels des ressources humaines et appartiennent donc incontestablement au « common knowledge », la connaissance commune.

L'employabilité des « séniors » manuels de l'industrie agro-alimentaire est-elle une convention ? La question n'amène pas de réponse définitive du fait des faiblesses inhérentes à l'étude (échantillonnage, qualité des réponses...), de la complexité du phénomène appelé « convention », mais également des difficultés méthodologiques liées à la méthode interprétative qui induit une marge d'appréciation, et donc d'erreur importante. *Cependant, il est possible de dire ici, en guise de conclusion, que bien que certains items ne soient pas complètement vérifiés (dont celui sur une*

« conformité générale à moins que générale » de la convention), l'employabilité des « séniors » dans l'industrie dans l'agro-alimentaire possède incontestablement le profil d'une convention.

Limites de l'étude

Les limites de l'étude sont de plusieurs ordres, elles concernent la méthode de collecte des données, la population étudiée ainsi que les conclusions qui émanent des entretiens.

1. La collecte des données

La méthode utilisée pour collecter les données induit des limites. Les données sont issues de procédés de collecte qui ne sont pas homogènes : les entretiens menés tantôt par téléphone, tantôt en face à face, peuvent induire des biais sensibles dans la qualité des réponses.

2. L'échantillon

La constitution de l'échantillon est également une limite significative de cette étude. Seules 8 personnes ont été interrogées : cet échantillon est trop faible pour calculer une marge d'erreur sur les résultats et assurer une fiabilité statistique. Ce travail de recherche ne peut donc que se borner à constater des récurrences dans le discours des professionnels des ressources humaines de l'industrie agro-alimentaire et à tenter de les interpréter. En outre, cet échantillon ne représente pas de manière homogène la diversité des entreprises de l'agro-alimentaires présentes sur le territoire français : les entreprises de l'échantillon proviennent uniquement de trois départements, ce qui peut induire un biais géographiques dans les résultats. Enfin, les très grandes entreprises du secteur de l'agro-alimentaire, comme les multinationales, sont absentes de l'échantillon, ce qui peut générer des écarts significatifs entre les conclusions de l'étude et la réalité.

3. Interprétation des résultats

Enfin, la dernière limite de cette étude réside dans la méthode utilisée pour arriver aux conclusions : un travail interprétatif à partir des déclarations de professionnels

des ressources humaines. Si cette démarche est commode pour confronter les données issues des entretiens à l'hypothèse de départ, l'existence d'une convention qui sous-tend les relations entre les responsables des ressources humaines de l'agro-alimentaire et la main d'œuvre « sénior » sur le marché du travail, celle-ci induit inévitablement un biais d'interprétation et des approximations.

Conclusion et pistes de recherche

Le sujet de ce mémoire «L'employabilité des travailleurs manuels « seniors » de l'industrie agro-alimentaire est-elle une convention ?» transcrit le cadre théorique de l'économie des conventions dans la discipline des sciences de gestion en abordant les conséquences de la présence hypothétique d'un phénomène de convention sur le marché du travail : la sous-optimisation de l'emploi d'un type main d'œuvre qui conduit les employeurs à se priver de compétences (cette étude indique que les professionnels des ressources humaines ne sont pas avares de propos positifs lorsqu'il est question de « seniors »), et la difficile condition des travailleurs manuels de l'industrie agro-alimentaire sur le marché du travail, soumis à un destin injuste, car fondé sur un phénomène mimétique, dont la rationalité est limitée. Si cette étude se borne aux employés « seniors » manuels de l'industrie agro-alimentaire, elle ouvre des pistes d'études intéressantes sur d'autres populations avec une méthodologie plus aboutie qui intégrerait des repères statistiques. Dès lors, il deviendrait possible d'illustrer, et peut-être de préciser, dans le domaine des ressources humaines l'intuition de Jean-Pierre Dupuy, membre éminent de l'« Ecole des conventions », selon laquelle les mécanismes, entre autres, des marchés de l'emploi sont mus par le « sacrifice » et l'« envie ». Apporter de telles précisions servirait, en retour, l'étude des phénomènes mimétiques qui véhiculent encore de nombreux questionnements.

