

DOCUMENTS DE TRAVAIL

n°52

Mars 2002

**Vieillesse de la population et
créativité sociale**

Alban GOGUEL D'ALLONDANS

Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation
Maison de la Recherche en Sciences de l'Homme
21, quai de la Citadelle 59140 DUNKERQUE (France)
Téléphone : 03.28.23.71.47 – Fax : 03.28.23.71.10 – email : labrii@univ-littoral.fr
Site Web : <http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET CREATIVITE SOCIALE

POPULATION AGEING AND SOCIAL CREATIVITY

A. GOGUEL D'ALLONDANS

RESUME : Vieillir, ce n'est pas seulement un problème biologique et propre à chaque individu, c'est aussi un problème économique et collectif. Alors que l'espérance de vie (en bonne santé) augmente grâce au progrès technique et médical, la période d'activité professionnelle pour une grande partie des salariés français est de plus en plus courte : entre 30 et 45 ans. Les individus de – 30 ans entrent tardivement sur la marché du travail (chômage allongement de la durée des études) et ceux de plus de 45 ans en sortent progressivement en raison des pré-retraites. Quel paradoxe ! Et surtout quel gâchis social et humain, d'autant que la génération du baby-boom arrivant à la retraite, le problème de leur financement se pose déjà avec beaucoup d'acuité. La relation âge et créativité (économique) est analysée à travers :

- 1) La relation âge et créativité chez les travailleurs
- 2) La relation âge et créativité pour les entreprises
- 3) La relation âge et créativité au regard de la société

ABSTRACT : To grow older is not only a biological problem, proper to each people but it is also and economic and collective problem. While expectation of life (in good health) grows thanks to technical and medical progress, the period of professional activity for a large part of French workers is shorter and shorter : between 30 and 45 years. Less than 30 years old people enter belatedly on the market labour (unemployment, studies) and more than 45 old ones leave it progressively because of "pre-retirement". What a paradox! And what a social and human mess! All the more so that the baby-boom generation attain the age of retirement. The problem of the budgeting becomes crucial. The relation between age and (economic) creativity is analysed through :

- 1) the relation age/creativity for workers
- 2) the relation age/creativity for enterprises
- 3) the relation age/creativity for society.

VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET CREATIVITE SOCIALE

Alban GOGUEL d'ALLONDANS

« L'automne n'en finissait pas. Il semblait résolu pour une fois à atteindre vivant sa limite officielle, ce vingt décembre enseveli d'habitude sous l'hiver. Tout ce qu'il y a de plus périssable dans l'année vivait encore. Aux arbres les feuilles atteignant la plus haute vieillesse que les feuilles aient jamais atteinte. C'était le centenaire des brins d'herbe, des araignées, des mouches. »

Jean GIRAUDOUX

Bella, 1926

« La société s'habitue à l'étudiant de 70 ans, au directeur d'Université de 30 ans, au maire de 25 ans, à la grand-mère de 35 ans, au retraité de 50 ans, au père de 65 ans ayant un enfant à la maternelle, à une mère de 85 ans qui s'occupe de son fils de 65 ans. Les normes atteintes concernant l'âge diminuent d'importance... »

B. NEUGARTEN

The aging Society, National Forum, automne 1982

« Cette mutation de la société est d'autant plus difficile à analyser et à comprendre qu'il y a "crise des représentations intellectuelles" : tout se passe comme si les différentes disciplines reflétaient les découpages anciens de la société salariale et ne pouvaient saisir le nouveauté et encore moins la complexité et la globalité de la situation présente. »

Xavier GAULLIER

Les temps de vie, Emploi et retraite, 1999

La problématique construite sur le rapport vieillissement de la population et créativité sociale remonte à l'Antiquité où, depuis cette époque, le statut social de l'homme âgé a varié dans le contraste. Résumée d'un trait, la question est la suivante : à quel âge le citoyen peut-il occuper des fonctions à responsabilités dans la cité ?

L'ascension des plus âgés aux fonctions éminentes est, pour PLATON, la reconnaissance sociale de l'expérience, et la maturité de la réflexion donnant qualité et légitimité pour gouverner. Par conséquent, dans les *Lois*, les *vieux* doivent tenir les rôles principaux, idée développée dans *La République* pour décrire le régime de structuration optimale de la cité. Cette conception est partagée également par CICERON, pour qui l'âge n'est pas un handicap pour prendre part à la vie active, et c'est même un devoir de le faire pour ceux qui en ont la capacités physiques et intellectuelles.

A l'opposé, ARISTOTE soutient que le corps et l'âme étant indissociables, le déclin physique entraîne inéluctablement celui des facultés intellectuelles et morales. Cette vision pessimiste sans indulgence ni rémission du destin, et où le sentiment mélancolique domine, se retrouve chez Simone de BEAUVOIR dans son essai sur *La vieillesse*, qui dénonce l'échec de la civilisation.

Voilà très brièvement définies deux conceptions radicalement opposées des rapports jeunesse/responsabilités, vieillesse/responsabilités sociales, du vieillissement de la population et de ses effets sur la créativité sociale, ambivalence qui marquera toute l'histoire en se perpétuant de la période antique jusqu'à aujourd'hui. Mais quelle en est la réalité dans un contexte de mutations sociales, aussi profondes que rapides, du monde contemporain et plus particulièrement dans la société française ?

De tous temps, la société assigne des droits et des devoirs à l'âge. Les normes associées à l'âge seraient les conséquences nécessaires du développement biologique et psychologique des individus. Cet argument est utilisé pour expliquer sinon justifier l'organisation sociale actuelle structurée par le travail, et lui donner valeur de nécessité alors qu'il n'est en fait que le produit de l'organisation sociale.

Le concept d'étape de vie, segment inclus dans le parcours des âges est destiné à intégrer des développements psychologiques, émotionnels (ces derniers relevant des capacités individuelles) et sociaux, lesquels trouvent leur expression dans les normes sociales qui leur sont associées. Ainsi, chaque âge représente un stade de développement codifié – jeunesse, maturité, vieillesse –, autant de modèles décrivant les étapes de la vie, et qui classent les individus dont les rôles doivent en principe être conformes aux normes sociales. Mais les intérêts antagonistes de l'individu et de la société font que les représentations associées à l'âge ne peuvent l'être de façon rigide, l'exception étant toujours une réalité plus ou moins conséquente et annonciatrice de transformations.

Les normes fondées exclusivement sur l'âge chronologique rivalisent donc avec celles fondées sur d'autres déterminants, de nature individuelle. C'est pourquoi, l'âge fonctionnel est un concept qui résume l'idée que l'âge chronologique peut ne pas nécessairement être lié aux capacités fonctionnelles de l'individu, les aptitudes physiques et intellectuelles vieillissant à des vitesses variables. En effet, tous les individus du même âge chronologique n'ont pas le même niveau de capacité fonctionnelles, des différences sont de loin significatives, surtout aujourd'hui. Si l'âge chronologique a encore une telle prégnance sociale, c'est qu'il correspond à une norme égalitaire pour la société, à savoir considérer les individus indépendamment de leurs caractéristiques personnelles, l'âge excepté. D'où la multiplication des critères d'âge qui, eux-mêmes, sont contraints d'intégrer les évolutions démographiques et les différenciations individuelles. L'organisation codifiée du cours de la vie impliquait, et ce n'est pas si loin qu'on pourrait le penser, qu'à une période d'apprentissage devait succéder une période d'activité (travail, famille), puis une période de retrait de la vie sociale avec abandon des rôles : *mort sociale* ou refus de l'inactivité et de la marginalisation avec création de nouvelles normes ? Débat.

Mais cette organisation linéaire n'est plus adaptée à la société actuelle. En effet, l'acquisition des connaissances tout au long de la vie, la poursuite d'une activité professionnelle à un âge avancé, ou le retrait précoce du monde du travail, sont devenus des normes sociales nouvelles. L'affaiblissement de l'âge correspond à une tendance générale des idéaux de la *société postmoderne*, elle-même en phase de transition. La qualifier ainsi, c'est souligner l'importance irréversible des bouleversements en cours des structures et des rapports sociaux, et surtout des mentalités.

a) Le rapport vieillissement et société (*changement de paradigme*)

La stratification de l'âge par classes distinctes est un cadre conceptuel pour l'étude et l'interprétation du phénomène âge dans la vie sociale. Dans ce cadre, l'âge est considéré comme une composante à la fois individuelle et des structures sociales environnantes, qui bien que distincte n'en est pas moins indépendante. En effet, à chaque étape du parcours des âges, chaque individu est confronté à des structures publiques et privées (le marché du travail, les pouvoirs publics, l'entreprise, la famille, etc.) qui lui assignent une place et un rôle social aux caractéristiques spécifiques.

L'approche en termes de parcours des âges se justifie par le fait que non seulement les individus se modifient biologiquement, psychologiquement et socialement en vieillissant, mais aussi parce que la société et ses institutions se transforment continuellement, les caractéristiques des individus ne pouvant être les mêmes d'une génération à l'autre, sous la triple influence des facteurs économiques, conjoncturels et structurels. Des réajustements ont donc lieu en permanence. Deux exemples tirés de la littérature contemporaine donnent à voir *l'ensemble et le général à partir du singulier concret*, (Edgar MORIN, *Sociologie*, 1994) vont servir d'illustration.

D'abord la femme de quarante ans à la *Belle Epoque*. Beaucoup en cet heureux temps éternisent l'artifice d'une jeunesse sans terme aucun. Après *La femme de trente ans* d'Honoré de BALZAC, vieille encore trop jeune – il fallait donc réparer cette faute de goût –, Lucien GUITRY, justicier et auguste père de Sacha, détermine Alfred CAPUS, DONNAY, Gustave GUICHE et leurs rivaux à établir sur la scène parisienne, la supériorité de *l'homme mûr* (qui n'est plus cantonné dans le rôle du *Père noble*) sur les jeunes amants *du répertoire*. Il y associait, bien entendu, les femmes déjà éprouvées par la vie (nouvelles princesses de CADIGNAN ?). Une floraison de quadragénaires (pour le moins, car même avec un peu plus, on en est encore) renouvelle le mythe de Don JUAN, voire de ROMEO, dans des pièces que le talent porte aux nues. Le *Tout-Paris* de l'époque, de la Finance et de la Politique, assure des salles comblées à cet essai – qui aujourd'hui encore dépasse ses espérances – et le concours chaleureux des Femmes recule de vingt à trente ans les limites officielles de la jeunesse. Élégant.

Et le spirituel mémorialiste de conclure : « *Cette morale consolante tient lieu de religion à nombre de pénitentes de la passion : elles ajournèrent, par la contagion de l'exemple, leur retour vers les pratiques pieuses de leur enfance au lendemain des risques du cœur qu'elles allaient affronter encore.* » Et comme le remarque spirituellement P-B. GHEUSI, dans *Cinquante ans de Paris, Leurs femmes, Mémoires d'un témoin, 1889-1938*, ces héroïnes « *donnèrent, à cet égard, des leçons publiques de charme automnal aux apprenties canoniques des nouvelles mœurs de l'amour moderne.* » Sur les dilections du goût nouveau, on se gardera de tout commentaire. Bref, l'injustice de l'outrage des ans recule encore sa ligne de front, aux dernières nouvelles.

Aujourd'hui, et par symétrie complète, la femme de trente ans (qui n'est plus vraiment un type social significatif, sinon l'âge théorique de la fin de la post-adolescence), très souvent, n'a pas encore engendré. Elle commence juste à y penser ; l'instinct génésique ou procréatif parle bien plus tard. Tout le calendrier de la vie de l'homme est reporté et se décale. Tout est différé et prend un heureux retard, mais aussi d'autres significations sociales.

Ensuite, dans l'œuvre de Marcel PROUST, le baron de CHARLUS, personnage tragique, un roi LEAR mondain, qui s'applique à se découvrir et à s'incliner devant des gens qu'alors, au faite de sa gloire, il n'aurait pas trouvés assez *chics* pour daigner leur adresser un signe, ne fût-ce que d'un mouvement de sourcils, semble avoir perdu de sa majesté et de son orgueil d'antan. Que lui est-il donc arrivé ? Rien. Et tout à la fois. Le temps s'est écoulé. Et comme le dirait un philosophe « *le temps est la forme du sens interne, c'est-à-dire, de l'intuition que nous avons de nous-mêmes et de notre état.* » L'orgueil est descendu par l'échelle de l'humilité, enfin, presque. De son côté, Oscar WILDE dans son *Portrait de Dorian GRAY* met en fiction l'épreuve du temps, entre le tableau et le modèle, pour illustrer la drame de la vieillesse, exprimé par un de ses personnages, ainsi : « *La tragédie de la vieillesse, ce n'est pas de vieillir, c'est de rester jeune.* » Par ces mots, l'auteur pointe le décalage entre la perception et le vécu. Le héros de son roman ne supporte plus son portrait qui vieillit, alors que lui-même garde toujours la visage candide de sa jeunesse dont le peintre avait fait son modèle. Seule la mort libère du sortilège. En voulant détruire son image qu'il n'accepte pas, il se suicide.

Ces exemples montrent que la « *structure de caractère de l'individu* » et la « *structure socio-économique de la société* », dont il fait partie, sont interdépendantes. Par conséquent, le « *caractère social* » est déterminé par ce mélange de la sphère individuelle et de la structure socio-économique. Et cette dernière, à son tour, façonne le caractère social de ses membres. Mais les frontières séparant un âge d'un autre sont évolutives, tout comme le passage d'un statut à un autre. C'est la raison pour laquelle, la pertinence de l'âge en regard des structures sociales intervient à la fois de façon directe et indirecte.

