

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
FACULTE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES
INSTITUT DE SOCIOLOGIE



LE DEVENIR DES SALARIES DE PLUS DE 45 ANS

Stratégies d'entreprises et trajectoires des salariés âgés :
Le cas de l'entreprise EDF-GDF

TOME 3

Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat de Sociologie par
Laurent NOWIK

sous la direction de Monsieur le Professeur Jean-Claude RABIER

Mai 1998

MEMBRES DU JURY :

Madame Catherine Rollet, Professeur à l'Université de Saint-Quentin-en-Yvelines

Monsieur Alexis Ferrand, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

Monsieur Xavier Gaullier, Chargé de recherche au CNRS

Monsieur Claude Giraud, Professeur à l'Université Lumière Lyon 2

Monsieur Jean-Claude Rabier, Professeur à l'Université des Sciences et Technologies de Lille

TROISIEME PARTIE

CHAPITRE X

L'EVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL

"L'ancienne notion de travail n'a plus cours, le sujet prend du recul non seulement vis-à-vis du résultat de son travail, mais vis-à-vis de ce travail lui-même."

Oskar Negt.

Introduction

Les chapitres VIII et IX ont présenté en détail les résultats des enquêtes réalisées auprès des agents de la grille (enquête A) et des cadres supérieurs (enquête B). Au stade de ce travail, il convient maintenant de proposer des explications plus globalisantes pour dépasser les analyses précédentes réalisées sur les données factuelles.

Ce chapitre a pour objet de réaliser un exercice de synthèse de l'information qui vise à faire ressortir parmi l'ensemble des éléments, ceux qui apparaissent les plus importants pour comprendre les mécanismes de l'évolution du rapport au travail des deux populations observées. **L'exercice en question cherche à modéliser des attitudes et à proposer des catégories relativement abstraites par rapport à la réalité.** Il est à noter que le caractère théorique de la construction impose une rupture entre les déclarations des agents au moment des entretiens et l'interprétation sociologique proposée.

Au point de départ du modèle d'interprétation, il s'avère essentiel de revenir sur la démobilisation qui caractérise une partie des agents rencontrés. En synthétisant les données précédentes, il est en effet possible d'identifier des dimensions importantes de l'environnement de travail qui, en se transformant, stigmatisent la rupture entre deux modes de fonctionnement de l'entreprise : celui qui renvoie à la jeunesse des agents, à une période d'expansion et de certitude au sein des IEG (c'est le fonctionnement passé) et celui qui s'est développé progressivement sous l'influence du ralentissement de la croissance, de la recherche des gains de productivité et dans la perspective de la mise en concurrence des marchés énergétiques (c'est le fonctionnement présent).

Le sentiment de discontinuité du parcours professionnel se retrouve chez les cadres supérieurs comme chez les agents de la grille. Certes, il ne s'explique pas de la même façon selon les populations, mais il produit le même effet quant à l'implication dans le travail : une démobilisation chez une fraction majoritaire des agents, même si le degré de cette démobilisation est variable selon les individus.

Mais la démobilisation des agents les plus âgés ne résulte pas seulement du constat que l'entreprise évolue. Elle est influencée par leur histoire au sein des IEG et par leur position dans le cycle de vie professionnelle. Cela conduit à évoquer les effets "génération" et "fin de carrière" qui s'appliquent plus singulièrement aux agents de la grille pour le premier effet et aux cadres supérieurs pour le second.

L'occasion est alors donnée de dire que le repérage de l'un des deux effets n'exclut pas la présence de l'autre. Il n'y a pas d'exclusion entre les effets "génération" et "fin de carrière", mais une juxtaposition des deux susceptible de renforcer la dégradation du rapport au travail.

On évoquera ensuite les processus de marginalisation et d'auto-marginalisation qui complètent la réflexion sur les effets "génération" et "fin de carrière". Ces processus permettent de dépasser le constat relatif à la démobilisation pour lui donner une interprétation sociologique où l'agent n'est pas le seul acteur de sa démobilisation : sont prises en compte la gestion des salariés "âgés" par l'entreprise ainsi que les représentations sociales qu'Autrui porte à l'égard de cette population.

Cette prise en considération du regard des autres permettra d'établir la liaison avec une autre lecture du comportement des salariés proches du départ à la retraite. Inspiré par "l'interactionnisme symbolique", le modèle d'interprétation sera emprunté à Claude Dubar et adapté à la spécificité de la population. Il accordera une place centrale au concept d'identité professionnelle. Cette dernière lecture assurera une continuité théorique avec les éléments précédents de l'analyse, proposant in fine un modèle d'interprétation global et cohérent de l'évolution du rapport au travail des salariés "âgés".

X.1) La démobilisation confirmée.

Une constante des deux enquêtes est le moindre engagement *au présent* d'une majorité d'agents dans leur travail et dans le projet de l'entreprise. Cette attitude est en rupture avec les sentiments que les agents ont exprimés en évoquant le passé. Au cours de leur parcours professionnel, la majorité d'entre eux était en effet animée d'une plus grande confiance envers EDF-GDF et leur implication dans le travail a semblé proportionnelle à cette caractéristique.

En fait, la démobilisation dont il est question était déjà identifiable au travers des indicateurs de satisfaction conçus dans le chapitre VII (Indicateur de Satisfaction Passée et Indicateur de Satisfaction Actuelle). On avait montré à cet endroit que les agents de la grille comme les cadres supérieurs voyaient leur "note" diminuer lorsqu'on évaluait l'intérêt du parcours professionnel passé et le rapport au travail actuel. Ainsi, les deux populations perdaient 0,6 point en effectuant la différence entre l'Indicateur de Satisfaction Actuelle (ISA) et l'Indicateur de Satisfaction Passée (ISP).

Par ce biais, la désillusion des deux populations entre passé et présent est apparue comparable, même si la satisfaction *actuelle* des cadres supérieurs s'est avérée très supérieure à celle des agents de la grille (ISA valant 3,9 pour les cadres supérieurs et 2,7 chez les agents de la grille, sur une échelle allant de 1 à 5).

Deux résultats importants sont issus du calcul de ces indicateurs :

1) Chez les agents de la grille (enquête A), on a observé que le rapport au travail actuel était particulièrement dégradé pour les ouvriers et que la désillusion⁵²⁶ était la plus forte chez le personnel initialement recruté dans le collège exécution. Ces constats signifient que la démobilisation du personnel a une portée large, car sur 10 agents de la grille actuellement situés à dix ans ou moins du départ en inactivité, 9 sont issus du collège exécution.

2) Chez les cadres supérieurs (enquête B), on a constaté que la désillusion était généralement la plus forte chez les personnes les plus proches du départ en inactivité et chez celles qui avaient dépassé le poste le plus valorisant de leur carrière en terme de pouvoir.

Ces deux résultats ont permis de formuler l'idée qu'un effet "génération" pouvait expliquer le comportement des agents de la grille et que la désillusion des cadres supérieurs était principalement le résultat d'un effet "fin de carrière". Les entretiens

⁵²⁶ Rappelons que la désillusion avait été définie par la différence entre l'indicateur de satisfaction passée (ISP) et l'indicateur de satisfaction actuelle (ISA), soit $ISP - ISA$ (Cf. chapitre VII).

réalisés auprès des 50 agents de la grille et des 25 cadres supérieurs ont confirmé ces hypothèses.

Au stade de ce travail, une synthèse des principaux résultats issus des enquêtes sur les cadres supérieurs et sur les agents de la grille sera effectuée dans les deux sections qui suivent. Les analyses s'appuieront sur les principaux éléments évoqués dans les chapitres VIII et IX pour proposer les cadres explicatifs de la démobilisation pour chacune des populations.

X.1.1) La démobilisation des agents de la grille.

Quatre agents sur cinq n'ont pas caché qu'en entrant à EDF-GDF, leur motivation première était liée à la garantie de l'emploi. Les considérations liées à l'activité de l'entreprise, à la rémunération, ou aux futurs emplois qu'ils exerceraient étaient secondaires : les personnes recherchaient avant tout une place sûre, donc souhaitaient en priorité à se faire embaucher dans une entreprise publique ou une administration qui les préserverait du chômage. De plus, le choix des Industries Electriques et Gazières (IEG) était pour certains lié à la présence des ascendants dans l'une des deux entreprises.

Après leur embauche, les personnes qui étaient les plus étrangères à l'entreprise ont découvert certains aspects essentiels d'EDF-GDF : les métiers de l'électricité ou du gaz, le service public, les autres avantages du Statut des IEG, les promotions... Autant d'éléments qui ont forgé une culture d'entreprise. Si on ajoute à ces considérations la camaraderie que la croissance des années soixante et soixante-dix a favorisée au moins autant que l'environnement paternaliste de l'entreprise, il est banal de rappeler que les agents appartenaient à une grande famille et qu'ils ont fortement adhéré aux missions simples et précises d'EDF-GDF durant les années qui ont suivi leur embauche.

La promotion sociale caractérise la carrière de la plupart des agents rencontrés qui sont entrés dans les IEG avec des niveaux d'instruction relativement modestes (si du moins on les compare à la formation initiale des agents EDF-GDF ayant peu d'ancienneté). Dans l'enquête, pas moins de 7 sur 10 ont en effet changé de collègue durant leur parcours, dans un environnement professionnel particulièrement stable et sans que la prise en charge personnelle de leur carrière soit une composante déterminante de leur réussite. Au contraire, les avancements se sont pour certains présentés régulièrement, avant qu'ils ne manifestent eux-mêmes leur intérêt pour une mobilité professionnelle.

Comment dans ces conditions les agents auraient-ils pu évoquer leur passé professionnel autrement que dans des termes qui donnent un crédit très positif à l'entreprise, et qui valorisent parallèlement leur propre implication dans la réussite d'EDF-GDF ? Car les personnes interviewées ne sont pas seulement satisfaites d'avoir été embauchées dans les IEG pour la garantie de l'emploi, elles considèrent qu'elles ont contribué, en fonction des métiers exercés, à la réussite technique et commerciale de l'entreprise.

Signalée en détail dans le chapitre VIII, cette lecture du passé présente peu d'exception. Les 50 agents de l'enquête A constituent une population relativement homogène, qui se comprend mieux au regard de leurs caractéristiques communes à l'embauche. L'homogénéité qui se dégage de l'interprétation du passé est aussi le signe du caractère fortement socialisant des IEG.

La mutation de l'entreprise.

L'évocation du passé professionnel se distingue nettement de la perception que les agents ont aujourd'hui de leur entreprise. Leurs descriptions du présent, ainsi que les changements qu'ils ont relatés, montrent que de leur point de vue, EDF, dans les années quatre-vingt-dix, n'a plus grand chose à voir avec l'entreprise de leur jeunesse.

Ce constat pourrait laisser dubitatif l'observateur extérieur qui méconnaît l'histoire de l'entreprise, notamment s'il compare le fonctionnement actuel d'une entreprise privée avec celui d'EDF. Il est vrai que les licenciements économiques, les gains de productivité, la flexibilité des unités de production, ou encore la mobilité des personnels sont des thèmes qui évoquent peu le quotidien des entreprises publiques. Mais le propos n'est pas de démontrer qu'EDF et GDF sont désormais comparables à des entreprises privées. L'essentiel est de rendre compte de la perception de ces changements par les agents situés à quelques années du départ en inactivité, même si celle-ci leur est propre.

Pour les agents, compte tenu de ces référents, les changements à EDF-GDF sont donc nombreux et profonds. Lors des entretiens, sans que l'interviewer ne leur pose généralement de questions particulières, ils ont livré un ensemble d'informations qui en témoigne. Dans le tableau ci-dessous, en complément au chapitre VIII, sont synthétisés les principaux items qui conduisent à parler d'une opposition entre passé et présent.

En fonction du corpus, cinq thèmes peuvent être dégagés.

Tableau X.1 : Opposition passé/présent dans le corpus des agents de l'enquête A.

	Service public	Innovation technique	Gestion / Economie	Organisation / Relation de travail	Ressources humaines
Passé	<ul style="list-style-type: none"> - sentiment d'oeuvrer dans l'intérêt du pays - absence de concurrence - une entreprise au service des abonnés 	<ul style="list-style-type: none"> - développement des moyens de production sophistiqués - l'entreprise participait au progrès technologique 	<ul style="list-style-type: none"> - période de croissance - bonne augmentation des salaires 	<ul style="list-style-type: none"> - hiérarchisation forte - spécialisation des tâches - camaraderie - solidarité - paternalisme 	<ul style="list-style-type: none"> - reconnaissance des compétences techniques - promotion sociale (égalité des chances) - importance de l'ancienneté
Présent	<ul style="list-style-type: none"> - l'Europe menace le monopole - multiplication des filiales - un discours interne orienté vers le profit et la rentabilité - les clients ont remplacé les abonnés 	<ul style="list-style-type: none"> - gestion du capital existant et frein à l'innovation - investissements réorientés vers l'activité commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - création des centres de profits - une politique qui axe son action vers le commercial - gestion plus serrée des ressources - développement de la sous-traitance 	<ul style="list-style-type: none"> - restructuration, décentralisation - nouvelles procédures de travail - informatisation - montée de l'individualisme 	<ul style="list-style-type: none"> - l'Europe menace le Statut - blocage des carrières en l'absence de mobilité personnelle - rémunération du mérite et de l'apparence - les jeunes sont beaucoup plus diplômés

Le tableau montre que pour les agents les changements à EDF-GDF concernent toutes les dimensions de la vie de l'entreprise. L'avenir incertain du service public, la mise entre parenthèses de la dimension technique de l'entreprise, la recherche de la productivité et le contrôle des dépenses, le changement de l'organisation du travail, l'affaiblissement des liens sociaux entre les agents et l'évolution de la gestion des ressources humaines constituent des éléments qui bouleversent le rapport au travail des agents.

Pour ces derniers qui avaient évolué durant la première partie de leur carrière dans un environnement particulièrement stable, les voici confrontés à une réalité nouvelle qui remet en cause le fonctionnement de l'entreprise, sa mission et leurs propres repères. Le sentiment de rupture entre le passé et le présent qui se dégage des entretiens résulte de ces transformations, que les agents assimilent davantage à des mutations qu'à de simples changements. Insistons sur le fait que la question n'est pas de savoir si les analyses des agents sont justes. L'essentiel est de considérer leur perception des changements pour ce qu'elle implique, même si celle-ci n'est que le résultat de leur subjectivité.

La remise en cause des grands principes de fonctionnement de l'entreprise.

Le changement relatif au "**service public**" (première colonne du tableau) est l'un des thèmes les plus fréquemment évoqués par les agents rencontrés. Cheval de bataille de la CGT, la noblesse du concept de "service public" incite probablement les intéressés à le mettre systématiquement en avant et à voir dans chaque réforme de la Direction une preuve supplémentaire de sa remise en cause. Il serait cependant erroné de penser que la défense du service public soit seulement l'affaire des électriciens et des gaziers les plus âgés des IEG. Dans l'entreprise, quel que soit l'âge ou l'ancienneté, peu nombreux sont les personnels qui sont favorables à sa remise en cause, et il ne fait aucun doute que la grande majorité des agents EDF-GDF veulent défendre la notion de "service au public".

Mais si pour les agents rencontrés, ce thème est très présent dans les entretiens, c'est aussi parce qu'il renvoie aux déterminants de leur embauche, c'est-à-dire à cette recherche de la sécurité et de la stabilité évoquée précédemment. S'offusquer des atteintes portées à la notion de service public est donc cohérent avec les motifs qui ont poussé les intéressés à entrer à EDF-GDF. On comprend alors que les agents contestent le développement de la logique de profit au sein des IEG, la multiplication des filiales hors Statut, les attaques de Bruxelles contre le monopole de l'entreprise, et plus généralement tout ce qui fait de plus en plus ressembler EDF-GDF à une entreprise comme une autre. Si EDF ou GDF perdent leur singularité, elles perdront en même temps ce que les agents étaient venus y trouver.

Les changements qui affectent l'axe de **l'innovation technique** (deuxième colonne du tableau) confortent les agents dans l'idée que l'entreprise perd son identité. En début de carrière, ils sont entrés dans une entreprise où prédominaient les activités techniques et où toutes les actions étaient dirigées vers la promotion ou le développement du potentiel énergétique. La primauté de la technicité sur les autres dimensions de l'entreprise est l'une des valeurs à laquelle la majorité des agents proches de la retraite ont adhéré, même ceux qui ont occupé des fonctions administratives. Les agents en ont tiré une fierté d'appartenance à EDF-GDF. Elle est plus spécialement développée chez les personnels impliqués dans la construction et l'exploitation des centrales thermiques (DE et DEPT).

Pour les agents, la dimension technique de l'entreprise est aujourd'hui affaiblie. Moins de centrales sont construites et désormais, à l'échelon national, l'entreprise n'occupe plus la place centrale qui était la sienne jadis dans la promotion des techniques. D'après les intéressés, elle aurait mis un frein à ses travaux de recherche et de développement, se limitant aux travaux de maintenance des infrastructures existantes. En gérant son capital existant, EDF-GDF perdrait ainsi une partie de son identité. A force de ressembler aux autres entreprises, les agents redoutent qu'EDF-GDF ne perde l'ensemble des attributs qui faisaient d'elle une entreprise originale.

Le moindre intérêt qu'EDF-GDF porte à la dimension technique est confirmé pour les agents par ses choix **budgétaires et économiques** (troisième colonne du tableau). Actuellement, l'entreprise recherche avant tout à faire des économies et à se montrer compétitive. Pour les intéressés, cette logique rompt avec les investissements que réalisait l'entreprise à l'époque des grands chantiers, dans le souci d'équiper le pays de moyens de production et de distribution. Ce projet a été remplacé par des objectifs commerciaux qui ne sont pas toujours, selon eux, dans l'intérêt des Français (fermeture de certaines agences EDF-GDF Services par exemple).

De plus, des pratiques nouvelles montrent que l'entreprise ne raisonne plus comme dans le passé : les dépenses sont contrôlées, les centres de la DEGS (Distribution) sont gérés de façon autonome et les responsables de ces unités sont évalués en fonction du volume de leurs ventes. Les agents considèrent que ces changements vont radicalement à contresens de l'esprit du service public, qu'ils tendent à favoriser une séparation des différentes directions en plusieurs sociétés indépendantes (disparition du caractère "intégré" de l'entreprise) et à faciliter la privatisation de l'entreprise. Les agents redoutent qu'EDF-GDF suive en fait l'exemple britannique où les événements ont montré que ce raisonnement n'est pas seulement une argumentation syndicale. Cette analyse invite aussi les agents proches du départ en inactivité à beaucoup de méfiance vis-à-vis de leur Direction. Pour eux, le développement de la notion de rentabilité ne fait le jeu que de ceux qui souhaitent la disparition d'EDF-GDF dans sa forme actuelle et rien ne leur montre que les principaux responsables des directions travaillent pour préserver les principes fondateurs de l'entreprise. De l'extérieur, comme de l'intérieur, les agents considèrent que des menaces pèsent sur la pérennité de l'entreprise.

Les changements qui affectent le quotidien.

A côté des changements relatifs aux grands principes qui ont structuré l'entreprise dans le passé, d'autres actions transforment davantage l'activité quotidienne des personnels (quatrième et cinquième colonnes du tableau).

Les changements qui concernent **l'organisation du travail** sont, de l'ensemble, ceux que les agents comprennent le mieux. Ainsi, concèdent-ils que le développement de l'informatique était inévitable (même si certains vivent péniblement leur nouvelle situation de travail), que la redéfinition de certaines procédures de travail a permis de s'adapter à l'évolution de certains matériels ou techniques, que certaines lignes hiérarchiques méritaient d'être revues. La compréhension des agents connaît cependant ses limites. Certains changements organisationnels sont mal interprétés et s'apparentent selon eux à un phénomène de mode. Le développement du "management" est à classer

dans cette catégorie. N'y avait-il pas d'organisation avant l'invention du management ? Cette notion cherche-t-elle à briser une partie de la maîtrise, en lui ôtant son pouvoir hiérarchique ?

Les agents sont très critiques concernant les nouvelles modalités de **gestion des ressources humaines**. Ils reprochent à cette politique de donner trop d'importance au diplôme et à l'apparence (au savoir et au savoir-être) et insuffisamment à l'expérience (au savoir-faire). De fait, cette politique a tendance à favoriser les jeunes qui sont plus diplômés, plus mobiles et plus adaptables. A l'exemple de la réforme du système de rémunération, l'égalité sociale que les agents proches de la retraite ont connue laisse la place selon eux au développement de la compétition entre les individus. Dans ce système qui se dessine un peu plus chaque jour, les agents sont lucides : ils savent qu'ils n'auront pas de place. De même, compte tenu de leur niveau initial de formation, certains considèrent qu'ils n'auraient pas connu de promotion sociale significative si ce système avait existé dans le passé.

Autre conséquence du frein qu'EDF effectue en matière d'innovation technique : la politique du personnel valoriserait actuellement les compétences commerciales, financières et administratives aux dépens des compétences techniques. Les techniciens les plus âgés y voient une dévalorisation de leurs propres compétences et une indifférence de la part de l'entreprise pour ce qu'ils ont réalisé à EDF-GDF au cours de leur carrière.

Chez les salariés des centrales (DEPT), les compétences sont également malmenées par le développement de la sous-traitance. Les agents assistent en effet à l'arrivée dans les unités de toute une kyrielle d'intervenants extérieurs, et progressivement ils considèrent que leurs capacités à intervenir sur les matériels s'estompent. Les techniciens deviennent de fait des surveillants de travaux dont quelques uns ont confié qu'ils n'étaient pas à même de contrôler correctement la qualité du travail. Au sein des unités, l'externalisation de certains travaux transforme par conséquent la nature du travail. Au total, les agents les plus inquiets voient dans la sous-traitance un moyen supplémentaire de démanteler les unités de production le jour où les acteurs politiques et économiques le décideront et un moyen de réduire le nombre des emplois dans les IEG.

Les changements relatifs à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines se répercutent sur les **relations de travail**. Les agents signalent la montée de l'individualisme et des rivalités inter-personnelles pour bénéficier des avancements ; ils déplorent le temps où les électriciens constituaient une famille solidaire. Les agents regrettent encore l'effritement du lien social et les mésententes entre certains services. Ce climat général s'explique par les changements qui affectent l'entreprise (les réformes de structure en constituent le meilleur exemple), mais aussi par des changements

sociologiques plus profonds auxquels EDF-GDF n'échappe pas. En somme, les agents regrettent le temps heureux du paternalisme, de l'apparente égalité entre les personnels, le temps des promotions rapides. Lorsque le développement de l'entreprise atteint ses limites et que les contraintes économiques sont plus fortes, les commentaires des agents EDF-GDF montrent que l'unité des collectifs de travail devient chancelante.

La démobilisation résulte de l'ensemble des changements.

Les propos ci-dessus ne viennent que compléter les arguments des agents de la grille, exposés plus en détail dans le chapitre VIII. La reformulation plus synthétique de leur modèle d'interprétation permet néanmoins de comprendre que la multiplicité des changements est telle qu'il est difficile d'y adhérer lorsqu'on a connu en début de carrière une entreprise qui fonctionnait autrement. **L'ampleur des transformations n'est donc pas à juger dans l'absolu.** Elle est *relative* à ce que les personnes ont connu dans le passé, à leur socialisation dans les IEG, à ce qu'elles recherchaient comme organisation et fonctionnement quand elles ont opté pour une embauche à EDF-GDF. Cette analyse est corroborée par le fait que le trouble occasionné par les changements est encore plus mal perçu quand les agents sont entrés jeunes à EDF, qu'ils y ont fait une école des métiers et une bonne carrière. Pour ces agents le passé constitue une référence d'autant plus forte qu'ils se sont fortement impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise et qu'ils ne sont pas en mesure d'avoir une vision comparative des changements, puisqu'ils n'ont connu qu'une seule entreprise. A l'inverse, les agents entrés plus âgés dans l'entreprise, après d'autres expériences professionnelles, sont plus circonspects sur l'ampleur des changements et sur la façon de les vivre.

Il n'en reste pas moins que pour une grande majorité d'agents une démobilisation résulte de ces changements, car les intéressés sont face à des transformations qui dépassent leur capacité d'intervention. Aussi optent-ils pour une attitude de repli favorisée par la proximité de la retraite, car il est facile de se désinvestir quand il ne reste que quelques années à travailler. Et puis que peuvent gagner les agents en adoptant une attitude combative ? Des augmentations de salaire ? Des avancements ? De la considération ? Le repli apparaît comme le comportement le plus rationnel pour des agents qui se sentent impuissants devant les transformations de l'entreprise.

Ils considèrent que ce seront les plus jeunes salariés qui subiront vraiment les conséquences néfastes des changements à EDF-GDF, et que ce sont donc ces agents qui devraient aujourd'hui se mobiliser pour défendre une certaine conception de l'entreprise. Pour beaucoup d'entre eux, il est trop tard et l'attitude la plus rationnelle consiste à maximiser le niveau de pension et à penser davantage à soi en attendant la retraite.

X.1.2) La démobilisation des cadres supérieurs.

Concernant la démobilisation des cadres supérieurs, trois raisons au moins expliquent que ces derniers ne vivent pas comme les agents de la grille les changements dans l'entreprise.

La première raison est liée au fait que l'embauche des cadres supérieurs dans les IEG repose sur des motivations radicalement différentes de celles des agents de la grille. Peu nombreux sont en effet les cadres supérieurs qui sont entrés à EDF-GDF pour y trouver la sécurité de l'emploi.

Leur objectif consistait plutôt à faire carrière dans une grande entreprise qui les sollicitait en leur proposant des parcours diversifiés et riches en expériences professionnelles. Après quelques années, la majorité d'entre eux ont souhaité occuper une fonction-clé dans la hiérarchie des emplois. Atteindre l'objectif de carrière a alors nécessité qu'ils soient les premiers à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise (au sens large) et que leurs actions accompagnent la politique d'EDF-GDF, en impulsant au besoin les changements, et en gérant au mieux les conflits sociaux. C'est une deuxième raison qui contribue à distinguer les deux populations : compte tenu de leur niveau hiérarchique et des responsabilités qu'ils ont exercées, leur perception des changements ne peut être que différente de celle des agents de la grille.

Les cadres supérieurs ont enfin un capital social, au sens de Pierre Bourdieu, radicalement différent de celui des agents de la grille. C'est la troisième raison pour laquelle leur appréciation des changements ne peut pas être similaire. Diplômés des Grandes Ecoles d'ingénieurs, leur formation initiale les a prédestinés à occuper des fonctions de dirigeants. De plus, leur origine sociale et leur cursus scolaire leur ont donné une capacité d'adaptation qui ne peut pas être comparée à celle des agents de la grille. Enfin, l'étendue de leurs relations sociales dépasse plus facilement le cadre de l'entreprise que celui d'un agent de la grille ; leur capacité à relativiser leur vécu professionnel est donc supérieure.

Les emplois fonctionnels de "fin de carrière".

Les cadres supérieurs rencontrés ont presque tous atteint le sommet de carrière espéré. Leurs déroulements de carrière ont été facilités par la grande mobilité professionnelle dont ils ont fait preuve. Malgré cette réussite, l'analyse du corpus effectuée dans le chapitre IX a montré qu'il existait des formes d'insatisfaction au sein de cette population. En l'occurrence, un nombre substantiel de cadres supérieurs étaient au moment des entretiens placés dans une situation professionnelle ambiguë.

Les plus insatisfaits avaient comme point commun d'avoir dépassé le sommet de leur carrière. Ils occupaient des emplois dans lesquels leur pouvoir d'influence sur la vie quotidienne de l'entreprise (d'une unité) avait quasiment disparu. Placés essentiellement dans les services centraux, leurs missions étaient orientées vers l'audit, la réflexion prospective et les ressources humaines (avis sur la gestion des carrières, détection de potentiels...).

Pour les cadres supérieurs, ces emplois ont un intérêt minime, même lorsque les titres conférés sont honorifiques. D'ailleurs, s'il ne fait aucun doute que les deux premières activités (audit et prospective) permettent de capitaliser les expériences des personnes en "fin de carrière", leur bien fondé est discutable à partir du moment où la proportion de cadres supérieurs près de la retraite occupant ce type d'emploi est démesurée. Quant à la troisième activité (ressources humaines), l'expertise des cadres supérieurs n'est pas démontrée.