Bibliographie

Aubert, P., Crepon, B., 2003. La productivité des salaires âgés : une tentative d'estimation, *Economie et statistique*, N°368, p.95-119

Aubert, P., Caroli, E., Roger, M., 2006. New technologies, organisation, and age: firm-level evidence, *The Economic Journal*, N°116, février 2006, p.73-93

Aubert, P., 2003. Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé, *Economie et statistique*, N°368, p.65-94

Bartel, AP., Sicherman, N., 1993. Technological Change and Retirement Decisions of Older Worker, *Journal of Labor Economics*, Vol 11.N°1, janvier 1993, p.162-183

Batifoulier, P., de Larquier, G., 2001. La convention en théorie des jeux. In P.Batifoulier, ed. 2001. *Théorie des conventions*. Paris :Economica. Ch. 3.

Defalvard, H., 1992. Critique de l'individualisme technologique revu par l'économie des conventions, *Revue économique*, volume 43.N°1, p.127-143

Delgoulet, C., Millanvoye, M., Volkoff, S., 2005. Les capacités des travailleurs vieillissants, une approche conditionnelle, *Futurible*, n°314 p.5-25

Dixon, S., 2003. Implication of population ageing for the labour market, *Labour market trends*, février 2003, p.67-76

Eymard-Duvernay, F., et al., 2006. Valeurs, coordination et rationalité. L'économie des conventions ou le temps de la réunification dans les sciences économiques, sociales, et politiques, *ENS Paris Jourdin Sciences Economiques*. Document de travail 111203.

Favereau, O., 1993. Théorie de la régulation et économie des conventions : cavenas pour une confrontation, *Lettre de la Régulation*, N°7, mai 1993, p.1-3

Gazier, B., 1999. Assurance chômage, employabilité et marché transitionnels du travail, *CNRS Université Paris-I*. Document de travail 8575.

Gomez, PY., 1995. Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste, *Revue française d'économie*, volume 10, p.137-171

Guillemard, A.M, 2004. L'emploi des séniors les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon, *Gérontologie et société*, n°111, avril 2004, p.29-43

Lainé, F., 2002. L'accès des séniors à la formation continue, *Retraite et société*, N°37, mars 2002, p.143-161

Lazear, EP., 1979. Why Is There Mandatory Retirement ?, *The Journal of Political Economy*, vol.87, N°6, décembre 1979, p.1261-1284

Leibenstein, H., 1982. The prisoner's dilemma in the invisible hand : an analysis of intra firm productivity, *The American Economic Review*, n°2, p.92-97

Orléan, A., 1989. Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue Economique*, N°2, mars 1989, p.241-272

Rojot, J., 2003. *Théories des organisations*, 3^{ème} édition : ESSKA, Paris.

Rosen, S., 1975. Measuring the obsolescence of knowledge In: F. Thomas Juster, ed. *Education, income and human behaviour*. NBER, 1980. p.199-232

Salais, R., 1989, L'analyse économique des conventions du travail, *Revue économique*, N°2, mars 1989, p.199-240