DIRECTEMENT, l'âge chronologique peut être utilisé comme un critère permettant de jouer ou de quitter un rôle défini, comme par exemple, une sortie ou une entrée précoce ou tardive de la vie active. Il peut aussi définir des attentes de performance comme par exemple, les travailleurs âgés de plus de quarante ans qui ne bénéficient plus, en général, de formation continue au sein de l'entreprise pour cause de faible retour sur investissement. A moins qu'il ne soit considéré comme une sanction comme par exemple, à partir de tel âge, le travailleur est déclaré inadapté aux nouvelles technologies qui dévalorisent son capital professionnel tout en le mettant en concurrence directe avec les plus jeunes. C'est la conséquence du processus de modernisation peut se définir comme une rationalisation qui s'alimente de *destruction créatrice*, et où l'instabilité est la norme. Pour Joseph SCHUMPETER, celle-ci s'analyse comme un processus consistant, pour le capital et ses détenteurs, à détruire constamment les anciennes formes de production et d'échanges pour les remplacer par des formes *innovantes*, c'est-à-dire à la fois techniquement plus efficaces et financièrement plus rentables. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la *modernisation économique*, notion souvent connotée de façon négative, car elle évoque d'autres *mots épouvantails* comme *organisation sélective*, flexibilité, refus de l'âge, non prise en compte de l'expérience devenue obsolète en raison de sa transformation en un signe négatif de vieillissement, et en corollaire le cortège de licenciements qui s'ensuit. (Claude DUBAR, *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, 2000)

INDIRECTEMENT, des changements sociaux, sans âges spécifiques, ont des effets sur l'individu qui diffèrent par l'âge. Ainsi, des modifications structurelles liées aux évolutions économiques récentes produisent des limites d'âge qui restreignent la participation des jeunes générations (comme par exemple, leur difficile insertion dans la vie professionnelle, la scolarité prolongée), et des personnes d'âge moyen, c'est-à-dire encore jeunes et en pleine possession de leurs moyens physiques et intellectuels, à la vie active (comme par exemple, les

multiplications de sorties précoces de la vie active pour cause de restructurations industrielles ou de rééquilibrage de la pyramide des âges dans l'entreprise). Par conséquent, les parcours de vie sont privés à certains âges seuils de toutes leurs possibilités, et cela malgré les qualités intrinsèques de leurs détenteurs, lesquelles seront inutilisées. Les deux groupes d'âge précités subissent donc une contrainte d'âge artificielle, en contradiction avec les récentes évolutions biologiques et psychologiques des individus. C'est l'invention de deux temps de liberté durant lesquels les individus sont délibérément hors état de produire bien qu'ils en aient les capacités. Le nouveau cycle de vie se caractérise donc par l'invention et la généralisation de deux nouveaux âges disposant chacun de leur temps de vie aux caractéristiques sociales spécifiques.

b) Le rapport vieillissement et créativité (*changement de paradigme*)

Après l'étude de la relation entre le vieillissement et la société, il faut aborder maintenant la relation, tout aussi complexe et fluctuante, entre le vieillissement et la créativité. La créativité, notion trop englobante jusqu'à en devenir floue (concept *valise*), est définie dans le cadre de cet exposé comme toute conduite manifeste aboutissant à un travail concret. Cette précision permet de différencier l'artiste qui, par définition, situe en principe sa création dans l'exceptionnel et hors cadre professionnel prédéfini – l'œuvre immortelle ne se décrète pas à l'avance –, du travailleur à qui il est surtout demandé de s'adapter aux travaux qui lui sont demandés, si spécialisé et performant soit-il. Il place donc son travail dans un champ productif structuré en temps et lieux pour son accomplissement. Cette distinction établie, l'objectif proposé est d'essayer de montrer comment la production d'objets créatifs au sens le plus large (de l'œuvre d'art aux biens et services les plus usuels, comme les produits fabriqués grâce à l'apport technologique ou l'utilisation d'un savoir technique matérialisé sous forme de prestations diverses) évolue en fonction de l'âge du créateur, artiste ou non. D'où l'interrogation portant sur la *productivité créatrice* envisagée en fonction de la variable âge. Si la productivité est associée à la production du produit ou du service, c'est donc l'inscrire dans le faire avec l'idée de rentabilité, et de production qui lui est sous-jacente. C'est donc le résultat qui justifie cette perspective. Et puisque la productivité consiste en une activité, elle est donc créativité au sens le plus étendu.

La conclusion principale des recherches américaines menées en psychologie génétique (les premières études en ce domaine ont débuté il y a environ un siècle et demi, ce qui démontre l'intérêt de la question) est que la capacité créatrice tend d'abord à croître avec l'âge, jusqu'à atteindre un seuil au delà duquel elle décline. Cependant, au-delà de ce constat d'ordre très général, plusieurs observations significatives sont à considérer.

La créativité en fonction de l'âge varie suivant les domaines d'activité, manuelle et intellectuelle. En effet, pour certaines disciplines, la capacité créatrice peut apparaître assez tard dans la vie et décliner progressivement. Par exemple, dans les carrières artistiques, des individus de 70 ans peuvent se révéler plus créatifs qu'ils ne l'étaient à 20 ans, ou l'inverse. Sans détailler de trop nombreux exemples dans les arts plastiques, il suffit de se référer à Giorgio VASARI, auteur du XVIème siècle, des *Vies des meilleurs peintres, sculpteurs et architectes*, de la Renaissance italienne, et au XXème siècle, ou Roland DORGELES dans ses *Scènes de la vie de bohème*, racontent les débuts héroïques des artistes à Montmartre avant la Première guerre mondiale, qui ont créé l'art contemporain, surtout lorsque l'on sait avec le recul du temps le déroulement de leur carrière, sans qu'il soit nécessaire d'insister.

Les différences individuelles en ce qui concerne la productivité créatrice – autrement dit, le *travail efficace* – peuvent être très importantes. Ainsi, des auteurs très prolifiques dans leurs 70 ou 80 ans peuvent encore disposer d'une créativité plus importante que d'autres bien moins prolifiques qui sont actifs au sommet de leur carrière. L'exemple en littérature en est fréquent. Pour Georges SAND, la vieillesse n'est pas une pente décroissante, et « *le travail intellectuel se fait aussi rapide que chez l'enfant.* » Hier, Jacques PREVERT déclarait que « *La vie n'a pas d'âge,* » et aujourd'hui, Xavier GAULLIER confirme en disant que « *Savoir vieillir, c'est apprendre à naître plusieurs fois.* » La romancière Nina BERBEROVA (1901-1993), à plus de 80 ans, publie son premier roman *L'accompagnatrice*, point de départ d'une œuvre importante qui fit, depuis, le tour du monde. Prémonition de ce que sera demain, déjà si proche ? La continuité l'emporte donc sur la rupture, PLATON sur ARISTOTE.

Par conséquent, les changements de la *productivité créatrice* durant l'existence ne sont pas strictement liés à un âge chronologique, mais plutôt à un *âge de carrière*. Cela signifie que les *vocations tardives* où les carrières commencent sur le tard, par rapport à la moyenne ou à la norme habituelle, ne pourront atteindre leur *niveau optimum de carrière* qu'à un âge plus avancé, en décalage. Sauf exception, et à l'inverse, il semblerait que les talents trop précoces ont tendance à s'épuiser tôt, c'est-à-dire sans rapport avec l'âge chronologique. Charles BAUDELAIRE dans les *Curiosités esthétiques* et *L'Art romantique*, a fait des allusions prémonitoires aux illusions perdues, le ratage précoce de tous ceux qui ont manqué leur rendez-vous, les espoirs déçus dirait-on aujourd'hui.

Par contre, si une proportion de déclin manifeste de *rendement créatif* au cours de la seconde moitié de la vie est irréversible, une part importante de celui-ci peut être attribuée à des facteurs exogènes. Par exemple, le travailleur stressé a toutes les peines du monde de maintenir un niveau satisfaisant de motivation. A l'opposé, certains environnements favorables contribuent à soutenir la créativité, surtout intellectuelle, à un âge avancé, comme le fait d'appartenir à un réseau de travail enrichissant. Dans cette hypothèse, les carrières créatrices sont bien plus longues en regard des normes habituelles.

Si l'on calcule le *rapport de qualité* du travail efficace par rapport au total des travaux fournis au cours des tranches d'âge consécutives, cette proportion reste plus ou moins constante tout au long de l'existence professionnelle. Ainsi, la proportion de réussite dans le domaine assez vaste de la créativité ne déclinerait pas avec l'avance en âge, bien au contraire. Mais si la créativité et la production sont quantitativement moins importantes, les travaux réalisés ont tendance à être mieux élaborés et de plus vaste envergure. La production créatrice au cours de la vie subit donc un changement qualitatif qui compense le déclin quantitatif, la distance et l'expérience l'emportant.

Pour reprendre l'exemple de l'artiste, le chef d'œuvre se situe généralement au sommet de la carrière créatrice (le peintre TITIEN en est une parfaite illustration, si l'on compare la reprise de thèmes, comme celui de *Danaé*, à différentes périodes de sa vie, et où l'on voit l'évolution du cheminement créateur vers la plénitude de la maturité). Démonstration patente que le vieillissement individuel peut ne pas porter atteinte à la créativité. Mais pour être complet, il faut ajouter que le vieillissement est aussi une affaire de génération, surtout à l'époque contemporaine. Cependant, si l'activité créatrice n'évolue pas concomitamment avec l'âge (confirmant la vision platonicienne), il existe à l'inverse des théories du désinvestissement liées à l'âge (confirmant la vision aristotélienne). Il y aurait alors un amoindrissement de l'énergie adaptative, ce qui invalide partiellement les théories de la *continuité créatrice*, mais c'est occulter les différences individuelles existant au niveau comportemental.

En tout état de cause, les relations entre âge, créativité et productivité révèlent un rapport très faible entre ces facteurs, et ne peuvent donc servir d'appui pour justifier l'éviction des travailleurs vieillissants de la vie active. Et si cette classe d'âge est au centre des politiques publiques ces dernières années, c'est en fonction du rôle qu'une vie de travail prolongée peut jouer pour atténuer l'augmentation des coûts que représente une population vieillissante en regard du déséquilibre des comptes sociaux. De ce fait, les entreprises, à l'opposé de leur logique actuelle, seront confrontées à des demandes d'emploi plus importantes de la part de travailleurs d'âge moyen, contraints de reculer leur cessation d'activité au-delà de la norme actuelle. Vers l'hypothèse d'une pluriactivité à tout âge ?

La question fondamentale posée aux entreprises et à la société est la suivante : **Peut-on bien vieillir et être créatif au travail dans des entreprises en quête de performance sans cesse accrue ?** Les réponses sont à trois niveaux : **des travailleurs eux-mêmes, des entreprises, et de la société.**

I) LA RELATION ÂGE ET CREATIVITE CHEZ LES TRAVAILLEURS

Aujourd'hui, le problème de l'âge est brutalement ramené dans le champ économique avec les sorties anticipées d'activité, et dans le même temps à l'autre extrémité, avec l'entrée tardive des jeunes générations sur le marché de l'emploi, cela effectué dans un consensus général. L'insistance faite sur des critères d'âge chronologiques traduit la volonté d'établir des *verrous*. Ces seuils arbitraires reposent sur de fausses définitions qui occultent le décalage entre l'âge chronologique et les capacités individuelles qui tend aujourd'hui à s'accroître. Les mythes sociaux *faussement unificateurs* gommant cet écart en inscrivant les âges, aux passages charnières de plus en plus fluides, dans un schéma rigide de la *spécialisation des âges*, sans vue prospective d'ensemble, d'où le paradoxe suivant : le vieillissement professionnel est de plus en plus précoce au moment où le rajeunissement biologique et psychologique s'accroissent produisant aussi un alignement vers le haut de l'espérance de vie. **D'où la question** : l'âge est-il le seul critère décisif à une époque où la vie productive se trouve réduite à moins de la moitié de la vie biologique, le salarié dit âgé quittant le monde du travail bien avant d'être physiquement et mentalement inapte ?

Dans un passé encore récent, travail et usure ont toujours été associés, mais le modernisme et les conditions sociales remettent en cause ce schéma, *l'âge devenant plus mobile, ajustable dans le temps*, ce qui ne manque pas de modifier l'échelle des valeurs de la société. C'est pourquoi, le démographe Patrice BOURDELAIS, imagine la construction d'un indicateur qui permettrait d'intégrer les données de l'époque pour affiner l'âge réel d'entrée dans la vieillesse. La relation âge/créativité peut adopter la même problématique, sans être en contradiction avec les données biologiques et psychologiques contemporaines. Par exemple, le quinquagénaire d'aujourd'hui n'a que peu à voir avec celui d'hier, sans doute comme avec celui de demain, d'où les ambiguïtés et les contradictions cumulées pour se représenter cet âge intermédiaire (vécu non sans angoisse), en cours de constitution dans les mentalités et les représentations collectives. L'interaction des représentations collectives de l'âge est par définition mobile. En effet, à chaque âge, les images et les représentations que la société renvoie à l'individu sont des miroirs qui ouvrent la voie à un jeu d'identifications où chacun s'engage, consciemment ou non. Ainsi, toute personne est soumise au cours de son existence à un ensemble de pressions émanant de l'environnement, et de valeurs fondamentales de la société dans laquelle elle vit. C'est donc à partir de ces images que l'on peut parler du poids de l'âge pour l'individu, de la pression sociale qui l'enferme dans un carcan dont il ne peut

sortir. D'une manière générale, on peut dire que dans chaque ensemble de rapports sociaux des principes organisent des prises de position symboliques sur l'âge lesquelles sont liées à des insertions spécifiques dans ces rapports. Par conséquent, les représentations collectives de l'âge sont logiques, structurées et reflètent l'expérience du réel de l'époque considérée.

Aujourd'hui, la vie se décompose en segments moins individualisés. L'adolescence s'éternise et le concept de *post-adolescence* (jusqu'à 30 ans), pour désigner le jeune adulte, a été récemment créé comme traduisant une réalité bien présente. Parallèlement, une autre période dans l'échelle des âges apparaît entre 55 et 65 ans, celle de la sortie d'activité, se matérialisant par le passage du statut dévalorisé de *vieux travailleur* à celui de *jeune retraité*, ou de *pré-retraité* moins stigmatisant, même valorisé. Le parcours des âges se segmente en intercalant entre l'adolescence et la vieillesse ces deux nouveaux âges en pleine constitution.

Par conséquent, le *marquage social de l'âge* au niveau de la période d'activité professionnelle tend à se restreindre sur le segment 25/30 ans et 45/50 ans. Evolution parfaitement anachronique qui concentre sur un nombre d'années restreint du cycle de vie, *l'utilité sociale reconnue*. Donc, les découpages utilisés pour définir les étapes de la vie, scandées par des événements significatifs d'un âge donné (avec ses passages symboliques), se brouillent sous la triple influence des modifications de la famille, de la crise du système productif et de la transformation du développement individuel biologique et psychologique. La belle ordonnance ternaire du cycle de vie de naguère – enfance/formation, âge adulte/travail, vieillesse/sortie d'activité –, se brise donc en intégrant deux segments intercalaires nouveaux : la post-adolescence au statut professionnel précaire et le travailleur âgé stigmatisé. Destins plus subis que choisis.

Mais comment peut-on expliquer cette nouvelle configuration sociale source de tant de difficultés ? Pour tenter une réponse, il faut partir de *l'invention de la jeunesse* en tant que *catégorie d'âge*, avec le recul à trente ans l'âge de l'emploi stable, en principe, il est vrai. De la sorte, par la création de cette nouvelle catégorie d'âge fait pendant à celle tout aussi récente du travailleur âgé, ces deux catégories entourant « *l'âge actif* » qui pris en étau, se restreint de plus en plus. « *Les catégories d'âge se structurent, créent des modes de vie très contrastés qui scandent le cycle de vie de chaque individu et organisent la société sur un principe nouveau.* » (Henri MENDRAS, *La France que je vois*) Dans le temps, si la création de la jeunesse a été le produit du baby-boom, du chômage, de l'allongement de la scolarité, c'est le *groupe social central* des actifs âgés de 30/35 ans à 50/55 ans qui a enclenché le mouvement de redécoupage, certes imposé, (pour se protéger contre les effets de la crise aux dépens des autres catégories d'âges, d'où le procès très actuel instruit sur les conséquences de l'inversion brutale des rapports entre les générations, et des déséquilibres sous-jacents couverts par le discours consensuel et vertueux sur l'équité intergénérationnelle), lequel s'est diffusé dans toute la société pour créer ces deux nouvelles catégories d'âge spécifiques et fragilisées. Ce remodelage en profondeur du cycle de vie coïncide avec l'apparition d'une société multigénérationnelle où coexistent quatre voire cinq générations, n'est pas sans conséquence sur les relations entre l'âge et la carrière professionnelle. En effet dans les institutions, l'âge apparaît plus que jamais comme un outil de gestion commode et apparemment égalitaire et démocratique.

Ainsi, le parcours professionnel individuel se scinde en tranches d'âge spécifiques et courtes que l'on peut caractériser de la manière suivante, en reprenant et complétant la typologie élaborée par Flore DELAPALME, même si celle-ci peut apparaître réductrice, il s'agit d'un classique *idéal-type*. Elle n'a pour prétention que d'être une grille de lecture théorique à

finalité démonstrative qui fait ressortir, certes à grands traits, les parcours d'activité professionnelle.