En outre, pour quatre cadres supérieurs ayant connu un changement d'emploi récent, la nouvelle situation s'apparente clairement à celle d'une exclusion professionnelle.

Vivre la "fin de carrière".

Parallèlement aux changements d'emplois qui entraînent des évolutions dans le contenu du travail, d'autres cadres supérieurs s'interrogent sur le sens à donner aux "dernières années" de leur vie professionnelle. Depuis quelques années leur carrière plafonne et l'entreprise ne donne plus d'information permettant de se projeter dans l'avenir. Leur espoir d'une dernière promotion est faible et leur futur rôle à EDF-GDF à définir : "*Je ne sais pas très bien à quoi je peux être utile*" disait l'un d'entre eux. Les uns parlent de leurs collègues mis au placard et espèrent ne pas connaître cette "fin de carrière", les autres signalent que les Directions Générales s'intéressent plutôt à la carrière de leurs cadets et rappellent que les réformes de structure ont eu comme conséquence de diminuer le nombre des emplois stratégiques susceptibles de les intéresser au sein de l'entreprise.

Au total, l'ambiguïté des situations professionnelles a pour conséquence de faire décroître l'implication des cadres supérieurs, notamment en matière de mobilité géographique. Au cours de leur parcours professionnel, les cadres supérieurs ont beaucoup donné de leur personne ; leurs efforts ont bien sûr servi leur carrière, mais aussi les intérêts d'EDF-GDF. A quelques années du départ à la retraite, puisque l'entreprise semble négliger ces considérations, les cadres supérieurs deviennent comptables de leur investissement. Mais leur amertume est importante, car la plupart d'entre eux souhaiteraient finir autrement leur carrière à EDF-GDF. Ils souhaiteraient être utiles

autrement, en prolongeant au besoin la vie professionnelle de quelques années supplémentaires pour accomplir un service le plus complet possible.

Les critiques à l'encontre de l'évolution de l'entreprise.

Les cadres supérieurs jugent l'évolution d'EDF-GDF de façon plus détachée que les agents de la grille. La majorité d'entre eux considèrent que des changements organisationnels susceptibles de développer l'autonomie des Directions et de renforcer les atouts d'EDF ou de GDF sur la scène internationale sont nécessaires - voire impératifs -, compte tenu de la politique européenne à l'égard des monopoles. Les cadres supérieurs sont cependant loin de partager tous le même avis sur l'ampleur à donner aux changements. Certains évoquent des adaptations internes, d'autres sont beaucoup plus réformateurs en envisageant notamment l'entrée d'investisseurs privés dans le capital d'EDF-GDF.

La majorité des cadres supérieurs s'interrogent cependant sur la capacité de l'entreprise à mettre en pratique le changement autrement que dans des discours et des réformes qui, selon eux, manquent de cohérence.

Néanmoins, tous ou presque sont en faveur de la préservation de la notion de service public au sein des entreprises. Leurs arguments reposent généralement sur des considérations éthiques, rarement sur des aspects techniques ou organisationnels. Pour eux, le service public est le moyen de garantir la qualité à la clientèle. Il renvoie aussi à l'attachement des agents à leur "Maison" et l'esprit collectif qui anime le personnel.

Pour le sociologue, le service public apparaît surtout comme une valeur refuge pour des cadres supérieurs qui constatent que certaines dynamiques sociales au sein d'EDF-GDF ne sont plus les mêmes que dans le passé (la solidarité entre les agents n'est plus ce qu'elle était) et que l'avenir est chargé d'incertitudes (rares sont les cadres supérieurs qui se prononcent sur l'évolution probable de l'entreprise).

Car malgré leurs attitudes plus favorables aux changements, certaines orientations de la "Maison" laissent perplexes les cadres supérieurs. L'entreprise au présent diffère singulièrement de celle dans laquelle ils ont fait carrière. La concurrence qui s'annonce modifie la politique et la gestion de l'entreprise, et la recherche de la productivité pourrait s'avérer à terme en rupture avec l'idéal de service public auquel ils adhèrent.

En définitive, la difficulté à percevoir la cohérence de l'ensemble des changements contribue à dégrader le rapport au travail d'une majorité de cadres supérieurs. Aux problèmes qu'ils rencontrent dans la gestion des dernières années de leur carrière, vient s'ajouter ce regard qu'ils portent sur les transformations au sein d'EDF-GDF.

Parce qu'ils en discutent le bien-fondé, peu d'entre eux joueront par conséquent un rôle moteur dans ces changements, d'autant que les emplois que certains occupent désormais les éloignent des positions de commandement.

X.2) Effets "génération" et "fin de carrière".

Les cadres explicatifs qui ont été présentés ci-dessus seraient incomplets si l'on n'insistait pas sur les notions d'effet "génération" et d'effet "fin de carrière" qui sont au centre de la compréhension.

X.2.1) Des effets distincts.

Les effets "génération" et "fin de carrière" ont été abordés à plusieurs reprises dans les deux chapitres précédents et définis initialement dans le chapitre IV.

Il convient de rappeler de quelle manière il faut parler de ces deux effets :

- 1) On considérera que la démobilité dont il est question, mais plus généralement l'évolution du rapport au travail des deux populations étudiées est le résultat d'un **effet "fin de carrière"** si le fait d'être situé à quelques années du départ à la retraite a une incidence sur les comportements au travail. L'évolution du rapport au travail peut être à l'initiative des agents eux-mêmes qui prennent conscience de l'achèvement de leur parcours professionnel, ou bien être le fait de l'entreprise qui applique des modalités de gestion différentes à l'égard du personnel âgé proche de son départ à la retraite.

- 2) L'évolution du rapport au travail sera le résultat d'un **effet "génération"** si le fait d'appartenir à une cohorte de salariés, entrés dans l'entreprise dans un contexte semblable, ayant connu la même histoire d'entreprise et partageant des valeurs communes, est en mesure d'expliquer l'évolution du comportement au travail. Pour qu'un effet génération s'applique, il est toutefois nécessaire que préexiste une identité de génération propre à certains agents EDF-GDF ; et celle-ci doit être présente chez tous les agents, qu'ils aient exercé (par exemple) leur activité professionnelle à la Distribution (DEGS) dans le Nord de la France ou à la Production (DEPT) dans le Sud du pays⁵²⁷.

En outre, un effet "génération" a une probabilité plus forte d'être observé si le personnel de l'entreprise évolue dans un environnement en mutation, car la façon de réagir aux changements est conditionnée par l'histoire commune des agents et par les valeurs qu'ils partagent (Cf. théorie de Mannheim exposée dans le chapitre IV). L'identité

⁵²⁷ C'est en travaillant à la même époque dans une organisation structurée, répondant aux mêmes objectifs industriels sur l'ensemble du territoire, et dans une entreprise où les relations sociales étaient fortes, qu'il est possible de s'affranchir de l'éloignement spatial.

de génération se révélant, elle s'oppose alors à d'autres comportements observés chez des agents qui ne partagent pas la même histoire professionnelle.

Un effet "génération" modifie le rapport au travail des agents de la grille.

Dans le chapitre VIII, l'analyse des entretiens a été l'occasion de pointer plusieurs fois les oppositions que les agents établissaient entre le présent et le passé. La plupart des changements dans l'entreprise ont ainsi fait l'objet d'une critique négative de leur part car ils constituent une transformation de caractéristiques que les agents continuent de valoriser.

Dans les entretiens, la référence au passé prouve que le système de valeurs des agents s'est constitué en début de vie professionnelle et qu'il s'avère aujourd'hui encore très prégnant. Ce constat est en adéquation avec l'idée d'une socialisation professionnelle initiale (primaire), qui se développe lorsque les individus quittent le système scolaire et sont confrontés au marché du travail générateur d'identité.

Mais l'environnement professionnel et extra-professionnel des agents a changé. La transformation de la société, des normes de la compétition économique, des valeurs qui président aux comportements des individus choque des individus qui n'y étaient pas socialisés et qui restent ancrés dans le passé. Certes, durant les dernières années, les agents ont identifié la mutation de la société, mais, protégés par un Statut qui leur garantit l'emploi et la rémunération et des avantages sociaux non négligeables, ils n'ont pas perçu, ou mal perçu, les effets de cette mutation sur leur entreprise et leur propre vie professionnelle.

Cette situation caractérise une génération qui n'a pas été préparée à vivre des changements de cette nature au cours de sa carrière, parce que sa socialisation professionnelle s'est constituée sur des bases très différentes, mais aussi parce que l'entreprise n'a pas joué de rôle positif à l'égard de ces salariés pour faciliter leur adaptation à un autre système d'action. Replacée dans le cadre conceptuel proposé par Claude Dubar, notre étude de cas montre de surcroît la prééminence de la "socialisation primaire" des agents EDF-GDF, accentuée par l'absence d'un "appareil de socialisation" que certains acteurs de l'entreprise auraient pu mettre en place pour faciliter le processus de changement auprès des intéressés (politique de formation professionnelle, de communication, de gestion du changement...).

Un effet "fin de carrière" modifie le rapport au travail des cadres supérieurs.

Pour les cadres supérieurs chez qui une démobilisation a été identifiée, les préoccupations se portent essentiellement sur l'intérêt du poste occupé et sur le rôle que l'entreprise entend confier à l'intéressé dans les dernières années. Les cadres supérieurs se savent en effet au terme ou presque de leur carrière. Certains d'entre eux occupent leur dernier emploi, d'autres espèrent encore changer d'emploi, pour un poste qui sera le dernier. Pour beaucoup, la situation professionnelle actuelle est cependant moins valorisante que celle(s) connue(s) antérieurement.

La situation professionnelle que connaît la majorité des cadres supérieurs proche du départ en inactivité résulte de la gestion des carrières de ce collège des dirigeants. Dans l'entreprise, les sommets de carrière sont fréquemment atteints vers 50 ans, dans des postes à responsabilités importantes et à commandement. Ensuite, pendant la dizaine d'années qui les sépare de l'inactivité, la majorité des cadres sont orientés vers des fonctions moins opérationnelles (Cf. chapitre IX), dans lesquels leurs compétences sont mises à profit de façon très différente.

Ils subissent ainsi les conséquences du manque de poste à commandement étendu ainsi qu'une réorientation liée à leur position dans le cycle de vie professionnelle. Leurs capacités à diriger restent probablement intactes, mais si l'entreprise maintenait trop longtemps les aînés dans les postes à responsabilités, elle bloquerait le déroulement de carrière des plus jeunes.

En d'autres termes, si les cadres supérieurs n'avaient pas été au moment des entretiens proches de la retraite et âgés de plus de 50 ou 55 ans, ils auraient été assurément dans une situation professionnelle différente. Un effet "fin de carrière" s'exerce par conséquent à leur endroit, entraînant une baisse de leur implication dans l'entreprise.

X.2.2) Des effets qui se combinent.

Effet "génération" pour les agents de la grille et effet "fin de carrière" pour les cadres supérieurs sont les principales explications que l'on peut donner de l'évolution de leur rapport au travail. Néanmoins, les situations professionnelles dont les agents ont fait part ne permettent pas de raisonner dans un système strictement dichotomique.

Dans les deux populations enquêtées, les effets signalés ne jouent pas seuls, mais se combinent. On constate ainsi que chez les agents de la grille la démobilisation est plus

forte pour les agents les plus proches de l'inactivité, et que chez les cadres supérieurs, certaines réflexions renvoient à une comparaison entre le passé et le présent. **Cela signifie qu'un effet "fin de carrière" influence aussi l'évolution du rapport au travail des agents de la grille et qu'un effet "génération" est identifiable chez certains cadres supérieurs.**

Un effet "fin de carrière", aussi pour les agents de la grille.

Sur certains aspects du rapport au travail, les entretiens avec les agents permettent d'affirmer qu'un effet "fin de carrière" vient aussi modifier leurs comportements. On a vu dans le chapitre VIII que toute remise en cause dans les dernières années de la carrière doit faire l'objet pour eux d'une analyse comparée entre les avantages et les inconvénients. Et concrètement, au stade de leur carrière, peu nombreux sont les agents qui considèrent qu'il est intéressant d'effectuer une mobilité fonctionnelle ou géographique, ou bien encore une formation professionnelle. Si certains efforts personnels se justifiaient dans le passé, pour obtenir des avancements, ces efforts apparaissent aujourd'hui démesurés aux agents compte tenu du nombre d'années qu'il leur reste à travailler à EDF-GDF. L'heure est au contraire pour eux à la préparation de la retraite, en allégeant si possible la composante professionnelle au profit de la sphère domestique.

Adoptant ce raisonnement, certains agents prétendent qu'il est plus difficile, à leur âge, de changer d'emploi, de se réadapter à de nouvelles fonctions, ou de se former. S'il n'est pas possible de juger du réalisme de ces propos, il n'est pas déraisonnable d'y voir l'incidence d'un effet "fin de carrière". Car au moins autant que "l'âge" (terme familier du langage et non variable explicative a priori), la proximité avec la retraite est une autre variable objective qui entraîne de la part de certains agents une attitude de repli, en accord avec l'idée que la carrière est achevée et qu'il faut désormais préparer la retraite.

Cette attitude, suscitée par l'achèvement du parcours professionnel, se trouve renforcée par les signes que l'environnement extérieur donne aux agents. Peu d'agents explicitent clairement le lien qui existe entre leur proximité avec la retraite ou leur âge et les difficultés professionnelles qu'ils connaissent, mais en mentionnant les blocages de carrière, les sentiments qu'Autrui porte à leur égard, les situations problématiques engendrées par les réformes de structure, ou encore la concurrence exercée par des plus jeunes pour les promotions, les agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité signalent qu'ils sont victimes d'une perte de statut au sein de l'entreprise.

Un effet "génération", aussi pour les cadres supérieurs.

De même que chez les agents de la grille l'effet "génération" n'est pas l'unique explication de l'évolution du rapport au travail, l'effet "fin de carrière" n'explique pas complètement le changement d'attitude des cadres supérieurs à l'égard de leur travail.

A plusieurs reprises, on décèle en effet dans le corpus analysé dans le chapitre IX, une confusion sur le sens à donner à certaines évolutions au sein de l'entreprise. Certes, les cadres supérieurs considèrent que certains changements sont incontournables, mais c'est à regret qu'ils voient des caractéristiques d'EDF-GDF se transformer. On a signalé par exemple l'attachement des cadres supérieurs à la notion de service public. Pour eux, cet élément est la caractéristique essentielle de l'entreprise et de ses réalisations passées. Depuis leur embauche, c'est cette notion qui donne du sens à leur propre action professionnelle et quelques uns craignent qu'elle ne survive pas au changement.

Le discours des cadres supérieurs révèle aussi le sentiment de rupture entre le passé et le présent. Si celui-ci n'est pas vécu de façon aussi dramatique que chez les agents de la grille, c'est parce que les changements ne menacent pas directement les intéressés. Une partie d'entre eux déplore néanmoins le temps où le projet de l'entreprise était précis, le temps où les ingénieurs étaient les acteurs principaux de son développement industriel et le temps où s'interroger sur la pérennité d'EDF-GDF n'avait pas de sens. A cette époque, tous les agents partageaient les mêmes valeurs, ce qui avait pour conséquence de créer du lien social et de l'unité au sein du personnel. Cette époque est révolue dans la mesure où le projet de l'entreprise manque aujourd'hui de clarté et de cohérence. Il entraîne une rupture des liens sociaux et le développement de l'individualisme chez les agents.

Par conséquent, bien que les changements dans l'entreprise ne perturbent pas autant les cadres supérieurs que les agents de la grille, un effet "génération" conditionne aussi l'évolution de leur rapport au travail. Au cours de leur parcours professionnel, les cadres supérieurs ont participé activement à la vie de l'entreprise en partageant ses valeurs, et c'est avec regret et méfiance qu'ils voient certaines d'entre elles perdre leur signification. L'effet "génération" s'ajoute ainsi à l'effet "fin de carrière" déjà mentionné, pour provoquer le détachement dont une fraction des cadres supérieurs témoigne par rapport à son travail et son environnement professionnel.

Synthèse.

L'exposé précédent affirme donc que les effets "génération" et "fin de carrière" sont simultanément identifiables chez les agents de la grille et chez les cadres supérieurs. Compte tenu du profil socioprofessionnel des deux populations, on retiendra cependant que **la dégradation du rapport au travail des agents de la grille est essentiellement le résultat d'un effet "génération", tandis que le moindre engagement des cadres supérieurs dans les actions de l'entreprise est d'abord le résultat d'un effet "fin de carrière"**. Ces conclusions sont reprises dans le tableau X.2.

Tableau X.2 : Effet "fin de carrière" et effet "génération" au sein des deux populations étudiées.

	<i>Effet "fin de carrière"</i>	<i>Effet "génération"</i>
<i>Agents de la grille</i>	Modéré	Fort
<i>Cadres supérieurs</i>	Fort <i>en particulier chez les cadres supérieurs qui ont subi un changement d'emploi récent</i>	Faible <i>à l'exception de quelques cadres supérieurs pour qui l'effet est accentué</i>

Ce tableau montre l'incidence que les deux effets identifiés peuvent avoir sur l'évolution du rapport au travail des agents de la grille et des cadres supérieurs.

Il reste néanmoins qu'au sein des Industries Electriques et Gazières, l'agent "lambda" est un agent de la grille et non un cadre supérieur. Le résultat principal réside donc dans **la mise en évidence d'un effet génération qui joue pour presque tous les agents**, et qui influence plus fortement leur rapport au travail que l'effet "fin de carrière". Ce résultat est novateur. Peu nombreuses sont les études sur des salariés "âgés" qui ont mis l'accent sur cette dimension ; toutes ou presque se concentrent sur l'effet "fin de carrière", qui s'impose dans la littérature comme une évidence, et sur l'effet "âge", qui peut expliquer les moindres performances des salariés vieillissants.

A côté de ce résultat qui concerne les agents de la grille, celui qui porte sur les cadres supérieurs doit être relativisé en conséquence, car ces derniers constituent une population minoritaire du point de vue de leur effectif dans l'entreprise.

Aussi, bien que l'effet "fin de carrière" soit la principale explication de la dégradation du rapport au travail d'une partie de ce personnel dirigeant, ce résultat reste anecdotique *pour la population globale des agents proches du départ à la retraite*, chez laquelle l'effet "génération" est l'explication centrale.

X.3) Auto-marginalisation - Marginalisation.

L'exposé précédent a synthétisé les résultats des chapitres VIII et IX. L'existence des effets "génération" et "fin de carrière" a été rappelée, ainsi que l'influence de ces deux phénomènes sur l'évolution du rapport au travail des salariés situés à dix ans ou moins du départ en inactivité.

Pour interpréter les comportements de retrait de certains agents, une autre approche est possible. Elle recoupe la précédente en mettant l'accent sur les acteurs qui influencent l'évolution du rapport au travail. Si les agents eux-mêmes sont à l'origine de cette initiative, on parlera "d'auto-marginalisation" et si c'est l'entreprise qui en est responsable, le concept de "marginalisation" sera retenu.

X.3.1) Gestion des fins de carrière ou gestion des salariés âgés ?

Apparemment, la question posée dans le titre de cette section est tautologique. Les salariés les plus âgés d'une entreprise ne sont-ils pas généralement les personnes les plus proches de la retraite et donc ceux que l'on peut considérer comme en "fin de carrière" ? Il s'agit là d'une évidence.

Pourtant, si les salariés les plus âgés sont effectivement ceux qui sont en "fin de carrière", on peut distinguer d'un point de vue théorique la gestion des *fins de carrière* de la gestion des *salariés "âgés"*, l'une comme l'autre étant à l'initiative de "l'entreprise" (le terme entreprise est à prendre au sens large : direction, service des ressources humaines, hiérarchie de proximité, collègues...).

On considérera alors que parler d'une gestion des *fins de carrière*, c'est parler d'un moment particulier de la carrière, au même titre que d'autres moments qui peuvent être intégrés dans une gestion totale de la carrière. La notion renvoie aux éléments d'une carrière : le niveau hiérarchique, l'importance des responsabilités, le coefficient, la rémunération⁵²⁸, etc. Effectivement, une entreprise qui le souhaite peut se doter de règles particulières pour gérer les fins de carrière, à l'instar du profil de carrière dans les dernières années du parcours professionnel, rarement très ascendant.

⁵²⁸ Le niveau de la rémunération n'est pas apprécié dans l'absolu, mais en fonction du montant des rémunérations en début de carrière, c'est-à-dire en fonction de l'importance du différentiel (voir la note suivante).

On parlera conjointement de gestion des *salariés "âgés"* lorsque des individus sont gérés différemment, non parce qu'ils sont en "fin de carrière", mais parce qu'ils ont des caractéristiques spécifiques reliées à leur âge : les potentiels physique et cognitif, le niveau des connaissances pratiques et théoriques, l'expérience d'un métier ou d'une fonction (l'expérience professionnelle), le niveau de rémunération⁵²⁹, etc.

Chez ces personnes, les caractéristiques en question étant jugées moins efficaces, on pourrait aussi parler d'une gestion *à l'encontre* de l'emploi des salariés "âgés", sauf si l'identification de certaines caractéristiques est un préalable pour proposer d'autres façons de travailler aux salariés "âgés"⁵³⁰.

Pour les individus, l'impact est différent selon que l'entreprise mène l'une ou l'autre des deux pratiques. Si une gestion des *"fins de carrière"*, telle que définie plus haut, est en effet capable de changer le devenir souhaité du salarié dans l'entreprise, par contre une gestion *des salariés "âgés"* est davantage susceptible de bouleverser l'identité du salarié qui voit remises en question ses attributions, ses capacités, à partir de critères peut-être discutables.

Une gestion officielle et une gestion officieuse.

Dans les Industries Electriques et Gazières, la seule gestion *officielle* qui soit est une gestion des *"fins de carrière"* (au sens où il existe une gestion des profils de carrière). Celle-ci, comme dans d'autres entreprises du secteur public - et comme dans la plupart des grandes entreprises privées qui ont un marché interne du travail -, prévoit un ralentissement de l'évolution de la carrière et un plafonnement de la rémunération à partir d'un certain moment (les avancements sont moins nombreux, moins importants, et les primes d'ancienneté plafonnent).

Les agents de la grille rencontrés ne peuvent pas être surpris par la mise en application de ces règles, car nul ne les ignore totalement. C'est une connaissance qui s'acquiert rapidement après l'embauche. A plus forte raison, les cadres supérieurs, connaissent parfaitement ces pratiques pour les avoir appliquées sur des agents dont ils étaient hiérarchiquement responsables.

Il existe cependant une gestion des *salariés "âgés"* dans les Industries Electriques et Gazières. C'est du moins ce que laisse entendre une partie majoritaire des personnes

⁵²⁹ Il s'agit par contre ici de la rémunération dans l'absolu, avec la notion de productivité individuelle qui peut lui être liée (voir la note précédente).

⁵³⁰ C'est le cas des entreprises qui modifient certaines conditions de travail pour tenir compte des restrictions physiques (voire cognitives) que des opérateurs peuvent rencontrer en vieillissant.

rencontrées. Leur mise à l'écart de certaines responsabilités, l'affectation dans des postes en surnombre, la mise en doute de leurs capacités, les propos entendus sur les "salariés en trop" sont autant d'éléments qui montrent qu'il existe *officieusement* à EDF-GDF des pratiques qui tendent à démobiliser les salariés les plus âgés.

Cette gestion non formalisée varie d'une unité à l'autre, en fonction des responsables hiérarchiques, des collègues, du statut des agents, etc., mais elle est présente partout avec des degrés d'intensité variables. Insidieusement, elle accentue la mise à l'écart des salariés, qui ressentent non seulement le plafonnement de leur carrière, mais des formes de discrimination liées à l'étiquetage (et aux représentations sociales) dont ils font l'objet.

X.3.2) Auto-marginalisation et marginalisation : un double processus.

Précédemment, lorsque l'on évoquait l'effet "génération" (section X.2), le retrait de l'activité apparaissait *grandement* imputable aux agents eux-mêmes, qui, par leur analyse des changements dans l'entreprise, pouvaient préférer prendre du recul par rapport au travail : ils *s'auto-marginalisaient* en réponse à cette situation.

L'existence d'une gestion des *salariés âgés* (avec le sens qu'il lui a été donné) indique que la rupture passé/présent n'est pas le seul élément capable d'expliquer le rapport au travail des agents rencontrés. Certaines actions émanant de l'entreprise et intervenant à l'encontre des agents les plus âgés montrent que l'environnement de travail est aussi en mesure de produire les comportements de retrait chez les personnes rencontrées (marginalisation).

De la sorte, l'une des propositions du chapitre IV qui faisait l'hypothèse que la situation de retrait pouvait être le résultat d'un double processus s'avère une proposition fondée.

D'un côté, les agents acceptent difficilement les changements que l'entreprise est en train de connaître et qui, à terme, pourraient la faire ressembler à n'importe quelle autre entreprise. Suit **un processus d'auto-marginalisation** à l'initiative des agents eux-mêmes, qui n'est pas sans lien avec l'effet "génération" : les agents sont d'autant plus hostiles à ces changements qu'ils ont été socialisés dans une entreprise atypique et qu'ils ont connu une période de croissance économique sans précédent.

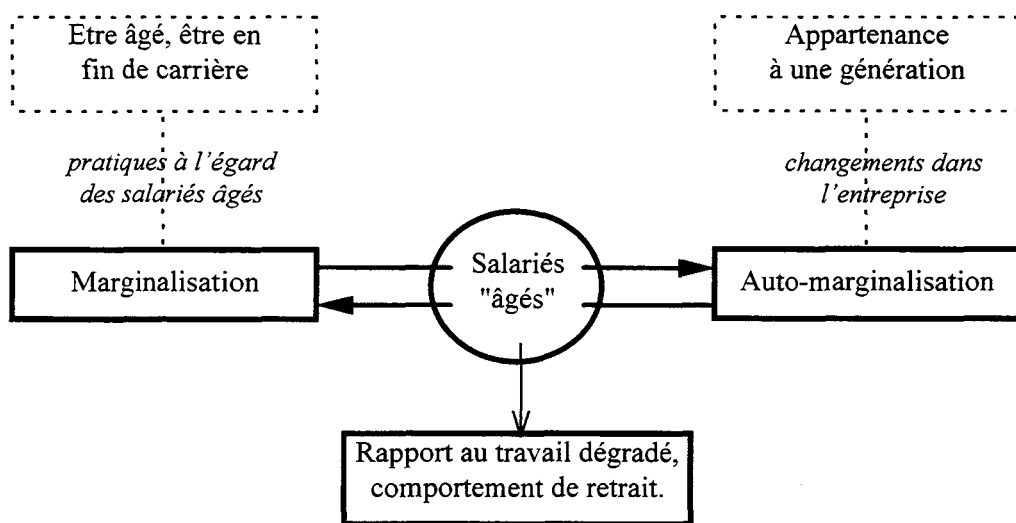
D'un autre côté, les agents rencontrés sont soumis à une gestion officieuse du personnel "âgé" et à des représentations d'Autrui qui concourent à minorer leur implication dans l'entreprise (perte de responsabilité) ou à les écarter de certains emplois (mise en surnombre). Il s'agit concrètement **d'un processus de marginalisation** de la main-

d'oeuvre vieillissante, que l'environnement professionnel engendre de façon plus ou moins consciente à l'encontre des agents âgés (des salariés en fin de carrière).

Et s'il est vrai que des agents partagent certaines conceptions d'Autrui à l'égard des salariés les plus âgés, cela ne les empêche pas d'avoir le sentiment d'être marginalisés.

Auto-marginalisation et marginalisation constituent ainsi les deux moteurs d'une même application, qui se répondent mutuellement pour se renforcer. Il est en effet raisonnable de penser que la marginalisation exercée par l'entreprise influence l'auto-marginalisation des agents les plus âgés et que réciproquement, l'auto-marginalisation qui anime les agents renforce le processus de marginalisation à leur encontre. Ces processus sont rétroactifs et il n'est pas possible de désigner l'un des deux comme résultant de l'autre, au sens d'une chaîne causale dans un modèle déterministe. Il s'agirait plutôt d'une relation d'association symétrique entre les deux processus, tel que le schéma suivant tente de le conceptualiser :

Schéma X.1 : marginalisation et auto-marginalisation des salariés "âgés".



