gérontologie et société 1998

RETRAITE
EMPLOI
SOCIÉTÉ

CAHIERS DE LA FONDATION NATIONALE DE GÉRONTOLOGIE

Numéro 85

GÉRONTOLOGIE ET SOCIÉTÉ N° 85

RETRAITE - EMPLOI - SOCIÉTÉ

SOMMAIRE

- **Éditorial**, par Jean-Michel ROSSIGNOL 5
- **Représentation de l'inactivité à l'époque moderne,** par Jean-Pierre BOIS 7
- **Les salariés ont-ils un âge ?** par Thomas TROADEC 17
- **Salaire ou propriété : les principes politiques des systèmes de retraite,** par Bernard FRIOT 39
- **Fonds de pension et Retraite,** par Najat EL MEKKAOUI 55
- **Choisir l'âge de sa retraite : enjeux économiques** par Laurent CAUSSAT 63
- **Âges et Emploi : les fins de carrière revisitées,** par Xavier GAULLIER 79
- **Les travailleurs indépendants face à la retraite,** par Stéphane LENDORMY 91
- **Les salariés « âgés » d'EDF-GDF : histoire d'une génération en fin de carrière** par Laurent NOWIK 99
- **Gardiens et employés d'immeuble, salariés en fin de carrière - Enquête CRIP 1997** 111
- **Réforme du système des retraites en Italie : innovations et questions ouvertes,** par Emanuele BALDACCI 139

BIBLIOGRAPHIE, par le Centre de Documentation de la FNG 149

LES SALARIÉS « ÂGÉS » D'EDF-GDF : HISTOIRE D'UNE GÉNÉRATION EN FIN DE CARRIÈRE

Laurent NOWIK *

Depuis le milieu des années quatre-vingts, les conséquences financières des préretraites ainsi que les sensibilités politiques des différents gouvernements successifs ont conduit à reconsidérer les dispositifs de cessations anticipées de l'activité. L'âge d'accès aux préretraites a été relevé et une certaine protection de l'emploi des salariés les plus âgés s'est mise en place. De plus, depuis les décrets de 1993, les pouvoirs publics ne peuvent que souscrire, au moins publiquement, à l'idée que les salariés du secteur privé doivent pouvoir se maintenir en activité jusqu'au moment où ils auront validé les 40 annuités nécessaires pour percevoir une retraite à taux plein. Ainsi, on pourrait penser que les conditions d'une gestion des ressources humaines plus favorable aux salariés dits « âgés » sont réunies, d'autant qu'un discours social nouveau entoure parfois la réflexion sur le rôle de cette main-d'œuvre. On évoque sa compétence, son savoir-faire (Entreprise et Progrès, 1993), sa mémoire (B. Brunhes, 1994) ; on indique que les préretraites engendrent un sentiment de démobilisation qui n'affecte pas seulement les salariés les plus âgés (X. Gaullier, 1994).

En réalité, incontestablement, les préretraites sont encore très prisées par les chefs d'entreprise, malgré les contreparties qui leur sont demandées (contributions financières ou embauches compensatrices). Régulièrement des secteurs d'activités (automobile, banques, ...) annoncent leur intention d'avoir massivement recours aux préretraites en sollicitant l'accord ou l'aide financière des pouvoirs publics.

L'intérêt porté aux dispositifs de préretraite est pourtant peu compatible avec le vieillissement démographique actuel de la population active (Q.C. Dinh, 1994). Même en supposant la poursuite des préretraites et en imaginant des licenciements intensifs à partir d'un certain âge, aucune politique respectueuse du droit du travail ne serait en mesure de limiter la présence grandissante dans les entreprises des générations nombreuses nées après 1946, qui atteignent actuellement la cinquantaine. **On peut donc affirmer que malgré la tendance persistante à la réduction des effectifs, le système économique devra inévitablement réapprendre à produire avec ces salariés que l'on appelle « âgés »,** d'autant qu'ils devront cotiser plus long-

* *Sociodémographe – Chargé de cours à l'Université de Paris-X Nanterre.*

temps pour leur retraite. Dans ces conditions, la question est de savoir comment tenir compte dès maintenant de l'augmentation des salariés de plus de 45 ans. Les travaux qui traitent concrètement de cette interrogation au sein des entreprises sont encore balbutiants. Seules les recherches ergonomiques ou physiologiques ont pris davantage d'ampleur, mais elles portent sur les aspects du vieillissement **individuel**. Pour compléter cette connaissance, d'autres investigations analysant collectivement les salariés ainsi que le processus démographique en cours seraient précieuses.