Annexes

1. Guide d'entretien utilisé pour le travail de recherche

2. Reproduction d'un entretien : entretien avec le responsable RH d'un abattoir du Finistère.

Guide d'entretien

1. Parlez-moi des séniors dans votre entreprise ? Pouvez-vous me définir ce qu'est un sénior ? Quel est la part des séniors dans votre entreprise ? Il y a-t-il des postes de fin de carrière ? Quelle est la répartition des postes ?
2. Quelles seraient vos intentions d'embauche en ce qui concerne les séniors ?
3. Etes-vous favorable à des mesures spécifiques visant à favoriser l'embauche des séniors ? Pensez-vous que des mesures doivent être prises en ce sens ?
4. Quelles sont les forces et les faiblesses des séniors selon vous ? Puissance physique, présence intellectuelle, prix d'embauche ?
5. Pensez-vous que les séniors soient mieux rémunérés ou moins bien rémunérés que leurs capacités réelles ?
6. Pensez-vous que les séniors aient des difficultés à trouver un emploi sur le marché du travail ?
7. Pensez-vous que les séniors soient considérés à leur juste valeur par le marché du travail ?
8. Comment serait-il possible d'améliorer la valeur des séniors sur le marché du travail ? Est-ce possible ?

Reproduction d'un entretien : entretien avec le responsable RH d'un abattoir du Finistère.

- Je commence par des questions générales. Est-ce que vous pouvez définir ce qu'est un sénior ?

- Vous commencez bien l'entretien. Ça dépend, ça dépend. La définition de senior est très large. C'est des fois un peu dommageable d'ailleurs, la loi nous parle tantôt de 45, tantôt de 50, tantôt de 55, tantôt plus, difficile de donner un âge type pour dire que quelqu'un est sénior. Faut surtout voir l'aptitude, je me place sur le plan professionnel, l'aptitude au travail, après... Et les conditions de travail dans lequel on évolue. Je ne pense pas qu'on ait la même définition, il ne me semblerait pas logique d'avoir la même définition de « sénior » dans des emplois administratifs, on ne pourrait pas les mettre sur la même base que par exemple quelqu'un qui a travaillé dans une industrie tout au long de sa vie avec des horaires atypiques, des conditions de travail des cadences et autres à mener. Donc, je vous fais une réponse un petit peu à la Normande, mais d'où ma définition de sénior, donc 45 pour moi c'est trop tôt, on n'est pas sénior après 45 ans, à mon avis on peut commencer à l'envisager à partir de 55 ans. En fonction, je vous dis, de l'activité exercée.

- Est-ce que vous réservez des postes pour les fins de carrière chez XY ?

- Alors, des postes réservés en tant que tel, non. En revanche, je pense qu'on aura l'occasion d'échanger un petit plus tout à l'heure sur le sujet, nous avons signé fin 2009, en décembre 2009, un accord d'entreprise sur l'emploi des travailleurs dit « séniors », travailleurs âgés ou séniors, on les appelle un petit peu comme on veut. Et nous avons mis en place différents dispositifs, dans ces dispositifs, il en existe un : dispositif relatif aux mesures de reclassement. Donc, quand on parle que de postes, on peut effectivement considérer que nous avons des dispositifs pour les séniors sur du poste, on a également du dispositif sur du temps de travail, on a des dispositif sur l'entretien de deuxième partie de carrière possible avec les RH dès 45 ans, possibilité entre 45 ans et 55 ans, au-delà de 55 ans, entretien obligatoire avec une personne du service RH. Et ensuite, on a différents aménagements du dispositif de fin de carrière, on se sert notamment du compte épargne temps pour pouvoir anticiper les départs ou mises à la retraite ou éventuellement aménager sa fin de carrière. On a signé un accord, qui pour moi, est très favorable, c'était l'objectif.

- à ?

- Favorable aux salariés dans cette situation, favorable aux salariés dits « séniors ». On a mis des dispositifs avantageux, en termes de conditions de travail d'abord, et puis également en termes de compensations financières, pour que les salariés qui ont donné pour l'entreprise, puissent finir leur carrière, disons un peu plus sagement. C'est pas simple, c'est pas simple. On développe également le tutorat. Un dispositif tutorat, transmission des savoirs. On se sert des compétences et des savoirs de nos salariés expérimentés pour transmettre aux personnes qui n'ont jamais touché, qui n'ont jamais vécu dans notre univers professionnel. Les séniors, pour moi, sont une source importante, c'est un savoir, une qualification, un état d'esprit, une culture, ça joue énormément dans une entreprise. Donc oui, il y a une forte politique conditions de travail, et sécurité que je pilote sur le site. Non, on ne va pas refaire tous les postes de travail, oui nous avons toujours des productivités à tenir, oui notre objectif c'est de

produire dans les meilleurs délais et au meilleur tarif et de servir le client le mieux possible, mais, oui on tient aussi compte de notre savoir-faire, et notre savoir-faire, ce sont les salariés qui le détiennent.