1) L'expression personnelle des trente ans : la créativité

Cet âge est marqué par la période de créativité et d'activité importante avec la prise de responsabilités, et l'extension du champ d'action social. La trajectoire ascendante doit réaliser les ambitions de départ (rêvées ?). L'expérience concernant l'intérêt au travail fait que la carrière est effectuée dans des entreprises différentes, ce qu'il marque le passage récent de la « *logique de l'honneur* » telle que la définit le sociologue Philippe d'IRIBARNE (Celle-ci caractérise la ritualisation des rapports sociaux, laquelle assure à tout un chacun un *quant-à-soi* et protège sa propre estime. Aucune autorité ne peut alors transgresser cette protection, et l'intrusion d'un quelconque pouvoir la remettant en cause n'est pas acceptée) à la « *logique du contrat*, » avec l'instauration d'un rapport froid donnant/donnant : c'est l'idéal individualiste dans la vie professionnelle, le *chacun pour soi*. Selon cette logique, se construire une carrière en passant d'une entreprise à une autre, c'est s'enrichir grâce à des expériences variées dans des contextes différents, cela à condition de posséder une compétence transférable.

2) Le rééquilibrage des trente-cinq, quarante ans

Succède à cette phase effervescente (au pire *brouillonne*), la nécessité d'une confrontation des résultats obtenus, autrement dit, le premier bilan. A l'issue de cette période de mouvement, il s'agit d'assumer les conséquences de ses choix et de tenir compte de *l'écho* de ses actes dans l'environnement professionnel, et pas seulement. C'est l'âge de la réflexion. Souvent désabusés face aux discours et aux promesses des entreprises, les travailleurs adoptent alors une prise en charge individuelle de leur *employabilité* pour se prémunir d'une éventuelle position dégradée sur le marché du travail.

3) Le renversement des valeurs à quarante ans

Cette période est celle des remises en cause, des ruptures et des virages de toutes sortes dans la vie professionnelle (et aussi familiale). La seconde partie de la carrière sera très différente de la première. Le bilan des étapes précédentes, l'expérience supposée acquise, permet de redéfinir avec plus de recul les objectifs professionnels. Se sentant déjà stigmatisés par l'image handicapante de « *vieux*, » touchés par l'accélération des mutations, les travailleurs appartenant à cette tranche d'âge subissent déjà de nouvelles formes de déqualification, leur expérience acquise apparaissant plus comme un handicap que comme une référence. C'est pourquoi leur souhait souvent exprimé est de donner un second souffle à leur carrière, tout en la rendant moins vulnérable. Cette orientation devient alors une priorité, voire une impérieuse nécessité, pour circonvier de probables déséquilibres sociaux. L'apogée de la maturité n'est pas seulement psychologique, mais doit coïncider aussi avec des changements dans la vie privée et la vie professionnelle.

4) La contribution spécifique des cinquante ans

C'est l'âge de la transmission de l'expérience à d'autres plus jeunes en principe, cela grâce au développement du sens des responsabilités, et une plus grande distanciation par rapport à soi et au faire. Cependant, l'apprentissage n'en demeure pas moins efficace, mais il est de nature différente, bien que cette approche pédagogique soit souvent négligée dans les stages de

formation et les concours professionnels. En fin de carrière, ces travailleurs, ni jeunes, ni vieux, envisagent déjà leur vie hors du monde professionnel, l'identité *par le travail* devenue précaire se métamorphose alors en une identité *hors du travail*. Cette transition est difficile à vivre, car à inventer par soi-même, sans accompagnement normatif et institutionnel. Aujourd'hui, le senior au travail ou déjà en inactivité forcée, doit donc s'inventer un nouveau rôle social et un statut en l'absence de représentations sur ce segment d'âge, ce qui lui interdit toute identification sécurisante par référence à un modèle préétabli. Cette situation de vide social inaugure une période critique dans laquelle les individus sont condamnés à s'adapter en innovant. « *Le métier ne définit plus strictement ni le revenu ni le niveau d'instruction ; ni par conséquent le mode de vie, qui devient de plus en plus une construction stratégique des individus.* » (Henri MENDRAS, *La France que je vois*)

5) La sérénité à partir de soixante ans

Cet âge inaugure le glissement du pouvoir matériel et des responsabilités effectives au profit d'activités associatives, bénévoles ou autres, à connotations plus morales et sociales, et qui remodelent l'identité hors travail, l'impose même. Sauf rares exceptions, la sortie d'activité est alors définitive.

Les mutations démographiques vont modifier à court terme les structures d'âge. Cette typologie du parcours des âges professionnels, si théorique soit-elle, va nécessairement se recomposer par la modification des seuils d'âge, à commencer par le repérage d'un « *brouillage* » à leur marges et par là, donner de nouvelles représentations qui vont reconfigurer tous les segments (marqués ici par des étapes d'une dizaine d'années, scandant les changements de rôles). L'orientation déjà perceptible est que le processus de sélection par l'âge qui s'est développé au niveau des professions, va s'estomper avec la promotion d'une société où l'âge ne sera plus un obstacle.

D'ailleurs, cette évolution autorisera une adaptation aux modifications de la représentation du temps social comme facteur favorable à une société plus ouverte, et non pas le renforcement des contraintes sélectives du travail font trop rarement l'objet d'une analyse attentive et cohérente dans l'entreprise. En effet, le discours dominant ne fait que reproduire des comportements à l'identique au lieu de s'investir dans des solutions qui ne s'inscrivent que dans une rationalité de court terme. Le « *pas de long terme* » désoriente l'action à long terme, « *distend les liens de confiance et d'accompagnement et dissocie la volonté du comportement.* » (Richard SENNETT, *Le travail sans qualités*)

L'idée de traitements différenciés des âges, et particulièrement des *salariés vieillissants* par rapport aux groupes d'âges plus jeunes, ne préoccupe pas vraiment l'acteur entreprise, sauf impérieuse nécessité dans les choix de management. Ultérieurement, il sera revenu sur ces stratégies qui n'intègrent pas, ou fort peu, les conséquences des évolutions démographiques dans le monde du travail, en examinant la déformation des pyramides des âges qui en est la sanction.

Dans la mesure où les critères d'âge ne disparaissent pas, mais se modifient, le risque de la « *flexibilité des âges et des générations* » (Xavier GAULLIER) serait d'être confronté à une société inter et intragénérationnelle à plusieurs vitesses qui, en l'absence de « *rééquilibrage des âges au travail,* » pourrait aboutir au pire à une « *vieillesse à quarante-cinq ans* » ! Le paradoxe de la problématique traditionnelle est de parler de *vieillesse* alors que l'espérance de vie en bonne santé s'allonge fortement. Dans la conjoncture actuelle le

discours médiatisé sur la *pénurie d'actifs* est un contresens, puisque le problème d'aujourd'hui est précisément de faire face à un *surplus d'actifs* dans une situation de *pénurie de travail*.

La typologie des parcours professionnels individuels (généralisable) suggère des phases de blocage, de plafonnement, bref, une *crise du milieu de carrière*, dissimulant une insidieuse démotivation qui devrait inciter l'acteur entreprise à s'interroger sur une meilleure gestion prévisionnelle des carrières. L'articulation des transitions d'âge, impose une adaptation des conditions de travail, des compétences, de la formation continue, des rémunérations et des trajectoires professionnelles, afin d'éviter cette impression de morcellement, de découpages, de segmentation des rôles et des statuts. Tout le problème est donc de savoir comment dynamiser les fins de carrières, alors que dans la pratique actuelle le rajeunissement de l'âge à des postes de responsabilité élimine les plus âgés et raccourcit la période de travail *utile* de la carrière entre 25 et 40 ans. Par conséquent, dans beaucoup d'entreprises, publiques ou privées, tout l'avenir professionnel se joue dans le premier tiers du parcours, ensuite, il n'y a plus qu'à gérer l'acquis ou survivre aux aléas des restructurations, des fusions d'entreprises et des compressions de personnel qui s'ensuivent.

En adoptant résolument la thèse de la continuité, le critère d'âge n'est pas un problème de productivité des individus, à l'opposé d'une opinion couramment admise comme un postulat, une évidence. Ce n'est pas parce que l'on est « *vieux* » qu'on n'est pas productif, mais ce sont les entreprises qui décident en pratique à quel moment, et comment, organiser des sorties anticipées d'activité au moyen de plans sociaux, pour des raisons d'évolution des marchés. La justification du court terme repose sur la nécessité de faire face à des événements imprévus, brutaux, auxquels il faut s'adapter vaille que vaille. Cet impératif sert d'argument pour faire comprendre aux salariés âgés qu'étant incapables de se reconverter sur le plan professionnel, la seule issue admise est de les contraindre à des sorties anticipées.

L'univers du travail devenant sélectif et intensif, et il est donc demandé au collectif de travail d'intérioriser et de se définir par rapport aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, laquelle recherche de plus en plus de compétence et de flexibilité face aux contraintes de la compétitivité. C'est pourquoi, à la décennie de la précarité (les 16-25/30 ans) succède une décennie de compétition où la période utile reconnue pour la carrière (promotion mais rémunération variable, mobilité géographique, formation continue avec possibilité de changement de métier) est de plus en plus courte (tout se joue sur cette période) qui arrivée à son terme débouche sur une sortie précoce d'activité. La carrière se transforme du fait d'une absence de stratégie à moyen terme.

Mais l'inéluctabilité du vieillissement de la population active conduit à reconsidérer cette rationalité en regard de la nécessité de *gérer* et de *moderniser* les âges, en ne se contentant pas seulement de restructurer la pyramide des âges pour franchir au mieux la *période transitoire* actuelle. Mais comment modifier le comportement des acteurs, sinon en développant des stratégies de « *réconciliation de l'âge et du travail*, » c'est-à-dire en interrompant le pratique ruineuse d'une gestion du travail par les âges. (Dominique THIERRY, *20-40-60 ans dessinons le travail de demain*)

Autre conséquence non moins redoutable, dans l'hypothèse d'une lignée familiale dans laquelle, si rien ne se modifie, un seul individu exercera une activité professionnelle sur quatre générations : en aval, le ou les enfant(s) scolarisé(s), et en amont, les grands et arrières

grands-parents eux-mêmes retraités. Il ne s'agit pas là d'un cas d'école, mais d'une question financière pour équilibrer les comptes sociaux, et avant tout de l'équilibre social général.

Mais l'inversion des pratiques actuelles ne se réalisera que sous l'effet de la contrainte dictée par la nécessité. Et pour l'heure, si le senior se sent déjà « *vieux travailleur* » dans l'entreprise où il n'a plus rien à en attendre (le travailleur démotivé ou que l'entreprise démotive ?), il préfère alors, et faute de mieux, accéder sans tarder à la catégorie des « *jeunes retraités*, » statut social valorisé mais en quête d'identité. Cependant, dans l'hypothèse du passage d'une situation de pénurie relative d'emplois à une situation de pénurie variable des compétences, contraint collectivement les acteurs sociaux à repenser les structures de la main-d'œuvre, en incorporant la question des âges dans une problématique globale, où tous les âges seront pris en compte, et non plus de se contenter d'une gestion mortifère des fins de carrière. Sinon c'est à coup sûr promouvoir des stratégies de résistance passive, ou de retrait démobilisateur, face au changement technologique. Et si les nouveaux apprentissages à promouvoir ne doivent pas se réaliser au moyen de formations classiques pédagogiquement uniformes pour tous les âges (ce qui est une erreur, mais aussi un autre problème), et si l'avancement se réalise non plus à l'ancienneté, mais à la reconnaissance des compétences, encore faut-il savoir à qui et comment transmettre les savoirs. Mais dans le nouvel ordre économique, le simple écoulement du temps indispensable à l'acquisition d'un savoir-faire retire à quiconque une position et des droits : une valeur au sens matériel du terme. Cette conception ne mobilise plus les institutions où ne sont prises en compte que les *capacités immédiates* des individus, la nouvelle norme posée en postulat étant celle du changement rapide des compétences.

Aujourd'hui, et comme cela a déjà été suffisamment exposé, à l'échelle d'une vie active, les différences d'âge se relativisent et s'accompagnent d'une grande diversité entre les individus, l'adaptation et la performance pourrait se lisser sur tous les âges. En effet, à résultats comparés, les jeunes et les moins jeunes ne présentent au niveau de l'acquisition et de l'adaptation des compétences d'écart significatifs, bien au contraire, la tendance est qu'ils s'estompent. La véritable question est l'instauration de stratégies anticipatrices, car c'est l'organisation du travail qui détermine les capacités d'apprentissage des salariés vieillissants, et non l'inverse. L'âge ne doit donc plus être considéré comme un critère décisif, voire unique, de gestion. L'objectif, à terme, est d'obtenir une vie mieux équilibrée entre le travail et le hors-travail, en incluant des périodes de transition afin de permettre un parcours des âges segmenté, davantage choisi et négocié avec des « *activités multiples*, » à la fois salariées et non salariées, c'est-à-dire instaurer de nouveaux rythmes pour une meilleure maîtrise du temps. « *L'individu pluriactif aux identités plurielles est un être évolutif qui gère son développement et son vieillissement au milieu de temps incertains (période de transition) et d'âges mobiles.* » (Xavier GAULLIER, *Le temps de la vie, Emploi et retraite*)

La déstabilisation de la société salariale avec l'émergence d'activités diversifiées au sein d'une *économie plurielle* et de *temps sociaux multiples*, marque le passage d'une société salariale à un autre type de société ou la *pluriactivité* diversifie encore davantage les sources de revenus. Mais cette transition soulève de multiples choix de société, car si la valeur hégémonique du travail est remise en cause dans sa forme actuelle, elle doit laisser la place à l'émergence *d'identités plurielles*, par l'instauration d'une gestion **des âges** et non plus d'une gestion **par les âges**, comme aujourd'hui.

Jusqu'à présent, le critère d'âge permet de segmenter la vie professionnelle en trois grandes périodes aux contours plus ou moins précis, fluctuants (le début, le milieu et la fin de carrière), ce qui encourage la *stigmatisation des âges*, au lieu de considérer plus justement

leur interpénétration réciproque. En effet, réfléchir sur le destin professionnel des 55 ans, conduit à s'intéresser à ceux qui précèdent, les 40/50 ans, et amène de proche en proche, à considérer la position des plus jeunes. Les problématiques étant liées, c'est pourquoi la réflexion doit s'investir sur tous les segments d'âge pour être cohérente, car encore une fois tout se tient. Intégrer la question des différents âges, c'est évaluer les interactions entre chaque âge, et l'impact des mesures d'âge sur l'équilibre général des âges. Caractériser chaque grande étape de la carrière professionnelle, c'est aussi étudier les enjeux identitaires spécifiques à chaque âge particulier, et prévenir les déséquilibres engendrés par des mesures d'âge stigmatisantes, complaisamment véhiculées comme vérité d'évidence, ou fatalité, par le management et l'ensemble du corps social. Par conséquent, le concept de *fin de carrière* précoce au regard de l'analyse se révèle être peu précis, variable dans ses définitions. Il doit donc être reconsidéré, comme toutes les interactions entre les âges, ce qui implique un changement profond des mentalités des organisations. Mais étant donné le *cadre temporel restreint des institutions modernes*, il s'avère difficile d'élaborer des liens sociaux stables, professionnels ou non.

Au-delà des stéréotypes généralisateurs sur le travailleur âgé, la diversité des attitudes, des attentes, des comportements et des capacités devrait permettre une gestion adaptée des deuxièmes parties de carrière, cela malgré les pesanteurs sociologiques repérées et bien identifiées. Et en tout état de cause, il n'y a pas de fatalité démontrée, mais seulement des pratiques de gestion du personnel adaptées ou dépassées. Les déterminismes classiques, biologiques, psychologiques et sociologiques sont à relativiser car des marges de jeu existent, lesquelles permettent de concevoir des compromis adaptés entre les demandes de l'entreprise, ou de la fonction publique et parapublique, et celle des individus. Faire sien ce choix, c'est remettre en cause l'idée que le travailleur serait condamné à la fatalité des *valeurs diversifiées* et des *temps sociaux multiples*, répartis entre le travail, la famille, les loisirs, se recomposant en se redéfinissant sans cesse, et pourtant ce n'est pas obligatoirement la panacée universelle, comme d'aucuns le prétendent. En effet, une *société de pluriactivité* comporte ses risques et ses opportunités. L'instauration de nouvelles régulations sociales peut produire soit un *individu polyvalent et mobile*, sujet devenu acteur de son destin, soit une sorte d'*intérimaire permanent au fil de l'eau*. Question ouverte.