Au centre du schéma se trouvent les salariés "âgés" qui vivent des processus d'auto-marginalisation et de marginalisation de manière rétroactive.

- Le processus d'auto-marginalisation résulte essentiellement des changements auxquels sont soumis les agents ; leur façon de réagir à ces changements peut se comprendre par la présence d'un effet génération.

- le processus de marginalisation est le résultat des pratiques qui se développent à l'encontre de l'emploi des salariés, du fait qu'ils se situent à quelques années de la retraite et que l'entreprise est tournée vers la recherche des gains de productivité.

La résultante des deux processus est la dégradation du rapport au travail constatée dans les enquêtes et l'apparition de comportements de retrait.

X.4) L'identité professionnelle.

La dernière interprétation théorique proposée de l'évolution du rapport au travail des agents proches du départ en inactivité s'inscrit dans l'effort de synthèse que Claude Dubar a effectué dans la troisième partie de son ouvrage consacré à la socialisation professionnelle⁵³¹.

Rappelons que pour Dubar l'identité professionnelle (et par extension l'identité sociale) n'est pas une donnée figée. Elle évolue en fonction de la perception que les autres ont de nous (l'identité pour Autrui) et de ce que nous voulons être ou nous pensons être (l'identité pour soi). Néanmoins si l'identité professionnelle se transforme, elle est largement conditionnée par la biographie des individus et leur trajectoire sociale (milieu social dont ils sont issus, environnement professionnel dans lequel ils ont été socialisés à leur travail, milieu socioprofessionnel dans lequel ils évoluent).

Sur cette base, il est possible de s'inspirer des réflexions de Dubar pour mettre en évidence les niveaux de reconnaissance attribués aux agents les plus âgés - lesquels résumant les sentiments d'Autrui à leur égard - et pour évoquer la cohérence biographique que les agents trouvent dans leur parcours professionnel. Acceptant l'idée que l'identité est bien le résultat d'une double transaction entre l'identité pour soi (transaction biographique ou transaction subjective) et l'identité pour Autrui (transaction objective), on peut alors proposer le schéma suivant pour analyser l'évolution du rapport au travail des agents EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité :

Schéma X.2 : Formes identitaires et catégories de salariés "âgés".

		Identité pour soi (transaction subjective)	
		Rupture	Continuité
Identité pour Autrui (transaction objective)	<u>Reconnaissance</u>	<i>catégorie C :</i> salariés qui cherchent à se (re) construire une identité professionnelle (cas non observé).	<i>catégorie I :</i> salariés " intégrés " au système d'action, ayant accepté le changement. Ils sont reconnus par leur environnement professionnel.
	<u>Non reconnaissance</u>	<i>catégorie R :</i> salariés en retrait , qui aimeraient quitter l'entreprise.	<i>catégorie U :</i> salariés qui cherchent à être plus utiles , considérant qu'ils peuvent apporter plus que ce que leur emploi les conduit à réaliser.

⁵³¹ Claude Dubar, *La socialisation, op. cit., chapitres IX à XII.*

Le schéma montre qu'**en croisant les deux transactions et les deux valeurs susceptibles de les définir** (reconnaissance ou non reconnaissance de l'identité pour Autrui, rupture ou continuité pour l'identité pour soi), **on peut définir plusieurs catégories de salariés, consubstantielles à des formes identitaires**. Si en théorie quatre catégories pourraient être identifiées de cette manière, trois seulement sont repérables dans le corpus des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité.

On construit ainsi un modèle théorique que l'on doit comprendre de la façon suivante :

X.4.1) L'identité affirmée et reconnue (continuité / reconnaissance / catégorie I).

Sous cette forme identitaire, on identifie des personnes qui acceptent relativement bien les changements (catégorie I). Les agents se présentent comme des salariés intégrés au système d'action que représente l'entreprise et ils évoluent dans un environnement de travail qui reste favorable à leur intégration, qui reconnaît leur participation et leurs compétences. Pour eux, les effets "génération" ou "fin de carrière" ne sont guère perceptibles. Ils vivent les dix dernières années de leur parcours professionnel sans les rattacher à un moment particulier de la carrière.

Au cours des dernières années, les agents de cette catégorie ont adapté leur identité professionnelle en fonction de l'évolution de l'entreprise, renonçant délibérément à certaines valeurs qui résultaient de leur socialisation primaire⁵³². A leur niveau, ils ont été acteurs du changement, en adhérant aux orientations nouvelles de l'entreprise et en encadrant des équipes avec le même souci. Aujourd'hui, ces agents continuent à s'inscrire dans le projet de l'entreprise, mais par moments ils savent faire preuve d'un regard critique par rapport à certaines orientations de l'entreprise.

2 agents de la grille sur 10.

Les agents de la grille que l'on peut classer sous ce profil identitaire sont minoritaires dans l'entreprise. Deux profil-type peuvent être identifiés :

- le profil dominant de la catégorie est constitué de cadres entrés dans l'entreprise dans le même collège. Au moment de l'embauche, leur niveau de formation initiale était

⁵³² Dubar parle de continuité entre identité héritée et identité visée pour caractériser cette forme identitaire.

donc très supérieur à ceux de leurs collègues⁵³³. Compte tenu de leur niveau d'embauche, leur parcours professionnel n'a pas grand chose à voir avec celui de la majorité des agents de la grille de même âge. Ils ont en effet été placés durant toute leur carrière dans des positions d'encadrement et ont donc forcément été des vecteurs du changement à EDF-GDF. Aujourd'hui, ces agents se situent en haut de la grille. Leur rôle dans l'entreprise reste stratégique et Autrui leur confère une identité positive.

Avec le capital social qui est le leur, il est raisonnable de penser que ces agents seraient les plus à même de s'adapter à un changement d'activité imposé par l'entreprise. Cette évolution ne prendrait pas pour eux le caractère traumatisant qu'elle prend chez certains, car ils ont déjà pratiqué avec succès la mobilité professionnelle par le passé.

- le second profil-type, plus minoritaire dans la catégorie, est constitué de cadres ou d'agents de maîtrise entrés dans l'entreprise dans le collège exécution. Ces agents se définissent par conséquent par une promotion sociale forte. Celle-ci est le fruit des opportunités importantes que l'ensemble du personnel des IEG a connues avant 1980 et de leur investissement personnel dans les objectifs de l'entreprise.

Au présent, leurs compétences professionnelles sont reconnues par Autrui. Placés à des postes d'encadrement, ces agents reçoivent la confiance de leur hiérarchie. De la sorte, ils évoluent assez facilement dans une entreprise qui se transforme, en considérant que leur carrière n'est pas encore finie. Ils occupent des emplois qui semblent moins menacés par les changements.

5 cadres supérieurs sur 10.

Le profil des cadres supérieurs que l'on peut classer sous cette première forme identitaire ressemble à celui des cadres de la grille qui ont effectué toute leur carrière dans le même collège. Comme eux, ils ont encadré des équipes et dirigé des projets qui ne pouvaient que s'inscrire parfaitement dans les objectifs d'EDF-GDF, en dépit des changements.

Ce qui les distingue toutefois des autres cadres de la grille (de la même catégorie I) est leur accession au collège des "cadres supérieurs" en cours de carrière (accession largement conditionnée par leur niveau de formation initiale). De ce fait, leur niveau de responsabilité est aujourd'hui supérieur. On les retrouve essentiellement dans des fonctions de directeurs ou à la tête des unités EDF-GDF, alors que les cadres du haut de la grille s'avèrent être des chefs de service.

⁵³³ Dans l'enquête, deux des agents qui peuvent être classés dans cette catégorie ont un diplôme d'ingénieur.

Au présent, ces cadres supérieurs restent parfaitement intégrés aux logiques de l'entreprise. Ce sont des personnes qui adhèrent au processus de rationalisation économique, lequel est mis en oeuvre dans leurs unités du fait de leur propre implication. Leur projet professionnel individuel se poursuit par conséquent sous le signe de la réussite, de l'intérêt et de l'utilité, bien qu'ils aient conscience d'achever leur vie professionnelle.

Du fait de la nature stratégique de leur position dans l'organisation, ces agents sont reconnus dans l'entreprise et ils ont l'intention de rester en fonction le plus longtemps possible.

X.4.2) L'identité malmenée par Autrui (continuité / non-reconnaissance / catégorie U).

Sous cette deuxième forme identitaire, on classe des salariés qui vivent avec des difficultés variables les changements dans l'entreprise (catégorie U). Leurs analyses sont entre-mêlées des références qu'ils tirent de leur histoire professionnelle et du vécu des changements dont ils concèdent la nécessité.

Malgré la nostalgie qu'ils éprouvent pour le fonctionnement antérieur de l'entreprise, ces agents se disent volontaires pour modifier leurs façons de travailler et pour relever le défi du changement : s'il fallait s'ouvrir à la polyvalence ou effectuer des stages de formation afin de changer d'emploi, ils prétendent qu'ils répondraient positivement. Ils seraient aussi favorables à des missions d'expertise ou de transmission de l'expérience, même si pour certains ces évolutions devaient les contraindre à renoncer à leurs responsabilités hiérarchiques.

3 agents de la grille sur 10.

La plupart des agents de la grille de cette catégorie appartiennent au collègue maîtrise ou cadre, mais ils sont généralement entrés dans l'entreprise dans le collège exécution. Leur niveau de formation n'est jamais supérieur au CAP et sans la dynamique de croissance qu'a connue EDF-GDF, il est probable qu'ils occuperaient aujourd'hui des emplois d'un niveau hiérarchique inférieur aux leurs.

Les déclarations positives de ces agents vis-à-vis du changement se heurtent à des signes de la part de leur environnement professionnel qui ne créent pas les conditions d'une véritable adhésion aux logiques économiques et sociales que promeut l'entreprise. Bien qu'ils ne disent généralement pas subir personnellement de processus de marginalisation de la part de l'entreprise, on relève les indices d'un manque de

reconnaissance de la part d'Autrui. A tour de rôle, les agents relatent le caractère parcellaire de l'information, la fin des promotions, les affectations en surnombre, la faiblesse de l'autonomie conférée, la modification des organigrammes à leurs dépens, les propos qui circulent sur le coût salarial des salariés les plus âgés, les remarques entendues sur la faiblesse de leur niveau de formation... Ces éléments participent au discrédit jeté sur leur participation dans l'entreprise et éventuellement sur leur niveau de compétence.

A l'analyse, il n'est donc pas certain que les agents de la grille de cette catégorie, qui déclarent nécessaires les changements, qui se disent volontaires pour changer leur façon de travailler, **soient réellement prêts à traduire leurs intentions par des actes concrets.**

Par exemple, il leur coûterait certainement d'avoir à effectuer un stage de formation continue de reconversion⁵³⁴. A des agents proches du départ en inactivité, compte tenu d'une histoire professionnelle basée sur l'apprentissage de savoir faire techniques, l'effort requis pour aller vers des connaissances théoriques nouvelles apparaîtrait démesuré et sans rapport avec le nombre d'années à travailler avant la retraite.

Pour eux, l'idéal serait en fait de poursuivre la même activité jusqu'au terme de leur carrière. Ces agents préféreraient rester dans leur filière professionnelle, parce qu'elle constitue pour eux un repère essentiel de leur parcours et de leurs compétences. Ce souhait exprimé est pour eux une façon de s'accrocher à leur histoire professionnelle tout en déclarant vouloir se mobiliser.

Placés en définitive dans un contexte ambigu où l'investissement qu'ils seraient prêts à effectuer (transaction subjective) rencontre l'indifférence de l'environnement professionnel (transaction objective), les agents de cette catégorie concèdent qu'ils aimeraient être utiles (plus utiles) à l'entreprise. Ce souhait révèle la liaison problématique entre les deux composantes de l'identité ("identité pour soi" et "identité pour autrui") et par conséquent la difficulté que ces agents ont à faire évoluer leur identité professionnelle dans l'entreprise. Leur manque de légitimité (et de confiance en eux) explique aussi la retenue dont ils font preuve quand il s'agit de parler à l'interviewer de la qualité du rapport au travail.

⁵³⁴ Si on observe les pratiques actuelles de gestion des dernières années de la carrière à EDF-GDF, il est néanmoins peu probable que l'entreprise propose à ces agents un projet professionnel impliquant un recours important à la formation continue.

5 cadres supérieurs sur 10.

A côté des agents de la grille, les cadres supérieurs qui ont une "identité pour Autrui" malmenée ont un profil bien différent. Embauchés dans l'entreprise dans le collège cadre, leur carrière a été brillante et leur passage dans le collège des dirigeants (cadres supérieurs "U" ou "HC") les a conduits vers des postes à responsabilité large, dont l'intérêt pour les individus était fort.

Situés désormais dans les dernières années de leur vie professionnelle, presque tous ces cadres font un bilan positif de leur carrière, mais beaucoup sont réservés quant à la gestion par l'entreprise de leur fin de carrière. Une majorité d'entre eux ont en effet connu des changements d'emploi au cours des dernières années, les conduisant vers des postes fonctionnels (aux dépens des postes opérationnels) dont l'intérêt pour l'entreprise n'est pas démontré. Pour les intéressés, ces postes représentent un appauvrissement relatif des tâches, des responsabilités et du pouvoir de commandement, soit un ensemble d'éléments affaiblissant leur statut professionnel au sein des IEG.

Le vécu actuel de la fin de carrière représente par conséquent une remise en cause partielle de leur identité professionnelle, car si le plus souvent le titre de l'emploi qu'ils occupent est honorifique, ces derniers sont conscients du déclassement subtil dont ils font l'objet.

Attachés à leur statut et confrontés à ces changements professionnels, les cadres supérieurs se placent dans une position d'attente. Beaucoup souhaitent que l'épisode professionnel qu'ils connaissent ne soit que de courte durée, espérant retrouver un emploi plus intéressant au regard de leur parcours et de leurs compétences, et également un emploi dont l'utilité pour l'entreprise serait incontestable. Ce serait les conditions nécessaires pour que ces cadres supérieurs retrouvent leur statut professionnel et le sentiment d'une juste reconnaissance de la part de l'entreprise. Si ce changement s'opérait, ils retrouveraient une motivation qui leur fait aujourd'hui défaut.

Tous les cadres supérieurs ne vivent pas de la même façon la perte de reconnaissance de la part d'Autrui. Celle-ci n'a pas forcément un caractère dramatique, du moins si l'on s'en tient au corpus recueilli : le caractère fonctionnel des nouvelles attributions permet à certains d'alléger la fatigue psychologique liée à l'activité d'encadrement des équipes et la promotion obtenue à l'occasion du changement d'emploi semble pour d'autres compenser partiellement le contenu discutable de leurs nouvelles fonctions.

Mais chez ceux pour qui la perte de reconnaissance est vécue plus intensément, on constate une dégradation du rapport au travail peu favorable à une remobilisation. Ces cadres ne se situent pas dans une position d'attente, mais dans une logique de retrait. Leur

carrière à EDF-GDF est résolument terminée et ils n'envisagent pas de poursuivre leur activité au-delà de l'âge normal de la retraite comme c'est le cas pour la grande majorité des cadres supérieurs rencontrés. Du point de vue du classement adopté, ils sont à cheval entre la catégorie U et la catégorie R.

X.4.3) La rupture identitaire (rupture / non-reconnaissance / catégorie R).

D'origine ouvrière, les personnes de cette catégorie forment un groupe homogène (catégorie R). C'est une catégorie propre aux agents de la grille. Entrés dans l'entreprise dans le collège exécution, leur promotion sociale a été moins forte que dans les deux précédentes catégories. On les retrouve au moment de l'enquête dans le collège maîtrise ou toujours situés dans le collège exécution.

5 agents de la grille sur 10.

Les agents de cette catégorie acceptent difficilement les changements (rapides) de l'entreprise. Cela a provoqué chez eux une rupture irrémédiable dans la cohérence qu'ils donnaient à leur biographie professionnelle.

En effet, quand il s'agit de commenter l'évolution d'EDF-GDF, les agents concernés regardent systématiquement vers un passé qui constitue leur référence, vers les attributs d'un grand service public idéalisé. A contrario, les orientations prises par l'entreprise au présent troublent le rapport que les agents entretiennent avec elle. Leur manière de réagir aux changements perçus est fondée sur une logique de repli. Peu de signes laissent penser qu'ils seraient volontaires pour adopter une attitude plus favorable vis-à-vis de l'entreprise qui se transforme. Face à un fonctionnement trop éloigné de leur vécu, leur investissement est minimal, leurs critiques sont négatives et leur confiance en l'entreprise est fortement amoindrie. Au travail, ils aspirent avant tout à la tranquillité, à la stabilité et ils espèrent ne pas subir de façon plus aiguë les conséquences des réformes de structure (pas de mobilité géographique, pas de changement d'emploi). Pour la majorité de ces agents, la carrière est résolument derrière eux : il reste peu à obtenir de ce point de vue et rien à prouver professionnellement. Analysant le déroulement de leur carrière, certains pensent d'ailleurs qu'il n'a rien d'exceptionnel.

Déjà peu enclins à la formation continue au cours de leur parcours, ces agents excluent aujourd'hui l'éventualité de nouveaux stages. Leur préoccupation première concerne la négociation des quelques années à venir avant la retraite (pour certains cela consisterait à choisir eux-mêmes l'activité qui leur conviendrait le mieux), où les considérations monétaires y jouent un rôle essentiel. D'une certaine façon, ces agents se

situent déjà à l'extérieur de l'entreprise. Déçus par la façon dont leur rapport au travail évolue, s'ils pouvaient quitter l'entreprise sans être perdants d'un point de vue financier, ils n'hésiteraient pas à le faire avant l'âge normal du départ en inactivité.

Parallèlement, la façon dont Autrui considère aujourd'hui la place dans l'entreprise des agents de cette catégorie renforce leur processus de désinvestissement. Ces derniers n'ont guère d'illusion sur la considération que leur porte l'entreprise (entreprise au sens large). Ils estiment notamment que la gestion des personnels donne désormais une place prépondérante aux jeunes qui sont mieux formés et plus adaptables.

La formation continue n'est pas une façon de gommer les différences entre jeunes et âgés. En effet, les agents ne comprendraient pas qu'on les sollicite au sujet de la formation, alors qu'ils se trouvent être à quelques années de la retraite, et qu'une partie des connaissances peut, selon eux, toujours s'apprendre sur le tas.

Autrui ne partage-t-il pas cet avis, en considérant qu'une formation doit pouvoir être rentabilisée, en affirmant qu'il est plus difficile "d'aller en formation" à partir d'un certain âge et en assurant que les formations n'ont plus vraiment leur raison d'être si, par ailleurs, il n'y a plus de perspectives de promotion à l'issue de sa réalisation ?

Ces idées que véhiculent "les autres" à l'égard des salariés "âgés" sont en effet reprises par les agents eux-mêmes et deviennent des principes de justification leur permettant de se positionner par rapport à la formation. Plus généralement ces arguments forment "l'identité pour Autrui" des agents dans le sens d'une non reconnaissance de leur rôle dans l'entreprise.

Par rapport à la catégorie précédente (catégorie U des agents qui aimeraient être plus utiles qu'ils ne le sont), la situation des agents de cette catégorie est au moins aussi problématique. D'un côté ils souhaiteraient que l'entreprise leur reconnaisse leur ancienneté eu égard à ce qu'ils ont apporté à EDF-GDF dans le passé et de l'autre côté, ils adoptent une attitude de repli qui ne fait que confirmer les représentations sociales dominantes associées aux salariés dits "âgés". Aucun compromis ne peut résulter de cette situation. L'entreprise pourrait-elle accorder des marques de distinction à un personnel "stigmatisé", qui accepte l'idée que *"passé 50 ans, on est bon à rien dans les Industries Electriques et Gazières"* ? Pour les agents qui vivent difficilement ce cercle vicieux, le départ anticipé à la retraite apparaît alors comme un moyen de sortir du paradoxe.

X.4.4) La recherche identitaire (rupture / reconnaissance / catégorie C).

Il est complexe d'identifier une quatrième catégorie d'agents pour lesquels la transaction subjective serait en rupture de cohérence, mais la transaction objective toujours empreinte d'une reconnaissance sociale et professionnelle (catégorie C).

D'un point de vue méthodologique, identifier des agents dans cette catégorie aurait notamment requis des indicateurs infaillibles permettant d'apprécier systématiquement au cours de l'entretien (à thématique large) la façon dont le salarié se considère comme perçu par Autrui. Chez certains agents, cette information est en fait difficile à collecter et complexe à interpréter (même si des éléments ont été recueillis pour un grand nombre d'agents).

D'un point de vue théorique, dénombrer des agents répondant à cette forme identitaire aurait supposé par exemple :

- qu'une personne proche de l'inactivité envisage la démission d'EDF-GDF pour poursuivre sa carrière ailleurs, pour exercer un autre métier, ou pour rejoindre une entreprise dont le projet serait plus adapté à ses propres valeurs. Pour la personne, cette démarche aurait pour objet de tendre vers une nouvelle identité professionnelle dont la réalisation à EDF-GDF n'est pas faisable.

- qu'une personne fortement imprégnée de sa socialisation primaire, affectée par les changements dans l'entreprise et en proie à une crise identitaire professionnelle (résultat d'un effet génération), soit toujours considérée (reconnue) de la même façon par Autrui, malgré l'évolution (négative) de son rapport au travail ;

La probabilité de dénombrer des agents répondant à ces illustrations apparaît nulle chez les agents de la grille et faible chez les cadres supérieurs. Chez ces derniers, le capital social de quelques uns (polytechniciens, directeurs reconnus au-delà des frontières de l'entreprise...) pourrait néanmoins permettre d'envisager théoriquement pareil cas de figure.

Dans notre modèle, l'absence de salariés identifiables sous cette forme identitaire est cohérente avec les analyses de Dubar. Pour évoquer cette quatrième forme identitaire, Dubar parle en effet de "processus de conversion atteignant une identité incertaine" et, selon l'auteur, les jeunes salariés constituent le profil-type de la catégorie car la forme identitaire en question renvoie en priorité au moment de la construction de l'identité professionnelle et sociale.

Or, pour la population étudiée, à 50 ans ou plus, on ne tente pas une reconversion dans une autre entreprise, surtout quand la sienne offre la garantie de l'emploi. Dans la

mesure où la durée de vie professionnelle des intéressés est courte, la conversion (externe) n'est donc qu'une vue de l'esprit.

Réciproquement, pour la même raison qui tient à leur proximité avec la retraite, lorsque les salariés "âgés" ont une "identité pour soi" qui s'inscrit dans la continuité (salariés des catégories I ou U), elle se situe nécessairement dans le cadre *interne* de l'entreprise.

X.4.5) Synthèse.

Dans cette section sur l'identité professionnelle des agents EDF-GDF situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, l'articulation des deux composantes de l'identité ("identité pour soi" et "identité pour autrui") permet en définitive de dégager trois formes identitaires, la quatrième n'étant pas observée au sein de la population étudiée.

La première forme identitaire (identité reconnue et affirmée) recouvre la situation des agents de la grille comme des cadres supérieurs qui sont bien intégrés dans l'entreprise. Reconnus par leur environnement de travail, ces agents ont un rapport au travail qui évolue favorablement, en adéquation avec les grandes orientations que prend EDF-GDF. Au sein de leur population, **ces derniers constituent des acteurs du changement.**

Ils forment pour nous la catégorie I (I comme Intégrés) des agents qui ne posent pas de problème à l'entreprise, en dépit de leur position dans le cycle de vie professionnelle.

La deuxième forme identitaire (identité professionnelle malmenée par Autrui) se rencontre *chez les agents de la grille* pour lesquels il n'est pas facile de suivre le rythme des changements et des nouvelles valeurs que véhicule l'entreprise. Plus attachées à leur histoire professionnelle et aux principes fondateurs des IEG que les précédents agents, **ces personnes n'adhèrent qu'en partie aux évolutions de l'entreprise.**

Dans cette catégorie (catégorie "U" comme besoin d'être Utile), *cadres supérieurs et agents de la grille* connaissent surtout une évolution défavorable de leur parcours professionnel dans le sens d'une moindre reconnaissance par Autrui. Leurs propres caractéristiques professionnelles, l'évolution organisationnelle de l'entreprise (réduction des postes d'encadrement) ainsi que la rationalisation économique génèrent une gestion discriminante de ces salariés que résume la notion d'effet "fin de carrière". L'investissement que les agents seraient en mesure de réaliser se trouve contrarié par cette perte de reconnaissance.

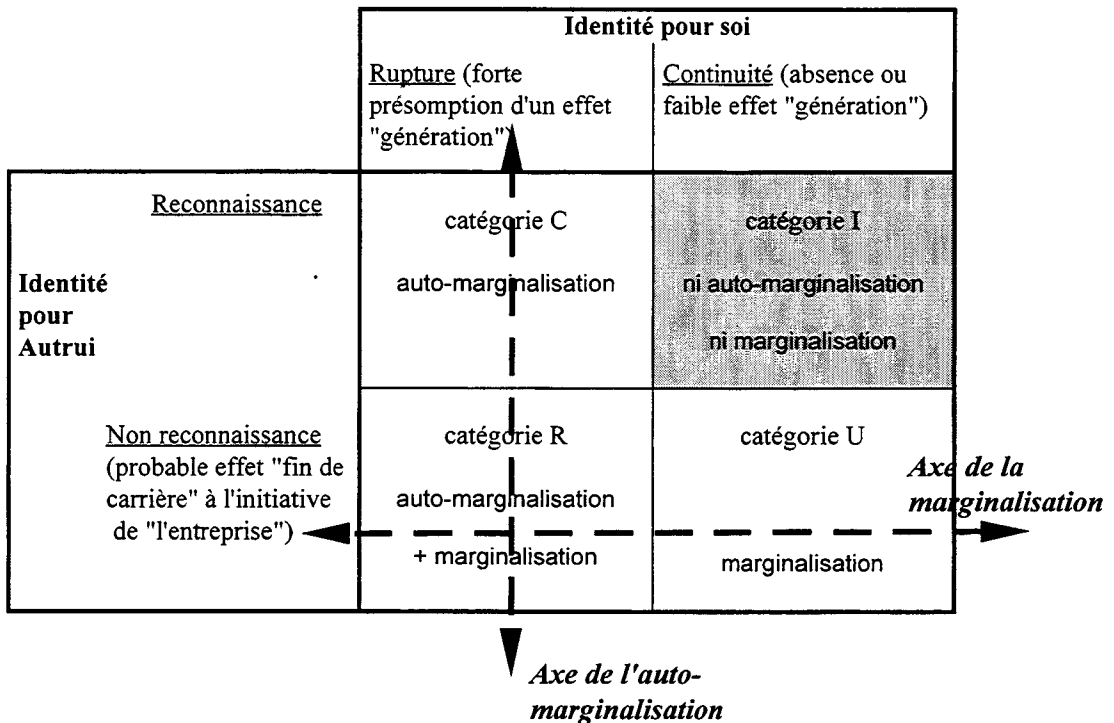
La troisième et dernière forme identitaire repérée (catégorie "R" comme Retrait et Rupture identitaire) s'observe pour les agents de la grille qui sont en profond décalage par rapport aux évolutions d'EDF-GDF. Parce qu'ils sont fortement marqués par leur socialisation primaire et par leur histoire professionnelle (formation initiale, nature des acquisitions de connaissances, métiers exercés, type de carrière...), les changements dans l'entreprise provoquent chez eux une rupture biographique liée à un effet "génération", associée en même temps à une absence de reconnaissance de la part de l'entreprise. **La**

dégradation de leur rapport au travail les conduit à adopter une attitude de retrait et à privilégier le hors-travail par rapport à leur activité professionnelle.