À ce jour, peu d'entreprises ont réellement intégré dans leur politique la modification de la structure par âge de leur population salariée (A.-M. Guillemard, 1994). Certaines entreprises, plus médiatiques que nombreuses, témoignent cependant d'une réflexion nouvelle sur la place des salariés « âgés », à l'instar de celles qui développent des expériences concrètes de tutorat associées à des réductions du temps de travail. Dans quelques rares entreprises, la démarche est plus exceptionnelle, puisque leurs responsables font savoir qu'ils renoncent aux préretraites et qu'ils régleront autrement les problèmes d'adaptation entre les ressources et les besoins. Acte courageux si l'on mesure son caractère atypique et surtout si l'on considère qu'il s'oppose à l'aspiration de la grande majorité des salariés « âgés » et des représentants du personnel, favorables à l'anticipation des départs à la retraite.

C'est dans cette dernière catégorie d'entreprises que l'on pouvait classer EGF-GDF **en 1992**. Cette année-là, le directeur du personnel venait de faire savoir que le recours aux dégagements anticipés comme outil d'une politique d'emploi avait été privilégié dans le passé aux dépens d'une gestion de l'emploi et des compétences fondée sur l'anticipation des besoins [1]. Désormais, la direction du personnel souhaitait orienter l'entreprise dans cette seconde voie et développer la « reprofessionnalisation » des agents disponibles, la sauvegarde des compétences internes et la mobilité inter-unités. Ainsi, la cessation anticipée de l'activité devait être un motif de sortie exceptionnel de l'entreprise. Il était entendu qu'elle ne serait utilisée que lorsque toutes les possibilités existantes pour réaffecter les agents disponibles dans un nouvel emploi auraient été envisagées [2].

Ce type de raisonnement renforce l'intérêt des études relatives aux conséquences du vieillissement démographique car, en renonçant aux préretraites (et aux licenciements), l'augmentation du nombre des salariés « âgés » devient encore plus importante. Bien sûr, les propos entendus à EDF-GDF ont peu de chance de s'appliquer dans de nombreuses entreprises, mais l'augmentation du nombre et du poids des salariés « âgés » posera irrémédiablement le même problème à la plupart des entreprises : comment intégrer l'augmentation des salariés les plus âgés dans la politique de main-d'œuvre et redéfinir en conséquence la gestion des fins de carrière. Ce problème soulève plusieurs questions : que savent les entreprises des salariés de plus de 45 ou 50 ans ? Quels sont leurs atouts et faiblesses professionnels ? Qu'attendent les salariés « âgés » de leur travail, de leur carrière, de leur rémunération, du temps libre, des relations avec les collègues, etc. ? Ces élé-

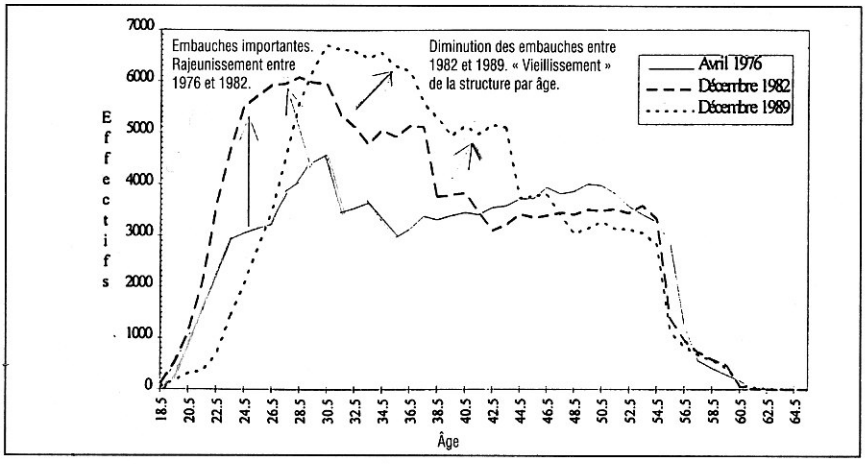
ments, qui caractérisent le rapport au travail des salariés âgés, sont mal connus et ne permettent pas de concevoir une politique qui chercherait à les (ré)intégrer dans les logiques socioéconomiques de l'entreprise, qui permettrait de poser les premiers jalons d'une gestion des âges renouvelée. Entre les préretraités des années soixante-dix et ceux des années quatre-vingt-dix, on sait que les profils se sont transformés (L. Salzberg, 1992). Cette transformation doit se retrouver chez les salariés qui vivent les dernières années de leur vie professionnelle. Impliquer différemment cette population dans le fonctionnement des entreprises nécessiterait par conséquent de mieux la connaître.