- Qu'est-ce que vous entendez par mesure de reclassement ? Parce que, si je ne me trompe pas, les préretraites c'est des choses qui n'existent plus maintenant ?

- Quand j'entends mesures de reclassement, on peut avoir deux cas, on a le reclassement suite à restriction d'aptitude médicale, c'est-à-dire le médecin du travail dit M. untel, Mme X., Mme Y., du fait de son âge ou et d'autres choses ne peut plus faire tel ou tel geste, donc là, on reclasse sur un poste. Après, ça peut être aussi, quand on parle de développement du tutorat, de transmission des savoirs, je n'entends pas du reclassement, c'est-à-dire qu'on a un salarié en fin de carrière qui nous dit : « moi, j'ai de plus en plus de mal à suivre sur le tapis. » Eh bien, on essaiera au maximum en fonction des compétences, de la personne, et des besoins de l'entreprise de trouver quelque chose approprié. C'est ça l'objectif. L'objectif, c'est de reconnaître le travail effectué par les salariés, donner du sens au travail, c'est important ça pour les seniors, et puis qu'on avance tous dans le sens, on sait que nous avons des métiers difficiles. Vous choisissez un sujet pas simple : « l'employabilité des seniors », qu'est-ce que l'employabilité ? Je vous poserai peut-être la question tout à l'heure, c'est moi qui vais vous la poser. « Dans l'industrie agroalimentaire ». Donc, nos métiers sont des métiers difficiles. Il ne faut pas se le cacher. Faut pas se cacher derrière son petit doigt, en se disant que... Non. Nous avons des métiers difficiles. On améliore les choses, on bouge beaucoup notamment dans la viande, on bouge en sécurité, en conditions de travail, on a encore du travail mais on est sur la bonne voie.

- À propos d'employabilité, je vais vous parler d'embauche. Quels sont vos anticipations d'embauche concernant les seniors, y a-t-il eu l'année dernière des embauches de personnes que vous considérez comme seniors ?

- Certainement, je n'ai pas le chiffre, je ne pourrais vous donner le chiffre exact. Oui, on embauche tous les ans des personnes, ça dépend ce que vous entendez par seniors. Des 45 ans, ou souvent des plus de 55 ans également. Dans notre accord, la loi nous donnait deux options : soit maintien des salariés, soit recrutement. Nous avons choisi le maintien. Le maintien des salariés.

- Et vous auriez fait la même chose s'il n'y avait pas eu la loi de passée ? Difficile d'imaginer ?

- Si si si. Je sais pas, je sais pas. En l'espèce nous avions une loi qui nous obligeait à négocier, pas forcément à arriver à un accord, à négocier sur les salariés âgés. Nous, ça a été une volonté de la direction RH que d'avancer sur ce sujet là. Donc, on a proposé quelque chose d'intéressant. On a passé de longues heures avec les partenaires sociaux sur cette affaire-là.

- En général, vous avez vu cette loi qui allait passer concernant l'emploi des seniors. Quel a été votre opinion sur cette loi. Avez-vous pris cette loi comme une contrainte ? Une chance ? Quelque chose de pénible ou bien quelque chose finalement d'assez normal ? Du point de vue moral ?