Implicitement, les formes identitaires ainsi définies intègrent les effets "génération" et "fin de carrière" abordés précédemment : au sein de la catégorie U, la présence d'un effet "fin de carrière" est vraisemblable et au sein de la catégorie R, l'effet "génération" est un élément du cadre explicatif.

Pour faire le lien entre ces effets et les formes identitaires, il est possible de reprendre le schéma X.2 pour le compléter et y faire figurer également les processus de marginalisation et d'auto-marginalisation. De la sorte on construit un modèle d'interprétation plus global de l'évolution du rapport au travail, telle qu'elle a été observée chez les agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité. C'est cette tentative qu'illustre le schéma X.3.

Schéma X.3 : Modèle d'interprétation de l'évolution du rapport au travail des salariés "âgés".



Comme précédemment, le schéma X.3 est une abstraction de la réalité observée. Il faut retenir de ce modèle théorique que dans la catégorie I, on ne relève ni processus de marginalisation, ni processus d'auto-marginalisation. Par contre, on identifie un processus d'auto-marginalisation fortement corrélé à un effet "génération" dans les catégories C et R, tandis qu'un processus de marginalisation, consubstantiel à un effet "fin de carrière", "traverse" les catégories U et R.

Les catégories R et U posent problème, mais différemment.

Cette conceptualisation montre que le rôle joué par Autrui est comparable dans l'explication du rapport au travail des catégories R et U. L'effet "fin de carrière" génère un processus de marginalisation et nuit à l'évolution du rapport au travail des deux catégories type. A l'inverse, la rupture identitaire, résultante probable d'un effet "génération", ne joue que sur la catégorie R (la catégorie C n'étant pas observée).

Parallèlement à la marginalisation, la catégorie R connaît donc aussi un processus d'auto-marginalisation qui, en se combinant avec le premier, favorise le comportement de retrait de l'activité, que l'on n'observe pas dans la catégorie U.

Pour l'entreprise, cette analyse indique que les deux catégories identifiées comme posant problème ne peuvent pas être gérées de la même façon.

- **La catégorie R** est composée de salariés qui ont peu d'atouts pour participer à des processus de modernisation et de changement. Peu instruits, attachés à leur socialisation primaire, les salariés de la catégorie sont le produit d'une histoire professionnelle unique. Leur rupture identitaire les place dans des situations professionnelles problématiques pour eux-mêmes et pour l'entreprise. Dans cette catégorie, des pathologies sont susceptibles de résulter du vécu difficile des situations professionnelles.

Parce que leur identité actuelle est grandement le fruit d'un effet "génération", ces salariés constituent une catégorie unique *en voie de disparition*.

Leurs cadets, par contre, se définissant par une histoire professionnelle différente connaîtront des fins de carrière qui ne pourront pas s'interpréter de manière identique (dans quelques années). On peut penser que les plus jeunes de leurs collègues s'adapteront plus facilement aux mutations et seront donc moins hostiles aux changements.

La disparition progressive des salariés de la catégorie R devrait en outre être accélérée par les logiques économiques qui conduisent les responsables d'entreprise à se séparer de façon prématurée de ce type de personnel, jugé insuffisamment productif. Dans le secteur privé, c'est cette catégorie de salariés qui constituent la première cible des plans sociaux, dont les préretraites sont la traduction concrète (Cf. chapitres I et II).

- Malgré un profil socioprofessionnel proche, les salariés de **la catégorie U** ne présentent pas les mêmes réticences aux processus de changement que leurs collègues de la catégorie R. Leur rapport au travail évolue essentiellement sous l'incidence d'un effet "fin de carrière", tandis que l'effet "génération" est moins marqué.

Malgré des niveaux de formation comparables aux agents de la catégorie R, ce personnel est volontaire pour établir un nouveau consensus entre leurs propres valeurs professionnelles et les projets de l'entreprise.

A condition de tenir compte de l'identité de métier ou de filière qui est la sienne, l'entreprise pourrait alors profiter de cette marge de manoeuvre pour effectuer à partir de la catégorie U des transferts de savoir-faire vers les salariés plus jeunes, ou pour capitaliser la connaissance de certaines techniques ou matériels vieillissants, qui ne seront remplacés que progressivement. Cette politique sous-entendrait que les agents de la catégorie soient informés au préalable et en temps opportun des postes de "fin de carrière" vers lesquels ils pourraient être orientés. Pour la bonne réalisation de cette initiative, les emplois devraient avoir un intérêt indiscutable pour l'entreprise et les individus devraient être "encouragés" à aller vers ces fonctions par un dispositif d'accompagnement à la mobilité, et par une politique de formation adaptée à la population et mise en place avant le terme de la vie professionnelle⁵³⁵.

Le besoin d'être reconnu professionnellement et la recherche de stabilité des individus proches de leur retraite requièrent l'instauration de certaines dispositions visant à garantir une visibilité de leurs actions jusqu'au terme de leur parcours et à assurer le respect des préoccupations extra-professionnelles liées à la préparation de la retraite.

⁵³⁵ Cette démarche peut-être envisagée dans le cadre du "Projet Professionnel Personnalisé" (PPP) instauré à EDF-GDF à la même période que la réalisation de nos entretiens. La plupart des agents ignoraient cependant le contenu réel du dispositif. Ce dernier s'avérait encore trop récent pour évaluer son efficacité dans la gestion de la vie professionnelle.

Conclusion

Ce chapitre montre que faire le constat d'une démobilité pour évoquer l'évolution du rapport au travail des agents "âgés" n'est qu'une étape d'un processus explicatif. Rester sur ce constat donnerait une vision parcellaire des enjeux de la fin de carrière, car la démobilité n'est pas une cause mais une conséquence de l'évolution du rapport au travail. En outre, la démobilité ne concerne pas toutes les personnes proches de leur retraite.

Pour comprendre la démobilité, la mise en relief des effets "génération" et "fin de carrière" est, en premier lieu, une façon de redéfinir la population dont il est question. Alors que l'âge est souvent la variable à laquelle on fait "naturellement" appel pour identifier les salariés dits "âgés", cette analyse montre que ces derniers ne sont pas seulement des individus de plus de 45, 50 ou 55 ans, définis sur la base de leur âge chronologique.

La population étudiée est en réalité composée de personnes susceptibles d'appartenir à **une cohorte sociodémographique**, partageant une histoire professionnelle collective dans les IEG. Un ensemble de caractéristiques spécifiques définit cette cohorte : leur motivation à l'embauche, leur cursus dans l'entreprise, leur mode d'acquisition de l'expérience, leurs valeurs professionnelles (etc.). Mettre en avant ces éléments aux dépens de l'âge, c'est identifier l'influence possible d'un effet "génération" sur l'évolution du rapport au travail des salariés étudiés.

La population étudiée est aussi composée de personnes qui ont en commun d'être situées dans les dernières années de leur parcours professionnel. Cette proximité avec la retraite est corrélée à des modes de gestion des ressources humaines de la part de l'entreprise et à des arbitrages nouveaux entre les champs du travail et du hors travail de la part des individus. Distinguer ces caractéristiques aux dépens de l'âge, c'est définir **un moment particulier du cycle de vie professionnelle**, même s'il est difficile de lui donner des frontières exactes. Cet élément détermine également l'évolution du rapport au travail de la population étudiée.

Il convient aussi de dépasser le constat d'une démobilité (d'une partie) des salariés "âgés" pour ne pas retenir du lien entre l'employé et son employeur les seules actions à l'initiative des salariés. La démobilité est en effet souvent perçue comme une dégradation du rapport au travail à *l'initiative des personnes*, indépendamment de l'environnement de travail. Cette approche fait l'impasse sur l'évolution des objectifs de l'entreprise, de ses pratiques managériales ou encore de son fonctionnement organisationnel. Or, si ces données sont relativement extérieures à l'individu, elles n'en

constituent pas moins des éléments qui déterminent son rapport au travail, tout autant que ses propres motivations.

La prise en compte des relations duales que les personnes entretiennent avec leur environnement de travail (et réciproquement) permet par conséquent de dépasser la mise en cause implicite des salariés "âgés" dans le processus de démobilité. L'introduction des processus de marginalisation et d'auto-marginalisation autorise à cette fin une analyse plus nuancée de l'évolution du rapport au travail de la population étudiée.

Ces éléments de l'analyse permettent de déboucher sur la notion de "forme identitaire", si on accepte de définir l'identité professionnelle comme la résultante de ces deux composantes : ce que les autres pensent des salariés "âgés" ("identité pour Autrui") et ce que les salariés "âgés" pensent d'eux-mêmes ("identité pour soi").

Evoquer "l'identité pour Autrui", c'est alors prendre en compte les représentations sociales dont font l'objet les salariés âgés et le besoin de reconnaissance que les agents rencontrés ont affiché à de multiples reprises dans les entretiens. Evoquer "l'identité pour soi" c'est tenir compte de l'histoire professionnelle des agents - parce que ce passé détermine les valeurs des agents et leur façon de se projeter dans l'avenir - et c'est aussi considérer la proximité de la retraite comme un facteur susceptible d'influencer le sens que les personnes donnent à leur rôle dans l'entreprise.

L'ensemble de ces approches a permis d'aboutir à la présentation du modèle théorique précédent (Cf. schémas X.2 et X.3). Trois formes identitaires se dégagent de la population étudiée, dont deux sont concernées par les processus de marginalisation ou d'auto-marginalisation. A l'intersection des deux processus, la catégorie R est soumise aux effets "génération" et "fin de carrière". Les agents de cette catégorie subissent les changements dans l'entreprise sans pouvoir ni vouloir s'y adapter. Ils se placent de la sorte dans une logique de retrait de l'activité de travail, malgré des durées d'activité encore assez longues pour certains (rappelons que la durée moyenne à travailler avant la retraite des agents de l'enquête A se situait à 5,8 ans). Cette catégorie dominante s'avère la plus caractéristique de l'étude, mais le modèle d'interprétation montre que tous les salariés ne sont pas à placer dans cette catégorie. Les salariés de la catégorie U connaissent aussi des difficultés d'adaptation, mais celles-ci résultent essentiellement de la gestion des ressources humaines dans les dernières années des parcours professionnels.

Critiques et limites du modèle d'interprétation.

Les difficultés que rencontrent certains salariés de la population ont montré la pertinence qu'il y avait à centrer l'étude sur la notion de "rapport au travail". L'évolution des attitudes au travail ne se résume pas à l'intérêt que les agents peuvent porter aux tâches prescrites. Elle comporte d'autres éléments liés à la représentation que les individus ont de leur place dans l'entreprise et à des dimensions de la vie en entreprise qui dépassent largement le contenu du travail stricto sensu (Cf. tableau X.1). La prise en compte de la sphère privée s'est avérée de ce point de vue indispensable pour la bonne compréhension des mécanismes qui peuvent apparaître dans les dernières années de la vie professionnelle.

Une des limites du modèle d'interprétation réside dans **la notion d'identité pour Autrui**. L'utilisation du concept nécessite de s'affranchir de deux difficultés.

- La première est d'ordre méthodologique. Lors des entretiens, on a cherché à recueillir des informations permettant de considérer la façon dont les individus se définissaient par rapport au regard d'Autrui. Il s'agissait d'obtenir "spontanément" des indicateurs au détour de la conversation à l'aide de certains thèmes de l'entretien, comme "les relations avec les collègues", "l'évolution de l'entreprise" ou "la perception des prochaines années". Cette pratique a permis de recueillir des informations, mais sans garantie de présence dans chaque entretien. Et si poser directement des questions à l'interviewé aurait permis de recueillir une information plus exhaustive, cela aurait néanmoins biaisé sa qualité. On touche ici par conséquent une limite de l'investigation.

- La deuxième difficulté est liée à l'interprétation que le sociologue fait du corpus. Pour comprendre l'identité pour Autrui, il faut déterminer dans les informations recueillies la part du non-dit et s'interroger sur le sens à donner à une parole qui utilise tous les astuces de la langue pour faire comprendre, sans trop se dévoiler, un point de vue à l'interviewer. Idéalement, il faudrait également tenir compte des personnalités rencontrées. Une personne réservée aura plus de chance de s'exprimer par des ellipses ou des métaphores, alors que l'agent extraverti utilisera volontiers la caricature. Pour assurer une interprétation la plus rationnelle possible, il faudrait alors tendre vers une approche psychologique, voire linguistique, qui n'était pas la nôtre.

Une autre limite au modèle d'interprétation réside dans **la fiabilité de la notion de génération**. Du point de vue scientifique, l'effet "génération" ne peut être validé que si l'on prouve qu'il se distingue d'un effet "âge" ou d'un effet "fin de carrière". Malgré les nombreux indices mis en avant dans les analyses précédentes, il conviendrait par conséquent de réaliser des suivis de cohortes et d'étudier sur plusieurs années l'évolution du rapport au travail à l'approche de la retraite. Cette approche pose évidemment des

difficultés majeures, à commencer par la contrainte temporelle et la définition au préalable de ces prétendues générations. De plus, l'effet "génération" ne doit pas être compris comme se manifestant pour une seule cohorte. La notion évolue à l'image d'un gradient de concentration, dont l'intensité varie de façon progressive. Aujourd'hui centrée sur une classe d'âge, elle pourrait être encore perceptible dans quelques années, avec une moindre intensité, lorsque les actuels cadets des salariés âgés se trouveront en "fin de carrière".

Sans autre élément que des indices, peut-on alors affirmer l'existence d'un effet "génération" ? D'aucuns seraient peut-être tentés de dire qu'une partie des constats effectués 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". Mais l'essentiel est d'avoir montré que **ce dernier possède sa réelle autonomie** : quand les agents 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 diachronique. On ne retrouve pas cette caractéristique dans les entretiens réalisés auprès de salariés plus jeunes, situés à mi-carrière. C'est ce que montrera le dernier chapitre.

CHAPITRE XI

**LES AGENTS A MI-PARCOURS -
VERIFICATION DE CERTAINS RESULTATS**

"Les agents qui sont dans les dernières années sont passéistes. Ils vivent dans le passé et non dans l'avenir."

Un agent d'exécution de l'enquête C.

Introduction

Ce dernier chapitre n'a pas l'ambition de faire une analyse très détaillée de la troisième enquête réalisée auprès des agents à mi-parcours. Son objectif consiste essentiellement à s'appuyer sur le corpus de l'enquête C⁵³⁶ pour confirmer certains résultats concernant les effets "génération" et "fin de carrière" abordés précédemment.

On évoque depuis le début de cette rédaction un *effet "génération"*, afin de considérer le fait que le vécu particulier des agents les plus anciens dans l'entreprise est susceptible de conditionner leur rapport au travail, et on parle d'un *effet "fin de carrière"* lorsque ce même rapport au travail est influencé par une caractéristique que présentent tous les agents des enquêtes A et B : être situés à quelques années du départ à la retraite.

Pour stipuler l'existence d'un effet "génération", il faut donc accepter l'idée selon laquelle l'histoire de la cohorte étudiée est suffisamment atypique pour déterminer, au présent, les attitudes des agents rencontrés. De même, évoquer la présence d'un effet "fin de carrière", c'est affirmer l'idée qu'être placé dans les dernières années de la carrière fait évoluer les comportements au travail, *et cela de manière intemporelle*.

Au cours des pages précédentes, les indices réunis ont laissé penser que les deux effets en question jouaient un rôle explicatif dans le rapport au travail des agents dits "âgés", d'où leur place dans le modèle d'interprétation proposé dans le chapitre X. On a vu en outre que les deux effets ne s'opposaient pas.

Critiques.

Mais à ce stade du raisonnement, une réserve peut être formulée à l'encontre du schéma conceptuel : dans la mesure où seulement une ou deux cohortes ont été observées à un moment particulier (et donc à un âge particulier), il est difficile d'identifier assurément l'existence d'un effet "génération". Sans comparaison avec plusieurs cohortes, un effet "génération" peut être confondu avec un effet "fin de carrière" ou un effet "période". De même, n'ayant pas comparé le rapport au travail des agents proches de la retraite avec celui d'agents plus en amont du parcours professionnel, la présence d'un effet "fin de carrière" peut être contestée, car il peut être confondu avec un effet "génération"

⁵³⁶ Rappelons que l'enquête A porte sur les agents de la grille situés à 10 ans ou moins de leur départ en inactivité, l'enquête B concerne les cadres supérieurs, et l'enquête C les agents situés à mi-parcours (Cf. chapitre VII pour plus de détails concernant la présentation des 3 enquêtes).

ou un effet "période"⁵³⁷. Et tant que les agents plus jeunes n'auront pas atteint l'âge de leurs aînés, ces incertitudes perdureront par absence de comparaison possible.

Ces aspects montrent les limites auxquelles sont confrontées les investigations sociologiques, en particulier les recueils d'opinions. En fait, seuls les phénomènes pour lesquels on dispose de longues séries chronologiques par âge (et donc par année de naissance et par génération), comme l'équipement des ménages, les comportements d'activité⁵³⁸, la mortalité, la fécondité (...), et qui sont mesurables par des indices synthétiques, permettent de montrer l'existence des effets "génération" (cohorte), "âge" (position dans le cycle de vie, résistance physique...) ou "période" (date).

Quand on travaille sur des informations qualitatives difficilement synthétisables, pour lesquelles des données rétrospectives sont inexistantes, on ne peut pas affirmer que les effets en question sont des variables explicatives. Car, au-delà des difficultés liées au recueil des informations (appréciation, rétrospective), il est temporellement impossible de réunir des données portant sur plusieurs générations et sur tous les âges. Il peut donc en résulter des confusions entre les trois effets.

Malgré ces limites, l'analyse précédente a montré que les arguments des agents ont pu être analysés de telle sorte qu'il soit possible de distinguer des logiques sociologiques différentes. La partie du corpus qui suggère l'existence d'un effet "fin de carrière" est en effet d'une nature très différente de celle qui relève d'une explication basée sur l'appartenance à une génération.

En outre, à défaut de démontrer scientifiquement les résultats précédents, il est permis de tenter certaines vérifications.

Une procédure de validation.

Initialement, deux expérimentations avaient été envisagées. La première consistait à rencontrer d'anciens salariés d'EDF-GDF, placés en position d'inactivité depuis quelques années. On aurait pu de cette manière les interroger de façon rétrospective sur la façon dont ils avaient vécu les dernières années de leur parcours professionnel. La seconde expérimentation consistait à interroger des agents plus jeunes, en leur demandant de raconter leur vécu professionnel actuel et en leur proposant de se projeter dans l'avenir.

⁵³⁷ Rappelons que pour des raisons qui tiennent à la problématique et à la méthodologie d'investigation, l'effet "âge" stricto sensu a été écarté de la réflexion.

⁵³⁸ Pour une analyse en terme d'effets "génération", "période" et "âge" des taux d'activité, voir Georges Bourdallé et Chantal Cases, *Une hausse continue de l'activité des femmes au fil des générations*. In *Economie et Statistique*, n°300, 1996-10, pp. 83-94.

Ces deux approches connaissent aussi leurs propres limites : en interrogeant des retraités sur le passé, on pouvait recueillir des propos déformés par l'usure du temps ; en rencontrant des agents plus jeunes, on pouvait obtenir une image virtuelle et fautive de ce que serait vraiment le vécu de leur fin de carrière.

Puisque l'enquête C a déjà été présentée, le lecteur sait que c'est la seconde expérimentation qui a été retenue. Par rapport à la première, cette formule présentait l'avantage de pouvoir évaluer le poids des changements dans l'entreprise sur le rapport au travail d'agents *actifs*, chose qu'il n'était pas possible de réaliser sur des personnes mises en inactivité *avant les transformations actuelles*. Et puis, même si la projection vers la fin du parcours professionnel revêtait un caractère idéal ou fictif lors des entretiens, il était intéressant de considérer cette représentation pour pouvoir ensuite la confronter à celle que vivent les agents plus âgés de l'enquête A.

C'est sur la base de ce raisonnement que le chapitre XI a été conçu. Dans les pages qui suivent, une première partie sera consacrée aux principaux résultats de l'enquête sur les agents à mi-parcours. On rappellera au besoin quelques caractéristiques de ces agents, dont le profil a déjà été entrevu dans le chapitre VII.

Dans les deux sections suivantes, on s'attachera ensuite à définir les différences et les similitudes entre les agents de l'enquête C et ceux de l'enquête A⁵³⁹. Cette analyse sera une façon de conforter certains résultats formulés précédemment, ou d'en nuancer d'autres. Le cas échéant, on pourra alors donner plus de crédit à la validité des argumentations ayant posé, notamment, l'existence d'un effet "génération" et d'un effet "fin de carrière" pour expliquer l'évolution du rapport au travail des salariés dits "âgés".

⁵³⁹ Les caractéristiques des cadres supérieurs sont trop éloignées de celles des agents à mi-parcours pour que l'on puisse comparer les résultats des enquêtes B et C.

XI.1) Quelques résultats importants de l'enquête C.

Rappelons que 25 agents situés approximativement à mi-parcours composent la population de l'enquête C (8 femmes et 17 hommes). Comme pour les deux autres enquêtes, les agents ont été tirés dans le fichier du personnel EDF-GDF de façon aléatoire, mais, à cause de contraintes matérielles et temporelles, le champ géographique a été limité à deux régions françaises : l'Ile-de-France et la Région Nord/Pas-de-Calais.

A l'exception des lieux de résidence, le tirage de la population de l'enquête C s'est effectué sur les mêmes critères que ceux retenus dans l'enquête A : collège, sexe, direction et nature de l'activité (dominante technique ou dominante administrative). On remarque que le taux de désistement est plus faible dans l'enquête C que dans l'enquête A⁵⁴⁰.

Quelques caractéristiques des agents à mi-parcours présentées dans le chapitre VII peuvent être rappelées en préambule :

- les personnes rencontrées sont âgées de 36 à 44 ans. En moyenne elles ont 10 ans de moins que celles de l'enquête A ;

- les cadres sont plus âgés que les agents de maîtrise, eux-mêmes plus âgés que les agents d'exécution, mais l'ancienneté des cadres est plus faible que celle des agents des deux autres collèges (les cadres sont donc entrés à EDF-GDF à un âge plus élevé) ;

- le niveau de formation des agents de l'enquête C est nettement supérieur à celui des agents de la première enquête (Cf. chapitre VII pour plus de détails) ;

- malgré la plus faible ancienneté des agents de l'enquête C par rapport à ceux de la première enquête, la mobilité fonctionnelle est un peu plus forte dans la troisième enquête (nombre de changements d'emploi plus important). Leur mobilité géographique est par contre plus faible.

- Si on compare la promotion inter-collèges à *la mi-carrière* entre les agents des enquêtes A et C, celle-ci apparaît plus faible dans la troisième enquête (au même stade du parcours professionnel), malgré un niveau de formation plus élevé et une mobilité fonctionnelle plus forte chez les agents actuellement à mi-parcours.

Sur la base des fiches de synthèse réalisées à l'issue des entretiens, des propositions soumises aux personnes interrogées et de la formulation d'un projet professionnel, d'autres caractéristiques importantes de la population de l'enquête C sont présentées dans les sections suivantes.

⁵⁴⁰ Pour diverses raisons, 3 agents sur 25 initialement retenus n'ont pas été rencontrés (absence du salarié ou refus du supérieur hiérarchique). On en comptabilisait 10 sur 50 (5 sur 25) dans l'enquête A.

XI.1.1) La procédure d'embauche.

Entrés en moyenne à 24 ans dans l'entreprise, une majorité d'agents à mi-parcours étaient déjà dotés d'une première expérience professionnelle au moment de leur embauche, généralement acquise dans une entreprise privée. Treize agents parmi les 25 étaient d'ailleurs en activité au moment où ils ont postulé pour travailler à EDF ou GDF.

Leur aspiration à changer d'entreprise ne laisse planer aucune ambiguïté. Neuf d'entre eux déclarent explicitement avoir opté pour EDF-GDF dans la seule perspective de se prémunir contre le chômage. Comme dans l'enquête A, la garantie de l'emploi s'avère l'élément déterminant du processus d'embauche dans cette population. Au total, 17 agents sur 25 expliquent leur motivation à l'embauche en s'appuyant sur cet élément. Même si certains parlent de "l'administration", avec sa connotation péjorative, pour évoquer la perception qu'ils avaient de l'entreprise à l'embauche (lenteur des processus décisionnels, hiérarchie lourde, bureaucratie, structure figée...), la sécurité économique l'a emporté sur toute autre considération.

Les 8 autres agents sont entrés à EDF-GDF pour des raisons plus contingentes. Ils recherchaient leur premier emploi ou souhaitaient changer d'entreprise. Par exemple, deux cadres de cette sous-population ont été embauchés alors qu'ils ne savaient pas qu'ils répondaient à une offre d'emploi proposée par les Industries Electriques et Gazières.

Le dynamisme de l'entreprise, ses ressources techniques, la grande diversité des métiers, la possibilité de "faire carrière" sont également évoqués par ces agents, mais de façon plus marginale.

Les parentés (pères et frères essentiellement) dont disposaient ces 25 personnes ont aussi joué un rôle important dans le processus d'embauche. Parmi les 19 agents de maîtrise et agents d'exécution rencontrés, 11 personnes mentionnent l'existence d'une parenté comme élément favorisant leur embauche à EDF-GDF. Certains parlent de conseil et d'encouragement de la part de leurs proches, d'autres expliquent que c'est uniquement grâce à leur parenté qu'ils ont pu se faire embaucher.

Au total, les agents entrés à EDF ou à GDF en mettant précisément en avant l'emploi qui leur était proposé ou l'activité industrielle de l'entreprise sont donc minoritaires dans l'enquête. On en comptabilise 5 ; ils appartiennent tous au collège cadre. C'est une différence importante entre les cadres et les autres agents que l'on retrouvera sur d'autres thèmes. Sauf exception, à l'image de leur niveau d'études initial, les cadres de cette enquête constituent une sous-population très différente des agents de maîtrise ou d'exécution.

XI.1.2) Le parcours professionnel passé.

L'ancienneté plus faible et la position plus en amont dans le cycle de vie professionnelle des agents rencontrés expliquent le fait que les entretiens de l'enquête C soient beaucoup moins riches que ceux de l'enquête A *du point de vue du récit du parcours professionnel (passé)*. Alors que les propos des agents situés à dix ans ou moins du départ en inactivité se présentaient souvent sous la forme d'un bilan, les trajectoires professionnelles des agents à mi-parcours sont racontées plus succinctement et avec moins d'emphase. Dans cette enquête, la carrière apparaît comme un processus en cours d'élaboration, alors qu'elle semblait grandement achevée pour les agents plus âgés (et plus anciens dans l'entreprise).

La population à mi-parcours est globalement satisfaite de son parcours professionnel passé : les quatre cinquièmes des agents (20 sur 25) adoptent une attitude positive vis-à-vis du cheminement professionnel antérieur. Les fonctions occupées par ces agents au moment des entretiens sont considérées comme intéressantes et leur évolution de carrière est jugée correcte. Certains formulent tout de même des critiques relatives à des situations de blocages, à des vœux (postulations) qui n'aboutissent pas, ou à des avancements qui tardent (ou ont tardé). Quelques agents signalent notamment quelques aberrations liées au primat de l'ancienneté dans les avancements, sans pour autant remettre directement en cause ce principe. Malgré ces réserves, aucun de ces 20 agents ne regrette son embauche dans les Industries Electriques et Gazières.

Cinq agents apparaissent en décalage par rapport à ce jugement dominant (soit 1 sur 5), parmi lesquels trois ouvriers (c'est-à-dire le tiers des agents d'exécution rencontrés). Ils jugent leur travail routinier, voire sans intérêt, ou sont insatisfaits de leur évolution professionnelle. Ils sont en désaccord avec les critères retenus pour les avancements et trouvent anormalement réduits les avancements dont ils ont bénéficié.

Des agents faiblement acteurs de leur parcours professionnel.

La plupart des agents à mi-parcours ont une représentation de leur carrière "en cours de réalisation". Les divers événements qui l'affectent s'inscrivent dans le cadre assez prévisible d'un profil de carrière propre à leur métier ou leur type d'activité.

Aussi, la grande majorité des agents ne sont guère en mesure d'indiquer clairement le prochain emploi qu'ils aimeraient exercer, hormis celui juste supérieur à celui qu'ils occupent au sein de leur filière professionnelle.