LE CAS D'ELECTRICITÉ DE FRANCE GAZ DE FRANCE

C'est dans ce souci de compréhension qu'une recherche universitaire a été conduite à EDF-GDF de 1992 à 1996, avec le concours de la Direction des Etudes et Recherches d'EDF (DER) [3]. Le vieillissement démographique et certaines opinions du personnel « âgé » de l'entreprise ont constitué les deux points d'entrée du travail.

Le vieillissement démographique à EDF-GDF est fortement lié à l'intensité des flux de recrutement durant le programme d'équipement nucléaire. En effet, de 1973 à 1984 inclus, les deux entreprises ont embauché plus de 6500 personnes en moyenne annuelle [4]. Après cette date, l'analyse des flux d'entrée et de sortie montre un changement de politique du personnel. Le nombre des recrutements devenant inférieur aux mises en inactivité, l'effectif total de l'entreprise a commencé à diminuer.

Evolution de la pyramide des âges des agents statutaires EDF et GDF en 1976, 1982 et 1989 (tous sexes confondus)



• *Source : EDF-GDF/DPRS/MEG/DSEE.*

Le graphique permet de visualiser le vieillissement démographique en cours, au sein de la population des agents d'EDF-GDF. Quelques valeurs résument son importance : vers 2003 la proportion des agents de plus de 40 ans sera maximale, **avec près de 60 % des agents appartenant à ces tranches d'âge**. Ensuite la structure par âge aura tendance à rajeunir, du fait de la reprise du recrutement et des premiers départs des classes d'âge sur-représentées. Cependant le poids des plus de 50 ans augmentera jusqu'en 2011, pour représenter plus de 20 % de l'ensemble du personnel. Les départs à la retraite seront les plus nombreux entre 2010 et 2015 (prévisions de l'entreprise établies au début des années quatre-vingt-dix).

Concernant les opinions des salariés « âgés », des enquêtes internes de climat social réalisées sur des échantillons représentatifs de l'ensemble des agents EDF-GDF ont montré que ces derniers avaient, sur certains thèmes, des sensibilités différentes de celles de leurs cadets [5]. Les agents ayant une ancienneté supérieure à 20 années aspirent par exemple à voir leurs mérites reconnus et à bénéficier de la sécurité de l'emploi. De même, ceux de plus de 30 années d'ancienneté souhaitent, toutes choses égales par ailleurs, avoir des horaires souples et de bonnes relations au sein de leur équipe. Enfin, lorsqu'il est question d'apprécier l'avenir professionnel, la carrière ou les caractéristiques du « service public », les salariés les plus âgés apparaissent une fois encore comme une sous-population aux réponses distinctes.

À partir de ces résultats généraux, il est permis de proposer trois hypothèses pour expliquer le positionnement singulier des salariés « âgés » :

• **La première hypothèse** consiste à supposer l'existence d'un cycle de vie et d'un cycle de vie professionnelle. Quand on a 50 ans ou plus et que l'on se rapproche de la retraite, il est possible que les projets, les goûts, les valeurs, ne soient plus les mêmes qu'à 20 ou 30 ans, en début de carrière. C'est ce qui pourrait expliquer que dans le cadre des enquêtes évoquées, les salariés « âgés » se déclarent soucieux d'avoir des horaires souples.