Mais ce qui est vraisemblable n'est pas nécessairement définitif, et la régulation des âges et des temps sociaux est encore à inventer, c'est-à-dire apporter des réponses à la contradiction insoluble (l'impossible équilibre ?), entre le *calendrier biologique* et le *calendrier social*.

II) LA RELATION ÂGE ET CREATIVITE POUR LES ENTREPRISES

Dans la société industrielle, l'entreprise est devenue, comme le souligne le sociologue Alain TOURAINE, essentiellement une organisation, une *organisation productive*, centrée sur la répartition des rôles, sur la division des tâches, et sur la structuration hiérarchique. C'est le temps où *organiser* et *gérer* sont, en langage commun, synonymes. Cette période est celle de *l'organisation scientifique du travail*. La relation âge et créativité au sein de l'entreprise, intégrant cette évolution, a été promise à une métamorphose accélérée sur un demi-siècle.

A partir des années 1960/1970, la performance économique cesse d'être liée à l'efficacité de l'organisation productive. Désormais, la performance est devenue fonction de choix stratégiques de l'entreprise, de son efficacité commerciale, et de la définition de ses produits pour satisfaire les besoins de la clientèle (l'économie n'est plus orientée par l'offre mais par la

demande – instable – de la société de consommation, d'où la place centrale reconnue au client par rapport à celle du producteur), dans un climat de vive concurrence entre les entreprises même si celles-ci ne marchent pas, toutes du même pas, selon leur taille et leur secteur d'activité. La simple adaptation des méthodes de production de masse ne suffit déjà plus.

Cette évolution met fin à un type de carrière qui relevait du parcours balisé, uniforme, stable, linéaire (sauf accident du destin), à progression constante et à l'ancienneté dans la même entreprise, permettant le cumul des connaissances et à l'expérience de s'affirmer. Naguère, si l'entreprise tablait sur ses salariés considérés comme une *ressource*. Mais aujourd'hui l'actionnaire/création de valeur, provoque tous les excès de rentabilité – des entreprises qui travaillent dans l'urgence, poursuivent les gains de productivité et se séparent, au besoin, de leurs actifs –, rend leur devenir flou et leur stratégie incertaine, fluctuante au gré de la conjoncture. Le marché a résolument opté en faveur de changements institutionnels accélérés, gage d'une garantie optimale de rendements rapides. C'est la raison pour laquelle le mérite à l'ancienneté cède la place à la compétitivité et au changement fréquent d'entreprise. Mais ce type de carrière chaotique fait déjà apparaître le « *vice* » de son fonctionnement, comme en témoignent les aléas des parcours professionnels plus subis que choisis, et où le stress est fortement corrélé à la gestion de l'incertitude de son devenir.

Aussi dans les années 1980, les dirigeants cherchent à impliquer encore plus leurs salariés dans le destin de l'entreprise, en les mobilisant davantage par la diffusion des techniques managériales. La *bataille* pour la qualité des produits et des services est significative à cet égard. En effet, l'entreprise a tendance à devenir une communauté avec des ambitions et des objectifs dont chaque membre se doit d'être porteur. C'est l'heureux temps du « *management participatif*, » et autres formules transitoires à obsolescence rapide. Les profils de carrières en subissent les conséquences tout en prolongeant les tendances antérieures mais en les amplifiant.

Mais aujourd'hui, 1990/2000, cette évolution est arrêtée. En effet, la *réalité marchande* de l'entreprise semble se réduire à une *seule réalité financière*, l'échange au niveau mondial en se globalisant a pour priorité celle des flux de capitaux. Dans ce cadre renouvelé, les salariés comme membres d'un collectif engagé dans une œuvre commune, n'ont plus une place prioritaire dans l'entreprise. La finalité est devenue autre, puisque l'intégration fonctionnelle prend le pas sur l'intégration sociale. La tendance est donc à la réduction des effectifs comme le moyen le plus efficace pour conserver un haut niveau de profitabilité. Mais actuellement, à titre peut-être transitoire pour cause d'embellie conjoncturelle, la hausse des effectifs ne serait plus perçue comme un danger dont il faudrait se prémunir, mais au contraire comme un moyen efficient pour assurer le développement de l'entreprise. Argument éphémère, jusqu'au prochain retournement de tendance qui fera changer de rationalité.

Cependant, loin de fidéliser leurs salariés, la dynamique de fond est que les entreprises cherchent à se séparer dans des conditions *acceptables* des travailleurs âgés au moyen des sorties précoces d'activité, accompagnées de plans sociaux. A cet égard, les politiques du personnel sont souvent ambiguës. Selon les périodes, les entreprises mettent plutôt l'accent sur une *intégration sociale* avec une recherche de forte implication, à moins que l'accent soit mis sur une *intégration fonctionnelle* autorisant la fluidité et la précarité de la main-d'œuvre, la réduction des coûts de production passant par la diminution des effectifs. La logique financière dominante privilégiant le court terme implique des exigences de gestion élevées au rang de finalité, parfois même d'idéologie. Cette évolution détermine la recherche de la *productivité organisationnelle* par la flexibilité du volume des emplois, et la précarisation du

lien social. Ce faisant, de nouvelles configurations se mettent en place. Aujourd'hui, on parle d'*entreprises poreuses* ou d'*entreprises flexibles* et, ces appellations désignent des entreprises qui connaissent, en quasi-permanence, des mouvements de personnel à statuts différenciés.

D'une manière générale, ces *nouvelles configurations sociales* s'organisent suivant le principe du centre et des périphériques, les structures se délitant au profit de *structures en réseaux flexibles et lâches*, qui doivent prouver au marché qu'elles sont capables de s'adapter. Le centre regroupe le personnel dont la fidélité est recherchée par l'entreprise, à qui elle est prête à offrir un développement de carrière et une garantie d'emploi. Ce personnel est vraiment le *personnel de l'entreprise*, lequel est impliqué dans son fonctionnement, et dont on attend de lui, engagement et participation active, mobilisation sociale et partage de sa stratégie. Il constitue le *noyau dur* des emplois stables. Mais à la périphérie, les statuts se multiplient : salariés à contrats à durée déterminée pour missions courtes, ou indéterminée, à temps plein ou à temps partiel, salariés de l'entreprise ou de sociétés de travail temporaire, ou encore d'une entreprise de sous-traitance, tous *travailleurs contingents*. Ce type de travail qui s'inscrit dans le court terme, le contractuel et l'épisodique, construit des itinéraires fragmentés, atypiques. Bref, les statuts s'additionnent en se différenciant.

Cette évolution institutionnelle marque l'arrêt de la progression professionnelle constante avec plans de carrière. Les bouleversements et les changements imposés au gré des fusions et des restructurations font éclater tout ce qui est cadre, sécurité et références standard, d'où les crises et les échecs professionnels indépendants des individus, et occasion d'interrogation. Par conséquent, le changement de paradigme technologique et productif met en œuvre de fortes interdépendances entre innovation, analyse du marché, polyvalence, et adaptabilité de la main-d'œuvre qualifiée. Cela se conçoit, en pratique, comme une interaction entre les possibilités offertes par le marché, les connaissances technologiques et les moyens de réalisation dont dispose l'entreprise. Sa performance suppose l'instauration d'un nouveau type de relations entre économie et recherche, éducation et formation, entre producteurs et utilisateurs. Dans ce *modèle interactif*, chaque système d'innovation s'inscrit dans un réseau d'institutions éducatives, sociales et financières.

La redéfinition des rapports entre innovation, croissance et emploi, font que la formation et l'acquisition des compétences sont devenues essentielles pour l'entreprise, insérée et dépendante de la compétitivité internationale. Dans ce contexte, l'assimilation de nouvelles technologies, en renouvellement constant, exige une capacité d'adaptation en développant les facultés d'apprentissage. L'idéal serait la promotion d'une éducation tout au long de la vie professionnelle, devant permettre au personnel de changer au cours de la vie active de spécialité, et de faire face aux mutations économiques et sociales. Mais force est de constater que cet accompagnement fait aujourd'hui défaut, car au lieu de **gérer des âges** en ménageant des étapes de transition, les entreprises optent pour une **gestion par les âges**, ce qui renverse la problématique.

Raisonnement ainsi, c'est reconsidérer l'approche âge/efficacité. Or, l'inquiétude et la défiance à l'égard des salariés âgés sont véhiculées à travers les stéréotypes sociaux. Pour renverser cette tendance de fond, il faudrait reconsidérer les indicateurs utilisés pour mesurer les performances au travail, lesquels négligent la relativité du déclin de capacité d'adaptation, et occultent l'accroissement de l'expérience professionnelle. Et aller dans ce sens, c'est infirmer la corrélation supposée entre vieillissement démographique et baisse de productivité, thèse soutenue par les entreprises et le modèle économique. Pourtant, les études ergonomiques démontrent qu'il faudrait développer une approche nuancée, et non plus radicale, des relations

âges/efficacité. Mais dans les faits, les sorties d'activité se réalisent toujours selon un critère d'âge, un *âge seuil*, non défini en fonction de la productivité de l'individu.

Les entreprises limitent la gestion des ressources humaines à une tranche d'âge relativement courte – entre 30 et 50 ans –, cela au risque de démotiver, par anticipation de l'échéance d'âge, le personnel proche de cette limite, ce qui le fragilise. D'ailleurs, la flexibilité généralisée, par répercussion, tend non seulement à déstabiliser les fins que les débuts de carrière, mais la totalité des carrières à n'importe quel âge. Le critère d'âge étant de plus en plus opératoire dans la gestion des carrières, la *période utile* où la carrière se joue est de plus en plus restreinte et aléatoire. Par ailleurs, le travailleur *âgé* est perçu comme un frein à la réalisation de projets ambitieux, aux adaptations nécessaires, au changement et, plus critique, moins soumis, il est plus *difficiles* à manager. Pour certaines directions d'entreprises, comme pour nombre de consultants, la performance passe par l'éviction d'une génération jugée trop vieillie, afin de faire appel aux responsabilités des *quadras*, voire peut-être des *trentas*. Seules les *valeurs jeunes* ont cours, c'est-à-dire adaptabilité, réactivité, créativité, et souplesse.

Ce contexte traduit le manque d'analyse pertinente du lien âge/productivité. Le travailleur dit *âgé* est, selon l'entreprise, celui dont le salaire excède la productivité marginale en valeur, donc il est *surpayé*, ce qui justifie son départ. Pour contrer cette logique, le salarié vieillissant met en place des stratégies de défense, de façon consciente ou non, visant à optimiser sa performance éventuellement contestée. Ces stratégies font appel à l'habileté, à l'expérience, ce qui implique un choix de management. Cependant, les directions du personnel s'inquiètent de la rentabilité d'une formation à partir d'un âge seuil. Ainsi, ceux qui se sont beaucoup impliqués dans l'entreprise tout en éprouvant une déficience de reconnaissance, cette limite franchie, ne font dorénavant plus partie des cadres potentiels à promouvoir et, par conséquent, n'apparaissent plus dans les plans de formation continue.

De ce fait, il ne leur reste qu'à attendre l'occasion d'un départ anticipé. Cependant, face à la pénurie de main-d'œuvre, certaines entreprises tentent de re-mobiliser et de re-motiver les salariés âgés, cela avec des succès variables en raison du malaise interne éprouvé dans l'entreprise, et la faible transmission des connaissances et compétences entre les âges. Avec le récent et transitoire retournement du marché de l'emploi, les compétences des seniors ont été à nouveau sollicitées par les employeurs, cela en raison de la pénurie de main-d'œuvre, surtout dans les secteurs de haute technologie. C'est donc sous les contraintes de la nécessité que la relation âge/efficacité, infléchirait les connotations négatives qui lui sont attachées. Mais ce fait est conjoncturel, et le retournement du discours suit toujours l'état des besoins comme pour les justifier.

La contrainte se situe au niveau de l'évolution des marchés, des technologies et de l'organisation du travail exigeant des travailleurs qu'ils adaptent leurs compétences à un rythme toujours plus soutenu. L'idéal normatif serait d'ajuster le travail au vieillissement de la main-d'œuvre en réorientant en priorité les investissements dans la formation en direction des cohortes intermédiaires et plus âgées, c'est-à-dire tout au long de la vie professionnelle avec adaptation concomitante de l'organisation du travail et de la gestion des entreprises au vieillissement. C'est une nouvelle approche constructive du rapport entre l'âge et la productivité. En appliquant le concept d'apprentissage tout au long de la vie professionnelle, c'est donc faire le choix d'une nouvelle rationalité, celle du *vieillissement actif* en vue de minimiser le coût social très lourd du *vieillissement démographique*.

Mais à l'inverse de cette évolution pourtant souhaitable pour gérer les sureffectifs, les entreprises et les pouvoirs publics développent, au moyen commode des mises en préretraite des salariés les plus âgés, leur sortie de la vie active. Avec ce système, une *transformation profonde et durable de l'échange entre les générations* s'est depuis quelques décennies déjà enraciné dans la durée, et sur lequel il sera difficile de revenir, car très intégrée dans les mentalités. La dynamique qui explique cette transformation est, selon Xavier GAULLIER, à chercher dans un « *consensus paradoxal aux intérêts divergents* » entre les différents acteurs qui y trouvent des avantages liés à des coûts économiques, sociaux et psychologiques : employeurs, syndicats, pouvoirs publics et salariés confrontés aux nouvelles données économiques et sociales. Selon cette thèse, plusieurs rationalités limitées au demeurant contradictoires, convergent à la satisfaction des acteurs sociaux. *Ainsi* :

1) *Pour les entreprises*, les sorties anticipées d'activité permettent des restructurations et l'amélioration de la productivité. De fait, la suppression des sureffectifs est rapide et peu conflictuelle, surtout de la part des salariés âgés. L'avantage est de permettre le renouvellement des générations, et de faire évoluer de façon plus favorable une pyramide des âges déséquilibrée par des recrutements massifs dans les années prospères et très antérieures (allusion aux recrutements massifs dans le secteur tertiaire des années 1970), tout en permettant le rajeunissement des effectifs.

2) *Pour les syndicats*, c'est un moindre mal puisqu'il vaut mieux être préretraité que chômeur.

3) *Pour les pouvoirs publics*, l'intérêt des sorties précoces d'activité est de limiter les tensions sociales, et le jeune préretraité présente l'avantage indéniable de ne pas être comptabilisé dans les statistiques du chômage.

4) *Pour les salariés*, c'est bénéficier de la reconnaissance d'une situation qui apporte un certain statut social intermédiaire et transitoire, proche de celui valorisé de la retraite et différent de celui de chômeur stigmatisé.

Mais ce consensus apparaît comme une solution de facilité à court terme, et les objectifs poursuivis se révèlent être variables selon l'intérêt des acteurs impliqués. Au nombre des inconvénients majeurs (sans omettre l'effet boomerang des coûts sociaux : qui paiera ?), il est à relever une moindre motivation du personnel, sa compétence n'étant plus reconnue et partant, son intégration problématique à l'entreprise devient problématique, ce qui déséquilibre la composition des collectifs de travail. De ce fait, celle-ci comptabilise une perte de compétences, de mémoire collective, et une insuffisante transmission d'expérience et de savoir-faire. Mais par manque d'anticipation, le *court-termisme* prévalent, l'acteur entreprise s'estime dispensé de rechercher, et même d'imaginer, des solutions alternatives, socialement moins coûteuses. En effet, dans la culture d'entreprise il est plus commode d'entretenir des préjugés à l'encontre des salariés âgés en considérant qu'ils ont une aversion insurmontable pour la prise de risque, ce qui du même coup est nier la valeur de leur expérience passée.