De plus, lorsqu'ils évoquent le futur proche, les agents interrogés voient, très majoritairement, vis-à-vis de leur prochain emploi, l'avancement qui lui sera associé et non son contenu défini avec précision.

La majorité des agents ne s'investit guère dans la conduite du parcours professionnel. Pour certains, le devenir de la carrière ne dépend pas d'eux, mais du "sort" que l'entreprise leur réservera. Des agents signalent par exemple leur espoir de bénéficier d'une promotion, mais peu explique comment y parvenir. D'après les propos entendus, les avancements semblent plutôt inscrits sur une liste d'attente et tout se passe comme s'il fallait attendre patiemment son tour pour en bénéficier (attendre qu'un poste se libère, ne pas être pénalisé par une réforme de structure).

Cependant, cinq agents, parmi lesquels 4 cadres, s'interrogent davantage sur la conduite de leur parcours professionnel. Ils considèrent qu'ils ont réalisé la partie la plus simple de leur carrière : dans le passé, les changements d'emplois étaient faciles à obtenir et les promotions étaient rapides. A présent, ils ont du mal à envisager l'autre partie du parcours professionnel. Des signes de plafonnement apparaissent et les alternatives à une mobilité verticale au sein de leur filière ne sont pas nombreuses.

Tels cadres situés entre les GF 17 et 19 se demandent ainsi comment poursuivre leur carrière sans nécessairement rechercher le passage dans la catégorie des cadres supérieurs, tel ingénieur-chercheur travaillant à la Direction des Etudes et Recherches s'interroge sur les possibilités d'évoluer lorsqu'on n'est pas intéressé par les postes d'encadrement que propose la Direction, telle secrétaire sait que parvenue au GF 9, elle n'a quasiment plus de possibilités d'évoluer dans son métier.

XI.1.3) Mobilité et formation.

L'analyse du corpus des agents à mi-parcours montre un important décalage entre la politique de l'entreprise qui vise à "fluidifier" les ressources humaines et les attitudes du personnel.

La mobilité géographique.

Abordant le thème de la mobilité, les agents à mi-parcours parlent spontanément à l'interviewer de mobilité *géographique*, composante qu'ils associent étroitement à la question des promotions.

Il a été rappelé plus haut que la mobilité géographique des agents de l'enquête C est inférieure à celle des agents de l'enquête A. Ce constat s'explique assurément par leur moindre ancienneté dans l'entreprise par rapport aux agents de la première enquête. Mais cette explication est insuffisante si l'on se réfère à leurs témoignages. Ces derniers tendent à prouver que les agents à mi-parcours sont très peu favorables aux déplacements géographiques. A l'exception de 3 personnes qui relient de façon positive la mobilité et les promotions, toutes les autres sont critiques à l'égard de ce principe.

L'objection principale des agents (et surtout celle des agents d'exécution) à l'égard de la mobilité géographique concerne la destruction du cadre de vie personnel. Plusieurs éléments de leur vie privée s'opposent aux déménagements : l'attachement à un secteur géographique, leur acquisition patrimoniale, l'activité de la conjointe et la proximité avec d'autres membres de leur famille.

Les critiques du cinquième des agents rencontrés sont plus acerbes quand ils signalent que la mobilité géographique est un jeu aux règles truquées : les affectations dépendent de l'ancienneté, du diplôme, des affinités et rarement des compétences effectives. Cette analyse leur permet de justifier leur sédentarité et l'attentisme dont ils font preuve à l'égard de leur devenir professionnel, de laisser cette forme de mobilité à ceux qu'ils appellent les carriéristes.

En définitive, les déménagements apparaissent coûteux pour les individus et les familles et même s'ils permettent d'obtenir des avancements, le tiers des agents signalent que les gains promotionnels ne compensent pas les différentes pertes occasionnées par un changement de région. Même les cadres sont majoritairement opposés au discours de l'entreprise qui promeut la mobilité géographique. Perplexes, 2 d'entre eux pensent que l'entreprise pourrait gérer autrement les ressources humaines, au lieu de considérer la mobilité géographique nationale comme une fin en soi. Ils préconisent la mobilité au niveau des bassins d'emplois et un meilleur accompagnement financier et matériel des déménagements.

La mobilité fonctionnelle.

Bien qu'ils aient changé plus souvent d'emploi que leurs aînés de l'enquête A⁵⁴¹, les agents à mi-parcours abordent peu le sujet de la mobilité fonctionnelle, pour privilégier les considérations géographiques qui lui sont liées (Cf. ci-dessus).

⁵⁴¹ Lorsqu'ils étaient à mi-carrière, les agents de l'enquête A avaient obtenu davantage de promotions, malgré une mobilité fonctionnelle plus faible et des niveaux de formation initiale

Le plus souvent, la mobilité fonctionnelle s'est effectuée dans une même filière. Quelques agents signalent que l'avancement à EDF répond à une logique de spécialisation dans un métier ou une filière. Or, une fois spécialisé, il est difficile selon eux de changer de type d'activité et de connaître de véritables mobilités *professionnelles*.

La formation et le développement des compétences.

Les agents de l'enquête sont presque unanimes à considérer la formation continue de leur entreprise comme un dispositif de qualité, offrant des possibilités importantes, bien que le tiers des agents déclarent avoir réalisé leur formation "sur le tas". Seuls 3 agents adoptent une attitude vraiment négative à l'égard de la formation.

Au-delà de l'appréciation générale positive, chaque collègue semble adopter des pratiques différentes à l'égard de la formation. *Les agents de maîtrise* ont l'attitude la plus favorable. Ils considèrent que les stages sont nécessaires au développement des compétences et contribuent directement aux promotions. Au cours de leur parcours professionnel, *les cadres* ont négligé davantage la formation, leur formation initiale supérieure leur ayant davantage permis de développer par eux-mêmes leurs compétences. Enfin, *les agents d'exécution* sont plus réservés sur le bénéfice des formations proposées par l'entreprise. Ces derniers ont une vision très utilitariste de la formation, mais, pour obtenir des promotions, le diplôme leur semble plus important que la participation à des stages. Plus que les agents des deux autres collèges, ils considèrent qu'ils se sont essentiellement formés sur le tas et reprochent aux formations leur caractère parfois trop tardif (certains stages seraient dispensés après les changements d'emploi ou après l'introduction des changements techniques).

Concernant le bien-fondé de la formation, les femmes sont généralement plus réservées que leurs collègues masculins. Les faibles disponibilités dont elles disposent, compte tenu de leurs charges familiales, limitent leur possibilité de s'investir dans certaines formations. Trois d'entre elles en profitent pour signaler l'existence d'une discrimination négative de la part de l'entreprise à l'égard du personnel féminin (moins de formation, moins d'avancement...).

Malgré leur relative jeunesse (tout du moins par rapport à leurs aînés de la première enquête), deux agents de maîtrise et deux agents d'exécution de l'enquête C déclarent spontanément à l'interviewer "ne plus avoir l'âge" pour participer au dispositif de formation. Ils considèrent avoir achevé leur cycle de formation (pas de connaissances

plus modestes. Il est raisonnable d'y voir un ralentissement de l'avancement dans la cohorte la plus jeune.

nouvelles à apprendre compte tenu de la nature des fonctions exercées), ou sont convaincus de ne plus avoir les capacités pour apprendre ("c'est difficile en vieillissant").

Ces agents ne sont pas plus âgés que la moyenne des agents rencontrés à mi-parcours. Ils se distinguent seulement de l'ensemble de la population par un niveau d'instruction plus faible (CAP au mieux) et une plus grande proximité avec la retraite (14,5 ans en moyenne contre 16,8 ans chez les 21 autres agents).

XI.1.4) L'évolution de l'entreprise.

Interrogés sur l'évolution de l'entreprise, environ les deux tiers des agents de l'enquête C craignent de voir certaines caractéristiques de l'entreprise se transformer ou disparaître. Les agents impliqués favorablement dans les actions de changement impulsées par l'entreprise sont donc minoritaires.

Les plus inquiets quant à l'évolution de l'entreprise sont les agents d'exécution, puis, à un moindre degré, les agents de maîtrise. Leurs craintes - voire leurs angoisses - sont d'abord liées au sentiment d'incertitude qui pèse sur le devenir de l'entreprise. Les propos relevés, qui rejoignent souvent ceux entendus dans les 2 autres enquêtes, mentionnent le devenir incertain du Statut de l'entreprise et la position d'EDF ou de GDF sur le marché de l'énergie : les perspectives d'une dénationalisation, d'un éclatement des deux entreprises, de la mise en concurrence avec d'autres entreprises françaises ou étrangères.

“ On ne sait pas où on va ”.

S'interrogeant sur les évolutions, plus du tiers des 25 agents signalent le manque de communication interne. Ils regrettent le manque de transparence dont font preuve les directions en ce qui concerne la politique de l'entreprise. A entendre les agents à mi-parcours, une partie de leurs préoccupations pourrait être atténuée si une information précise leur était fournie (ici, les organisations syndicales, qui sont une autre source d'informations, ne peuvent pas se substituer à la direction pour répondre à l'attente des agents) et si les directions les impliquaient davantage dans le processus de changement. A moins que le manque de communication dont font part certains agents ne soit qu'un moyen de justifier des craintes face à des transformations inévitables de l'entreprise (dont certaines sont déjà concrètes), craintes que personne ne serait en mesure de modérer par le biais d'une information suivie.

En l'état, le décalage entre le manque d'information et les réactions aux changements fait dire aux agents que l'entreprise ne sait pas où elle va, qu'elle n'a pas de

projet. En cela la population à mi-parcours ne se distingue pas des deux autres. On se rappelle que les cadres supérieurs eux-mêmes étaient hésitants à définir un avenir pour EDF-GDF (Cf. enquête B - chapitre IX).

Au-delà d'un discours assez général, les préoccupations majeures des agents à mi-parcours concernent essentiellement le devenir du Statut des IEG ainsi que l'évolution probable de leur propre activité professionnelle. Autrement dit, leurs préoccupations sont davantage en relation avec le fonctionnement interne de l'entreprise, même si celles-ci résultent effectivement des considérations externes présentées ci-dessus.

Eu égard à leurs motivations à l'embauche, certains agents s'interrogent tout naturellement sur le maintien de la garantie de l'emploi. Mais, après avoir évoqué cette supputation, peu d'entre eux la retiennent comme une hypothèse plausible. Finalement, le sujet qui inquiète le plus intensément le quart des agents, et tout spécialement les agents d'exécution, est l'évolution des compétences requises pour l'exercice des emplois et le développement rapide de nouvelles techniques. Ces agents constatent l'entrée dans l'entreprise de jeunes salariés ayant des niveaux de formation initiale très supérieurs aux leurs. Ils discernent aussi l'exigence grandissante en matière de qualification (certification) pour accéder à des emplois mieux classés (GF plus élevés). Dès lors, ils s'interrogent sur leurs capacités réelles à accéder à d'autres postes, mais aussi à se maintenir dans leur emploi actuel.

Les 6 agents sur 25 qui s'interrogent de cette façon sur leurs capacités d'adaptation ont un profil singulier : ce sont des hommes, agent d'exécution ou petite maîtrise, occupant une fonction technique dans l'entreprise. Ni plus anciens, ni plus âgés que les autres agents, ils se distinguent par contre de la population de l'enquête C par un niveau d'instruction nettement inférieur aux autres, puisque 4 d'entre eux ont arrêté leurs études après le cycle primaire ou la classe de troisième et les 2 autres agents ont une formation professionnelle de niveau V. Par rapport aux autres agents, leur niveau de formation initiale apparaît comme une variable explicative des angoisses que les changements engendrent.

Concernant l'évolution de l'entreprise, d'autres réserves sont émises par les agents, mais aucune d'entre elles ne l'emporte sur les autres. Des agents de maîtrise signalent le ralentissement des évolutions de carrière et la montée de l'individualisme. Selon eux, l'évaluation des emplois (M3E) pourrait de plus entraîner un renforcement de la mise en concurrence entre les agents. Trois agents font également le constat de la démobilité grandissante de certains salariés. Il est raisonnable de penser que cette remarque les concerne pour partie.

Les agents qui ont un discours globalement positif sur l'évolution de l'entreprise, et plus particulièrement les cadres, mettent l'accent sur des dysfonctionnements internes qui freinent le processus de changement. Ils signalent la nature conflictuelle des relations sociales, les conflits de pouvoir entre directeurs, le manque d'implication d'une partie du personnel et l'absence de récompense pour les agents qui s'investissent dans le sens attendu par la direction. Cinq agents parmi lesquels 3 cadres (donc la moitié des cadres interrogés) considèrent que les différents acteurs d'EDF-GDF (salariés, syndicats, tutelle, direction) ont des stratégies trop éloignées les unes des autres pour que l'entreprise ait les moyens d'évoluer dans des conditions satisfaisantes. La CGT, majoritaire dans l'entreprise, est notamment perçue par ces agents comme un syndicat rétrograde.

A l'inverse, deux cadres signalent que les changements impulsés se succèdent trop rapidement pour que leur mise en place sur le terrain puisse être cohérente. Les directions multiplient les réformes et malgré la bonne volonté des hiérarchies de proximité, il n'est pas possible de mettre sérieusement en pratique les orientations.

Au total, même si plus de la moitié des agents rencontrés concluent en affirmant qu'EDF et GDF restent de bonnes entreprises, on constate que la fréquence des critiques négatives l'emporte largement sur les jugements favorables. Sans constater un climat de démobilisation comparable à celui qui est observé chez les agents de l'enquête A, il faut reconnaître que **les agents à mi-parcours sont globalement préoccupés par l'évolution de l'entreprise**. Les réformes que l'entreprise conduit pour affirmer sa compétitivité et la façon dont elles sont mises en oeuvre, provoquent des réactions d'hostilité d'une partie du personnel. La défense des acquis reste un souci dominant dans cette population et les agents les moins formés sont inquiets sur le rôle futur qu'ils joueront dans l'entreprise.

XI.1.5) Le parcours professionnel à venir.

Durant les entretiens, l'interviewer a interrogé les agents au sujet de leurs aspirations professionnelles, de l'évolution à laquelle ils s'attendent en vieillissant et de la représentation des dernières années de la carrière.

Les informations recueillies ne constituent pas un corpus important. De même que les agents racontent brièvement leur parcours professionnel passé, ils sont peu disert en ce qui concerne le futur.

Les propositions soumises à l'issue de l'entretien, ainsi que la formulation du projet professionnel de "fin de carrière", permettent néanmoins de préciser les aspirations futures des personnes interviewées.

Si les agents ont peine à parler de l'avenir, le plus grand nombre d'entre eux (environ 5 sur 10) attend d'abord de celui-ci une évolution de carrière, qui serait synonyme de responsabilités plus importantes, transmission d'expériences et formation continue. Au sein de cette sous-population, les trois collèges sont représentés de façon comparable.

Les autres agents insistent peu sur les avancements pour privilégier les conditions de travail ou la vie familiale. Leurs projets sont moins des projets professionnels stricto sensu que des projets de vie. Deux sous-catégories répondent à cette seconde conception du projet. Dans la première (environ 3 agents sur 10), on trouve des personnes qui envisagent une diminution du temps de travail pour privilégier la qualité de la vie privée, mais qui ne veulent pas quitter l'activité. Une majorité de cadres sont recensés dans cette catégorie (la moitié d'entre eux). Dans la seconde sous-catégorie (environ 2 agents sur 10), les projets des salariés sont dirigés sans ambiguïté vers la sortie d'activité. Appartenant majoritairement au collège exécution, ces agents sont assez résignés face aux possibilités d'évoluer. Ils évoquent la perspective d'un départ anticipé à la retraite.

La transmission des compétences.

Si la majorité des agents aspirent à gagner des promotions dans les prochaines années, ils ont également le souhait de transmettre leur expérience. Ce thème est le premier plébiscité par les agents lors de la passation des propositions. Vingt-quatre agents sur 25 considèrent cette démarche comme l'idée la plus satisfaisante de toutes celles qui leur sont soumises.

L'aspiration à transmettre l'expérience signifie que les salariés interviewés se considèrent assez "anciens" dans l'entreprise pour avoir des connaissances à transmettre à d'autres agents, notamment aux agents plus jeunes qu'eux. Par ces réflexions, les agents à mi-parcours se constituent en groupe d'âge distinct de celui des jeunes, bien qu'une majorité d'entre eux prétende avoir les affinités les plus fortes avec ces derniers (et non avec leurs aînés).

Les réponses des agents à mi-parcours laissent aussi entendre que la valeur de l'expérience se renforce en vieillissant et qu'il est naturel de privilégier la transmission quand on se rapproche du terme de la carrière. Pour des salariés, "passer le témoin" à un jeune, est aussi une façon de pérenniser sa propre histoire professionnelle au sein de l'entreprise, et un moyen de s'assurer que sa contribution n'aura pas été inutile.

L'exercice de l'activité dans les dernières années.

Outre la transmission des compétences, les agents à mi-parcours sont majoritairement favorables à certaines modifications dans l'exercice futur de leur travail.

Parmi celles que l'interviewer leur suggère dans les propositions du questionnaire, le principe du détachement hors EDF ou GDF est accepté par 17 agents sur 25. Pour ces derniers, l'éloignement de leur entreprise pourrait se concevoir pour travailler dans d'autres organisations, effectuer des missions à l'étranger, s'occuper des oeuvres sociales... La seule caractéristique commune aux agents qui, à l'inverse, ne veulent pas quitter EDF ou GDF pour un détachement, est d'appartenir au collège exécution ou à la petite maîtrise.

Concernant les missions d'expertise, 22 agents sur 25 considèrent qu'il peut être judicieux de proposer ce type d'activité aux agents proches de la retraite, car les missions permettent de valoriser les compétences. La notion de travail en équipe, qui est présente dans la proposition, n'est pas un inconvénient pour les personnes interrogées.

Enfin, concernant le temps de travail, les agents à mi-parcours sont favorables à une diminution de la charge horaire hebdomadaire dans les 5 dernières années de la vie professionnelle, en ayant plus de congés ou en travaillant 30 heures réparties au choix dans la semaine (proposition 11 du questionnaire).

XI.2) Les similitudes entre les agents à mi-parcours et ceux situés à dix ans ou moins du départ en inactivité.

- Le processus d'embauche.

Du point de vue des motifs qui ont incité les agents à postuler à EDF-GDF, les similitudes entre les enquêtes A et C sont patentes. Deux motifs dominent toutes les autres motivations. Le premier est lié à la recherche de la sécurité de l'emploi. Au moins 8 agents sur 10 évoquent son importance dans le processus décisionnel (une proportion encore plus grande dans l'enquête C que dans l'enquête A). Le second motif est la présence dans la famille du candidat d'un agent EDF ou GDF. Au moins le tiers des agents des deux enquêtes signale l'influence de cette parenté sur leur orientation professionnelle. Quand avoir un parent à EDF ou GDF ne facilitait pas directement l'embauche, c'était au moins un moyen d'être bien informé des avantages sociaux et économiques proposés par l'entreprise.

Il faut rappeler, néanmoins, que dans les 3 enquêtes, les personnes directement embauchées dans le collège cadre ne répondent pas à cette analyse. Pour eux, les motivations à l'embauche étaient à relier fréquemment à la nature des activités proposées par EDF ou GDF et aux opportunités de carrière permises par la taille de l'entreprise.

- Une interrogation sur le devenir de l'entreprise où prédomine le Statut de l'entreprise.

Incontestablement, les salariés à 10 ans ou moins du départ en inactivité ne sont pas les seuls à se préoccuper du sens à donner aux changements qu'ils vivent au sein de leurs entreprises. Les agents à mi-parcours partagent avec eux les mêmes interrogations sur le devenir de l'entreprise et le Statut des IEG.

Cette préoccupation se comprend facilement compte tenu du motif principal pour lequel la très grande majorité des agents des enquêtes A et C ont postulé à EDF ou GDF. Recherchant la garantie de l'emploi au moment de leur embauche, les agents restent vigilants au maintien de cette caractéristique pendant leur parcours professionnel.

Ainsi, la plupart des agents évaluent les nouveautés organisationnelles ou juridiques en fonction de leurs conséquences sur la variable emploi. Comme celles-ci se traduisent souvent par des réductions d'emploi, ils considèrent qu'à terme c'est leur propre emploi qui pourrait être menacé. Par extension, le changement, sous toutes ses formes, est

pour eux générateur d'inquiétude, même lorsque les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise ne sont pas menacées.

La façon dont EDF-GDF gère actuellement sa transformation n'est pas non plus de nature à rassurer les agents. Si on se fie à leurs déclarations, l'information qui émane de la direction est en décalage avec les pratiques sur le terrain, la cohérence des réorganisations n'est pas évidente aux yeux des personnes interviewées et la recherche du profit contredit l'éthique du service public. Ces changements, qui impliquent des suppressions d'emplois, mais aussi de nouveaux lieux de travail et de nouvelles façons de travailler, déstabilisent un personnel soucieux de stabilité et d'égalité professionnelle, qui voudrait continuer à travailler dans la sérénité.

En conséquence, les liens de confiance que les agents entretenaient avec l'entreprise se relâchent et ils resteront détendus tant que les missions d'EDF-GDF, son organisation et son Statut ne seront pas totalement redéfinis ou confortés. Il s'agit d'une situation relativement conjoncturelle, mais qui durera encore plusieurs années, probablement le temps nécessaire à l'achèvement de la construction européenne du marché énergétique.

Le fait que le devenir de l'entreprise et l'évolution du Statut préoccupent les agents de l'enquête A comme ceux de l'enquête C conforte l'existence **d'un effet "période"** comme l'un des éléments explicatifs de l'évolution du rapport au travail des agents EDF-GDF, et a fortiori de la population des agents proches du départ en inactivité.

- Des agents qui comptent d'abord sur l'entreprise pour assurer leur déroulement de carrière.

Dans le chapitre VIII, il a été expliqué que dans le passé l'évolution des carrières dépendait essentiellement de l'ancienneté, des changements d'emploi et du diplôme. Ces règles établies, les promotions étaient gérées par les supérieurs hiérarchiques et les agents de l'enquête A étaient placés dans une organisation où ils n'avaient guère à se préoccuper de leur parcours professionnel. Au moment de l'entretien sociologique, certains regrettaient cependant de n'avoir pas été davantage acteurs de ce parcours et d'avoir trop fait confiance à leurs chefs en matière d'avancement.

On retrouve auprès des agents à mi-parcours des comportements similaires concernant les déroulements de carrière. Même chez les cadres de l'enquête C, il n'y a pas de véritable prise en main du parcours professionnel. Pour les agents interrogés, un changement d'emploi est un événement qui résulte d'abord de la proposition de la

hiérarchie. L'agent l'accepte ou le refuse ensuite, en mesurant les contraintes éventuellement associées au changement d'emploi (mobilité géographique).

De fait, longtemps l'équivalence entre changement d'emploi et promotion a été prononcée et, pour un agent "lambda", il suffisait d'attendre que son supérieur pense à lui pour obtenir le changement d'emploi et l'avancement (ou seulement l'avancement par revalorisation du poste occupé). Depuis, les possibilités de monter dans la hiérarchie se sont raréfiées à EDF-GDF. Mais, malgré la contraction observée sur le marché interne de l'emploi, les agents de l'enquête C n'ont pas modifié leurs comportements. Bien que la majorité d'entre eux comptent sur de futurs avancements, ils s'en remettent toujours à leur hiérarchie pour les obtenir et, dans le cadre de l'entretien, ils n'indiquent pas à l'interviewer leur projet professionnel en terme de fonction⁵⁴².

⁵⁴² Cette attitude ne coïncide pas avec l'idée du Projet Professionnel Personnalisé (PPP) promue par la Direction du Personnel. En effet, même si le supérieur hiérarchique est directement impliqué dans cette procédure, l'agent est censé avoir un souhait (projet) professionnel.

XI.3) Les différences entre les agents à mi-parcours et ceux situés à dix ans ou moins du départ en inactivité.

Sur la base de l'analyse comparative des enquêtes A et C, cette section va montrer qu'il existe davantage de différences que de similitudes entre les deux sous-populations.

- La rupture entre le passé et présent.

Chez les agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, on a relevé dans le chapitre VIII une rupture importante entre un passé heureux et un présent problématique.

La rupture entre ces deux moments est rarement présente chez les agents situés à mi-parcours. Il n'y a pas d'opposition radicale entre passé et présent, même si, tout comme les agents de l'enquête A, ils s'avèrent préoccupés par les changements dans l'entreprise. Surtout, lorsqu'ils évoquent les premières années de leur parcours professionnel, les agents de l'enquête C font rarement référence au service public et à ses valeurs, alors que ces propos étaient fréquents dans la première enquête.

Eu égard aux transformations progressives que l'entreprise a connues, il y a moins de différences pour ces agents que pour leurs aînés entre le fonctionnement actuel de l'entreprise et son fonctionnement au moment de l'embauche. En outre, durant les premières années de leur carrière, on constate que la socialisation des agents à mi-parcours n'a pas développé la culture originelle que l'on retrouve chez les agents plus proches de la retraite : dans le corpus de l'enquête C, il n'y a pas de référence à une logique de progrès, pas de propos sur la "grandeur" des investissements, pas d'indication concernant la "noblesse" du produit, pas d'exposé sur l'égalité de traitement de tous les abonnés. Evoquant le passé, ne sont guère évoquées la solidarité et la dilution de la camaraderie entre agents. Il n'y a donc pas de passé glorieux, ni d'adhésion à un modèle d'entreprise qui n'existe plus.

Contrairement aux agents proches de l'inactivité, les agents à mi-parcours ne se disent pas "fiers" d'avoir mené leur parcours professionnel au sein d'EDF ou de GDF. Par contre, certains signalent l'attachement des "anciens" à certaines valeurs, ainsi que la nostalgie qui peut les caractériser quand ils évoquent le passé. Ils opposent alors la culture des anciens attachés à une certaine idée du service public *au sein de l'Hexagone* à la conception des plus jeunes qui ont d'EDF-GDF la vision d'une entreprise *ouverte sur*

l'Europe, devant faire face à la concurrence. Du point de vue des salariés proches de la retraite, les agents à mi-parcours participent ainsi à la construction du regard d'Autrui qui tend à dévaloriser la place du personnel âgé dans l'entreprise.

Les agents qui sont dans les dernières années sont passésistes. Ils vivent dans le passé et non dans l'avenir. (un agent d'exécution)

Au total, l'histoire professionnelle des agents à mi-parcours entrés plus récemment dans l'entreprise que leurs aînés s'avère différente de celle des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité. Leur inscription dans le cycle de vie professionnelle est également distincte. Les agents de l'enquête C ne sont pas parvenus au stade du parcours professionnel où l'on fait un bilan de celui-ci.

- L'employabilité.

Alors que cette préoccupation est absente des entretiens de la première enquête, certains agents d'exécution et de maîtrise de l'enquête C s'interrogent sur leur future employabilité (agent d'entretien, ouvrier-mécanicien, magasinier...). Face au processus de modernisation et à la transformation du référentiel de compétences, ces agents se demandent s'ils seront aptes à suivre les évolutions du contenu des emplois.

Déjà confrontés à des réformes de structure, ces agents ont mesuré leurs faibles capacités d'adaptation. Parce qu'ils ne sont généralement pas mobiles géographiquement, et surtout parce qu'ils possèdent de bas niveaux de qualification, ils savent que leurs possibilités de reclassement au sein de l'entreprise sont peu nombreuses. Ils sont les premiers à rappeler le caractère prédominant du niveau de formation initiale dans les promotions à EDF-GDF.

L'évolution se fait en fonction du diplôme, et moi, je n'en ai pas. J'ai un niveau C.A.P. et je ne suis pas allé jusqu'au bout. (un agent d'exécution)

La fragilité de ces agents en terme d'employabilité conditionne de plus leur vision particulièrement négative du changement, puisque celui-ci est susceptible de les déstabiliser. Elle les conduit parfois à penser qu'être à proximité de la retraite serait une bonne chose. Pour ces personnes, la différence avec les agents de l'enquête A (discours sur l'employabilité) se transforme alors en similitude du point de vue de l'aspiration à partir à la retraite.

