

NOUVELLES STRATÉGIES ET APPROCHES ENTRE PATRONS ET TRAVAILLEURS ÂGÉS

Par Sabine Beaucamp

Comment reconstruire des rapports plus sereins et plus sains entre les travailleurs âgés et le patronat ? Quels sont les pièges à éviter, les stratégies à mettre en place ? Aujourd'hui, plus que jamais des questions comme l'allongement du temps de travail, la remise en circuit des prépensionnés, le rappel au pays des retraités à l'étranger, le gel des pensions, la remise en cause des crédits-temps, la pénibilité et les souffrances au travail, le tutorat, les travaux d'intérêts publics... sont des mesures souterraines qui agitent le monde patronal. Aujourd'hui tant patrons que travailleurs doivent trouver des accommodements raisonnables dans les rapports qu'ils construisent ensemble au sein de l'entreprise. Aujourd'hui est-il incongru de considérer la notion de travail comme étant un ensemble de modes d'exploitation actuels du travail ? Ces réalités font malheureusement systèmes. L'évolution technologique avec ses avancées, ses performances et ses effets divergents en matière de conditions de travail fait qu'il est important d'en comprendre non seulement les logiques, mais aussi les enjeux, les adaptations qu'elle induit et qu'elle demande aux travailleurs âgés.

Mais au fond, comment redéfinir la notion de travail et de travailleur ? Le vocabulaire est symptomatique : on parle davantage d'emploi que de travail, or l'emploi renvoie aux employeurs et aux employés- c'est-à-dire aux utilisés. On voit dans ces termes toute la charge de possession et de mépris de la part du dominant et de l'exploiteur. Tout comme le mot de « repreneurs » ; qui reprennent-ils ? Dès lors, le patronat aurait tort de se priver de manier les humains comme des pièces jetables. D'autant qu'il réussit à nous imposer son vocabulaire et à travers celui-ci ses concepts et donc à écraser ainsi notre faculté de nous définir par nous-mêmes. Le mot « travail » renvoie aux travailleurs et ne dit pas que l'on ait besoin ni d'actionnaires ni de patrons. On peut concevoir que le travail est produit par tout ce qui fait société et qu'il produit finalement de la société, des biens comme de la connaissance et des rapports sociaux. Il faut aussi réexaminer la manière dont la société se sent responsable de tout le parcours social des individus. D'après de nombreux sociologues du travail, personne ne travaille uniquement selon les directives qui lui sont données. Tout travailleur prend plus ou moins de libertés avec elles.

LA DESTRUCTION DE LIEN SOCIAL

Le capital a encore en sa faveur quelque chose de fondamental : la propriété des moyens de production et d'échanges. Celle-ci désapproprie les individus de leur travail et donc d'une part d'eux-mêmes. Aujourd'hui, elle conjugue cela à de nouveaux modes de domination et d'exploitation, deux réalités qu'il est impossible de dissocier. La destruction des anciens collectifs de travail qui avaient fini par créer des solidarités et un sentiment de classe engendre la forme actuelle de l'aliénation. Comment ? Par le biais de processus d'individualisation des problèmes et donc de désocialisation des individus: exemples: salaire au mérite, séances d'auto-évaluation. Nous sommes dans une société de méritocratie. Le management n'est rien d'autre que la prise en compte des processus d'individualisation pour recourir à la mobilisation des énergies, de l'esprit d'initiative, mais évidemment sans et en ne mobilisant ni le sentiment de groupe, ni les appétits sociaux ni encore le besoin de démocratie.

COMPRENDRE LE SENS DES ACTIONS SOCIALES

Le lien social doit se retravailler à tous les niveaux. Par exemple, sans réforme profonde de la gestion de l'entreprise et en ne s'attaquant qu'aux seules *ressources humaines*, il n'y aura pas d'amélioration durable. Cessons de croire aussi que l'action collective et la solidarité sont des menaces. Que l'indignation et la révolte n'ont qu'un pouvoir de destruction. Elles ont aussi le pouvoir de mobiliser des forces qui s'épuisaient, de réveiller ceux qui renonçaient, et d'imprimer un changement de trajectoire là, où une logique toute tracée était de mise. La crise frappe dur, les délocalisations de grandes entreprises se multiplient, les cadres ne sont plus épargnés. Leur meilleure résistance au stress, liée à leur bagage de formation, n'est plus un bouclier suffisant. Ils sont des victimes potentielles comme les autres.

LA CONFLICTUALITÉ DES RAPPORTS SOCIAUX

Certes, le salariat ne disparaît pas (il reste même la forme dominante de l'organisation du travail), c'est la condition salariale qui se dégrade fortement. En effet, le salarié bénéficie de moins en moins de toutes les prérogatives du droit du travail et de la protection sociale (allocation chômage, droit à la retraite) auxquels il a droit contre la mise à disposition de sa capacité de travail à un employeur.