Mais la recherche constante d'une plus grande flexibilité pour faire face au changement technologique accéléré et aux mutations économiques, fait que l'élimination des sureffectifs atteint l'ensemble du personnel, **à tous les âges**, car par une logique incontournable faisant système, le vieillissement tend en amont à se réaliser à un âge de plus en plus précoce. La contrainte est que l'ajustement de l'emploi aux besoins immédiats est privilégié pour la souplesse de gestion qu'il permet. Ainsi, les salariés âgés, et quel que soit leur niveau de

qualifications initiales et ou acquises, sont remplacés par des salariés plus jeunes et surtout plus malléables et moins coûteux, car moins exigeants en terme de rémunération.

Cet *échange des générations*, aujourd'hui banalisé, résulte d'un blocage des promotions et la fin des formations à partir de 50 ans, et même avant. La *crise au milieu de la carrière* devient une réalité pour les individus comme pour la gestion des personnels. C'est la raison pour laquelle, dans nombre d'entreprises, le personnel se concentre sur l'âge intermédiaire, les 35/55 ans, créant ainsi des situations de blocage professionnel, d'où une démographie en net déséquilibre. En effet, la ségrégation joue également par répercussion à l'autre extrémité par le fait de la *confiscation* par la génération intermédiaire des emplois relativement stables, à plein temps, bien rémunérés et à durée indéterminée. Cette stratégie, implicite en direction des générations plus jeunes, consiste à retarder au maximum leur entrée dans la vie professionnelle stable. Ce retardement se réalise au moyen d'un déclassement pour insuffisance de responsabilités, immaturité, manque de qualification et d'expérience, ce qui maintient les jeunes générations dans les emplois précaires, périphériques.

Par conséquent, le marché de l'emploi se segmente en fonction des générations, et crée ainsi une société duale par l'âge, avec des adultes qui maintiennent les jeunes dans leur état de jeunesse prolongée (Cf. la *culture jeune*) et obligent, par ricochet, les plus âgés à se reconnaître vieux trop tôt, jeunes et vieux étant de trop. C'est le moyen utilisé – il a aussi été fait état de la *préférence* française pour le chômage, qui obéit à la même logique – pour détourner les effets de la crise : en amont, sur les aînés en les mettant en retraite anticipée, et en aval, sur les cadets en en faisant des travailleurs précaires en mal d'insertion professionnelle définitive. La critique se fait, aujourd'hui, acerbe dans la détermination des responsabilités générationnelles. Mais l'inversion de ces pratiques ne peut que se réaliser sous le double effet de la contrainte et de la nécessité, tout en n'ignorant pas la dimension culturelle du problème, car une situation n'est réversible que si elle rencontre l'assentiment implicite de tous les acteurs pour sortir de la période de transition actuelle. Le modèle social est donc à repenser. Le paradoxe est celui d'une société qui n'a jamais autant disposé d'informations sur elle-même, et qui éprouve le sentiment déprimant de ne pas se comprendre, comme un *effacement* de l'avenir. (Xavier GAULLIER, *Les temps de la vie, Emploi et retraite*)

Aujourd'hui, les pyramides des âges dans les entreprises et dans le secteur public sont mal équilibrées, et la gestion des carrières est à rebours des évolutions biologiques et sociologiques. En effet, la durée de vie s'allonge, les seniors gagnent en capacités physiques et intellectuelles, mais le monde du travail considère que passé la quarantaine, le travailleur est déjà presque trop vieux. Cumul des contradictions. La spécificité française est de n'avoir qu'une génération au travail, les jeunes et les plus âgés n'ayant qu'un faible taux d'activité. Sureffectifs et logique de la compétence et de la productivité poussent à réserver l'emploi et la carrière qu'aux 30/50 ans. **Cette concentration sur l'âge intermédiaire dévalorise les deux générations aux âges extrêmes, les jeunes et les âgés.** C'est le partage paradoxal du travail entre les générations au moment où un autre modèle de la gestion des âges et des générations est en train d'émerger dans la vie professionnelle, la famille et la société.

La compétence et la productivité méritent d'être terminologiquement bien situées. En effet, si la productivité relève du faire, de la créativité ; la compétence s'acquiert au cours d'apprentissages successifs et se manifeste par une combinaison de connaissances, d'un savoir-faire, d'une expérience et d'un comportement dans un contexte précis. La compétence requiert la qualité et la reconnaissance aussi bien par rapport à ce qui a été fait que par rapport

à celui qui le fait puisqu'elle est liée à une situation et s'apprécie au résultat. Si la notion de productivité peut induire le progrès, la progression, la notion de compétence ajoute l'idée de qualité. L'articulation entre ces deux termes conduit à s'interroger sur leurs effets réciproques et complémentaires, tout comme sur les conséquences pratiques à en tirer.

Cependant, et en notoires exceptions, certaines entreprises conscientes de ces problèmes, n'ont pas cédé à la pression *jeuniste*, qui se retourne contre ses adeptes qui avancent eux aussi en âge et en deviennent à leur tour victime. Pourtant, l'expérience des *quinquas* est de plus en plus requise dans l'entreprise pour maintenir un minimum de liens sociaux stables. Adopter cette position, c'est ne pas céder aux mirages de la politique quantitative de l'emploi, tout en reconnaissant les capacités physiques et intellectuelles de chaque individu. Mais dans la réalité, le cadre temporel restreint des institutions modernes empêche la *confiance informelle* de mûrir. (Richard SENNETT, *Le travail sans qualités, Les conséquences humaines de la flexibilité*)

Il n'empêche que, transitoirement, une inversion est à constater. En effet, dans les périodes de chômage fort, les entreprises concentrent leurs effectifs davantage sur les plus jeunes, tandis qu'en période de pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail, elles ont tendance à faire appel aux plus âgés car elles ont besoin de leur expertise, de leur savoir, savoir-faire, de leur expérience et aussi de « *leur savoir-être, gage de qualité dans un collectif de travail* » (Dominique WYPYCHOWSKI). C'est ce qui explique que selon les époques et leurs contraintes particulières, les critères d'âge évoluent (comme certaines représentations sociales, mais à la marge), ce qui infirme leur pertinence à l'épreuve de la durée. En un mot, quand il y a pénurie de main-d'œuvre, les plus de 50 ans et les femmes sont gratifiés de toutes les vertus, mais que la conjoncture se retourne, ils se retrouvent gratifiés des défauts habituels.

Par conséquent, les politiques de l'emploi peuvent accélérer la précocité des départs de la vie active en développant la *vieillesse à cinquante ans*, ou valoriser selon les variations conjoncturelles des ressources humaines âgées et la flexibilité interne, des *individus âgés non vieux*. La transformation de la gestion des carrières et de l'emploi fait que l'utilisation des critères d'âge sert d'abord au rééquilibrage des individus âgés au travail. Le vieillissement programmé de la population au travail implique une remise en cause de l'organisation, des conditions comme de l'aménagement du temps de travail, de la formation, de la transmission de l'expérience, des parcours professionnels et de la gestion des carrières dans les entreprises. Et dans la mesure où le vieillissement n'est pas un handicap réel, le maintien au travail des salariés vieillissants nécessite, en seule issue possible, **le passage d'une gestion par les âges à la gestion des âges.**

Mais que faire des salariés âgés dans un contexte de recherche permanente de gains de productivité et de fort taux de chômage ? A travers la diversité des situations individuelles, toujours selon Xavier GAULLIER, trois scénarios sont à l'œuvre sur le marché du travail, lesquels renvoient à des arbitrages entre productivité, activité et statut social. *Ainsi* :

1) *Le scénario de la carrière complète* favorise la prévention du rejet et le maintien dans l'emploi en améliorant les conditions de travail, la formation, la mobilité professionnelle et la gestion prévisionnelle des emplois. Mais les entreprises ne sont pas prêtes à orienter leur politique de gestion des ressources humaines dans ce sens, car le véritable problème n'est pas celui de la faible productivité des salariés âgés mais celui plus global des sureffectifs et de la réduction de la masse salariale. Ce scénario très improbable repose sur l'idée, plus ou moins implicite, du retour nostalgique au plein emploi.

2) *Le scénario du temps libre* prolonge la tendance de fond aux départs précoces, car les efforts de productivité demandent une compression permanente des effectifs, où les salariés âgés en font surtout les frais. Ce scénario est celui d'une société du temps libre et riche qui produit de plus en plus avec toujours moins de salariés, une société *d'inactifs* où seule la génération des 30/50 ans travaille. Mais cela signifie aussi – et si cela est financièrement supportable – la nécessité de trouver pour chacun un rôle social, une place valorisée dans une société qui ne soit plus liée au seul emploi salarié et à la valeur travail. Dans cette hypothèse les identités sociales sont liées à la pluriactivité à tout âge qui se met progressivement en place. Elle correspond à une organisation des temps sociaux où l'individu devient *pluriel*, à cause de l'éclatement de la valeur travail et l'importance de la prise en compte d'autres dimensions qui ne passent plus exclusivement par le travail. Mais la pluriactivité permettra-t-elle un développement professionnel, social et personnel négocié, ou conduira-t-elle à la *précarité d'intérimaires permanents* ?

3) *Le scénario de la « décennie de transition »* qui rejette les deux scénarios précédents. Dans ce nouveau cas de figure, le plus vraisemblable, les activités et les ressources sont diversifiées, multiples, hybrides (un *mix*). C'est la raison pour laquelle sont développés des *emplois passerelle* modulés sur la transition des âges au travail. L'objectif de ce scénario est toujours de diminuer la masse salariale globale, tout en recherchant à remédier le déséquilibre de la pyramide des âges. Cette décennie de la transition introduit de nouveaux rapports entre les entreprises, l'économie et le social. Ce scénario est le plus probable, même s'il comporte d'inévitables aléas sociaux qu'il faudra bien essayer de maîtriser.

Aujourd'hui, l'enjeu est de savoir si la gestion de l'emploi passe toujours par un compromis social liée à l'âge : une seule génération travaillant à la fois, les 30/50 ans. Mais l'exclusion et la précarité des salariés âgés n'a pas fait pour autant reculer pour autant le chômage des jeunes, ce qui infirme les dispositifs reposant sur la formule jamais suivie d'effets : un préretraité pour une embauche. En revanche, l'aménagement et la réduction du temps de travail, considérés sous l'angle économique et social, s'inscrivent dans des tendances incontournables. Ce faisant, la vie professionnelle devient diversifiée et discontinue, où l'employabilité et la formation se feront tout au long de la vie et où le cycle de vie – dans l'hypothèse la plus favorable – devient davantage choisi et négocié tout en ouvrant sur des activités multiples. Et avec cette modification sociale notable : *l'individu pluriactif a des identités plurielles*.

Longévité et société, les contradictions sont nombreuses : rajeunissement biologique et vieillissement professionnel devront permettre à d'autres régulations sociales de s'instaurer, et cela non sans difficultés. Seule l'hypothèse d'une *pluriactivité à tout âge* est à même de les résoudre en redistribuant les temps sociaux tout au long de l'existence : formation, activité professionnelle, loisirs, vie familiale et avec l'émergence de nouveaux âges : la post-adolescence (jusqu'à 30 ans) et la seconde carrière (à partir de 50 ans). La formation tout au long de la vie est un enjeu majeur car les salariés, de toute évidence, n'effectueront plus leur carrière dans la même entreprise, et pas davantage dans le même métier. Avec l'émergence d'une société de *l'innovation* permanente et de la connaissance sans cesse renouvelée, cette conjonction de facteurs rend indispensable une plus grande interpénétration entre le temps consacré à la formation et celui à l'activité professionnelle. Par conséquent, le nouveau modèle d'organisation qui s'instaure rend obsolète le type de cohérence entre formation et emploi instauré durant les *Trente glorieuses*, lequel se caractérisait, dans ses éléments essentiels, par une production de masse de biens relativement peu différenciés, une forte

dominante industrielle et une codification détaillée des métiers dans les conventions collectives et dans les branches professionnelles.

Mais cette organisation *fordiste*, cède la place à un nouveau modèle productif qui « *articule de façon interactive, la différenciation des produits, la réactivité des processus, des relations sociales qui concilient mobilité et sécurité, ainsi qu'un système de formation initiale et continue qui assure un haut niveau général de compétences, une forte capacité d'initiative individuelle et d'apprentissage de nouveaux savoirs.* (André GAURON, *Formation tout au long de la vie*, Conseil d'Analyse Economique) A propos de la mobilité, Edward GRINDERG (*Mobilité restreinte, mobilité étendue*, L'Harmattan, 2002) considère qu'elle est « *porteuse d'information* » et de « *nature double,* » c'est-à-dire qu'elle est le moyen d'atteindre des objectifs et, dans le même temps, d'en créer de nouveaux. Mais cette vision optimiste ne semble pas généralisable à l'ensemble d'une population, pour des raisons identitaires et sociales.

Cette évolution implique des choix de management, lesquels se positionnent dans deux directions diamétralement opposées, à savoir :

- La non rentabilité d'une formation, décrétée à partir d'un certain âge (50 ans en moyenne) par crainte de non retour sur investissement.
- L'intégration de la transformation qui permet de l'anticiper et de la préparer en organisant des formations en conséquence, c'est-à-dire pédagogiquement adaptées pour tous âges, et surtout en direction de ceux qui n'en bénéficient plus ou insuffisamment.

Il est indubitable que le salarié âgé, déclaré inadaptable aux changements dans le travail, en retour, éprouve des réticences qui confortent cette image négative en raison de son retrait qui ne l'incite pas à évoluer en fin de carrière, et le positionne dans l'attente d'une probable cessation anticipée d'activité. Cela explique la classique démotivation qui s'ensuit, le laisser-aller de celles et ceux qui ne s'impliquent plus dans leur travail et la bonne marche de l'entreprise. Les deux points de vue s'éliminent l'un, l'autre, et cela sans issue positive, ce qui compromet la relation entre l'âge, le changement dans le travail, l'apprentissage permanent et la créativité. Mais à l'échelle de la vie active, cette relation n'est pas mécanique, et les variables âge/formation continue sont en réalité de faible ampleur tout en s'accompagnant d'une grande diversité individuelle. Le pari sur l'âge et l'expérience n'est pas aléatoire, car si l'innovation est conduite en incorporant l'expérience acquise des travailleurs, le changement a toutes les chances de leur être favorable, même aux plus âgés.

Cependant, l'expérience rencontre une limite, comme le font remarquer Serge VOLKOFF, Anne-Françoise MOLINIE et Annie JOLIVET (*Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Dossier 16), car la rapidité de la transformation du travail fait que « *l'expérience n'est que partiellement transposable,* » et les auteurs se posent la question de savoir dans quelle mesure la population vieillissante maintenue au travail peut être compatible avec l'efficacité exigée par le nouveau système de production, d'où la formulation par les auteurs de trois interrogations, à savoir :

- 1) Quelles sont les formes d'efficacité au travail des individus au regard de leur âge et de leur expérience ?
- 2) De quelle manière favoriser la performance des travailleurs vieillissants ?
- 3) Quelle est la pertinence des indicateurs usuels de productivité pour évaluer l'apport productif des travailleurs d'âge différent ?

Sur ce dernier point, il est facile de répondre que la traduction comptable des indicateurs de performances sont critiqués (mais ils n'ont été que partiellement conçus pour cela) en raison de leur insuffisance pour l'appréciation des résultats d'une production. C'est pourquoi il serait opportun de créer de *nouveaux indicateurs de pilotage de la production*, en reconsidérant la nature du travail et les indicateurs de gestion actuellement utilisés.