- La formation.

Lors de l'enquête A, les agents "âgés" avaient un discours très réservé au sujet de la formation continue (section VIII.2.4.2). D'ici à leur départ à la retraite, la grande majorité des personnes interviewées pensaient seulement participer ponctuellement à des stages de formation. Et si les agents d'exécution semblaient avoir rejeté les stages de formation tout au long de leur parcours professionnel, ce sentiment était plus récent pour les deux autres collègues. Les agents "en fin de carrière" n'attendaient plus d'avancement significatif et, plutôt que de participer à des stages de formation, souhaitaient adopter un autre rythme de travail.

Dans l'ensemble, les agents à mi-parcours ont une approche différente de la formation continue. Contrairement aux agents proches de la retraite, ils espèrent sérieusement que la formation les aidera à obtenir des avancements.

Au-delà de ce lien entre formation et promotion, une grande partie des agents suggère qu'il est indispensable de se former pour maintenir un bon niveau de compétence. Plus que leurs aînés, surtout dans le collège maîtrise, les agents ont intégré l'idée qu'il était nécessaire d'entretenir ses connaissances pour pouvoir s'adapter aux nouvelles technologies : 23 agents à mi-parcours sur 25 considèrent qu'il faut continuer de se former dans les 10 dernières années de la carrière (proposition 17 du questionnaire). Ce discours était peu présent chez les agents situés à 10 ans ou moins du départ à la retraite.

- La représentation de la "fin de carrière".

Les agents à mi-parcours ont des difficultés à concevoir les dernières années de leur vie professionnelle. Pour beaucoup, cette période est trop éloignée pour en parler⁵⁴³, pour d'autres, elle est synonyme de retraite et de vieillesse.

Interrogés toutefois sur la façon dont ils imaginent ces dernières années, les agents tiennent un discours qui ne ressemble en rien à l'analyse qui a été faite du rapport au travail de leurs collègues de l'enquête A.

Neuf agents à mi-parcours sur 10 envisagent cette période comme un prolongement naturel de leur activité actuelle et rejettent le principe du débrayage. L'idée d'une "fin de carrière" considérée comme une étape spécifique du parcours professionnel n'a guère de sens pour eux. Surtout, plus de 6 agents sur 10 ne sont pas d'accord pour considérer que les agents situés à moins de 10 années de la retraite sont gérés

⁵⁴³ A la question 28 du questionnaire ("Dans les dernières années de la vie professionnelle, ce qui compte..."), la préparation à la retraite est, des 6 items, celui qui est le moins important pour les agents à mi-parcours.

différemment (proposition 27 du questionnaire⁵⁴⁴). Il y a là un profond décalage avec les agents de l'enquête A.

"A EDF, les gens ne sont pas laissés pour compte. On est en fin de carrière le jour de sa retraite." (un agent de maîtrise GF7)

"La fin de carrière, c'est à 60 ans, au moment où on part à la retraite. Il n'y a pas de voie de garage, ce sont les agents qui se mettent dans cette situation." (un cadre GF12)

"Ce qui compte, c'est de se rendre adaptable à toutes les situations." (un cadre GF15)

Les agents à mi-parcours ne sont pas davantage enclins à considérer que les salariés âgés doivent bénéficier d'un traitement de faveur. Ainsi, au moins 4 agents sur 5 considèrent que l'entreprise n'a pas à accorder plus de responsabilité ou plus de commandement à ceux qui se trouvent dans les dix dernières années de la carrière, tout du moins pas sur la base de cette seule caractéristique (propositions 22 et 23 du questionnaire).

Quelques agents savent cependant qu'il est possible de rencontrer des difficultés en "fin de carrière". Ils donnent en exemple la mauvaise préparation aux évolutions techniques ou l'appréhension vis-à-vis de la retraite, mais ils ne parlent guère du rôle que l'entreprise est susceptible de jouer dans ce processus. Selon eux, ce serait alors le moment où les agents auraient intérêt à réduire leur temps de travail.

Malgré ces indications, dans tous les cas, la "fin de carrière" est perçue par les agents à mi-parcours comme une période de courte durée, toujours inférieure à 5 années, pendant lesquelles il ne doit pas y avoir, de la part du salarié, de différences majeures dans la façon de concevoir le travail.

"La fin de carrière, c'est peut-être quand certains agents se sentent perdus face à l'informatisation." (un agent d'exécution)

"La fin de carrière, c'est la dernière année, quand il y a les cumuls de congés." (un agent de maîtrise GF8)

Ce sont les cadres interrogés pour lesquels le concept de "fin de carrière" est le plus évocateur, mais sa représentation est négative. Trois d'entre eux (la moitié des cadres interrogés) évoquent les risques de plafonnement, ainsi que les "placards" qui menacent les fins de carrière. Détachés, ils déclarent que si cette "fatalité" devait les concerner, ils profiteraient de l'occasion pour privilégier leurs activités extra-professionnelles. Ces

⁵⁴⁴ A la proposition "Quand on arrive à 10 ans de la retraite, on vous pousse vers une voie de garage", 11 agents ne sont pas du tout d'accord, 5 ne sont plutôt pas d'accord, 8 sont plutôt d'accord, aucun agent n'est tout à fait d'accord, et 1 agent ne se prononce pas.

déclarations ne peuvent que rappeler les situations que vivent, de façon aiguë, certains cadres supérieurs de l'enquête B.

"A partir de 50 ans, on vous met vite dans un placard. C'est moins grave que d'être à la porte, mais c'est dommage." (un cadre GF18)

Une distance par rapport aux salariés plus âgés.

Le questionnaire relatif aux dernières années de la vie professionnelle est l'occasion pour 5 agents de se distinguer de leurs aînés de l'enquête A et de participer à la construction de l'image des agents aujourd'hui proches de la retraite. Quand ils évoquent la façon de penser et de travailler de ces derniers, ils parlent d'attitude rétrograde et de flexibilité minimale. Selon eux, la rigidité qui caractérise certains agents proches du départ à la retraite les rend vulnérables face aux changements des techniques. Peu adaptables, les agents "âgés" se démobiliseraient et solliciteraient des départs anticipés en inactivité.

Au total, l'ensemble des réactions des agents de l'enquête C interrogés sur le futur professionnel montre qu'ils se distinguent des agents plus âgés de l'enquête A (comme précédemment ils se distinguaient des agents plus jeunes). Cette distinction atteste que leur position dans le cycle de vie professionnelle est bien différente, dans sa signification, de celle des agents situés à 10 ans ou moins de la retraite.

Au jour des entretiens, la grande majorité des agents à mi-parcours imaginaient bénéficier d'avancements dans les prochaines années. L'idée d'un plafonnement de la carrière leur était généralement étrangère.

"Ceux qui sont proches de la retraite ont des méthodes bien fixes et ils ne veulent pas changer. Ils attendent tranquillement la retraite et commencent à se retirer." (un agent d'exécution)

"La fin de carrière, c'est quand on n'a plus d'avancement." (un agent de maîtrise GF10)

- Temps libre et rémunération.

La très faible volonté de substitution de temps libre à la rémunération était un résultat surprenant de la première enquête. Malgré le souhait de certains agents situés à 10 ans ou moins de l'inactivité de diminuer le temps de travail, peu d'entre eux étaient prêts à abaisser leur rémunération pour réaliser leur aspiration. Suggérant aux agents de travailler à mi-temps, 6 sur 10 déclaraient à l'interviewer qu'ils refuseraient une diminution de salaire aussi modeste soit elle (même 5 % serait rédhibitoire).

Ce résultat n'est pas aussi tranché dans la troisième enquête. Bien que les agents à mi-parcours ne soient pas très favorables à l'idée de travailler à temps partiel pour le moment, ils ne sont pas opposés à envisager cette possibilité dans plusieurs années, lorsqu'ils approcheront à leur tour de l'inactivité.

A l'issue de l'entretien, la proposition cherchant à faire préciser un seuil financier au-delà duquel les agents préfèrent maintenir la rémunération constante plutôt que de réduire le temps de travail montre que plus de 7 sur 10 accepteraient une diminution de salaire égale à 5 % dans le cadre d'une activité à mi-temps. Il serait encore près de 4 sur 10 à accepter une diminution de salaire de 15 % pour un temps de travail réduit de 50 %. Si ces proportions restent faibles, elles témoignent d'une plus grande sensibilité à l'égard du temps non travaillé chez les agents à mi-parcours, que chez leurs aînés, chez qui une logique de capitalisation avait clairement été mise en évidence dans la section VIII.3.

- La transmission des compétences.

Comme les agents à mi-parcours, les agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité avaient signalé l'intérêt des procédures qui visent à transmettre l'expérience (7 agents sur 10) ; ces derniers formulaient cependant quelques réserves à s'y engager spontanément. Ils indiquaient en particulier qu'il n'y a pas de raison de spécialiser les agents proches de la fin de la carrière dans ce type d'activité : les connaissances doivent être transmises tout au long de la carrière, à partir du moment où le principe en est justifié. Spécialiser dans ce type d'activité les agents proches de la retraite reviendrait à les placer dans une fonction secondaire au sein de l'entreprise.

De plus, certains agents de l'enquête A étaient réservés à l'idée d'exercer une fonction de tutorat : les relations qu'ils entretiennent avec les jeunes ne font pas abstraction de l'écart entre le niveau moyen d'études de chacune des deux sous-populations. Ainsi, certains agents doutaient d'être en mesure de tenir un discours adapté aux connaissances théoriques des plus jeunes et ne pensaient pas avoir les compétences pédagogiques nécessaires pour transmettre l'expérience.

Lorsque les agents à mi-parcours plébiscitent la transmission des compétences, les réserves rappelées ci-dessus disparaissent du propos. Leur façon de percevoir les échanges de savoirs confirme que les agents de l'enquête C constituent une sous-population suffisamment éloignée de leurs aînés pour ne pas craindre les transferts de connaissances (leur formation initiale est plus élevée), mais une sous-population suffisamment ancienne dans l'entreprise pour souhaiter s'impliquer dès maintenant dans des opérations de ce type.

En fait, chez les agents à mi-parcours, le risque de marginalisation est absent du corpus, sinon sous la question de l'employabilité à venir. Les agents n'imaginent donc pas

un seul moment qu'il puisse y avoir un lien entre transfert de compétences et mise à l'écart. Par conséquent, à l'approche de la retraite, la totalité des agents de l'enquête C serait prête à transmettre ses connaissances à des collègues moins expérimentés (proposition 20 du questionnaire).

- L'aménagement des fins de carrière.

Autre différence entre les agents à mi-parcours et les agents de la grille : leur positionnement à l'égard d'une mission d'expertise et d'un détachement.

Chez les agents rencontrés au cours de la première enquête, l'idée d'avoir à réaliser une expertise place le plus grand nombre d'entre eux dans une situation inconfortable. Les deux tiers des personnes interviewées imaginent difficilement ce que pourrait être un travail d'expertise et rejette la proposition.

Leur attitude à l'égard du détachement n'est guère plus enthousiaste. Plusieurs agents associent ce dispositif aux actions que le personnel peut réaliser dans le cadre de la politique sociale de l'entreprise (centres aérés ou colonies, centres de vacances pour personnel des IEG, gestion des CAS et SLV⁵⁴⁵), d'autres sont indifférents à la proposition. Ces réactions montrent que les agents proches de l'inactivité ne peuvent pas concevoir leur activité professionnelle, ailleurs que dans le "monde" des IEG, car ils adhèrent fortement à la culture de l'entreprise et à son fonctionnement (même s'ils critiquent les changements qui l'affectent).

Concernant l'expertise ou le détachement, les personnes à mi-parcours ne formulent pas les réserves des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité. Au moins 7 sur 10 se disent intéressées par les deux propositions si elles contribuent à la valorisation des compétences, pour soi ou pour l'entreprise. La position de ces personnes sur le détachement montre qu'elles conçoivent beaucoup plus facilement que leurs aînés un épisode professionnel à l'extérieur de l'entreprise, du moment que ce détachement permet de continuer à avoir un travail intéressant, ainsi que des relations professionnelles satisfaisantes avec les collègues⁵⁴⁶.

⁵⁴⁵ SLV : Section Locale de Vote. Il y a généralement une SLV par unité, laquelle gère les oeuvres sociales au niveau local, mais aussi le remboursement des frais médicaux, etc.

⁵⁴⁶ A la proposition 28, ce sont les deux items qui recueillent le plus souvent la préférence des agents.

XI.4) Retour sur le modèle d'interprétation.

Dans ce dernier chapitre, l'analyse s'est attachée à ne faire ressortir de l'enquête C que les éléments susceptibles de conforter ou de mettre en doute les résultats de la première enquête. A l'issue de cette synthèse, plusieurs informations assurent et précisent la pertinence du modèle d'interprétation présenté dans le chapitre X⁵⁴⁷.

Le principal constat qui ressort de la comparaison entre les corpus des enquêtes A et C concerne l'implication dans le parcours professionnel : quand les agents à mi-parcours parlent de leur activité, il n'y a pas de nostalgie dans les termes employés, la grande majorité d'entre eux n'a pas de reproches virulents à faire à l'entreprise et les agents se considèrent globalement comme employés à hauteur de leurs compétences.

Sauf pour quelques uns, parler de démobilisation pour évoquer le rapport au travail des agents à mi-parcours serait donc abusif. Bien sûr, certains disent attendre des promotions depuis trop longtemps, d'autres ressentent un ralentissement de l'avancement, mais une large majorité d'agents jugent leur activité intéressante et comptent encore s'investir dans leur travail pour gagner des niveaux de rémunération et conserver un travail plaisant.

A lui seul, *le degré d'implication* distingue donc les agents des enquêtes A et C : les premiers sentent le terme de la carrière se rapprocher et, compte tenu de certaines désillusions liées à leur histoire professionnelle, n'ont plus la même implication dans leur travail. Les seconds se trouvent situés plus en amont dans le parcours professionnel et savent qu'il leur faut encore jouer un rôle actif dans l'entreprise s'ils veulent réaliser certains objectifs professionnels.

Bien qu'importante, cette caractéristique ne suffit pas à accréditer l'existence de certains déterminants venant modifier le rapport au travail des agents les plus proches de l'inactivité. *Nous allons résumer ci-dessous ce que la troisième enquête apporte comme information permettant d'établir avec plus de certitude l'existence d'un effet "fin de carrière" et d'un effet "génération" chez les agents des enquêtes A et B et d'un effet "période" chez tous les agents.*

⁵⁴⁷ Le modèle d'interprétation a analysé les deux premières enquêtes (A et B). Dans ce chapitre, il a été essentiellement question de l'enquête C comparée à l'enquête A, mais comme on retrouve dans l'enquête B les mêmes effets que dans l'enquête A (effet "génération" et effet "fin de carrière"), on enrichit par conséquent le modèle d'interprétation dans son ensemble.

Un effet "période".

Les agents à mi-parcours sont globalement satisfaits du rôle qu'ils jouent dans l'entreprise et ils espèrent pouvoir bénéficier de nouvelles promotions dans le futur. Malgré ce constat positif, leur vie à EDF ou GDF ne peut pas être qualifiée de merveilleuse. Si l'on s'en tient aux discours concernant les évolutions de l'entreprise, la majorité des agents s'interrogent sur le sens des changements dans lesquels ils sont impliqués. Ils ont le sentiment de manquer d'information, de ne pas savoir quels objectifs l'entreprise poursuit ; et la hiérarchie, faute de pouvoir définir avec précision sa politique à long terme, n'est pas en mesure de faire connaître le projet de l'entreprise.

Subissant pour quelques uns des réformes de structure répétées, constatant pour d'autres les changements de techniques, le personnel à mi-parcours est inquiet quant à l'avenir de l'emploi à EDF-GDF. Plus que "les emplois" en général, c'est d'abord pour leur propre emploi que les agents sont dubitatifs. Tout comme leurs aînés, beaucoup sont attachés à cette sécurité de l'emploi qui les a conduits à choisir une entreprise qui offrait cette caractéristique. Qu'en serait-il demain si l'entreprise était dénationalisée ?

Ainsi, agents âgés (au terme de leur trajectoire professionnelle) comme agents à mi-parcours vivent au présent des événements suffisamment importants pour affecter leur rapport au travail. De ce point de vue, leur âge et leur position dans le cycle de vie professionnelle sont des variables relativement indépendantes des répercussions que provoquent les changements de l'entreprise. Il est probable que placés dans le même contexte professionnel, des agents de 30-35 ans réagiraient encore de façon analogue, dès lors que leurs motivations à l'embauche auraient été les mêmes que celles de leurs aînés. **Il existe donc effectivement un effet "période", qui s'exerce aussi bien sur les salariés âgés que sur ceux qui sont situés à mi-parcours** (c'est une caractéristique attendue d'un effet "période" que de concerner tout le personnel).

Un effet "fin de carrière".

Dans l'analyse des corpus, on a vu que les agents à mi-parcours ne se situent pas (ne se conçoivent pas) à la même étape du parcours professionnel que leurs collègues plus jeunes ou plus âgés.

Dans la première enquête, une partie des agents faisaient comprendre qu'à quelques années du départ à la retraite, la façon de concevoir le travail était différente. Concernant les charges de travail, la mobilité, la formation continue, la considération portée par les acteurs aux salariés proches du départ en retraite, (...), sur tous ces aspects, la majorité des agents interrogés adoptaient une position décalée par rapport à celle qu'ils

avaient jadis adoptée. Au présent, ils ne cherchaient plus à prouver de la même façon leurs qualités professionnelles, ils ne souhaitent pas se remettre en question : certains attendaient de partir à la retraite avec la conscience de la carrière terminée.

Que les agents de la première enquête justifient cette attitude en considérant que l'image des salariés âgés est négative, ou encore en déclarant qu'il est plus difficile de se former en vieillissant (donc à leur âge), il en ressort néanmoins que le fait de se rapprocher de la fin de l'activité provoque une évolution du rapport au travail des personnes placées dans cette situation, ce qui permet de mettre en exergue l'effet "fin de carrière".

Il est impossible de réaliser pareille analyse sur les agents à mi-parcours. **Dans une très grande proportion, la notion de "fin de carrière" n'a pas d'autre signification, pour eux, que son sens premier : passage de l'activité à l'inactivité.** Ce moment qui marque la fin du parcours professionnel leur paraît bien éloigné pour en parler.

La fin de carrière serait pour eux la poursuite naturelle de ce qu'ils vivent au quotidien. Aujourd'hui, ils ne voient pas pourquoi il faudrait agir différemment et ils n'imaginent pas une gestion des dernières années éloignée de celle qu'ils connaissent actuellement.

Contrairement à leurs aînés, les agents de l'enquête C ne vivent pas une étape particulière de leur parcours professionnel. Au présent, ils poursuivent leur carrière, espérant encore gagner des niveaux de rémunération (insistons sur cet aspect), en comptant pour cela davantage sur des opportunités fortuites que sur leurs propres initiatives.

Par la comparaison, les résultats de l'enquête C confirment ainsi l'existence d'un effet "fin de carrière", ne s'exerçant par définition que sur les agents placés dans cette situation.

Un effet "génération".

Malgré les similitudes relatives au processus d'embauche, **le corpus des agents à mi-parcours se distingue suffisamment de celui des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité pour confirmer l'existence d'un effet "génération" sur le rapport au travail de ces derniers.** Plusieurs éléments ont été repérés :

- les valeurs fondatrices de l'entreprise : les agents proches de la retraite opposent, en grande majorité, passé et présent, en voyant aujourd'hui disparaître les caractéristiques

d'une époque heureuse. Les agents de l'enquête C sont, eux, peu nombreux à se raccrocher aux missions de service public, à la camaraderie, ou à l'égalité des agents lorsqu'ils critiquent les changements dans l'entreprise.

Là où les premiers voyaient une *rupture irréversible* entre deux modèles d'entreprise, les seconds décrivent un *processus d'adaptation* (qu'ils savent cependant dangereux pour leur emploi).

- Le rapport à la formation continue : l'attitude des agents à mi-parcours est plus positive que celle des agents proches de l'inactivité.

Même plus jeunes, une partie des agents de l'enquête A reconnaissent n'avoir jamais été très motivés à l'idée de partir en formation. Cette attitude est peu présente chez les agents à mi-parcours, même chez ceux qui ont des niveaux de formation modestes.

Bien qu'ils avouent en attendre des récompenses en terme de rémunération et d'avancement, leur implication dans un processus de perfectionnement ou de recyclage des compétences paraît normale aux agents : 23 agents sur 25 considèrent qu'il faut continuer à se former dans les dix dernières années de la vie professionnelle (proposition 17 du questionnaire).

- Le rapport à la mobilité géographique : la première enquête avait montré que pour progresser professionnellement, les agents proches de l'inactivité n'avaient pas hésité, sur proposition de leur hiérarchie, à changer d'emploi au cours de leur carrière et à déménager quand il le fallait.

Les agents de la troisième enquête sont beaucoup plus réservés sur le bénéfice de la mobilité géographique. Alors qu'ils se situent plus en amont dans leur cycle professionnel, une forte proportion d'agents à mi-parcours ne sont pas prêts à faire autant d'efforts (de sacrifices ?) que leurs aînés pour pouvoir bénéficier de promotions et ils préfèrent résolument privilégier leur environnement familial aux dépens de la carrière. Dans cette population, le travail n'est donc pas la seule dimension qui régisse le parcours de vie. La composante familiale impose aussi ses règles, que l'on sentait moins présentes chez les agents plus âgés. Il est vrai que par rapport à ces derniers, les agents à mi-parcours ont une contrainte supplémentaire à gérer : la part des conjointes actives est bien supérieure.

- Les modalités de travail : le travail à temps partiel, le détachement, la mission d'expertise sont quelques éléments qui montrent que les agents à mi-parcours ne conçoivent pas le travail de la même façon que leurs aînés.

En raison d'une histoire qui leur est propre, les agents proches de l'inactivité ont une conception classique de l'exercice du travail : un emploi stable, à temps plein, au sein de l'entreprise qui les a recrutés. Même s'il s'agit d'une caricature, un des agents de la

première enquête avait déclaré : *"le temps partiel, c'est bon pour les femmes ou les handicapés."*

A contrario, les agents à mi-parcours sont plus réceptifs à d'autres modalités de l'exercice du travail. Ils envisagent par exemple une substitution entre temps libre et temps de travail non rémunéré. Même si ce remplacement n'est que partiel, il rompt avec la position inflexible des agents plus âgés sur ce sujet. De même les agents à mi-parcours seraient favorables à des détachements en dehors de l'entreprise, alors que les agents de l'enquête A considéraient cette proposition comme fantaisiste, dont le but aurait été d'aller éventuellement travailler pour le compte des Caisses d'Actions Sociales (CAS).

- L'évolution positive de l'entreprise : ce dernier élément ne concerne qu'une minorité d'agents à mi-parcours, mais la caractéristique est suffisamment forte pour annoncer un changement prochain dans le rapport au travail des cohortes les plus récemment embauchées.

Les agents en question adhèrent amplement aux changements dans l'entreprise. Pour eux, les transformations auxquelles ils participent sont indispensables au maintien de la compétitivité d'EDF-GDF. **Parallèlement, ils critiquent les agents qui vont à l'encontre de ce mouvement et qui regardent continuellement vers le fonctionnement passé de l'entreprise.** Ces mêmes agents parlent des mentalités passéistes de leurs collègues, des relations sociales "qui datent d'un autre siècle".

Pour que l'ensemble du personnel puisse suivre le changement, ils considèrent que l'entreprise devrait faire en sorte que l'adaptabilité des agents se développe. Certains d'entre eux iraient jusqu'à proposer une réforme du Statut des IEG pour qu'il y ait moins d'inertie dans l'entreprise.

Les personnes qui tiennent ce discours sont les agents les plus diplômés de la population (mais il y a des exceptions). Ils appartiennent principalement au collège cadre, mais on en dénombre aussi chez les agents de maîtrise. Par contre le collège exécution est totalement exclu de cette catégorie.

L'attitude à l'égard des changements est ainsi corrélée positivement avec la position hiérarchique occupée dans l'entreprise et la qualification initiale des agents, autrement dit avec la façon dont ils analysent le changement et les possibilités qu'ils ont d'y jouer un rôle, parce qu'ils sont dotés d'un bon capital scolaire.

Une variable discriminante : le niveau de formation initiale.

Ce constat montre que la variable formation initiale a été sous-estimée jusqu'au stade de ce travail, car la grande majorité des agents proches de la retraite (enquête A) avait un niveau de formation homogène de ce point de vue.

A l'inverse, dans la population de l'enquête C, la diversité des niveaux de formation initiale permet de faire ressortir l'importance du capital scolaire dans certaines composantes du rapport au travail, et notamment vis-à-vis de la transformation de l'entreprise. Ainsi, tandis que les agents diplômés de la troisième enquête apparaissent adaptables face aux changements (parfois revendiquant d'ailleurs cette adaptabilité), leurs collègues moins titrés évoquent leurs craintes de ne pas pouvoir répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise. Spécialisés dans des tâches que l'entreprise supprime progressivement, ils mesurent la difficulté de se recycler à l'occasion des réformes de structure, eu égard à leur niveau de formation initiale, mais aussi à la concurrence exercée par les plus jeunes vis-à-vis des emplois vers lesquels ils pourraient potentiellement s'orienter.

Dans quelques années, ces agents imaginent l'entreprise avec davantage d'automatismes, moins de personnels et une suppression des catégories d'emplois les plus basses (GF 3 et 4). Dans ce contexte, ils s'interrogent sur leur place dans l'entreprise et sur leur capacité à se reconvertir professionnellement, si seuls les emplois hautement qualifiés se développent. Certains agents à mi-parcours envient alors leurs aînés de ne pas avoir connu cette période, ou de ne pas avoir à la connaître complètement dans la mesure où ils partiront prochainement en inactivité.

Cela me paraît beaucoup plus bouché. On ne sait pas de quoi sera fait l'avenir de la direction pour l'instant, et cela se ressent au niveau emploi. Il n'y a pas de création de poste, donc c'est fatal, qu'à un moment, cela allait bouchonner (...). Dans les années quatre-vingt, on arrivait à être employé avec des brevets professionnels et des CAP, et maintenant on se retrouve un peu coincé avec ces niveaux. (un agent de maîtrise)

Aujourd'hui, je vois les choses en noir. Je ne sais pas jusqu'où on ira au niveau évolution technologique, mais je sais très bien que mon fils (il n'a qu'un C.A.P.) ne pourra pas venir travailler à GDF. (un agent de maîtrise)

(Quand j'ai été embauché), je pensais qu'il ne pouvait rien m'arriver ; (...mais maintenant) pour EDF-GDF Services, il n'y a que le profit qui compte et comme, nous, on n'est pas rentable, ils vont nous supprimer. (un agent d'exécution)

Vu le contexte actuellement, je serais à quelques années de la retraite que je serais content. (un agent d'exécution)

L'importance du niveau de qualification initiale dans le rapport au travail n'est aucunement contradictoire avec l'effet "génération" que la première enquête a révélé. Dans la mesure où les agents de l'enquête A disposent presque tous d'un niveau de formation relativement bas, les conséquences des changements sur les niveaux de compétences sont assez semblables pour la plupart des agents (abstraction faite, il est vrai, de la formation continue que les salariés n'ont pas tous utilisée de la même façon) : les connaissances techniques, acquises sur le tas, d'un ancien agent d'exécution passé au

terme de sa carrière dans le collège cadre ne prédisposent pas à une meilleure adaptation aux changements que les aptitudes dont disposent ses collègues du même âge restés en maîtrise ou exécution. C'est en effet dans chaque collège que le niveau de qualification requis pour occuper les emplois se renforce.

La variable "capital scolaire" est donc déterminante dans l'appréciation des changements mis en oeuvre dans l'entreprise. Elle est influente chez tous les agents, quel que soit leur âge, et pas seulement chez les agents les plus âgés. Elle ne remet pas en cause l'effet "génération" mis en évidence dans l'enquête A, puisque *c'est justement dans la population des salariés les plus âgés que se concentrent les personnes qui ont les plus bas niveaux de formation.*

Conclusion.