- Il faudrait déjà qu'on définisse ce que c'est la morale, de dire ce qui est moral ou pas moral, on ne va pas partir sur un débat philosophique. Je crois qu'à partir du moment où le législateur

nous impose de négocier, on y va. Et on se penche sur le sujet. Ce n'est pas parce que le législateur nous a demandé de se pencher sur le sujet qu'on l'a fait, on l'aurait peut-être fait sans. Parce qu'on travaille beaucoup sur les conditions de travail, et c'est vraiment un leitmotiv dans l'entreprise, il faut qu'on avance sur ce sujet. Après il faut faire attention aussi, je mets en garde sur le fait que la société au sens strict du terme, notre société, les entreprises pour être plus précis, ne pourront pas résoudre et solutionner l'ensemble des maux de la société au sens large du terme. On demande de plus en plus aux entreprises : on demande de créer de l'emploi, de recruter des jeunes, de bien s'occuper des salariés, que ça se passe dans de bonnes conditions, on parle de seniors, on parle de risques psychosociaux, on parle de harcèlement... On demande de plus en plus à l'entreprise. D'où l'importance, on est de plus en plus sollicitée sur des sujets divers et variés mais, jusqu'où irons-nous ? Où va la limite, où va la frontière, entre le perso, le pro, et la société au sens large ? Vous voyez un petit peu ce que je veux dire ? Après, sur le thème des seniors, c'est évident, on n'a pas la même forme physique à 58 ans après 30 ans de carrière dans la viande qu'on peut avoir à 22 ou 23 ans. Il n'y a pas besoin d'avoir fait un bac +5 sur le sujet pour se rendre à l'évidence.

-Il y a beaucoup de personnes des ressources humaines qui n'osent pas dire à un étudiant qui vient les voir pour les interviewer, pour leur poser des questions sur l'emploi des seniors, que finalement lorsque l'on est un peu plus âgé, on a moins de capacités que lorsqu'on était jeune, il n'y a pas une sorte de tabou ?

- Je vous dis le contraire.

- Vous me dites le contraire, mais après vous ne pensez pas que parmi les professionnels des ressources humaines...

- Tout dépend ce que l'on entend par capacité. Il y aura beaucoup plus de capacités d'analyse, l'expérience va jouer, après en capacités physiques en tant que tel, il est évident, mais la technique va peut-être compenser le physique, enfin. Pareil, on peut en parler pendant une demi-heure du sujet. Mais il est clair qu'à partir du moment où on a 30 ans d'ancienneté, où on a passé un certain âge, ben c'est comme une voiture quand on a roulé 200 000 km, on roule moins bien de si on avait roulé 30. Ben c'est pareil, faut composer avec, faut avancer, et puis il faut essayer de retirer le positif de chacun. Chacun a à apporter à l'entreprise, chacun a à apporter à l'autre, ça c'est important. Et moi, je n'ai pas peur de dire que quelqu'un qui a plus de 55 ans, qui a travaillé toute sa carrière dans l'industrie ou des exemples marquants, des personnes qui ont pu travailler dans de la banque, dans de l'assurance ou autres et qui ont connu des malheurs dans leurs postes antérieurs qui, à 50-52 ans n'ont pas trouvé au bout d'un an, deux ans, chaussure à leur pied dans leur milieu. Ben, ils se disent, peut-être une porte d'entrée sans qualification, l'agroalimentaire, allons-y, ben c'est pas facile quand on n'a pas eu un métier physique de commencer à 50-52 ans un métier physique. Je vous rappelle qu'on commence nos journées à 5:30, qu'on est debout toute la journée, qu'on abat 660 pores à l'heure, et que ça avance, et que ça avance. Donc, ce sont des métiers physiques.

- Si j'ai choisi l'agroalimentaire, ce n'est pas par hasard, c'est dans ce secteur d'activité, qu'il y a, selon la recherche, selon l'état de l'art, les métiers les plus difficiles.

- Vous avez eu l'occasion de visiter les ateliers ?

- Non, jamais.

- Il faut que vous le fassiez, vous ne pouvez pas faire un mémoire sur ce sujet là sans avoir mis les pieds dans l'agroalimentaire, c'est indispensable, c'est indispensable.