C'est donc la part des droits sociaux qui se réduit à peau de chagrin. Ces phénomènes vont notamment favoriser des processus, non pas d'exclusion (situation où les gens seraient coupés du monde), mais de fragilisation que Castel nomme « désaffiliation ». C'est-à-dire à une cassure du lien social. La refondation de l'État social est urgente face à « la montée des incertitudes ». Il faut réaliser un nouveau compromis social, l'ancien étant largement devenu caduc, l'actualité sociale le dépeignent bien.

Un des facteurs fondamentaux réside dans la transmission du savoir-faire et de la culture d'entreprise, elle est essentielle à la pérennité des organisations. Pourtant, très peu d'organisations semblent avoir mis en place des pratiques de transfert des connaissances. Toutefois, autant les entreprises, la fonction publique que les représentants de travailleurs se préoccupent de plus en plus de la problématique du vieillissement de la main-d'œuvre et des enjeux qui la sous-tendent. Généralement, les milieux de travail exercent des pressions pour exclure les travailleurs âgés afin de laisser la place aux jeunes. Les mesures les plus fréquentes favorisent la retraite anticipée. Par exemple, lors de changements technologiques, les organisations encouragent généralement le départ anticipé de leur main-d'œuvre vieillissante en abolissant certains postes jugés caducs. Qui plus est, le personnel vieillissant est souvent marginalisé et exclu du marché du travail, par des pratiques discriminatoires telles que le peu de formation offerte à cette catégorie d'âge. Notons que les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante ne seraient mises en branle que lorsque les conditions économiques sont bonnes et que le taux de chômage est faible, et qu'elles concordent avec les objectifs organisationnels exigeants du personnel expérimenté. Les grandes organisations se préoccupent davantage que celles de petite taille du départ des travailleurs âgés. De leur côté, les entreprises syndiquées sont quelque peu plus actives dans la mise en place des mesures visant le renouvellement de leur main-d'œuvre. Par ailleurs, le secteur public est plus actif que le secteur privé quant aux mesures de renouvellement de sa main-d'œuvre ainsi qu'aux enjeux liés à la retraite. Près du tiers des travailleurs âgés de 45 à 64 ans expliquent qu'ils ont pris leur retraite à cause d'une forme, d'éviction de la part de leur employeur.

Il est intéressant de constater qu'en période de croissance économique et en situation de pénurie de main-d'œuvre, le travailleur âgé sera perçu comme important à l'organisation, on cherchera à le retenir et on lui reconnaîtra son expérience. A l'opposé, en période de crise, le personnel vieillissant sera jugé comme moins productif, plus souvent malade, absent et accidenté, et on cherchera à l'exclure du marché du travail.

CONCLUSION

On observe en analysant ces différents éléments que la notion du travailleur âgé est relative, elle résulte d'un construit social qui suit une logique économique et qui évolue dans le temps. Auparavant, la notion de retraite n'existait pas et la vie de travail se poursuivait jusqu'à ce que l'individu soit physiquement incapable de continuer ses activités. Aujourd'hui, la retraite sert souvent de politique de rationalisation de la gestion de la force de travail en excluant le travailleur âgé du marché de l'emploi. On parle de discrimination envers les travailleurs vieillissants. A l'égard de la compétitivité mondiale et des changements technologiques, l'avantage compétitif des organisations et des nations réside, du moins en partie, dans la qualification de la main-d'œuvre et la formation des travailleurs âgés.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Crise du travail, crise dans le travail- chômeurs et travailleurs dans la même galère- « Les cahiers de l'éducation permanente »- Editions PAC, Juin 2013 ;
- Pour en finir avec le management efficace, François Fourcade, René Barbier, Christian Verrier- Éditions Pearson, 2015 ;
- «Génération et âges de la vie », Attias-Donfut, Claudine- Collection Que sais-je ? 2570, Paris, PUF, 2011 ;
- Editorial : « Protégez-vous votre capital savoir » dans Transfert intergénérationnel des savoirs : Comment survivre au départ massif de vos employés « seniors » ? Audet Michel- Réseau CEFRIO, vol. 5 N°1, juin 2010 ;
- « Synthèse des interventions » dans La gestion des âges. Face à face avec un nouveau profil de main-d'œuvre, Beaumont Marie-Pierre, et Corinne Blanchette sous la direction de Fernande Lamonde, Les Presses de l'Université Laval, 2009 ;
- « Les seniors entre formation et éviction » dans Connaissance de l'emploi, Behaghel Luc- N°14 ;
- «Vieillesse emploi, préretraite : les facteurs sociaux économiques influant sur la gestion de la main-d'œuvre vieillissante » dans Relations industrielles, Bellemare, D., L. Poulin Simon et D.-G Tremblay, vol. 50, N°3.
- Travailler après 45 ans... Des mythes à la réalité ! Colloque du 11 juin 2015- Espace seniors. www.espace-seniors.be