Afin de respecter la démarche hypothético-déductive qui a été conduite au cours de cette recherche, la présentation de l'enquête sur les agents à mi-parcours a pris place à la fin de la rédaction. Rappelons que dans un premier temps des hypothèses ont été formulées concernant l'évolution du rapport au travail (chapitre IV), puis les enquêtes A et B (chapitres VIII et IX) ont apporté des éléments de réponses, permettant ensuite d'élaborer un cadre théorique d'interprétation (chapitre X). Cette conceptualisation, qui repose pour partie sur une réflexion diachronique de l'évolution du rapport au travail, construite a posteriori, connaît des limites scientifiques qui ont été précisées en introduction.

Compte tenu de ces limites, la dernière phase du dispositif d'enquête avait pour objectif d'essayer de conforter une partie du modèle d'interprétation. Pour cela, les caractéristiques principales de salariés plus jeunes, situés à mi-parcours professionnel, ont été analysées. Comme pour leurs aînés, leur rapport au travail passé et présent a été étudié, ainsi que la représentation qu'ils ont de la fin de carrière.

Comparée aux précédents résultats, l'enquête C permet d'identifier les agents à mi-parcours comme distincts de leurs aînés ou de leurs collègues plus jeunes, à l'exception de quelques uns pour lesquels le corpus des entretiens se rapproche de celui de l'enquête A. L'analyse montre que les agents de l'enquête C se perçoivent à une étape de leur parcours professionnel différente de celle de leurs collègues plus âgés. A l'inverse des salariés des deux premières enquêtes, ils sont loin de considérer leur carrière comme achevée et le départ en inactivité est un événement trop éloigné pour qu'ils puissent en parler avec intérêt. De plus, lorsqu'ils évoquent leur devenir professionnel, leur perception est éloignée de la description du rapport au travail que font les agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité. Pour les agents à mi-parcours, dans les prochaines années, la carrière se poursuivra, bon an mal an, sans que leur rapport au travail ne se transforme singulièrement, ni que l'entreprise n'adopte une gestion particulière à leur rencontre. Laissant ces considérations à leurs aînés, les agents de l'enquête C n'évoquent donc pas l'influence d'éléments spécifiques, qui, en fin de carrière, agiraient sur le rapport au travail.

Ce résultat est à prendre en considération. S'il ne démontre pas l'existence de l'effet "fin de carrière", il n'infirmes pas le cadre théorique qui en fait état pour les salariés situés en fin de carrière. Du point de vue de la démonstration, il n'était pas possible d'attendre mieux de l'enquête C, puisque le propre d'un processus s'exerçant en fin de carrière est de ne pas être vécu - peut-être perçu ? - par des agents éloignés de la période.

A côté de l'effet "fin de carrière", certains résultats de la troisième enquête confortent l'hypothèse d'un effet "génération" s'exerçant spécifiquement sur les agents de l'enquête A (ou B). Sur certains thèmes, qui avaient montré l'influence de cette composante sur le rapport au travail des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, les agents à mi-parcours adoptent des attitudes différentes. On remarque que les références à des valeurs fondatrices de l'entreprise sont peu présentes dans le corpus, tout comme l'opposition entre un passé glorieux et un présent en déliquescence. De même, leur rapport à la formation continue est beaucoup plus positif et il n'est pas seulement le résultat des craintes que certains expriment lorsqu'ils évoquent le devenir de leur emploi dans l'entreprise. Puis, sur d'autres thèmes liés à l'exercice de l'activité (mobilité géographique, temps de travail, missions particulières...) leurs attitudes divergent encore de celles de leurs aînés.

Parallèlement, quelques agents à mi-parcours critiquent des comportements adoptés par leurs aînés au travail, attitudes qu'ils opposent à leurs propres normes.

Enfin, pour une partie des agents de l'enquête C, dont le profil socioprofessionnel laisse entrevoir celui des cohortes d'agents plus jeunes (au capital scolaire plus élevé), le discours est nettement en faveur des transformations dans l'entreprise. Le positionnement à l'égard des changements est radicalement opposé à celui qu'adoptent d'autres agents à mi-parcours, et a fortiori la grande partie des agents de l'enquête A.

Ainsi, l'effet "génération" mis en avant dans le modèle d'interprétation sort conforté de cette analyse, puisque par définition, il est cohérent que celui-ci, observé dans l'enquête A (et dans l'enquête B), ne se retrouve pas dans la population des agents à mi-parcours n'appartenant pas à cette génération.

Au total, effet "fin de carrière" et effet "génération" ne sont donc pas observés dans la population des agents à mi-parcours, ce qui conforte la thèse développée.

A côté de ces deux effets, l'enquête C a signalé la présence d'un effet "période". Concernant les réformes que l'entreprise entreprend, il est impossible d'ignorer un contexte conjoncturel spécifique à l'entreprise, qui induit un désappointement chez une franche majorité des agents de l'enquête C, comme chez ceux des deux premières enquêtes. Les réformes de structure sont souvent subies par un personnel qui ne comprend pas la cohérence des actions menées par les directions.

Attachés à la sécurité de l'emploi, la grande majorité des salariés de l'entreprise craignent notamment que les réorganisations affectent à terme leur propre emploi. Ce sentiment, qui perdurera tant qu'une politique industrielle et commerciale ne sera pas clairement définie par les directions, révèle effectivement l'existence d'un effet "période"

comme élément de nature à affecter le rapport au travail des agents EDF-GDF, et ceci quel que soit leur âge.

Au terme de cette analyse comparative, il est possible de résumer dans un tableau l'influence des trois effets sus-nommés sur le rapport au travail.

Tableau XI.1 : Influence des effets "fin de carrière", "génération" et "période" sur le rapport au travail des trois populations enquêtées.

Populations enquêtées	effet "fin de carrière"	effet "génération"	effet "période"
agents situés à 10 ans ou moins de l'inactivité (enquête A)	++	++	++
cadres supérieurs situés à 10 ans ou moins de l'inactivité (enquête B)	++	+	+
agents à mi-parcours (enquête C)	-	-	++

*légende : ++ effet positif fort,
+ effet positif,
- effet négatif.*

En précisant quelques nuances d'intensité, le tableau ci-dessus montre que l'effet "fin de carrière" n'affecte que les salariés situés actuellement au terme du parcours professionnel et l'effet "génération" ne touche que les populations ayant connu une histoire d'entreprise particulière. Par contre, l'effet "période" concerne les trois sous-populations. Pour cette raison, il présente moins d'intérêt dans la compréhension du rapport au travail des personnes situées dans les dernières années de la vie professionnelle⁵⁴⁸.

Ces résultats sont cohérents avec le modèle théorique d'interprétation. Par définition, un effet "génération" ne doit concerner qu'une génération et un effet "fin de carrière" n'affecter que les personnes qui se situent au terme de leur parcours. Cela signifie que les agents aujourd'hui à mi-parcours ne connaîtront jamais totalement l'histoire que leurs aînés ont vécue. Par conséquent, l'effet "génération", *tel qu'il a été repéré dans les premières enquêtes*, n'influencera pas le rapport au travail de ces salariés. Cela signifie encore que les agents à mi-parcours ne sont pas concernés actuellement par l'effet "fin de

⁵⁴⁸ L'effet "période" conditionne néanmoins l'effet "génération". Sans processus de changement dans l'entreprise, les agents les plus âgés n'auraient pas à opposer le passé et le présent.

carrière". Cela dit, si l'entreprise n'adopte pas une autre gestion des ressources humaines, la probabilité qu'un effet "fin de carrière" s'exerce dans quelques années sur les agents de l'enquête C est forte.

Le capital scolaire.

L'enquête sur les agents à mi-parcours a permis de mesurer l'importance de la variable "capital scolaire" sur le rapport au travail, alors que celle-ci n'était pas repérable dans la première enquête compte tenu de l'homogénéité du personnel.

Il en ressort que les changements dans l'entreprise sont d'autant mieux appréhendés par les agents que leur niveau de formation initiale est élevé, car les réformes de structure représentent pour eux des perspectives professionnelles, alors qu'elles handicapent les agents plus âgés, dont les compétences résultent essentiellement de leur parcours professionnel et de la formation interne dispensée par l'entreprise. Cette variable conforte les rôles joués par l'effet "génération" - car les niveaux de formation sont les plus bas dans la cohorte des salariés aujourd'hui les plus âgés - et par l'effet "fin de carrière" - car les perspectives de carrière sont illusoire chez ceux qui sont arrivés au terme de leur parcours professionnel -.

Marginalisation - auto-marginalisation.

L'enquête sur les agents à mi-parcours aura montré par ailleurs que les processus de marginalisation en fin de carrière, révélés à l'aide des deux premières enquêtes, ne sont pas connus, ou pas perçus par la grande majorité des salariés de l'enquête C. Seules quelques personnes interrogées évoquent certaines difficultés rencontrées au travail par leurs aînés au terme du parcours. Mais d'après leurs propos, le plus souvent, le problème résulterait du salarié, mal préparé à vieillir dans l'entreprise, avec les exigences d'adaptabilité que cela suppose. Les salariés de la troisième enquête ne mentionnent donc pas une gestion différente du personnel en fin de carrière. Ils considèrent seulement que les salariés âgés subissent les progrès techniques et qu'ils acceptent mal le changement dans l'entreprise, du fait de leur adhésion aux valeurs fondatrices d'EDF-GDF.

La moitié des cadres rencontrés dans l'enquête C ont cependant une autre vision des prochaines années. Ces derniers n'ignorent pas le ralentissement de carrière dont ils risquent de faire l'objet et ils signalent les difficultés que l'entreprise connaît dans la gestion des fins de parcours. Si tous espèrent avoir un travail intéressant, ils savent qu'il sera plus difficile d'évoluer vers d'autres fonctions et ils redoutent l'affectation dans un emploi dont l'intérêt pour l'entreprise (et pour eux) serait discutable.

Cette seconde vision de la fin de carrière met plutôt en avant la marginalisation des agents âgés associée à un effet "fin de carrière".

Les apports de l'enquête C.

Pour finir, deux résultats importants se dégagent de ce chapitre. L'un conforte le modèle d'interprétation, l'autre apporte sa contribution à la démarche méthodologique.

Le modèle : du point de vue du cadre théorique proposé au chapitre précédent, l'enquête C fournit des résultats pertinents. L'enquête sur les salariés à mi-parcours, confrontée à celle des agents situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, a fait ressortir plusieurs indicateurs, révélant des similitudes ou des oppositions entre les deux populations. A l'issue de ce chapitre, les effets "génération" et "fin de carrière" se confirment comme étant des processus *spécifiques* au rapport au travail des agents des enquêtes A et B.

La méthode : puisqu'un suivi longitudinal du rapport au travail des sous-populations n'est guère concevable, la mise en oeuvre d'une démarche comparative respectant des règles strictes apparaît comme une méthode permettant de contrôler, au présent, des résultats qui n'ont un vrai sens que placés dans leur dimension temporelle. Ainsi, une première comparaison entre la population-témoin (les agents proches de la retraite) et une autre sous-population (les agents à mi-parcours) a permis d'affermir le modèle d'interprétation.

Idéalement, il aurait été intéressant d'interroger, en sus des agents à mi-parcours, d'anciens salariés d'EDF-GDF, aujourd'hui en inactivité. Mais l'approche étant ici essentiellement qualitative, l'ampleur du travail aurait nécessité un partenariat entre plusieurs chercheurs.

CONCLUSION GENERALE

"Aujourd'hui, plus que jamais (...), on doit se préparer à prolonger la carrière des travailleurs âgés et à valoriser leur contribution dans l'organisation, en leur offrant des rôles qui seront bien adaptés à leurs capacités et à leurs besoins. Pour le gestionnaire, cela implique une meilleure connaissance des limites et des aspirations de cette couche de notre société."

Jean-François Gingras.

Avec le vieillissement démographique de la population française et la prolongation de la durée de la vie professionnelle, on sait qu'il faut s'attendre à une modification lente des structures par âge de la population active. Même si les pratiques d'exclusion prématurée de l'activité des salariés âgés se poursuivent, plus de salariés âgés, en nombre et en proportion, composeront demain le personnel des entreprises. Un des futurs enjeux des employeurs sera de prendre en compte ces évolutions démographiques dans le fonctionnement de l'entreprise.

S'il existe de nombreuses études ayant traité des effets macro-économiques du vieillissement démographique, celles qui se placent à un niveau fin d'observation et qui évoquent les conséquences de la transformation de la structure par âge sur le fonctionnement des entreprises sont peu répandues. Surtout, il n'existe quasiment pas de travaux ayant tenté d'apprécier les répercussions du vieillissement de la population active sur certains aspects de la dynamique sociale en entreprise. Ces lacunes s'expliquent d'abord par des raisons méthodologiques : le vieillissement démographique est un processus temporel pendant lequel toutes les variables du système évoluent et il est utopique de vouloir apprécier certains changements comportementaux par une unique étude synchronique (on reviendra plus bas sur cet aspect). En définitive, on ne sait pas si le vieillissement démographique est susceptible de transformer l'efficacité du personnel et la performance générale de l'entreprise.

Ce travail avait par conséquent un double objectif.

- Il a cherché à caractériser la population active que l'on dit "âgée". On sait en effet que certains employeurs n'hésitent pas à qualifier les salariés qui ont plus de 45 ans de travailleurs "âgés" ou de travailleurs "vieillissants", associant ces expressions à des représentations négatives de leurs niveaux de compétences.

Est-on effectivement trop âgé à 45 ans dans les entreprises ? Pour tenter de répondre à cette question, on a essayé de mieux connaître les caractéristiques de ces travailleurs "âgés", en se demandant *notamment* si demain les salariés de plus de 45 ans seraient semblables à ceux d'aujourd'hui.

- Ce travail a également cherché à savoir si le vieillissement démographique pouvait avoir des conséquences sur certains aspects de la gestion des ressources humaines.

Si par exemple des variables reliées à l'âge avaient une valeur explicative de l'attitude au travail des salariés âgés, cela impliquerait qu'une transformation de la structure par âge pourrait "amplifier" leurs comportements.

Pour des raisons de faisabilité, notre recherche s'est concentrée sur *l'étude du rapport au travail des salariés de plus de 45 ans* avec, dans la mesure du possible, une mise en perspective de l'évolution de ce rapport au travail au cours du temps. Comment a-t-il évolué entre le début de la vie professionnelle et maintenant ? Comment pourrait-il évoluer par la suite ? L'évolution du rapport au travail au cours de la vie professionnelle est-elle spécifique aux salariés aujourd'hui âgés de plus de 45 ans, ou est-elle intemporelle ?

Le rapport au travail des salariés actuellement âgés de plus de 45 ans s'inscrit dans un contexte particulier, qui justifie pour une grande partie notre réflexion.

- Depuis plusieurs années, le système économique exclut de l'activité une partie des salariés les plus âgés (Cf. chapitres I et II). Du fait des préretraites et des licenciements, une partie majoritaire des travailleurs est déjà en inactivité au jour où elle demande à percevoir sa pension de retraite.

Les pratiques d'éviction des salariés âgés sont ancrées aujourd'hui dans la gestion du personnel. Elles ont des répercussions sur l'implication des salariés les plus âgés, car en vieillissant, ces derniers mesurent l'incertitude qui caractérise leur devenir dans l'entreprise, lequel ne repose plus sur leur projet professionnel, mais sur des variables qu'ils ne maîtrisent pas. De plus, à côté de l'exclusion définitive de l'activité, il existe divers processus de marginalisation au sein des entreprises. On sait que pour des raisons qui tiennent à la gestion des carrières et à la dynamique sociale qui entourent les salariés les plus âgés, les possibilités d'obtenir des promotions s'atténuent fortement dans les dernières années de la vie professionnelle.

- Au présent, l'éviction des salariés âgés se poursuit, mais elle est contredite par des déclarations qui émanent tantôt des pouvoirs publics, tantôt du patronat ou des entreprises. Ces acteurs, qui mettent en avant le vieillissement démographique de la population active et le financement des retraites, disent vouloir impliquer de façon renouvelée les salariés dans les dernières années de la carrière.

Cette ambition nécessite un changement des modes de gestion des parcours professionnels. Grâce à l'étude du rapport au travail de certains salariés de plus de 45 ans, ce travail permet de mesurer les difficultés à mettre en place cette gestion différente des dernières années de la vie professionnelle.

Le rapport au travail des salariés âgés ne s'explique pas seulement par leur âge.

Pour comprendre l'évolution du rapport au travail, cette recherche a considéré des mécanismes que les démographes ont l'habitude de manipuler : l'effet "période", l'effet "fin de carrière" et l'effet "génération".

- La présence d'un *effet "période"* signifie que l'environnement de travail actuel des salariés "âgés" a une incidence sur leur rapport au travail. Cet effet est particulier dans la mesure où ses causes peuvent influencer le rapport au travail de tout le personnel d'une entreprise, quel que soit son âge. Il s'agit d'un effet conjoncturel.

- Un *effet "fin de carrière"* est par contre intemporel. Dans ce cas, c'est le fait d'être placé dans une position singulière du parcours professionnel qui explique le rapport au travail des personnes concernées. Cet élément est souvent le premier qui vient à l'esprit pour évoquer les dernières années d'activité des salariés âgés (pour un démographe, l'effet "fin de carrière" pourrait s'apparenter à un effet "âge", mais il prend un sens différent dans cette étude du fait de l'indépendance accordée entre la notion d'âge chronologique et celle de fin de carrière).

- *L'effet "génération"* est le troisième effet étudié. Il est le résultat d'un parcours professionnel qui caractérise une cohorte. Il peut résulter d'une socialisation primaire dans un monde du travail, évoluant par la suite de telle sorte que ses nouvelles caractéristiques heurtent la culture de base des salariés.

Dans ses études sur la SNCF, Georges Ribeill décrit une situation qui s'apparente de près à ce que nous avons désigné ici par "effet génération"⁵⁴⁹. Constatant un clivage culturel croissant entre les jeunes et les anciennes générations, il 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, on ne peut que signaler les similitudes avec notre recherche.

Ribeill va néanmoins plus loin que nous, en ajoutant : *"Les jeunes cadres, à l'inverse, sont plutôt stimulés par les nouveaux défis du management participatif, traduits en challenges personnels dans lesquels ils peuvent s'investir et être évalués pour leurs compétences propres."* Selon l'auteur, au retrait et à la perte de repères identitaires des salariés âgés se substitueraient donc le dynamisme et l'intégration des jeunes. Ribeill ne dit

⁵⁴⁹ Georges Ribeill, *Les cheminots - Que reste-t-il de la grande famille ?* Paris, Syros, 1993, (280 p.), p.173.

pas si les atouts des jeunes sont relatifs aux comportements des salariés âgés ou s'il s'agit intrinsèquement de compétences que seuls les jeunes peuvent déployer. On est proche ici du discours qui promeut la jeunesse comme facteur d'innovation et qui généralement associe aux salariés âgés l'image du dépérissement (Cf. chapitre III).

Notre étude de cas.

Les résultats pratiques de cette recherche sont tirés du discours de salariés qui travaillent à EDF-GDF. Cette entreprise, dont la santé économique est bonne, présente la caractéristique d'offrir la garantie de l'emploi à son personnel. Pour l'entreprise, cet élément est l'assurance de détenir une main-d'oeuvre disponible à chaque instant, connaissant bien le fonctionnement de l'entreprise et ses ressources industrielles.

Mais la garantie de l'emploi est aussi un facteur d'inertie pour l'entreprise. Presque tous les agents réaliseront leur carrière entière dans les Industries Electriques et Gazières (IEG) et les gestionnaires du personnel ne peuvent pas avoir recours à des formes de flexibilité externe. La gestion des ressources humaines doit se faire essentiellement en interne. Introduire et réussir des changements dans l'entreprise nécessitent par conséquent l'implication de tout le personnel, les ouvriers comme les cadres, les jeunes comme les moins jeunes.

Avec la garantie de l'emploi, l'entreprise est aussi particulièrement sujette à la modification vers le haut de sa structure par âge. Depuis la baisse du recrutement dans les années quatre-vingt, on observe un vieillissement démographique de la population des agents EDF-GDF, entraînant une augmentation en nombre et en proportion des salariés les plus âgés (Cf. section VI.2).

Par rapport à notre préoccupation, EDF-GDF était donc un sujet d'étude intéressant, d'autant qu'en 1992, la Direction du Personnel faisait savoir que le recours aux déagements anticipés (préretraites d'entreprise) comme outil d'une politique d'emploi deviendrait exceptionnel. Désormais, la Direction du Personnel souhaitait orienter l'entreprise vers une gestion de l'emploi et des compétences fondée sur l'anticipation des besoins, en s'attachant à développer la "reprofessionnalisation" des agents disponibles, la sauvegarde des compétences internes et la mobilité inter-unités.

Les résultats obtenus auprès du personnel d'EDF-GDF.

A partir de l'enquête sur les agents de la grille, le premier résultat qui s'impose à l'analyse concerne la perception que les agents rencontrés ont de leur position professionnelle actuelle. Ces derniers, âgés de plus de 45 ans et situés à 10 ans ou moins du départ en inactivité, ont généralement le sentiment de vivre une période spécifique 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). Une majorité d'agents "âgés" se considère donc comme en "fin de carrière", en train de vivre une période de "pré-retraite" au sens premier du terme.

Dans les entretiens, tout porte à croire que la gestion de la main-d'oeuvre "âgée" favorise grandement la représentation que les personnes ont des dernières années de leur parcours professionnel. Avec une intensité variable, la majorité des salariés rencontrés se sentent écartés des responsabilités et des promotions, ou de la formation continue. Se considérant comme marginalisés, les mêmes personnes 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 dans la première partie de ce travail. 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 électro-nucléaire 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 "Ecoles de Métiers", le poids des organisations syndicales dans le fonctionnement social de l'entreprise ont favorisé l'émergence d'une culture commune entre les agents. Ils ont ainsi construit une fusion d'intérêts et une image de l'entreprise acceptant peu de variation. A EDF, les ouvriers "âgés" et les cadres "âgés" ont les mêmes valeurs professionnelles, car les seconds sont majoritairement issus du même collège que les premiers. C'est la culture "de la base", culture qui a dominé dans toute l'entreprise durant les années de forte croissance.

La culture des agents rencontrés est composée de valeurs professionnelles - *qui sont d'autant plus influentes que les agents sont anciens dans l'entreprise* - et d'un vécu professionnel *spécifique* qui commence aux modalités de gestion de la carrière, en passant

par la nature des travaux exercés, pour finir avec l'environnement socioéconomique et technique que l'entreprise a connu.

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 moins prometteuses et plus incertaines du point de vue social. Pour les agents, les multiples réorganisations perturbent l'équilibre de la "Maison" et les façons de travailler, les attaques répétées de "Bruxelles" contre le monopole d'EDF menacent sa pérennité, 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 selon eux l'évolution à l'ancienneté, la polyvalence supplante la spécialité, etc.

En définitive, une partie majoritaire des agents proches du départ en inactivité déplore les transformations de l'entreprise. Les nouvelles orientations sont jugées tantôt confuses, tantôt incohérentes avec la mission de service public, en particulier la perspective d'une privatisation. 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*. La majorité des agents n'arrivent pas à recomposer leur identité professionnelle de manière cohérente.

L'étude réalisée permet donc d'identifier un effet "fin de carrière" et un effet "génération" qui influencent le rapport au travail des agents EDF-GDF les plus âgés. Le premier effet est assez facile à identifier. Il résulte du sentiment de vivre une période particulière de la vie (professionnelle) ainsi que des modes de gestion que ce personnel rencontre. On mentionne par contre rarement le second qui, comme on vient de l'évoquer ci-dessus, s'est avéré important dans notre étude. Sans doute, l'histoire spécifique de l'entreprise étudiée explique en partie cette caractéristique, mais on vient de voir que les agents âgés de la SNCF semblent se comporter de façon similaire. De plus, les changements qui s'observent à EDF-GDF s'inscrivent dans un processus de modernisation qui concerne la plupart des entreprises. Ces changements bousculent une certaine conception du monde du travail et 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 (Alain Touraine, 1992).

Marginalisation, mais aussi auto-marginalisation.

L'analyse des entretiens réalisés auprès des agents d'EDF-GDF montre que la dégradation de leur rapport au travail se construit sur deux axes différents.

Le premier des deux axes est celui de la **marginalisation**. Il résulte des pratiques que l'entreprise développe vis-à-vis des salariés placés dans les dernières années de la vie professionnelle (frein à l'égard des déroulements de carrière, écartement des postes à responsabilité, appauvrissement du contenu du travail, surnombre, "mise au placard", etc.). Ces pratiques contribuent grandement à la démobilisation du personnel âgé.

Il n'y a aucune raison de penser que cette gestion des salariés "âgés" est spécifique à EDF-GDF. On la retrouve dans de nombreuses entreprises. Seulement, elle prend la forme d'une exclusion ou d'une marginalisation, selon que l'entreprise assure ou non la garantie de l'emploi à son personnel. Cette gestion a pour fonction d'offrir à des salariés plus jeunes les postes à responsabilités que l'on retire aux plus âgés. Du reste, elle s'avère plus fréquente quand l'entreprise cherche à supprimer des effectifs pour gagner en productivité.

Dans la perspective du vieillissement démographique, en l'absence de cessations anticipées de l'activité, cette gestion pourrait se renforcer, mais les discours qui visent à gérer autrement les salariés "âgés" cherchent justement à renverser ce type de gestion.

L'axe de la marginalisation est inducteur de l'effet "fin de carrière", même si d'autres éléments psychosociologiques indépendants de la gestion des salariés "âgés" sont également susceptibles de générer cet effet.

Le deuxième axe est celui de l'**auto-marginalisation**. En commençant ce travail, on avait en mémoire un constat fait par certains auteurs sur l'attitude des salariés "âgés" à l'égard de la formation continue. Pour plusieurs raisons qui ne dépendent pas seulement de la gestion du personnel, on les décrivait réfractaires à l'idée de participer à ce type d'actions (Philippe Carré, 1986⁵⁵⁰ ; Catherine Cailloux-Teiger, 1990). Les auteurs parlaient "d'auto-exclusion" pour qualifier leurs comportements.

L'auto-marginalisation dont il est question dans cette recherche est comparable : considérant la façon dont EDF-GDF gère les salariés "âgés" ainsi que la façon dont l'entreprise évolue en terme d'objectifs socioéconomiques, considérant enfin les années qui leur restent à travailler pour partir en inactivité, *une partie des agents optent pour un engagement professionnel minimaliste*. Leurs motivations et leurs ambitions se portent désormais vers la sphère familiale et les activités extra-professionnelles, plutôt que vers la

⁵⁵⁰ Cité par Xavier Gaullier et Arlette Goldberg, *Salariés âgés : conditions de travail et transition vers la retraite*. - Rapport sur la France pour le Bureau International du Travail, Travaux sociologiques du LSCI n° 31, pages 49 à 50.

sphère professionnelle (on a vu que ce n'était pas le cas de la grande majorité des agents plus jeunes de l'enquête C). Plusieurs arguments sont utilisés par les agents pour justifier cette évolution du rapport au travail, notamment la diminution de leurs capacités cognitives, laquelle s'inscrit dans le droit chemin des représentations associées au vieillissement et de l'idée qu'Autrui se fait de la place des salariés "âgés" dans les entreprises. Ainsi, les salariés âgés sont responsables pour partie des représentations qui les caractérisent.

L'auto-marginalisation se manifeste de plusieurs façons. Protégés par leur entreprise, les agents "âgés" ne souhaitent pas prendre de risques dans les prochaines années. Puisque leur carrière est terminée, ils optent pour la sédentarité géographique et pour la stabilité de l'emploi actuel. Certains se désolidarisent du projet de l'entreprise, laissant, avec sympathie ou condescendance, la relève aux plus jeunes. Mais les agents votent aussi pour des garanties financières : ils sont peu nombreux à accepter l'idée de la retraite anticipée si leur départ doit occasionner une perte de pouvoir d'achat.

L'axe de l'auto-marginalisation se renforce par les caractéristiques des salariés âgés rencontrés. Leur histoire professionnelle caractérisée par l'effet "génération" accentue leur repli de la sphère du travail.