Comme cela a été signalé précédemment, le taux de formation, selon une opinion complaisamment répandue et entretenue, baisserait plus rapidement avec l'âge des salariés, ce qui fait qu'en pratique la formation professionnelle continue disparaît pratiquement au-delà de 50 ans. Confrontée à ce problème, la France recourt davantage que ses partenaires de l'Union européenne à des mécanismes de préretraite. D'après les statistiques, aujourd'hui, 36% de 55/64 ans travaillent en France. Ce gaspillage des compétences suscite des effets pervers eux-mêmes provoqués par les stratégies des acteurs (individus, entreprises, Etat), cela dans un *consensus paradoxal* où chacun semble y trouver son intérêt particulier, mais à court terme, c'est-à-dire en préférant ignorer le coût financier que cela représente pour la collectivité, et en retour pour l'entreprise.

Dans les faits, les acteurs s'impliquent médiocrement dans la formation professionnelle, l'acteur salarié en attend peu, et l'acteur entreprise la considère comme un investissement non rentable au-delà d'un âge seuil (50 ans, même avant). C'est la raison pour laquelle la difficulté actuelle est de savoir comment impliquer plus étroitement les acteurs dans la formation continue (mais financée par qui : l'entreprise ? l'Etat ? et dans quelles conditions et proportions ?). En effet, la qualification professionnelle continue doit être conçue comme un *capital individuel renouvelable* tout au long de la vie. Et *reprofessionnaliser les actifs*, répond à la double exigence de la modernisation économique et de la lutte contre l'exclusion du travail. D'où la nécessité d'une formation initiale et continue pour acquérir un niveau croissant des compétences, ce qui conduit à repenser la relation emploi/formation.

1) Le lien entre l'emploi et la formation

Le modèle de l'adéquation entre formation et emploi, tel qu'il a été établi par le modèle d'organisation fordiste, avec ses hiérarchies pyramidales est obsolète car il considère que les besoins de formation découlent directement de la codification des métiers, laquelle est réalisée de façon uniforme au niveau des branches professionnelles. Mais avec les nouvelles formes de compétitivité internationale, la relation emploi/formation s'inscrit dorénavant dans une dynamique qui impose une forte réactivité du système de formation.

En effet, **le basculement de la notion de qualification à celle de compétence**, c'est-à-dire une forte capacité d'initiative individuelle et d'apprentissage de nouveaux savoirs en raison des évolutions technologiques rapides, en constitue la manifestation la plus probante. Par conséquent, la capacité d'adaptation demandée aux travailleurs réduit la possibilité de recourir à des qualifications fondées sur la répétition monotone de tâches élaborées par le modèle d'organisation fordiste. Cette cohérence entre formation et emploi d'après-guerre n'est plus maintenant concevable, en raison de sa non opérationnalité.

Aujourd'hui, l'adaptabilité du travailleur prend le pas sur la compétence exclusivement technique requise par le poste de travail, et justifiée par une formation de base plus importante. Et « *plus l'adaptabilité des salariés est grande, plus les changements dans l'organisation du travail peuvent être rapides.* » (André GAURON, *Formation tout au long de la vie*, 2000).

C'est pourquoi cette évolution implique un changement radical de logique dans l'utilisation de la formation professionnelle continue entre les années 1970 et 1990. Il s'ensuit qu'au niveau de la formation, le passage d'une logique de promotion (avec ou sans plan de carrière) à celle de l'adaptabilité, conduit à poser en des termes nouveaux la question de la *certification des savoirs*. En effet, les changements dans les modes d'organisation des entreprises, les connaissances techniques que requièrent les métiers modernes, nécessite une formation adaptée aux processus de production, ce qui induit une nouvelle réflexion sur le lien entre formation et emploi : vers des emplois en alternance ?

2) La formation professionnelle tout au long du cycle de vie

L'emploi qualifié est désormais placé au centre de la compétition économique, où le record le dispute à la performance. Et à l'ère de la globalisation une formation de haut niveau est requise, organisée tout au long de la vie professionnelle, afin de valoriser les connaissances, les compétences et les aptitudes au changement des individus. C'est la raison pour laquelle, la recherche d'une nouvelle cohérence impose de faire un choix déterminant entre les différents modèles de politique de l'emploi et de la formation. « *Dès lors que la création d'emplois qualifiés constitue le moteur de la croissance de l'emploi, choisir le modèle de formation, articulant un bon niveau de formation initiale et une formation continue tout au long de la vie est le seul objectif qui réponde à la fois aux exigences de la compétition mondiale et d'équité sociale.* » (André GAURON, *Formation tout au long de la vie*)

Pour instaurer une cohérence entre formation et emploi susceptibles de répondre aux exigences du nouveau modèle d'organisation de l'économie et de l'entreprise (où règne une vision productiviste), il faut « *repenser les liens entre la formation et l'emploi.* » C'est pourquoi, il est indispensable de promouvoir une co-responsabilité de l'individu et de l'entreprise. Et cela suppose également que des actions spécifiques soient développées, non seulement en direction des jeunes sortant du système scolaire, mais aussi des salariés âgés de plus de 40 ans, d'où une réflexion à entreprendre sur la relation âge et formation (et en concomitance, la remise en cause du « *culte institutionnel de la jeunesse* »). En effet, l'insistance sur la jeunesse est une conséquence de la *compression* de la vie active. « *La flexibilité est assimilée à la jeunesse, la rigidité à l'âge.* » (Richard SENNETT, *Le travail sans qualités, Les conséquences humaines de la flexibilité*) D'après la rationalité développée par l'entreprise, la flexibilité des plus jeunes les rend malléables en termes de prise de risque et de *soumission immédiate*. Cette conception rétroagit sur l'interprétation personnelle des individus de leur vieillissement au travail en développant une crainte lancinante d'être *dépassés*, l'expérience n'étant plus synonyme de respect.

Mais la difficulté, aujourd'hui, est que dans les entreprises, les salariés au-delà de 50 ans cultivent l'espoir d'une retraite anticipée, n'ayant plus rien à espérer en termes de promotion, de rémunération et d'intérêt à leur travail. Les directions du personnel gèrent cette attente, car former des individus âgés est considéré comme un investissement inutile, coûteux et présentant un taux de réussite trop faible qui n'aura pas le temps d'être rentabilisé. Désormais, il importe d'inverser ce processus qui, pour l'heure, a un coût humain et social considérable.

Le développement des compétences *à tout âge* passe donc par une formation professionnelle qualifiante rendue indispensable à cause des transformations de l'économie, qui ont entre autres caractéristiques essentielles, de ne plus garantir la stabilité de l'emploi à long terme (à vie). C'est pourquoi, la qualification professionnelle se trouve placée sous le signe de son renouvellement *tout au long de la vie* par la formation continue, ce qui impose comme

nécessité supplémentaire de traiter de l'évolution des emplois **très en amont**. Il faudra donc adapter les individus à un travail en évolution permanente, tout en facilitant les reclassements professionnels en cours de carrière. Et dans ce sens, la formation des adultes est une *formation initiale tout au long de la vie*, seul moyen de rééquilibrer une pyramide des âges déséquilibrée, en forme de toupie au lieu d'être en sapin (avec concentration des 30/50 ans au travail). Une autre régulation est donc aujourd'hui souhaitable.

A bien y réfléchir, cette évolution n'est pas abrupte. En effet, il a déjà fallu accompagner les changements structurels qui se sont manifestés dès les années 1980, avec le basculement du paradigme productif fordien qui démontre le passage d'une configuration inspirée par la production de masse de biens relativement peu différenciés à un paradigme gouverné par la qualité et l'innovation. Cette évolution a permis la transition d'un mode de formation des savoirs à un autre, c'est-à-dire qu'il a fallu abandonner une *logique de poste* au profit d'une *logique de formation* étalée sur l'ensemble du cycle de vie professionnel. Dans le même temps, la tertiarisation des emplois – avec comme principale modification une abstraction croissante du travail devenu essentiellement intellectuel –, met en relief le passage d'une économie à dominante industrielle à une économie tertiaire, où règne une *spécialisation flexible* qui convient à la haute technologie.

L'enseignement à en tirer pour aujourd'hui est que la qualification de la main-d'œuvre doit donc accompagner les évolutions en cours, lesquelles imposent des *compétences transférables* pour que chaque travailleur puisse prétendre s'insérer efficacement dans les organisations productives. Autant d'analyses qui renouvellent l'intérêt d'une formation professionnelle tout au long de la vie, ce qui est d'ailleurs la meilleure garantie contre le risque de chômage. D'où la réalité de la liaison entre la formation initiale (et quels que soient le niveau et la spécialisation) et la formation professionnelle continue afin d'actualiser en permanence les savoirs, les compétences, gages de créativité et d'innovation.

Pour résumer, il faut donc redéfinir les frontières entre formation initiale et formation continue, c'est-à-dire développer la capacité *d'apprendre à apprendre*. Ce type de formation professionnelle pourrait être un moyen d'éviter la mise en préretraite des salariés dont les compétences sont devenues, ou sont réputées, être obsolètes. En définitive, la formation en alternance, pour répondre aux exigences du nouveau modèle productif, constitue une modalité de formation des compétences, caractérisées par une imbrication des trois systèmes de relations professionnelles, d'éducation et de formation continue sur l'ensemble du cycle de vie.

III) LA RELATION ÂGE ET CREATIVITE AU REGARD DE LA SOCIETE

Dans son Rapport *Âge et travail* de 2001, le Conseil d'orientation des retraites, constate désabusé, que le taux d'emploi des travailleurs au-delà de 55 ans est très faible en France. En effet, en 1999, il s'élève pour la tranche d'âge de 55 à 64 ans à 36%. Cette évolution est préoccupante pour l'économie, le travail et les retraites.

1) Pour l'économie

Si cette tendance se poursuit, à partir de 2010, on assistera à une diminution de la population active, sorte de retournement démographique préjudiciable à l'économie pour cause de pénurie relative de main-d'œuvre. Cette inquiétude commence à se répandre dans les écrits

officiels (les rapports notamment), et gagne déjà le terrain de la recherche, cela sans préséances pour la primeur de l'idée, et sans offenses.

2) Pour le travail

L'âge moyen de la population active va inéluctablement augmenter dans les prochaines années. Or, les conditions de travail, ses modes d'organisation et la gestion du personnel rendent problématiques l'emploi d'une main-d'œuvre dont l'âge moyen augmente. La pratique courante de cessation anticipée d'activité à partir de 55 ans ne résout pas le problème qui se pose en amont. Et comme cela a déjà été précédemment signalé, le défi que pose le vieillissement et celui du déclin relatif de la population en âge d'être active, et celui du vieillissement de la main-d'œuvre, la question de l'âge dans la gestion des ressources humaines ayant été négligée par tous les acteurs sociaux à de rares exceptions près.

La réduction généralisée des effectifs au cours des 15 dernières années a accentué la déformation de la pyramide des âges due aux recrutements massifs dans le secteur tertiaire, tant public que privé en pleine expansion dans les années 1970. En 10 ans, l'âge moyen des actifs est passé de 36 à 42 ans. Cette évolution démographique laisse présager l'arrivée d'un grand nombre de travailleurs à l'âge de la retraite à partir des années 2004/2005, et dans le même temps l'augmentation mécanique de l'âge moyen des salariés. Au rythme actuel, cette dernière sera de 50 ans, en 2006. L'importance des départs dans certains métiers et dans la fonction publique laisse présager des besoins de recrutement grandissants, variables selon les métiers et les branches professionnelles, d'où la nécessité de maintenir dans l'emploi les travailleurs les plus âgés, pour cause d'équilibre entre les différents âges de la population active.

3) Pour l'équilibre des comptes sociaux (dont celui des retraites)

Ces effets ci-avant mentionnés et cumulés, sont extrêmement négatifs sur les comptes sociaux (et partant des régimes de retraite) qui vont sous peu manquer de visibilité financière.

La conjugaison de ces facteurs préoccupants, inaugure une nouvelle phase dans la réflexion globale sur les problèmes que les pays industrialisés vont être contraints d'affronter. C'est pourquoi, dès aujourd'hui, les discours s'infléchissent face aux échéances incertaines qu'il faudra bien gérer, cela avec un minimum de distance et d'imagination. Pour l'instant, il s'agit de dénoncer les discours et idées reçues des différents acteurs à la recherche d'une approbation collective pour légitimer leurs pratiques, pour permettre que d'autres approches puissent s'instaurer et générer un apport de solutions politiques originales. Et celles-ci devraient se situer dans un avenir proche, certaines figurant déjà sur l'agenda politique.

Au catalogue fourni des idées reçues figure, en place honorable, celle concernant les éventuelles difficultés d'adaptation des plus âgés aux changements dans le travail, ce qui constituerait un handicap majeur pour les employeurs (secteur public et privés confondus), lesquels considèrent que les départs anticipés de la vie active serait le seul, l'exclusif choix rationnel à disposition pour le traitement des adaptations difficiles, sinon impossibles, aux évolutions techniques et organisationnelles trop rapides pour pouvoir être gérées par le progrès continu, et irriguer les connaissances des individus ayant atteint un âge limite, ou jugé tel. En effet, elles se traduiraient par une diminution de la polyvalence quant l'âge s'élève, par une moindre acquisition et utilisation des technologies, enfin par un moindre accès à la formation continue. Ce phénomène concorde d'ailleurs avec les réticences manifestées par les

intéressés eux-mêmes qui ont le sentiment de ne plus rien attendre de l'entreprise (la fonction publique est à la même enseigne), leur sortie d'activité prochaine n'étant pas seulement un souhait, mais est déjà programmée à échéance plus ou moins brève. Or, des connaissances en psychologie du travail permettent de nuancer ces jugements. En effet, une formation continue adaptée aux âges et régulière se révèle être très profitable pour les plus âgés et les met à parité avec les plus jeunes.

D'une façon générale, la question posée est donc celle des *stratégies d'anticipation* que les entreprises et la fonction publique peuvent mettre en place pour corriger en profondeur la stigmatisation qui caractérise la position professionnelle des travailleurs âgés. La difficulté est donc d'inverser le consensus établi autour de la cessation anticipée d'activité, question centrale qui va se jouer sur le terrain de la gestion des ressources humaines par les entreprises. Mais les réticences de celles-ci, comme cela a déjà été signalé, tiennent au fait que les impératifs de la compétitivité, la nécessité des restructurations ou fusions industrielles et le remodelage de la pyramide des âges, sont autant d'arguments avancés par les responsables pour privilégier la logique des départs anticipés. Dans ces conditions, il faut donc inverser les habitudes contractées pendant quelques décennies en promouvant une *stratégie de réconciliation de l'âge et du travail*, en n'excluant plus les seniors de la vie active, ce qui veut dire qu'il ne faut plus rationner le travail de certains groupes d'âges pour favoriser l'emploi des autres.

Mais la dévalorisation du travail depuis les années 1980, plutôt la *valorisation du non travail*, influence aussi le comportement des plus jeunes qui ont compris que ce mouvement finirait par les concerner à leur tour au même titre que leurs aînés d'aujourd'hui. En effet, si la dévalorisation se produit à un âge de plus en plus précoce, alors il faudrait quitter la vie active de plus en plus tôt. Et, par contrecoup, la diminution du rôle du travail comme élément d'insertion sociale fait ressurgir avec encore plus d'acuité le thème de *l'identité au travail*. Mais qu'entend par cette notion ? Généralement, l'identité est perçue comme différence, où chacun devient ce qu'il est (en restant *identique à son être essentiel*), en accomplissant son destin. L'identité professionnelle, en principe plus restreinte, est celle qui est incluse dans le champ des activités professionnelles, et se définit comme une *manière socialement reconnue*, pour l'individu de s'identifier aux autres, *dans le champ du travail et de l'emploi*.