• **La deuxième hypothèse** part du constat que depuis plusieurs années les agents proches du départ en inactivité vivent des situations professionnelles complexes. Peut-on penser en effet que des politiques de préretraite ne s'accompagnent pas d'un processus de dévalorisation à l'encontre des salariés les plus âgés ? Une illustration concrète : à EDF-GDF, les personnes placées « en surnombre » [6] sont sept fois plus nombreuses lorsqu'elles sont situées à moins de dix années du départ en inactivité que lorsqu'elles se trouvent à plus de dix années de la retraite (ratio calculé par la Direction du Personnel en 1993). Cette donnée pourrait expliquer que les salariés « âgés » souhaitent voir leurs « mérites » mieux reconnus.

• **La troisième hypothèse** met davantage en avant l'histoire professionnelle des agents aujourd'hui les plus âgés de l'entreprise pour comprendre leurs réponses différentes dans les enquêtes. À EDF, on sait en effet que les agents sont fiers de la réussite de leur entreprise, qu'ils défendent avec conviction le Statut du personnel des Industries Electriques et Gazières, qu'ils sont rassem-

blés autour du « service public » (M. Wieviorka, 1996). Les valeurs auxquelles adhèrent les agents pourraient alors expliquer par exemple que les plus âgés, socialisés plus longtemps dans l'entreprise, aient exprimé dans les enquêtes internes leur intérêt pour la sécurité de l'emploi. Mais, puisque tout le personnel est détenteur de cette sécurité, cette remarque serait le signe que les agents les plus âgés sont spécialement attachés aux caractéristiques fondatrices de leur entreprise.

Pour tester ces trois hypothèses, la recherche menée à EDF-GDF s'est intéressée à l'actuel rapport au travail des salariés les plus âgés et à son évolution au cours du parcours professionnel (déclarée rétrospectivement).

Les enquêtes réalisées à EDF-GDF : pour analyser le rapport au travail des agents d'EDF-GDF, une centaine d'entretiens semi-directifs menés auprès du personnel « âgé » (situé à dix ans ou moins du départ à la retraite) et du personnel à « mi-carrière » ont été réalisés pendant les années 1993-1995. Les entretiens concernent tous les collèges et la plupart des Directions des deux entreprises. Les personnes interrogées, tirées au sort dans le fichier du personnel sur la base de « quotas », ne sont pas représentatives de l'ensemble des agents EDF-GDF (144 000 agents en 1993 !), mais elles sont assez nombreuses pour permettre de saisir qualitativement la diversité des comportements à l'égard du travail dans les dernières années de la vie professionnelle. Grâce à la somme des entretiens réalisés, il est raisonnable en effet de penser que la diversité des opinions des salariés d'EDF-GDF proches du départ en inactivité a été recueillie (forte homogénéité des discours).

DES RÉSULTATS QUI CONFIRMENT LES HYPOTHÈSES

Le premier résultat qui s'impose à l'analyse concerne la perception que les agents « âgés » rencontrés ont de leur position professionnelle actuelle. Ces derniers ont le sentiment de vivre une période très particulière de leur vie professionnelle. Elle s'apparente à un aboutissement, tantôt conçu comme un achèvement (perception positive), tantôt perçu comme un plafonnement ou une mise à l'écart (perceptions négatives). La grande majorité des agents « âgés » se considèrent donc en « fin de carrière », en train de vivre une période de « préretraite » au sens premier du terme.

Néanmoins, le sentiment des agents ne s'explique pas seulement par leur proximité avec la retraite. Dans les entretiens, tout porte à croire que la gestion de la main-d'œuvre « âgée » favorise grandement la représentation que les personnes ont de leurs dernières années du parcours professionnel. Avec une intensité variable, la majorité des salariés rencontrés se pensent écartés des responsabilités et des promotions, ou de la formation continue. Marginalisés, il n'est

pas surprenant ensuite que les mêmes agents se disent favorables à un départ en inactivité le plus rapide possible (à condition qu'une fois en préretraite leur pouvoir d'achat reste identique à ce qu'il était précédemment).