- Si vous m'y invitez... Je veux bien...

- Quels sont, vous m'avez déjà parlé avec beaucoup d'honnêteté, je vous en remercie, car c'est ça qui est important pour moi, c'est d'avoir des réponses les plus honnêtes possibles pour pouvoir avancer dans mon travail, quelles sont les forces et les faiblesses des seniors selon vous ? Je vais vous demander de me parler des capacités intellectuelles, des capacités physiques et je rajouterai quelque chose dont vous n'avez pas parlé, et qui est important, c'est le prix. Un senior, au niveau de ce que j'ai pu lire, un senior qui est qualifié, c'est plus cher qu'un jeune...

- Ça dépend des entreprises, ça dépend de l'ancienneté qui joue forcément, forcément ça coûte plus cher. Ce n'est pas un critère, je ne l'ai pas évoqué, ce n'est pas quelque chose qui doit me traumatiser l'esprit. Les forces et faiblesses, on l'a évoqué. Les forces d'un senior, je n'aime pas trop ce terme en plus, « séniors », les forces de quelqu'un, ça dépend si il y a un an d'expérience dans le milieu, où 15, l'expérience, la technicité en général, le savoir-faire, la culture, la connaissance du métier, ça tourne vraiment autour de ça, et puis la génération, pour moi, on a différentes générations qui se côtoient dans l'entreprise, le mélange des générations, je trouve ça très très riche, et les dits seniors, les personnes qui ont 30 ans de ce métier chez nous, ben quand ils voient des jeunes arriver aujourd'hui, les mentalités ne sont pas les mêmes.

- C'était mieux avant ?

- C'était différent. C'était différent.

- Et les faiblesses des séniors ?

- Ça dépend du physique, moi, j'aime pas parler de faiblesses lorsque je parle de physique, ça peut être, un senior peut-être blasé, ça peut être une faiblesse : « mon boulot, ça fait 30 ans que le fait, 30 ans que je fais la même chose, ça n'a jamais bougé dans cette entreprise. Ça bougera pas demain, et j'ai pas envie d'avancer ». Il peut être réfractaire au changement, et l'est en général, « non, ça fait 15 ans que je fais ce métier, je l'ai toujours fait comme ça, je ne vois pas pourquoi j'irais changer. » On a mis en place un exemple concret, on a mis en place dans l'entreprise des échauffements le matin, eh bien, pas mal dits d'anciens ont été réfractaires. « Moi ça fait 15 ans que je ne m'échauffe pas, je ne vois pas pourquoi j'irai faire la majorette pendant cinq minutes, ça ne m'intéresse pas. » On peut parler de faiblesses pour ces points-là, mais quelque part c'est aussi de l'échange, et on avance, on construit, et puis c'est les premiers, quand ils ont essayé, ils viennent me dire, « Ah ben ouais ! T'avais raison, finalement c'était bien. » Ils sont reconnus dans nos ateliers les gars du métier, ils sont connus par les autres...

- C'est aussi la reconnaissance, la légitimité.

- La légitimité, oui.

- Je vais vous poser encore une question sur le salaire, j'ai du mal à évacuer ce facteur auquel j'apporte de l'importance dans la recherche, peut-être trop. Pensez-vous que les seniors soient mieux rémunérés ou moins bien rémunérés que leur capacité réelle ?

- Je ne sais pas s'il y a un juste prix, il y a une histoire. Chaque personne dans les entreprises à une histoire. Donc, on a des personnes qui ont peut-être des salaires importants par rapport aux postes qu'ils occupent. Mais s'ils sont arrivés à ce salaire-là, c'est qu'ils ont occupé à un moment donné des fonctions qui étaient à ce salaire-là. On n'a pas pour habitude de mettre du salaire à quelqu'un pour faire plaisir. Donc, je regarde de mon bilan social si je trouve les salaires trop élevés. C'est difficile, effectivement, des fois il m'arrive de voir des personnes, des salariés en entretien, et quand je vois leur salaire, et bien je me dis, et ben dis donc par rapport aux postes qu'ils occupent aujourd'hui c'est cher payé. Mais, il y a de l'histoire là-dedans. Et on ne gomme pas l'histoire.