Mais les nouvelles « *manières d'être au travail* » selon Claude DUBAR (*La crise des identités, l'interprétation d'une mutation*), déstabilisent toutes les « *formes antérieures de représentation et d'action, toutes les anciennes identités professionnelles.* » Mais comment dans un contexte de forte compétition qui met les individus dans l'obligation d'affronter l'incertitude, donner un sens à l'identité professionnelle ? N'est-on pas entré aujourd'hui dans une *crise identitaire permanente* ? Et que devient alors *l'identité professionnelle*, partie intégrante de *l'identité professionnelle* ? Et là, il ne s'agit pas seulement d'une question d'âge d'adaptation et de créativité. Mais, la notion d'identité et de socialisation n'est pas la même pour les jeunes pour laquelle elle signifie *reconnaissance sociale* et *indépendance*, alors que les travailleurs après 50 ans souhaitent voir aménager au mieux un processus de transition et la reconnaissance de cet âge dans le cycle de vie. Le conflit d'intérêt s'exprime toujours par l'opposition des rationalités suivantes : gérer par les âges ou gérer avec les âges.

La tendance qui se manifeste aujourd'hui est d'inverser le sens de l'argument démographique-sociologique, car le véritable enjeu démographique est la non arrivée prochaine et irréversible d'un nombre important de jeunes sur le marché du travail. Puisque l'excédent de jeunes arrivant sur ce marché aura disparu, des tensions vont donc se faire jour. C'est pourquoi, il

faudrait utiliser la main-d'œuvre déjà au travail, où celle qui n'est pas encore exclue de l'emploi pour des raisons uniquement d'âge : les seniors.

La relativité de la notion d'âge plaide en ce sens, d'où la nécessité d'intégrer le concept *d'échelle variable des âges*, l'âge se décalant en réalité tout au long de la vie, et cela vaut pour chaque âge de la vie, dans des proportions variables selon les individus. Le véritable phénomène démographique actuel est l'apparition des *âges intermédiaires* entre ce qui n'est plus la jeunesse et ce qui n'est pas encore la vieillesse. La situation actuelle se définit comme une période de transition. Et c'est la raison pour laquelle certaines entreprises qui font exception, intègrent cette problématique, et commencent à considérer qu'il ne faut plus se séparer des seniors. L'argument principal plaide pour le maintien des plus âgés au travail réside dans l'apport de l'expérience, dans le savoir-faire et des savoirs accumulés, qui devraient être considérés comme un véritable capital pour l'entreprise. Cependant, celle-ci développe un discours opposé en argumentant sur le fait que le processus de travail est aujourd'hui imposé par des technologies qui sont très changeantes. En effet, cette modernisation accélérée n'est pas seulement porteuse de capitaux, mais aussi de savoirs et de règles – nouvelles logiques de pensée et d'action, une rationalité fin/moyens visant l'optimisation des résultats – dont les incidences sur la vie quotidienne des individus, les revenus et les emplois sont encore insuffisamment perçus. Par conséquent, les entreprises tiennent dans une *logique de compétence* à s'assurer les services de personnes jeunes capables de comprendre le dernier processus apparu, et non pas les processus antérieurs dévalués.

Toutefois, ce tourbillon de l'accélération du changement est contredit par des tendances fortes de la production, avec les produits et les services *sur mesure* demandés par les clients. Or, cela remet au centre des préoccupations des qualifications très précises et très individualisées de personnes disposant d'une importante expérience professionnelle, et où le savoir-faire retrouve toute sa place. (*Âge et travail, un axe de réflexion essentielle pour l'avenir des retraites*, Conseil d'orientation des retraites) Mais si la probabilité que survienne un amoindrissement des capacités fonctionnelles avec l'âge, ce sont surtout les performances maximales qui manifestent un déclin, alors que le travail ne les sollicite pas constamment, et c'est la raison pour laquelle l'expérience professionnelle est un palliatif.

La contradiction des rationalités se concrétise par un double phénomène : par *l'hyper-valorisation* du travail devenu une denrée rare ; et par, une dévaluation du travail pour tous ceux qui sont menacés de le perdre ou de n'en pas trouver, et c'est ce qui explique que devant ces craintes, celles et ceux qui ont dépassé la cinquantaine n'ont qu'une hâte : quitter leur emploi en s'inscrivant dans des dispositifs de sorties précoces d'activité. Le débat sur le travail ne peut donc pas seulement intégrer des aspects quantitatifs mais aussi des aspects qualitatifs. Cette confrontation des idées sur la notion de travail se révèle être multidimensionnelle. Le changement actuel de paradigme requiert de toute évidence le recours à des *systèmes de transition lisibles* par tous et où prévalent des facteurs de continuité, plutôt que de mettre l'accent sur la notion de rupture.

Par conséquent, la question centrale qui se pose aujourd'hui est de savoir comment introduire de nouvelles pratiques de gestion des personnels centrées sur la seconde partie de carrière. C'est la nouvelle problématique de la *deuxième carrière* qui n'est qu'une autre partie de la vie professionnelle, variable selon les individus (déterminations endogènes) et la nature des professions exercées comme les travaux manuels ou intellectuels réclamant un investissement physique plus ou moins intense (déterminations exogènes). De nouveaux arbitrages sont donc à promouvoir, comme par exemple, dans la mesure où l'entreprise est responsable de la

formation du personnel, celui-ci doit aussi convenir qu'il est comptable du bon entretien de ses compétences. La dynamique de la formation individualisée est aujourd'hui lancée pour aider tout travailleur à construire son projet professionnel.

La priorité pour les instances de l'Union européenne est celle de l'augmentation des taux d'activité à tous les âges. Mais il est illusoire de croire que des ajustements spontanés des comportements des salariés et des entreprises puissent conduire de façon naturelle, spontanée et harmonieuse, à une spectaculaire remontée des taux d'activité des plus de 50 ans. C'est la raison pour laquelle, chacun comprend la nécessité de mobiliser tous les acteurs pour réaliser ce changement d'orientation en modifiant d'abord les formes d'organisation du travail et les modes de gestion du personnel en proscrivant la sélection par les âges, c'est-à-dire en remontant les taux d'activité des quinquagénaires au sein des pays membres de l'Union européenne. Cette approche condamne donc tous les dispositifs de préretraite remis en cause par les perspectives démographiques, le coût social et financier du chômage et le poids croissant des garanties de ressources octroyées aux préretraités en partie transférées sur les régimes de retraite et sur le budget de l'Etat. Et pour ce faire, il s'agit là d'un changement culturel en profondeur capable d'inverser le sens des pratiques sociales actuelles. Nécessité oblige.

Si des profonds changements dans les attitudes et les comportements sociaux doivent prévaloir à l'égard des travailleurs âgés, l'Union européenne développe des politiques destinées à prolonger le plus longtemps possible la durée de leur vie active. Et dans le but d'améliorer leurs capacités, celles-ci sont accompagnées de mesures incitatives à leur intention, comme la formation tout au long de l'existence professionnelle (mesures préventives), et aussi fiscales en cas de licenciement des travailleurs de plus de 55 ans (mesures dissuasives). Ces dispositifs ne s'apparentent pas à des réformes partielles, mais bien à un changement de paradigme qui préfigure la mise en place d'une société active pour tous les âges, tout en renforçant la solidarité et l'équité entre les générations. Dans ce sens, la Commission européenne a adopté le 24 janvier 2002, un rapport proposant une approche globale visant à encourager le *vieillessement actif*, au moyen d'incitations financières, tout en promouvant des initiatives de développement des compétences. A terme, devraient être créés 20 millions d'emplois, dont 11 à 12 millions destinés aux femmes et, 5 millions aux travailleurs âgés, pour atteindre les objectifs des sommets de LISBONNE (2000) et de STOCKHOLM (mars 2001).

La Commission met en pièces le consensus sur les préretraites, son objectif étant de promouvoir une société active à tous les âges, c'est-à-dire en modulant l'allongement de la vie active de façon progressive. Et pour cause, d'après les statistiques, la génération des 15-29 ans va perdre 13 millions d'individus entre 1995 et 2015 (soit -6% de l'effectif global de cette tranche d'âge). Dans le même temps, les 50-64 ans gagnent 16 millions d'individus (soit +25%). Dans ces conditions, aucun régime de prévoyance ne peut résister à ce retournement. C'est pourquoi les sorties anticipées d'activité accompagnées de plans sociaux doivent être l'exception et non plus la règle comme aujourd'hui. D'ailleurs, les esprits commencent à évoluer en considérant le travailleur âgé comme une richesse, lequel est invité à accepter de s'adapter, tout au long de sa vie professionnelle, à l'évolution inéluctable des compétences. Un long cheminement collectif commence par adapter des modèles de management aux besoins. La problématique sera d'intégrer et de mixer les classes d'âge au travail, sans créer des scissions entre elles. D'ailleurs, la Commission européenne a adopté le 21 mai 1999, une communication qui évalue les conséquences du vieillissement de la population de l'Union,

intitulée : *Vers une Europe pour tous les âges – promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations.*

La chute de la fécondité ne peut qu'aggraver les problèmes de vieillissement des populations des Etats membres, et face à ce phénomène commun, les objectifs globaux de la main-d'œuvre seront de plus en plus influencés par l'activité des générations les plus âgées. La Commission préconise donc une amélioration de l'employabilité des travailleurs âgés par un réexamen des législations en matière d'emploi, afin d'éviter l'exclusion ou une marginalisation des personnes âgées du marché du travail face à une prochaine pénurie relative de main-d'œuvre, et surtout à une époque où l'entrée retardée dans la vie active des plus jeunes pose problème. A titre d'exemple, plusieurs pays membres de l'Union européenne ont déjà pris des mesures pour favoriser le passage d'une gestion par les âges à une gestion des âges. Le Conseil de LISBONNE, de juin 2000, préconise de porter le taux d'emploi global à 70% en 2010, et Le Conseil de STOCKHOLM, de mars 2001, souhaite porter le taux d'emploi des 55-64 ans, de 37% actuellement, à 50% en 2010. Ces « *initiatives n'ont, semble-t-il pas suscité de désaccord majeur chez les décideurs ni de réactions négatives au niveau institutionnel* » en France, constate Madame le Professeur GUILLEMARD, qui conclut à une « *stratégie de réconciliation de l'âge et du travail, de l'emploi et de la retraite.* » Mais comment certains Etats membres de l'Union européenne parviennent-ils à résoudre la contradiction de l'inactivité en fin de carrière pour entrer dans le *cercle vertueux du vieillissement actif* ?

Au DANEMARK, les acteurs de l'emploi sont les plus innovants et le taux de travailleurs âgés est le plus élevé de l'Union. Le moteur de cette dynamique est la valorisation de l'expérience professionnelle.

En FINLANDE, le maintien des salariés âgés se réalise au moyen de programmes nationaux destinés aux plus de 50 ans, l'objectif déclaré est d'encourager les employeurs à garder les salariés âgés.

Aux PAYS-BAS, une stratégie similaire œuvre à la réhabilitation de l'aptitude au travail en promouvant des politiques de maintien et de réintégration dans l'emploi des salariés âgés, avec le développement du temps partiel, et par un effort de formation continue. Dans ce sens, des agences intérimaires leur étant réservées se multiplient actuellement. Avec un taux de chômage de 3%, les politiques de l'emploi ont réussi à concilier au mieux les intérêts des différents acteurs, c'est-à-dire durée de vie active prolongée et travail à temps partiel assorti de stages et formations régulières, plus ou moins longs, et s'intercalant entre les périodes actives selon des calendriers aménagés.

En SUEDE, (comme pour le Danemark), l'intégration des salariés âgés est une priorité depuis plusieurs années déjà afin de les maintenir dans la vie active avec possibilité de travailler jusqu'à 67 ans (65 ans étant l'âge légal de départ à la retraite).

Dans l'ensemble, les pays nordiques font des efforts substantiels de formation professionnelle continue en direction de tous les groupes d'âges, et parviennent ainsi à conjoindre une politique de protection sociale avec une politique du travail, tout en améliorant et renouvelant les compétences adaptées tout au long du parcours professionnel. La relation âge/travail trouve ainsi une solution pouvant être transposable dans d'autres Etats membres de l'Union européenne.

Et la France ?

La limite d'âge est une forme de ségrégation légale et organisée. En effet, dans les services de l'Etat, l'âge reste un inconditionnel critère de sélection même si de nombreuses dérogations portent atteinte à ce principe général. Cependant la fonction publique commence à multiplier

ses voies d'accès en repoussant les limites d'âge d'accès aux concours de la fonction publique. Cette évolution est rendue d'autant plus nécessaire que, d'ici à 2012, avec le départ des baby-boomers les effectifs vont diminuer de moitié. Mais dans l'hypothèse d'une impossible réforme de l'Etat pourtant rendue nécessaire, il est à prévoir que les remplacements ne se feront pas un pour un, mais de façon plus différenciée, et en fonction des restructurations prévisibles des services publics.

Un rapport consacré à la gestion des âges préconise des plans d'action pour inciter à garder dans leur emploi les salariés âgés : *Âge et emploi à l'horizon 2010*, connu sous le nom de son rapporteur, Bernard QUINTREAU, et émanant du Conseil Economique et Social, en février 2002. Ce rapport part de ce constat d'ordre très général et répandu qu'aujourd'hui, la gestion des âges n'est pas *pensée* par les entreprises – comme dans la fonction publique –, qui vont être confrontées à des difficultés, car elles devront maintenir dans l'emploi leurs salariés les plus âgés.

Si cette approche n'est pas vraiment innovante, le rapport dégage néanmoins quatre directions, à savoir :

1) La refonte des politiques de formation

Les fins de carrières doivent être valorisées au moyen de reconversions professionnelles, d'où la nécessité de reconsidérer les politiques de formation dans les entreprises (Cf. formation professionnelle continue). Et dans ce cadre, les organismes de formation devront s'adapter pédagogiquement aux demandes spécifiques des salariés de plus de 45 ans. Cette approche inscrit la gestion des âges dans le concept plus vaste de *plein emploi de qualité*, tel que recommandé par le Conseil européen de STOCKHOLM, en mars 2001. Par conséquent, ce rapport est en convergence avec l'orientation européenne en la matière.

2) L'échange des bonnes pratiques

Les entreprises sont conviées à prendre exemple sur celles qui ont déjà intégré des actions de gestion des âges dans leur politique du personnel. Pour ce faire, il faut mener des actions prospectives, curatives et de prévention pour les salariés âgés.

3) Les plans de déroulement de carrière

Il s'agit de mettre en place de véritables plans de carrière dans les entreprises et à l'échelon interprofessionnel et des branches. Par exemple, les grandes entreprises devront pouvoir affecter certains de leurs cadres âgés dans des missions (organisées dans le cadre d'un monitorat) au bénéfice des petites et moyennes entreprises. Utopique ? Le déroulement de carrière doit prendre en compte le salarié dès son entrée dans l'entreprise jusqu'à son départ. Vœu pieux ? Cette ligne directrice tend à assurer la transversabilité des *démarches entreprises*, qu'elles soient sous forme de formation, liées à l'organisation du travail ou à la santé au travail, et également veiller à la transversabilité des actions entre les différents acteurs.

4) Le sursis de 10 ans pour la préretraite

Pour être en cohérence avec les lignes directrices du rapport, il s'avère nécessaire de surseoir aux dispositifs de préretraite, et développer une politique d'emploi des plus âgés. Certes,

l'objectif poursuivi est de favoriser une approche intergénérationnelle, par le truchement du tutorat et au cours de formations, la mutualisation des connaissances devant être favorisée.