Un autre résultat permet de préciser la validité des hypothèses présentées plus haut. Le passé professionnel des agents enquêtés s'inscrit, de façon singulière, dans une histoire économique nationale et dans une histoire d'entreprise favorables à la fondation des liens de solidarité entre les agents. L'augmentation de la demande électrique et l'impulsion donnée à l'énergie électronucléaire après 1973 ont en effet entraîné un développement technique et industriel sans précédent à EDF. Si bien que dès leur embauche, une majorité d'agents ont été associés à des travaux ambitieux sur le plan technique et ont bénéficié d'une promotion sociale importante en accédant aux collèges maîtrise ou cadre. En outre, l'origine sociale et familiale des agents, la socialisation que certains ont pu connaître dans l'entreprise par l'intermédiaire des écoles de métiers EDF, le poids des organisations syndicales dans le fonctionnement social de l'entreprise ont favorisé l'émergence d'une culture commune. Les agents ont ainsi construit une image de l'entreprise acceptant peu de variation. De plus, à EDF-GDF, les ouvriers « âgés » et la grande majorité des cadres « âgés » ont des valeurs professionnelles semblables, car les seconds sont majoritairement issus du même collège que les premiers. C'est la culture « de la base », et c'est aussi la culture dominante de l'entreprise durant les années 1960-1980.

La prise en compte de cette culture est fondamentale pour comprendre le point de vue des agents rencontrés sur les changements enregistrés dans les établissements ces dernières années. Face à un passé glorieux, les perspectives actuelles d'EDF sont effectivement moins prometteuses et plus incertaines. Aux dires des agents, les multiples réorganisations perturbent l'équilibre de l'entreprise et les façons de travailler, les attaques répétées de « Bruxelles » contre le monopole d'EDF menacent sa pérennité [7], les niveaux de formation du personnel nouvellement recruté contrastent avec les leurs, la compétition entre les salariés se substitue aux liens de camaraderie, l'évaluation au mérite remplace l'évolution à l'ancienneté, la polyvalence supplante la spécialité, etc.

En définitive, les agents proches du départ en inactivité déplorent les transformations de l'entreprise. Les nouvelles orientations sont tantôt jugées confuses, tantôt incohérentes avec la mission de service public. Ces éléments contribuent à la difficulté que les salariés « âgés » ont à se positionner dans l'entreprise, parce qu'ils vont à contresens de **l'identité professionnelle de cette génération.**

EFFET « FIN DE CARRIÈRE » ET EFFET « GÉNÉRATION »

Il a souvent été écrit que le recours répété aux préretraites provoque une démobilisation des salariés « âgés », qui enferme les gestionnaires des ressources humaines dans le cercle vicieux de l'exclusion de ces personnes

proches de la retraite. Les résultats précédents indiquent que l'évolution de leur rapport au travail est sans doute plus complexe que cette seule relation causale ne le suggère.

La recherche réalisée sur le personnel d'EDF-GDF permet d'identifier un effet «fin de carrière» et un effet « génération » qui influencent le rapport au travail des agents les plus âgés. Le premier effet est le plus connu et le plus facile à identifier (effet fin de carrière). Il résulte du sentiment de vivre une période particulière de la vie (professionnelle), ainsi que des modes de gestion que ce personnel rencontre (Cf. supra). En revanche, on évoque rarement le second dans la littérature (effet de génération) qui s'avère important dans notre recherche. Sans doute, l'histoire **spécifique** de l'entreprise étudiée explique partiellement cette caractéristique. On peut toutefois se demander dans quelle mesure un effet « génération » ne pourrait pas être observé dans d'autres entreprises qu'EDF-GDF, car il n'y a pas que dans les Industries Electriques et Gazières que les missions évoluent : les changements dans les entreprises s'opposent à une réalité passée du monde du travail, stable, intégré. Or, il n'est pas nécessaire de travailler à EDF pour se demander ce qui subsiste aujourd'hui du plein-emploi, des relations professionnelles fortement structurées verticalement, de la lutte des classes, de la production de masse, de l'apprentissage sur le tas (A. Touraine, 1992). En fait, les caractéristiques du passé et celles du présent s'opposent terme à terme.

Dans ses études sur la SNCF (il est vrai, une entreprise qui possède certains points communs avec EDF-GDF), Georges Ribeill décrit une situation qui s'apparente de près à ce que nous désignons par « effet génération » (G. Ribeill, 1993). Constatant un clivage culturel croissant entre les jeunes et les anciens, l'auteur écrit : « *Les anciens, habitués aux vieilles valeurs de l'entreprise (centralisme et forte obédience hiérarchique, service public, technicité), sont déboussolés à la fois par rapport aux nouvelles valeurs promues (décentralisation et prise de responsabilités, rentabilité, management) et par rapport à l'avenir incertain de l'entreprise : ils s'interrogent sur leur devenir personnel* ». Dans ces termes, les similitudes avec les résultats de la recherche menée à EDF-GDF sont évidentes.