- Vous ne vous êtes jamais dit lorsque vous rencontrez quelqu'un en entretien, « ben, finalement, celui-là il a de l'expérience, il devient un peu vieux pour l'occupation qu'il a dans l'entreprise, si seulement je pouvais le remplacer par quelqu'un de plus jeune. »

- Non, parce que dans ma fonction je suis franc et droit, donc, si quelqu'un n'est pas à sa place, qu'il ait un jour, trois jours, ou vingt ans d'ancienneté, eh bien, on va lui dire, et on le changera de place certainement. Après, on mettra quelqu'un d'autre à sa place, mais on le mettra autre part, mais on lui dira. Je ne mettrai pas quelqu'un à sa place qui serait incapable, ce n'est pas dans ma politique. Donc non, je ne me suis jamais dit ça. Après, il peut y avoir des personnes en fin de carrière quand il reste quatre ou cinq mois qui relâchent, donc là, ce n'est pas rare que je les remotive dans les quatre derniers mois. En disant les deux options, soit « on arrête là mais je trouve dommage », soit, « il y a un effort à faire ». Certains se disent : « Les cinq derniers mois c'est roues libres. Le travail, de toute manière, on compte les jours et on avance plus. » On se dit les choses.

- Je vais vous poser une question un peu générale sur les seniors, qui a trait à la société. Est-ce que vous pensez que les seniors ont du mal à trouver du travail sur le marché actuellement ?

- Oui je pense. Je pense qu'ils ont du mal à trouver du travail. Et ce n'est pas je pense, c'est qu'ils ont du mal à trouver du travail actuellement

- Pourquoi ?

- Parce que beaucoup d'entreprises préfèrent, ça dépend sur quel type de poste, mais, ils préféreront certainement faire confiance et former un jeune au métier, en espérant que ce jeune là fasse une carrière chez eux plutôt que de former quelqu'un qui peut avoir 57 ans et n'a jamais mis les pieds dans l'entreprise. Après, sur d'autres profils, du type mission temporaire, je ne suis pas expert dans le sujet, peut-être sur des missions plus flash de 3, 4, 6 mois, il peut être intéressant d'avoir un senior et de se servir de son expérience. Ça dépend vraiment des profils de métier. Je ne sais pas, vous avez des statistiques là-dessus ?

- Sur ?

- L'employabilité des seniors ?

- Des études montrent que les seniors ont beaucoup plus de mal que les autres à trouver un emploi, il y a trois raisons qui sont avancées, la première raison en général c'est déjà le prix dont on parlait tout à l'heure qui est très élevé chez les seniors, plus élevé chez les seniors en tout cas que parfois leur productivité, la deuxième chose c'est que ça coûte cher de faire entrer un senior dans une entreprise car il y a des ajustements qui sont nécessaires, et la troisième raison qui est possible ce sont les discriminations au niveau du marché travail. Est-ce qu'ils sont considérés à leur juste valeur les seniors sur le marché du travail ?

- Est-ce qu'ils sont considérés à leur juste valeur ? Ça dépend quel type de poste vous recrutez, ça dépend de la valeur du senior que vous avez en face de vous, je vais vous faire une réponse à la Normande, question générale, réponse bateau. J'ai un profil que j'ai du mal à trouver, qu'il soit sénior ou pas, si il a l'expérience, s'il va bien parce que je recherche de toute manière, j'ai essayé plusieurs personnes et puis lui, c'est le candidat idéal, eh bien, son âge on pourra passer outre. Après, effectivement, entre deux profils identiques, en remuant l'entretien de recrutement et autre, si on a exactement les mêmes compétences d'un côté et de l'autre, on aura tendance à privilégier le plus jeune, il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt.