Mais qu'en est-il dans la réalité sociale ?

Pour amortir le choc démographique, et disposer de personnels d'âge intermédiaire, les ministères diversifient leurs modalités de recrutement en repoussant les limites d'âge. Cependant, la fonction publique reste tout de même prudente. Il y a ce qui est souhaitable, ce qui est possible, ce qui est voulu, et ce qui est réellement fait. Chaque étape s'irise en subtils dégradés. Il ne suffit pas d'analyser une situation complexe, recommander les changements de réorientation, invoquer des nécessités, les transcriptions dans les pratiques sont beaucoup plus tardives et réalisées sous l'effet des contraintes et des nécessités imposées de l'extérieur. Réalisme et prudence obligent.

Pour conclure cette partie, une brève réflexion sur l'adaptabilité des travailleurs, suit un cheminement complexe. En effet, puisque l'organisation de l'entreprise évolue vers plus de flexibilité et de décentralisation, le collectif de travail doit comprendre des salariés autonomes, capables de s'adapter à un changement technologique permanent et de relever sans cesse de nouveaux défis, d'où une distinction pernicieuse apparaît en filigrane : celle des travailleurs *recyclables* et celle des travailleurs à *jeter*. Comment expliquer une telle dichotomie ?

Deux éléments interviennent dans la problématique des qualifications, à savoir :

1) L'évolution technologique et les mutations industrielles qui en sont la conséquence directe, tendent à favoriser la demande de qualification à la fois plus générale, plus flexible et plus transférable. Exigences où les *gagnants* d'un jour peuvent et seront sûrement – tout étant question de temps, donc d'âge – les *perdants* de demain. Cette course sans limites qui a toutes les apparences redoutables d'une fuite en avant, risque et même laissera au bord du chemin beaucoup de laissés pour compte, non responsables de leur destin.

2) La volonté de comprimer des coûts conduit les entreprises à réclamer (exiger est peut-être le qualificatif plus juste) une main-d'œuvre immédiatement productive, *employable*, et donc déjà formée et qualifiée. C'est poser le problème du financement de la formation professionnelle continue : par l'Etat, par l'entreprise, ou par les deux, dans quelles proportions et comment ?

En adoptant le concept d'*employabilité*, l'entreprise souhaite encourager le marché externe du travail (en recrutant directement à l'extérieur de l'entreprise le salarié déjà qualifié) et réduire d'autant l'évolution du marché interne (par promotion et formation *maison* du salarié déjà employé par l'entreprise). Mais il faudrait qu'elle s'implique davantage dans les formations, qui ont un coût. En effet, les entreprises ambitionnent donc de trouver sur le marché de l'emploi l'individu déjà qualifié, directement employable. D'ailleurs, l'utilisation du concept d'*employabilité*, qui commence à se répandre, est très explicite. Alors, de deux choses l'une : travailler *produit recyclable*, ou travailler *produit à jeter* ? Tel est le dilemme réduit dans toute sa simplicité bipolaire. Aujourd'hui, ce sont donc deux conceptions de la flexibilité qui s'affrontent. Toutes deux s'inscrivent dans le cadre général d'une régulation croissante qui sonne le glas des carrières rectilignes et des emplois à vie. L'heure est aux *travailleurs flexibles* et aux *emplois flexibles*, et peut-être aussi à la *formation professionnelle permanente et polyvalente*. Panacée sociale ?

CONCLUSION (toujours provisoire en cette matière)

Les *Trente glorieuses* ont renforcé et généralisé le cycle de vie à trois étages, institutionnalisé par la société industrielle, où les âges se spécialisent et s'enchaînent de façon continue. (Xavier GAULLIER, *Le temps de vie, Emploi et retraite*)

Jeunesse/formation ➡ vie adulte/production ➡ Retraite/inaction

Le cycle de vie était centré sur le travail, les personnalités étaient façonnées (et le sont encore dans une mesure toute relative...) par *l'identification au travail*. Dans ce cadre de référence, le temps social est celui de la carrière professionnelle linéaire, continue, progressive, et correspond à une société de plein emploi. La crise économique va bouleverser cette architecture sociale, et va permettre l'instauration d'un nouveau parcours des âges articulé comme suit :

Jeunesse/formation ➡ post-adolescence/insertion professionnelle précaire ➡ vie adulte/production ➡ vie adulte/préretraite ➡ retraite/inactivité

Face aux problèmes de l'emploi, les pays industrialisés ont modifié les deux extrémités de la vie professionnelle en faisant apparaître deux nouveaux segments d'âge : les jeunes (post-adolescents aux sorties de scolarités tardives et aux emplois précaires avant insertion) et les travailleurs âgés stigmatisés par des mesures d'âge (préretraités). Cette situation est davantage le produit de la conjoncture, et des dispositifs d'urgence, face à une crise imprévue (restructurations, fusions et reconversions de pans industriels entiers suite aux deux *chocs pétroliers*). C'est l'une de explications couramment admise de la modification de la gestion des âges et des générations.

Ainsi est née une *culture des préretraites* qui ne correspond plus aux besoins sociaux actuels. La *stigmatisation par l'âge* qui dévalorise les salariés âgés, se métamorphose aujourd'hui en *travail spécifique des salariés âgés*, un segment du marché du travail lié à l'âge, généralisé et durable est en cours de constitution. Ce qui est désormais condamné, c'est une organisation du travail centrée sur la *période utile des carrières* (les 30-40 ans) de plus en plus courte, comme application pratique de l'idée reçue, plutôt non critiquée, du nécessaire rajeunissement de la pyramide des âges, mais conséquence d'une déficience de la gestion des âges.

« *Au cours des trois dernières décennies, la période d'activité professionnelle ne s'est-elle pas raccourcie par les deux bouts, l'âge moyen d'entrée en activité reculant de 3,5 années au moment où l'âge moyen de cessation d'activité chutait, lui, de près de 4 ans.* » (Bernard PREEL, *Le choc des générations*) Travail tardif et retrait précoce de la vie professionnelle réduisent, l'un et l'autre, la période active au moment même où l'espérance de vie (en bonne santé) ne cesse d'augmenter. Ainsi un autre modèle de gestion des âges et des générations est en train d'émerger aussi bien dans la vie professionnelle, comme dans la famille qui s'étend sur quatre, voire cinq générations (ce qui modifie la *structure démographique de la parenté*), et traduit une reconsidération des valeurs fondamentales de la société afin de faire correspondre dans la réalité (autant que faire se peut) l'âge physiologique et l'âge social. Le bouleversement du calendrier des âges oblige donc à redéfinir leur enchaînement. Désormais il n'est plus possible de raisonner en termes de classes d'âge fixes, surtout avec des séquences de vie qui se multiplient et se raccourcissent dans le même temps.

Par conséquent, le plein emploi au sens de salarié à temps plein et à durée indéterminée devient une fiction, ce modèle social comme cela a été longuement examiné, est aujourd'hui inopérant. Avec la mutation profonde du travail, l'emploi salarié ne serait plus le seul vecteur de l'activité sociale et l'entreprise le seul lieu de socialisation comme cela l'était naguère. D'où la question actuelle : vers de nouveaux modèles de travail ? Vers l'activité ? L'ère du salariat céderait-elle la place à l'époque de l'entreprise individuelle, c'est-à-dire à un type de société formé de travailleurs indépendants (notion qui recouvre les professions libérales, les artisans et tous les travailleurs indépendants, l'activité étant pensée comme entrepreneuriale dans son essence) ? Et si le travail salarié n'est plus le modèle dominant, par quoi le remplacer ?

Dans une période de transition socialement difficile qu'éprouvent les organisations et les individus qui doivent s'adapter, l'emploi salarié devenant aléatoire et se précarise. Cette tendance se confirme à travers les nouvelles formes d'organisation des entreprises qui souhaitent conserver un noyau dur restreint de personnel permanent et, pour le reste, font de plus en plus souvent appel, ponctuellement et selon leurs besoins variables, aux compétences de personnes employées sous le régime des contrats à durée déterminée (Cf. le marché externe confirmant le concept émergent *d'employabilité* et aussi de son contraire, *l'inemployabilité* pouvant conduire à un état précaire) tout en ayant recours à la sous-traitance en contractant avec des partenaires temporaires.

Cette nouvelle forme d'organisation des entreprises matérialise le passage du *concept de statut* au *concept de fonction*, celle qui est assumée, et l'efficacité de cette fonction détermine le niveau de revenu. C'est la reconnaissance du modèle de *travail entrepreneurial*. Avec l'adoption de formes non traditionnelles de travail, et les nouvelles valeurs sociales qui l'expriment vont nécessairement apparaître. Ainsi, des comportements inédits, stigmatisés encore de *marginiaux*, seront peu à peu considérés comme *normaux*, étant structurés par des valeurs et des normes qui en découlent, elles-mêmes devenues dominantes.

A partir de cette analyse, deux tendances sont alors possibles, à savoir :

- 1) L'intégration de la vie privée et de la vie professionnelle, est un décloisonnement déjà mis en pratique aux Etats-Unis. Mais cette intégration des deux univers privé/travail, apparaît à l'expérience comme un marché de dupes pour des raisons qu'il n'est pas opportun de développer, étant hors champ du thème exposé.
- 2) L'éducation en continu, ou l'apprentissage professionnel permanent, lequel implique une transformation des temps de vie. En effet, dans un contexte de *société informationnelle mondialisée*, de nouvelles technologies et d'une économie de services, c'est le modèle de la pluriactivité à tout âge qui se met en place avec « *l'éclatement et la recomposition de l'emploi et des carrières.* » (Xavier GAULLIER, *Réforme des retraites, marché du travail et temps de la vie*)

Avec la mutation des âges correspond une métamorphose des temps de vie et de leur articulation plus fluide, ce qui fait que les *nouvelles carrières* (mais peut-on encore parler raisonnablement de *carrières* ?) impliquent de nouvelles relations entre la flexibilité et la sécurité, de nouveaux rapports entre l'emploi et l'activité. Dans ce contexte le cycle de vie est plus flexible que dans le modèle précédemment décrit. La gestion des personnels des entreprises transforme à son tour la *gestion de la génération* qui se situe dans la seconde partie de la vie professionnelle, et qui ne doit pas tant s'opposer à la première que se définir

par l'éclatement du travail salarié et par la *professionnalisation* du temps libre des jeunes retraités.

Le cycle de vie, avec la disparition des modèles intégrateurs antérieurs, devient flexible et se diversifie dans toutes ses composantes. Mais avec l'émergence de nouvelles configurations économiques et sociales permettant l'apparition d'une *identité plurielle*, risque de faire surgir des tensions entre des éléments contradictoires, lesquels sont susceptibles de remettre en cause le difficile équilibre de *l'unité plurielle de l'individu*. En effet, l'appel permanent à la responsabilité et à l'initiative, expression des nouvelles régulations sociales, elles aussi porteuses de contraintes nouvelles (qui leur sont nécessairement inhérentes), peut en toute probabilité remplacer le couple mortifère : travailleur jeune actif flexible et mobile/travailleur âgé stigmatisé, par le couple non moins problématique : individu polyvalent et mobile/individu intérimaire permanent. Autrement dit, être soi ou pas, gagnant ou perdant dérivant au fil de l'eau. C'est selon.

Toute la question est alors de savoir, selon Richard SENNET, si la flexibilité – produisant un individu flexible aux appartenances démultipliées –, avec tous les risques et les incertitudes qu'elle implique, remédiera au mal humain qu'elle prétend éliminer. Et comment la flexibilité peut-elle faire un être humain plus engagé ? « *Les pouvoirs publics peuvent-ils donner aux gens un peu de l'élasticité des arbres, en sorte que les individus ne se brisent pas sous la force du changement,* » se demande l'auteur. (Richard SENNETT, *Le travail sans qualités, Les conséquences humaines de la flexibilité*) En effet, si dans ce nouveau régime flexible, les difficultés se cristallisent dans une prise de risques qui se banalise (la prise de risque est quotidienne dans l'entreprise flexible), ne risque-t-on pas de placer l'individu dans un état permanent de vulnérabilité et paralysé dans ses initiatives créatrices ?

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

Mes remerciements vont à Monsieur Arnauld d'YVOIRE, Secrétaire général de l'Observatoire des Retraites, à Madame JEANNEROT, Responsable administratif de la Mission Documentation et Nomenclature du Service Médical Régional, et à Monsieur Dominique WYPYCHOSKI, Directeur de la Qualité à la Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France, pour leurs conseils et la mise à disposition d'une précieuse documentation.

OUVRAGES

Âge et travail, un axe de réflexion essentielle pour l'avenir des retraites, (Rapport), Conseil d'Orientation des retraites, La Documentation Française, Paris, 2001, 197 pages.

BOYER Robert, DIDIER Michel, (Rapport), Innovation et croissance, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris, 1998, 198 pages.

DE CONINCK Frédéric, *L'Homme flexible et ses appartenances*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris, 2001, 173 pages.

DELAPALME Flore, *De la carrière à l'itinéraire, abordez autrement votre parcours professionnel*, Chotard éditeurs, Initiatives, Paris, 1992, 148 pages.

DUBAR Claude, *La crise des identités, L'interprétation d'une mutation*, Presses Universitaires de France, Le lien social, Paris, 2000, pp.95-128.

GAULLIER Xavier, *Les temps de la vie, Emploi et retraite*, Editions Esprit, Série Société, Paris, 1999, 259 pages.

GAURON André (Rapport) *Formation tout au long de la vie*, Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris, 2000, 163 pages.

HUGUENIN Jacques, *Seniors : l'explosion*, Gallimard, Folio, N°68, Paris, 1999, 279 pages.

MADDOX George L. (éditeur en chef), *L'encyclopédie du vieillissement*, Serdi and Springer Publishing Company Paris, New York, (édition française), Paris, 1997, pp. 41-52, 133-136, 162-169, 198-199, 216, 238-242.

MENDRAS Henri, *La France que je vois*, Editions Autrement Frontières, Paris, 2002, 179 pages.

PREEL Bernard, *Le choc des générations*, Editions La Découverte, Paris, 2000, 258 pages.

Retraites : renouveler le contrat social entre les générations, Premier rapport du Conseil d'orientation des retraites, Orientations et débats, Paris, 6 décembre 2001, 204 pages.

RICARD François, *La génération lyrique, Essai sur la vie et l'œuvre des premiers-nés de baby-boom*, Climats, Sisyph, 2001, 234 pages.

SENNETT Richard, *Le travail sans qualités, Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 2000, 221 pages.

THIERRY Dominique (sous la direction de.), *20-40-60 ans dessinons le travail de demain*, Editions d'Organisation, Paris, 2001, 205 pages.

VOLKOFF Serge, MOLINE Anne-Françoise, JOLIVET Annie, *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Centre d'Etudes de l'Emploi, (Dossier 16), Paris, 2000, 126 pages.

ARTICLES

AUBREY Bob, L'entreprise individuelle, Vers un nouveau modèle de travail, *Futuribles*, N°207, mars 1996, pp. 23-41.

BINDE Jérôme, L'éducation au XXIème siècle, L'éducation pour tous tout au long de la vie, *Futuribles*, N°250, Février 2000, pp. 5-21.

GAULLIER Xavier, Réforme des retraites, marché du travail et temps de la vie, *Esprit*, octobre 1999, 43 pages.

La durée d'une vie de travail, une question de génération ?, (première synthèse), Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 98.12 – N°50.2, 9 pages.

PAYSANT Michel, Les nouveaux modèles de travail, *Futuribles*, N°207, mars 1996, pp. 43-49.

Vers une Europe pour tous les âges, Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations, communication de la Commission des communautés européennes, Bruxelles, 21 mai 1999, 27 pages.