D'autres travaux sociologiques récents évoquent implicitement la notion de génération (Dubar, 1991 ; Francfort *et coll.*, 1995). Ainsi, le « modèle communautaire » décrit dans « Les Mondes sociaux de l'entreprise » est présenté comme subissant une transformation importante. Selon les auteurs du Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions (LSCI), ce modèle se transforme du fait des modernisations et des restructurations que connaissent les entreprises concernées et qui tendent à déqualifier professionnellement les salariés. Les changements organisationnels, les nouvelles relations de proximité avec les supérieurs provoquent aussi un éclatement des affinités entre les individus. Ces derniers ne comprennent plus la cohérence globale de leur entreprise et signalent les oppositions entre les intérêts de la « Maison » (leur entreprise) et les leurs. Schématiquement, la recherche de productivité s'oppose à l'augmentation du pouvoir d'achat et à la stabilité de l'emploi. Ici encore, les points

communs entre cette analyse et nos résultats sont nombreux. La correspondance est encore plus forte quand les chercheurs du LSCI signalent que les salariés anciens incarnent le mieux cette forme identitaire qui devrait disparaître avec les années (tout comme l'effet « génération »).

D'aucuns diront peut-être que ces constats sont avant tout le résultat d'une mutation radicale du monde économique et que le rapport au travail des salariés les plus âgés est d'abord sous l'influence de ces transformations. Il n'est évidemment pas question de nier l'existence de cet effet « période » dans la nature des réponses des agents. Sans changement, il n'y aurait pas d'effet « génération » révélé. Mais **ce dernier possède sa réelle autonomie** : quand les agents d'EDF-GDF opposent systématiquement le passé et le présent pour se positionner par rapport aux composantes de leur travail, leurs propos doivent bien se comprendre dans une perspective longitudinale. **On ne retrouve pas cette caractéristique dans les entretiens réalisés à EDF-GDF auprès de salariés plus jeunes (enquête sur les agents à « mi-carrière »).**

VERS UNE AUTRE GESTION DES FINS DE CARRIÈRE

La nature des processus qui influencent le rapport au travail des agents « âgés » d'EDF-GDF montre qu'il ne suffit pas de décréter la fin des préretraites pour régler les problèmes de gestion des fins de carrière. Si l'objectif de l'entreprise est de rendre efficaces et d'impliquer les salariés jusqu'au terme de leur parcours professionnel, il convient de prendre en compte, dans sa totalité, un contexte socio-historique qui conditionne fortement le rapport au travail des salariés actuellement les plus âgés, à l'origine de l'effet « génération ».

Les enquêtes réalisées à EDF-GDF montrent par ailleurs que l'on ne peut pas traiter de la question des fins de carrière si l'on ne replace pas ce moment particulier de la vie professionnelle dans la totalité de la carrière. A supposer qu'il soit nécessaire de proposer des missions différentes aux salariés en « fin de carrière », ces activités n'auront de sens que si elles sont cohérentes avec un projet professionnel (pour l'individu) et une gestion réelle des parcours professionnels (pour l'entreprise). Si elle est économiquement rationnelle, une entreprise qui garantit l'emploi à son personnel devrait s'inscrire dans cette démarche : la gestion des fins de carrière mériterait une contractualisation avec les intéressés pour qu'ils s'impliquent de manière active dans les projets de l'entreprise.

Au demeurant, la recherche a confirmé le souhait des agents les plus âgés de voir leur travail valorisé. Les personnes rencontrées se sont déclarées favorables aux procédures qui permettraient de transmettre l'expérience et à tous les aménagements souples et plutôt individualisés qui iraient dans le sens de l'amélioration des conditions de travail et de la reconnaissance des personnes. Ce résultat est donc conforme aux recherches qui ont montré qu'en vieillissant les individus aspirent à davantage d'estime, de reconnaissance sociale et d'accom-

plissement de soi. Dans ces propos, des directeurs des Ressources Humaines pourraient y voir des leviers d'action pour développer une politique de valorisation des salariés « âgés ». Ils doivent néanmoins savoir qu'il sera difficile de mobiliser le personnel proche de la retraite si travailler différemment signifie travailler à moindre coût. Dans notre enquête, les agents d'EDF rencontrés ont clairement exprimé cet avis, mais il est vrai que la garantie de l'emploi leur donne des marges de manœuvre que n'ont pas tous les salariés français de plus de 50 ans. En outre, les salariés actuellement les plus âgés appartiennent à des cohortes où le travail à temps plein a constitué la seule référence en matière d'activité.