- D'accord. Pourquoi ?

- Pour que je viens de vous dire. Pour le développement de l'entreprise, pour la pérennité. On misera plus sur quelqu'un qui a un potentiel pour faire 10 ans chez nous, plutôt que sur quelqu'un qui n'en a qu'un. Vous allez peut-être trouver mes propos un peu discriminatoires, mais, je vous donne la réalité du terrain, je ne vais pas aller...

- Vous pouvez dire ce que vous voulez, dans mon mémoire je ne retranscrirai pas votre nom ni le nom de la société...

- Je vous dis ce qu'il en est, deux candidats, si j'ai des candidats au profil identique sur un même poste, ouais, j'aurais largement tendance à privilégier la personne un peu plus jeune. Je prends un exemple de celui qui 58 et celui qui aura 30. Et je ne pense pas être le seul...

- Non...

- Alors, je me trompe ?

- Non vous ne vous trompez pas...

- Alors, comment serait-il possible d'améliorer la valeur des seniors sur le marché du travail ? Est-ce que c'est possible ?

- C'est certainement possible sur un type de poste, j'en reviens, tous les postes ne sont pas adaptées pour des seniors. Comment améliorer ? La publicité, on en fait pas mal je pense, on mitraille, l'État est derrière. <Silence de plus de 5 secondes> Quelques exonérations supplémentaires, peut-être, donneraient l'envie aux entreprises d'avancer, des contrats spéciaux, on en a parlé, « contrats sénior » et autres, mais ils sont relativement restrictifs quand même, <Silence de plus de 5 secondes>. Après les difficultés des entreprises c'est quoi ? Mon entreprise que je connais, c'est que, c'est que on nous demande de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, on nous demande de prendre le plus grand soin de nos salariés, ce qui est normal, on est je vous l'ai dit dans un métier difficile, on avance, on a conclu un contrat sénior intéressant pour les personnes en poste dans notre

entreprise, on a déjà des seniors dans nos entreprises, on doit s'en occuper, on doit avancer, avoir un rapport gagnant-gagnant, on ne peut pas entrer quinze seniors supplémentaires tous les mois. Ce n'est pas possible. On doit aussi, en tant que gestionnaire, avoir une pyramide des âges équilibrée. On ne peut pas se permettre d'avoir une pyramide des âges avec que des seniors et très peu de jeunes. Il arrive un moment où on va dans le mur si l'on est comme ça. On fait attention à la pyramide des âges quand on est responsable RH, c'est clair. C'est clair.

- Pourtant, quand on embauche un sénior, il y a des avantages, si il ne convient pas parfaitement poste, on peut plus facilement s'en séparer, alors que lorsque l'on emploie un jeune...

- Pourquoi ?

- Il est plus proche de la retraite, donc théoriquement... ?

- Je suis pas d'accord...

- C'est plus dur de licencier ?

- C'est pas le bureau du licenciement ici. Quand j'ai un doute, on arrête, qu'il soit senior, qu'il ait 30 ou 40 ans, peu importe. Je ne fais pas de différence de traitement entre un senior et un autre, et je ne vais pas aller me dire de toute manière je l'embauche parce qu'il sera plus facile à licencier. Ce n'est pas le cas du tout. La personne qui a été sans emploi pendant moment, peu importe l'âge qu'il a, et qui tient son poste, il s'y accrochera, ce qui est tout à fait logique. Donc, moi j'ai pas... Dire qu'un senior est plus facilement sanctionnable, ou qu'il est plus facile de licencier un senior qu'un autre, je ne suis pas de cet avis-là. Et puis, à première vue, quand on embauche quelqu'un, c'est pas qu'on est en train de penser déjà à licencier. Sinon on ne veut pas faire ce métier.

- D'accord... C'était ma dernière question.