Au terme de cette rédaction, sont identifiés des éléments à prendre en compte avant de développer une autre gestion des fins de carrière. Pour les grandes entreprises, cette démarche semble incontournable. En raison du vieillissement démographique et de l'augmentation de la durée des cotisations, les salariés « âgés » vont progressivement s'imposer par leur nombre et les employeurs seront contraints de reconsidérer la place qu'ils occupent dans les organisations. Leur coût salarial ne pourra pas être le seul élément à considérer pour gérer cette population.

La recherche menée à EDF-GDF montre que cette réflexion est complexe car elle doit tenir compte de l'effet « fin de carrière » et de l'effet « génération ». Ainsi, l'entreprise devrait étudier les points forts et les points faibles des salariés de plus de 50 ans, s'interroger sur l'évolution diachronique de leurs caractéristiques sociologiques. L'entreprise aurait également intérêt à dépasser les représentations sociales négatives qui sont encore souvent associées aux personnels « âgés ». Elles sont en relation avec une lecture du vieillissement (qui n'a rien de démographique) où domine le processus de dégradation des facultés physiques et cognitives. Or, il est démontré que cette lecture n'est pas acceptable, car en vieillissant les capacités individuelles continuent de se développer et certains mécanismes de compensation s'exercent (Cf. notamment les travaux du Centre de Recherche sur l'âge et les populations au travail – CREAPT : Laville *et coll.*, 1994).

Dans cette perspective générale, si demain la gestion des ressources humaines ne s'arrête plus à 50 ans, il existe un espoir raisonnable de tirer parti des salariés « âgés » jusqu'à l'âge légal de leur départ en inactivité.

RÉSUMÉ

Dans les prochaines années, le poids des salariés de plus de 45 ans dans les entreprises va augmenter. Inévitablement, les responsables des entreprises devront compter sur une main-d'œuvre relativement plus âgée. À ce jour, peu d'expériences témoignent d'une prise en compte de cet aspect dans les organisations. Cet article montre, à partir d'une étude de cas réalisée à EDF-GDF, que l'évolution du rapport au travail durant le parcours professionnel n'est pas seulement déterminée par l'âge ou le cycle de vie, mais aussi par l'appartenance à une génération. Ce constat permet d'envisager le futur de façon différente : le rapport au travail en fin de carrière tel qu'il a été observé au début des années quatre-vingt-dix à EDF-GDF a de forte chance de se concevoir autrement à l'avenir. Cette approche enrichit la réflexion prospective sur l'augmentation prévue du nombre des salariés les plus âgés dans une entreprise qui assure la garantie de l'emploi. Par extension, la réflexion est intéressante pour les sociétés qui déclarent vouloir rompre avec les politiques d'exclusion de l'activité des salariés les plus âgés en arrêtant les préretraites.

NOTES

1. Depuis longtemps, EDF et GDF, comme ses consoeurs du secteur privé, ont recours à des dispositifs de préretraite pour diminuer leurs effectifs et augmenter leur productivité. Dès 1972, des dégagements anticipés volontaires pour « réforme de structure » avaient été mis en place au sein des entreprises, afin de limiter le déséquilibre entre le nombre des emplois et le nombre des agents. Puis, entre 1989 et 1992, le dispositif a été généralisé, permettant de cumuler les diverses dispositions ouvrant des droits à la retraite anticipée, indépendamment des réorganisations, souvent à partir de 50 ans (l'âge normal de la retraite pour les agents d'EDF-GDF totalisant 15 années de « service actif » est 55 ans).
2. La déclaration de principe est une chose, la traduction effective en est une autre. Il convient de signaler que la possibilité d'avoir recours à des cessations anticipées de l'activité existe toujours à EDF-GDF. On peut en outre se demander si l'annulation récente par les tribunaux de l'Accord sur la réduction du temps de travail à EDF ne va pas redonner un nouvel intérêt à ces dispositifs.
3. La recherche a donné lieu, notamment, à la rédaction d'une thèse (disponible à l'IRESCO et à l'INED). Cf. bibliographie.
4. Si la mise en place du programme d'équipement nucléaire a entraîné des recrutements importants entre 1973 et 1981, il faut rappeler qu'entre 1982 et 1986, le gouvernement de l'époque a demandé à EDF-GDF de participer à la lutte contre le chômage : la durée du temps de travail hebdomadaire a été ramenée de 40 à 38 heures et a généré 3 000 emplois supplémentaires. De 1984 à 1986, EDF a été de nouveau mise à contribution par les pouvoirs publics qui lui ont demandé d'intégrer une partie des salariés des Charbonnages de France.

5. Il s'agit d'une enquête par questionnaires auto-administrés, réalisée tous les deux ans pour le compte de la direction du personnel, auprès de plusieurs milliers d'agents. Les objectifs de l'enquête sont, entre autres, d'évaluer l'écart entre les espérances des agents et les situations réellement vécues, et de construire un baromètre du climat social par le biais de la périodicité. La méthodologie mise en œuvre au GRETS (EDF/DER) pour traiter l'enquête repose sur l'application du modèle Logit, qui permet de raisonner « toutes choses égales par ailleurs » et donc d'éviter les effets de structure.
6. Dans le cadre des réorganisations, un agent dont l'emploi est supprimé est dit « en surnombre ». Concrètement, le salarié n'est plus dans l'organigramme et il renforce d'autres services en fonction de ses compétences et des besoins, jusqu'au jour où il est réaffecté dans un nouvel emploi stable.
7. Les entretiens ont été réalisés avant la mise en place des textes réglementaires relatifs à la fin du monopole d'EDF.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ATTIAS-DONFUT, C. (1988). *Sociologie des générations - L'empreinte du temps.* Paris : PUF, Collection « Le sociologue », 249 p.
- BRUNHES, B. (1994). *Le Travail et les anciens.* In *Gérontologie et Société*, n° 70, oct. 1994, pp. 54-63.
- DINH, Q.-C. (1994). *La population de la France à l'horizon 2050.* In *Economie et Statistique*, n° 274, 1994 - 4.
- DUBAR, C. (1991). *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles.* Paris : Armand Colin, Coll. U, 278 p.
- FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise.* Paris : Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie économique, 615 p.
- GAULLIER, X. (1994). Emploi, politiques sociales et gestion des âges. In *Revue française des affaires sociales*, janv.-mars 1994, pp. 11-44.
- GUILLEMARD, A.-M. (1994). *Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'oeuvre.* In *Cahier Travail et Emploi*, avril 1994, pp. 57-70.
- LAVILLE, A., VOLKOFF, S., MOLINIE, A.-F., GAUDART, C. MILLANVOYE, M. (1994). *Des relations âge-travail.* In *Revue française des affaires sociales*, janv. -mars 1994, pp. 103-120.
- MANNHEIM, K. (1990). *Le problème des générations.* Paris : Nathan, 125 p.
- NOWIK, L. (1998). *Le devenir des salariés de plus de 45 ans - Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés : Le cas de l'entreprise EDF-GDF.* Doctorat de sociologie, Université des Sciences et Technologies de Lille, 3 tomes, 722 p., 7 mai 1998.
- PIALOUX, M. (1993). *Le vieil ouvrier et la nouvelle usine.* In : BOURDIEU, P (Dir.), *La misère du monde.* Paris : Seuil, pp. 331-348.
- PINÇON, M. (1987). *Désarrois ouvriers.* Paris : L'Harmattan.
- RIBEILL, G. (1993). *Les cheminots - Que reste-t-il de la grande famille ?* Paris : Syros, 280 p.
- SALZBERG, L. (1992). *Les préretraites en 1991.* In *Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE)*, n° 80-81, sept. 1992, pp. 141-145.
- TOURAINE, A. (1992). *Critique de la modernité.* Paris : Fayard.
- WIEVIORKA, M. (1996). *Le Modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?* In : MEYNAUD, H.-Y (Dir.), *Les Sciences sociales et l'entreprise.* Paris : La Découverte, pp. 111-125.