Ces résultats montrent que l'évolution du rapport au travail des salariés âgés ne peut se comprendre correctement que si les deux axes sont considérés et si l'on tient compte de leur interaction. Dans la formalisation schématique proposée dans le chapitre X, on a vu que "marginalisation" et "auto-marginalisation" se répondaient mutuellement dans une relation viciée. Les salariés âgés sont des acteurs (rationnels) dont la conduite ne dépend pas seulement de la gestion des ressources humaines. Vouloir la modifier pour transformer le rapport au travail des salariés "âgés" serait voué à l'échec si était ignoré le processus d'auto-marginalisation dont ils sont les auteurs.

Les trois catégories identitaires de l'étude.

Dans cette recherche, les notions de marginalisation et d'auto-marginalisation ont été complétées par la prise en compte des transformations identitaires que connaissent les salariés âgés. Situés à quelques années de la retraite et évoluant professionnellement dans un contexte de changement, les salariés âgés d'EDF-GDF sont confrontés à un antagonisme qui oppose les valeurs sur lesquelles repose leur socialisation (primaire) dans l'entreprise et une nouvelle offre identitaire conforme aux transformations qui traversent les IEG (et plus généralement l'ensemble du système économique de production). Cet antagonisme est facteur de transformation de leur identité professionnelle et de leur identité sociale.

Dans le modèle de typification des catégories identitaires emprunté à Claude Dubar (1991), trois formes se dégagent de l'analyse des entretiens réalisés auprès du personnel des IEG.

- Une première où les agents ne vivent pas les changements de l'entreprise comme un désaveu de leur histoire professionnelle (catégorie I). Dans la représentation que se font ces agents de leur place dans l'entreprise, il y a *continuité* entre le passé et le présent. Les signes que leur environnement professionnel leur adresse sont en outre conformes à ce qu'ils en attendent (il y a reconnaissance de la part d'Autrui). Les salariés ne sont pas dévalorisés dans leur action. Ni processus de marginalisation, ni processus d'auto-marginalisation ne les affectent.

Du point de vue des intérêts de l'entreprise, ces agents sont les éléments les plus intéressants, car ils constituent les acteurs à part entière du changement.

- La deuxième forme identitaire caractérise des salariés qui connaissent des contradictions entre la façon dont ils aimeraient intervenir à EDF-GDF et les possibilités que l'entreprise leur offre réellement (catégorie U). Entre les valeurs prégnantes sur lesquelles repose leur culture professionnelle et celles véhiculées au présent par l'entreprise, des oppositions sont relevées. Dans le modèle proposé par Dubar, ces confrontations seraient le fruit d'une mauvaise articulation entre une transaction objective qui attribue aux agents rencontrés les représentations négatives associées aux "salariés âgés", - par le biais notamment du processus de marginalisation qui s'exerce à leur encontre (non reconnaissance de la part d'Autrui) - et une transaction subjective par laquelle les agents cherchent à être encore utiles à l'entreprise, refusant l'étiquetage de "salariés en fin de carrière" dont ils font l'objet. Cette transaction leur permet de pérenniser la représentation et la cohérence qu'ils donnent à leur histoire professionnelle.

Dans cette configuration, un effet fin de carrière est présent, mais il est essentiellement le fruit de la gestion que l'on exerce sur les salariés âgés. Il est peu pensable que cette gestion soit totalement rationnelle de la part de l'entreprise et de l'environnement professionnel. Néanmoins, de cette manière, EDF-GDF effectue une moindre valorisation de ces agents, alors que ces derniers se disent volontaires pour "affronter" le changement en adoptant un nouveau rapport au travail. Même si une part de ces propos relève davantage d'intentions que de volontés affirmées, il est évident que l'entreprise n'emploie pas de façon optimale les agents que l'on classe dans cette catégorie.

- La troisième et dernière forme identitaire identifiée désigne des salariés qui connaissent des contradictions fortes entre leur socialisation primaire à EDF-GDF et les transformations en cours au sein de l'entreprise (catégorie R). Fermement attachés au fonctionnement antérieur de l'entreprise, les agents concernés n'arrivent pas à faire évoluer les valeurs qui sont à la base de la cohérence de leur biographie professionnelle. Leur histoire à EDF-GDF s'inscrit dans un cadre historique qui met en avant les caractéristiques de leur génération. Ces agents connaissent par conséquent une perte de repères, les conduisant à ne pas pouvoir dire quel est actuellement leur rôle précis dans le fonctionnement de l'entreprise. De ces difficultés, se dégage le processus d'auto-marginalisation évoqué plus haut.

La dégradation du rapport au travail des agents de cette catégorie se trouve parallèlement renforcée par la discrimination qui émane de l'entreprise, tant il est vrai que l'environnement professionnel ne compte plus totalement sur ces salariés pour assurer la production. Trop âgés pour être la cible d'un projet d'investissement, si ces salariés quittaient l'entreprise, leur départ n'occasionnerait pas de dysfonctionnements majeurs. Ils sont d'ailleurs les premiers à être visés par les cessations anticipées de l'activité, les supérieurs hiérarchiques considérant qu'ils ne répondent pas correctement aux exigences économiques du moment. Dans cette catégorie de salariés, l'auto-marginalisation est donc aussi associée à un processus de marginalisation. Il n'est guère surprenant alors que la crise identitaire que vivent ces agents induise des positions de retrait de leur part et le souhait de quitter l'entreprise dès que possible.

Deux populations étudiées : les agents de la grille (le salarié "moyen") et les cadres supérieurs (le cadre "dirigeant").

L'un des intérêts de ce travail est d'avoir étudié tous les agents proches de leur départ en inactivité, quelle que soit leur catégorie professionnelle : de l'ouvrier de base au cadre dirigeant. A ce titre, les entretiens réalisés auprès de 25 cadres supérieurs de l'entreprise constituent une première dans les études françaises portant sur les fins de carrière et sur le rapport au travail en général.

Malgré les différences socioprofessionnelles considérables entre les agents de la grille (enquête A) et les cadres supérieurs (enquête B), la confrontation des résultats obtenus auprès de ces deux populations montre que l'évolution de leur rapport au travail présente certaines similitudes. La première d'entre elles concerne la baisse de la satisfaction au travail dans les dernières années de la vie professionnelle (différence entre la satisfaction passée et la satisfaction présente). Même si cette dégradation est moins importante chez les cadres supérieurs, il faut reconnaître le caractère problématique des dernières années de la vie active quel que soit le statut professionnel des salariés.

Notre étude montre que les cadres supérieurs, malgré leur position hiérarchique élevée, ne sont pas à l'abri d'un processus de marginalisation. A l'approche de la retraite, une partie d'entre eux accèdent à des emplois plutôt fonctionnels sans responsabilité de commandement. Eu égard à leur parcours professionnel, certains perçoivent ces changements comme des mises à l'écart, dans la mesure où le contenu de l'emploi est peu ambitieux ("*Il n'y a pas assez de grains à moudre*"). Comme chez les agents de la grille, la dégradation de leur rapport au travail peut donc relever d'un effet "fin de carrière" à l'initiative de l'entreprise.

Le moindre intérêt pour la mobilité géographique est une autre similitude entre les deux populations. A quelques années du départ à la retraite, cadres supérieurs et agents de la grille savent que l'aboutissement de leur carrière sera peu influencé par un changement d'emploi supplémentaire associé à un déménagement. En opposition avec les efforts qu'ils ont consentis dans le passé, l'ensemble des agents évalue d'abord les désagréments d'une mobilité pour la vie familiale. Pour que la mobilité se concrétise, il faudrait que la localisation géographique et la nature du travail présentent des avantages incontestables par rapport à la situation présente. Chez les cadres supérieurs, qui ont donné depuis leur embauche la priorité à la réussite professionnelle, il paraît essentiel d'intégrer ce résultat à une réflexion novatrice sur la gestion des dernières années.

Troisième caractéristique présente dans les deux populations à des degrés divers : le souhait d'être utile à l'entreprise, c'est-à-dire de mettre sa contribution au service d'EDF-GDF *jusqu'au terme du parcours professionnel*. Cette aspiration est une façon de s'opposer à la gestion des dernières années de la vie professionnelle lorsqu'elle incarne le processus de marginalisation. Elle témoigne des difficultés que certains agents ont à se positionner dans l'entreprise au présent, même lorsqu'ils appartiennent au collège dirigeant. Pour les cadres supérieurs qui ont exercé dans le passé des responsabilités importantes, souhaiter être utiles à l'entreprise est une revendication surprenante qui laisse imaginer le sous-emploi de ces personnes et le degré d'insatisfaction de certaines d'entre elles. Faut-il

rappeler qu'une partie des cadres rencontrés ont été formés dans les plus grandes écoles d'ingénieurs françaises ? Polytechnique, Centrale, Supélec, l'Ecole des Mines...

Les points de convergence entre les deux populations étudiées s'arrêtent ici. A côté des similitudes, il existe aussi des différences notables entre les deux populations. Tel est le cas par exemple lorsqu'on étudie la représentativité des formes identitaires qui les caractérisent, ou bien lorsque l'on considère la place de l'effet "génération" ou de l'effet "fin de carrière" dans l'évolution de leur rapport au travail : l'effet "génération" s'observe essentiellement chez les agents de la grille, tandis que l'effet "fin de carrière" prédomine chez les cadres supérieurs (Cf. chapitres VIII à X).

Les difficultés d'une autre gestion des fins de carrière.

La dégradation du rapport au travail qui affecte une majorité d'agents dans les dernières années de la vie professionnelle est un constat problématique si l'on considère le vieillissement démographique de la population active. Il est en effet raisonnable de penser que plus les salariés âgés seront nombreux dans les entreprises, plus les employeurs seront contraints de veiller à leur productivité et à leur mobilisation vis-à-vis des réalisations de l'entreprise. On mesure de ce fait la contradiction entre la gestion actuelle et la gestion souhaitable des salariés âgés.

Si on garde à l'esprit la nature des processus qui influencent le rapport au travail des agents "âgés" d'EDF, on peut affirmer au stade de ce travail qu'il ne suffit pas de décréter la fin des préretraites pour trouver des solutions aux problèmes de la gestion des fins de carrière. Si l'objectif de l'entreprise est de rendre plus efficaces et d'impliquer les salariés jusqu'au terme de leur parcours professionnel, cette étude montre tout d'abord qu'il convient de prendre en compte, dans sa totalité, un contexte socio-historique (à l'origine de l'effet "génération") qui conditionne fortement le rapport au travail des salariés les plus âgés⁵⁵¹.

Pour gérer autrement les dernières années du parcours professionnel, il convient aussi de réfléchir attentivement aux points forts des salariés "âgés", à leurs caractéristiques sociologiques, en cherchant à dépasser les représentations sociales qui leur sont associées. Ces dernières sont en relation avec une lecture du vieillissement (qui, ici, 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 (Laville, 1994), même si, à titre de justification, les salariés âgés disent parfois le contraire.

Les entretiens avec les agents montrent également 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). La gestion des dernières années de la carrière mériterait une contractualisation avec les intéressés pour qu'ils s'impliquent de

⁵⁵¹ Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas tenir compte de certaines considérations psychologiques ou physiologiques, liées à l'âge des salariés ou à leur position dans le cycle de vie professionnelle.

manière active dans les projets de l'entreprise. Si elle est économiquement rationnelle, une entreprise qui garantit l'emploi à son personnel devrait s'inscrire dans cette démarche.

L'étude menée à EDF a confirmé le souhait des agents les plus âgés de voir leur travail valorisé. Les personnes rencontrées se déclarent 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 conforme aux recherches qui ont montré qu'en vieillissant les individus aspirent à davantage d'estime, de reconnaissance sociale et d'accomplissement de soi.

Les résultats des enquêtes montrent que le rapport au travail des salariés âgés devrait évoluer dans le futur. L'existence d'un effet génération annonce en effet la disparition de l'entreprise d'une cohorte d'agents qui présente des caractéristiques spécifiques. Dans quelques années, cette population aura nécessairement quitté EDF-GDF par le biais des départs en inactivité.

Dès lors, si l'on veut dégager quelques pistes de réflexion susceptibles de transformer la gestion des ressources humaines dans les dernières années des parcours professionnels, il est intéressant de distinguer deux approches. En supposant qu'EDF-GDF renonce à la pratique des départs anticipés (il s'agit bien d'une hypothèse), **la première** s'adresserait aux salariés actuellement proches du départ en inactivité et serait à mettre en place immédiatement. **La seconde approche** serait à conduire sur le long terme, mais concernerait tous les salariés de l'entreprise, quel que soit leur âge.

Les mesures immédiates pour les salariés les plus âgés.

Les mesures qu'EDF-GDF pourrait initier à court terme auraient comme objectifs de remobiliser et de valoriser le travail de certains salariés actuellement les plus âgés. Il s'agirait d'essayer de dépasser les résistances qui résultent de *l'effet génération* identifié, tout en sachant que les possibilités d'action sont très limitées, en particulier pour la partie des agents la plus en retrait par rapport à l'évolution de l'entreprise, fortement imprégnée de la culture du passé. A ces agents, il faudrait proposer des missions qui ne s'écartent pas fondamentalement de leur vécu professionnel, car sinon les aménagements seraient perçus comme une atteinte à la position de la personne et comme des tentatives de remise en cause des acquis statutaires.

Trois éléments d'action mériteraient un regard attentif : la diminution de la durée annuelle d'activité, la valorisation de l'expérience professionnelle et le changement d'emploi dans des cas plus limités.

- *L'aménagement des temps de travail en fin de carrière* est la formule la plus adaptée pour la partie de la population âgée la plus démobilisée - la catégorie R -, celle qui aimerait quitter l'entreprise de manière anticipée. Par ce biais, les agents devraient pouvoir conserver leur rémunération (presque) entière et un montant de pension retraite inchangé. Les modalités de *la réduction du temps de travail* seraient toutefois à déterminer au cas par cas, dans la mesure où ces formes d'activité ne correspondent pas aux normes d'activité des agents concernés. Pour que cette modalité de travail ne soit pas une nouvelle façon de marginaliser les salariés âgés, il faudrait par ailleurs que ces derniers soient maintenus ou placés dans un emploi réellement utile à l'entreprise.

- *La valorisation de l'expérience professionnelle* est une proposition qui s'adresserait en priorité aux agents de la catégorie U, qui cherchent justement à mieux rendre service à l'entreprise qu'ils ne le font au présent.

Les situations de travail à EDF-GDF sont trop différentes pour établir une formule unique qui s'adapterait à tous les agents. On peut concevoir pour les agents les plus qualifiés des travaux d'expertise et des missions d'encadrement auprès de personnes moins expérimentées (formation, tutorat). On peut proposer à d'autres de participer à des groupes de travail visant à améliorer le fonctionnement de certaines activités ou la qualité de certains services. Ces activités ou services devraient être clairement identifiés, car les agents "âgés" sont pragmatiques et ont une culture "de terrain". En outre, ces actions ne devraient pas être réservées (à temps plein) aux salariés âgés, si l'on attend d'eux qu'ils se sentent réellement investis d'une mission d'intérêt général (pas de nouvelle marginalisation par ce biais). Les travaux des groupes devraient se traduire *in fine* par des actions concrètes dans l'entreprise. Pour affirmer leur identité, les salariés âgés doivent pouvoir agir sur leur environnement de travail.

- *Le changement d'emploi* est le troisième élément d'action proposé pour les salariés situés actuellement à quelques années de la retraite. Certains agents ont en effet manifesté leur désir de changer d'emploi, sans que leur vie privée en subisse pour autant les désagréments. A ces agents volontaires (il faudrait nonobstant évaluer sérieusement leur volonté de suivre une formation), il serait souhaitable d'accorder une attention nouvelle. En s'appuyant sur les outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines récemment mis en place, EDF-GDF ne doit pas faire moins pour ces salariés âgés que pour les autres salariés. Pour certains d'entre eux, une dernière mobilité à quelques années de la retraite peut permettre une remobilisation ou s'apparenter à un achèvement professionnel, dernier signe de la confiance que l'entreprise accordera à son salarié.

On ajoutera en conclusion que les trois éléments d'action proposés ci-dessus ne s'excluent pas. Ce sont des suggestions qui nécessitent un fort investissement de la part de

l'entreprise dans une gestion décentralisée des ressources humaines. Ces éléments sont à envisager au sein de l'entreprise (pas d'externalisation), en les suscitant de préférence par des avancements et des promotions. Cette politique des ressources humaines aurait des conséquences financières que l'on ne peut ignorer, mais elle n'est pas irréaliste dans la mesure où des salariés bien impliqués dans les missions de leur entreprise constituent une plus grande richesse que ceux qui, démobilisés, sont légèrement moins payés.

Des orientations plus générales.

A côté de ces premières mesures, la seconde approche qu'EDF-GDF pourrait engager aurait comme finalité de mieux gérer les fins de carrière, si l'on tient pour acquis qu'un *effet fin de carrière* (à l'initiative des salariés) est un phénomène durable par définition. Dans ce qui suit, il ne s'agit pas d'édicter des propositions trop précises pour être réalistes, mais de proposer quelques principes pouvant guider une réflexion.

- Avant tout autre chose, *les enquêtes ont montré que pour gérer des fins de carrière, il fallait d'abord gérer des carrières*. Les entretiens révèlent l'existence de blocages dans le déroulement des carrières. La réflexion devrait conduire à en éliminer l'existence, sans pour autant garantir des progressions systématiques, à un rythme régulier pour tous les agents. Une telle solution se heurterait à la volonté clairement exposée par certains (notamment par les agents plus jeunes de l'enquête C), de mieux évaluer et récompenser le travail individuel. Sans aller vers des formules d'individualisation totale du salaire, les agents plus jeunes militent pour que les salariés qui s'impliquent davantage dans les projets de l'entreprise soient mieux récompensés que les autres (discrimination positive).

- Une telle orientation doit s'accompagner *d'une gestion anticipée des parcours professionnels*. La formule ancienne a consisté à faire gérer par les supérieurs hiérarchiques les déroulements de carrière de tous les agents, au coup par coup, en fonction des postes qui se libéraient au niveau n+1. Ce système bureaucratique a bien fonctionné grâce à la croissance que l'entreprise a connue. Ces pratiques doivent se transformer. Outre le fait qu'elles placent les agents dans une position d'attente et de passivité face à leur parcours, la situation présente requiert une meilleure anticipation des trajectoires professionnelles pour que les agents bâtissent, avec des gestionnaires de carrière (et pas seulement leurs supérieurs hiérarchiques), des parcours cohérents résultant des besoins de l'entreprise et de leurs propres attentes. Dès lors, la formation continue, consécutive à EDF-GDF, jouera pleinement son rôle dans le dispositif.

- *Autre élément sur lequel réfléchir : la mobilité géographique.* Durant ces dernières décennies, la mobilité géographique a été un moyen d'accélérer le déroulement des parcours professionnels à EDF-GDF. Curieusement, compte tenu du ralentissement des carrières et de la suppression de certains emplois, c'est peut-être au moment où cette mobilité est la plus contestée par les agents qu'elle devient fortement stratégique aux Industries électriques et gazières.

Il semble maintenant utile de redéfinir les modalités de ces pratiques : à l'entreprise d'imaginer des formes de mobilité qui privilégieraient la mobilité professionnelle plutôt que la mobilité géographique (la politique de formation peut aider certains passages transversaux entre des emplois d'une même famille, surtout pour les jeunes salariés qui possèdent de meilleurs niveaux de formation initiale) et aux salariés nouvellement embauchés de comprendre qu'ils entrent dans une entreprise dont la zone d'action est le territoire national, voire d'autres secteurs géographiques en dehors des frontières du pays. Ces principes ne dispensent pas l'entreprise d'effectuer la gestion anticipée des carrières dont il est question plus haut, ni d'accompagner les mobilités géographiques pour que celles-ci ne soient pas vécues douloureusement par les agents et leurs familles. Plus qu'une mobilité contrainte, c'est une mobilité désirée dont les individus ont besoin. Ce type d'action passe pour une bonne partie par des actions de communication permettant aux agents de se représenter la place qu'ils occupent dans l'organisation d'ensemble de l'entreprise et de valoriser leur rôle au sein de cette organisation.

- Cette dernière remarque permet d'évoquer un autre élément qui ne semble pas remplir complètement sa fonction dans l'entreprise : *la communication interne*. Un système officiel descendant a progressivement remplacé des réseaux informels de communication, mais les informations véhiculées ne semblent pas toujours atteindre leur cible. Nos entretiens ne permettent guère d'en donner les raisons, mais il est certain que l'actuelle abondance d'informations n'offre pas aux agents les repères qu'ils aimeraient avoir pour mieux comprendre les orientations de l'entreprise ainsi que les contraintes externes qui pèsent sur EDF-GDF⁵⁵².

- Le dernier élément d'une réflexion à plus long terme sur la gestion des fins de carrière concerne directement cette période du parcours professionnel. Au-delà des trois propositions évoquées plus haut pour la gestion des agents actuellement proches de la

⁵⁵² Etudiant la communication dans les nouveaux (futurs) modèles d'organisation, Pierre Veltz et Philippe Zarifian évoquent la nécessité de remplacer une "communication-vernis" par une communication de coopération. Elle doit se situer au centre de l'organisation et non à la périphérie, elle doit être horizontale et pas seulement verticale, elle doit servir à se mettre d'accord et ne pas se limiter à transmettre des informations. Pierre Veltz et Philippe Zarifian, *Vers de nouveaux modèles d'organisation*, In *Sociologie du travail*, vol. 35, n°1, 1993, pp. 3-25.

retraite, d'autres activités pourraient être proposées dans quelques années, quand les salariés "âgés" de l'entreprise présenteront un autre profil sociologique. Ainsi, des aménagements plus ambitieux concernant le temps de travail pourraient être suggérés, conduisant éventuellement à un recul du départ à la retraite. De même, un dispositif de compagnonnage ou de tutorat pourrait se structurer à l'échelle de l'entreprise : certains salariés qui deviendraient provisoirement "formateurs d'entreprise", pourraient faciliter l'insertion des stagiaires, apprentis ou jeunes embauchés. Enfin, des missions invitant les agents à quitter momentanément l'entreprise pourraient être plus largement proposées (externalisation de certains agents si le sureffectif le justifie).

En définitive, l'ensemble de ces propositions permettrait une approche positive de la gestion des ressources humaines, s'il est bien compris que tous les agents doivent pouvoir participer à ces dispositifs, quel que soit leur âge. De cette manière, l'entreprise ne réserverait pas des emplois de "seconde catégorie" aux salariés les plus âgés et proposerait à tout le personnel, jusqu'au terme des parcours professionnels, des emplois utiles à son fonctionnement et adaptés aux capacités et désirs de chacun⁵⁵³. Dès lors, les fins de carrière ne seraient plus stigmatisantes.

⁵⁵³ Actuellement, c'est au moment où les individus ont la vie professionnelle la plus intense qu'ils auraient besoin de plus de temps pour se consacrer à des activités extra-professionnelles, notamment à l'éducation de leurs jeunes enfants.

Le vieillissement démographique dans les entreprises.

Dès le début de cette thèse, on a expliqué que l'une des raisons qui invitaient à s'intéresser à la population des salariés âgés et à la gestion des dernières années de la vie professionnelle résidait dans le processus de vieillissement démographique en cours dans les pays occidentaux. Une des questions consistait à se demander comment valoriser ce personnel tant il est démontré maintenant que sa situation au travail est problématique. Ci-dessus, dans le cas particulier d'EDF-GDF, des éléments de réponse ont été proposés.

Une autre question, non moins importante, mais beaucoup plus générale, consiste à se demander si le vieillissement démographique de la population active est susceptible d'entraîner dans les entreprises des problèmes particuliers réduisant leur efficacité. On a expliqué dans les premiers chapitres de cette thèse qu'une partie des arguments qui posent comme un fait établi la baisse de la productivité des entreprises à cause de l'augmentation du poids de leurs salariés âgés s'avère une affirmation fragile, *si on ne limite pas la définition de cette productivité à un calcul présent du volume de la production, rapporté au coût salarial (ou à des définitions s'en rapprochant)*. Comme il est néanmoins évident que le salaire des travailleurs âgés est supérieur à celui des plus jeunes, pour réfléchir à la seconde question, il faudrait intégrer d'autres aspects dans la notion d'efficacité, tels que la fiabilité des machines et des processus de fabrication, la qualité des produits, la satisfaction des clients, la stabilité des salariés au sein de l'entreprise, ainsi que leur implication et leur créativité, la pérennité de l'entreprise et son développement, etc. Ces investigations n'existent pas actuellement.

A sa façon, ce travail permet de contribuer au débat.

Notre contribution à la question des conséquences du vieillissement démographique sur l'efficacité des entreprises se situe à un niveau plus général.

Le premier résultat de cette recherche porte sur la confirmation de la démobilisation d'une partie des agents âgés de l'entreprise. **Ainsi, il est évident que si la situation observée devait être durable, l'augmentation du nombre de salariés âgés (toutes choses égales par ailleurs) entraînerait une perte d'efficacité de l'entreprise, à cause de leur faible mobilisation.** Ce résultat accrédite par conséquent la thèse des conséquences négatives du vieillissement démographique, d'autant que dans l'exemple EDF-GDF les possibilités d'agir sur l'efficience du personnel apparaissent limitées.

Mais un autre résultat important de cette recherche est la mise en évidence d'un effet génération dans la dégradation du rapport au travail des salariés les plus âgés. **Dès lors, les situations actuellement observées en fin de carrière sont relatives à des cohortes spécifiques de salariés et, hormis de nouveaux changements de grande**

ampleur, les prochains salariés "âgés" (aujourd'hui plus jeunes) ne seront pas soumis aux mêmes décalages culturels et aux mêmes difficultés d'adaptation.

Or, il est improbable que le système économique connaisse dans les prochaines décennies des mutations aussi radicales que celles qui viennent d'être observées durant les quinze dernières années. Pendant cette période, les entreprises ont été confrontées à la concurrence des marchés étrangers, elles ont modernisé en profondeur leur appareil de production en intégrant les progrès techniques, elles ont modifié leur organisation. Du seul point de vue de l'automatisation, les changements dans les pratiques professionnelles occasionnés par la généralisation de l'informatique (systèmes experts, process assistés par ordinateurs, implantation systématique de la bureautique dans les emplois tertiaires...) ne peuvent pas se reproduire de façon comparable avant longtemps. Même si personne ne peut affirmer ce que seront les progrès technologiques des prochaines décennies, il est certain que l'on ne connaîtra plus de bouleversements analogues à ceux que l'on a connus lorsque d'une situation où la plupart des tâches de travail étaient manuelles, on est passé à des situations où il serait impensable, pour des raisons de productivité et de qualité, de ne pas s'entourer des outils informatiques (et informationnels) pour les mener à bien.

Au sein des entreprises, les salariés actuellement les plus âgés viennent de vivre ces transformations historiques et on a vu les difficultés que certains d'entre eux avaient à rompre avec le modèle identitaire qu'ils avaient construit avant la mutation. Cette situation est unique en son genre. Les salariés plus jeunes, qui ont réussi leur entrée sur le marché du travail⁵⁵⁴, se socialisent dans les entreprises et apprennent les évolutions des métiers en même temps que se diffusent les progrès techniques. Ils acquièrent donc des facultés d'adaptation inhérentes aux pratiques professionnelles actuelles et, en outre, indispensables à leur maintien en activité compte tenu des exigences en matière de compétences que leur imposent les entreprises. D'une certaine façon, on peut donc les considérer comme mieux armés pour vivre les évolutions permanentes de l'entreprise, car ils ne connaissent que cette dynamique et savent qu'ils doivent dans la mesure du possible l'anticiper pour garantir leur maintien en activité. Eu égard au développement de la sur-qualification (par rapport aux emplois occupés), les salariés plus jeunes ont aussi des niveaux de formation initiale leur permettant de mieux intégrer les adaptations qui leur seront demandées au cours de leur parcours professionnel. Enfin, la volonté des entreprises d'être en permanence réactives ne favorise pas la mise en place de carrières standardisées. La déstructuration du cycle de vie professionnelle ne permet plus de construire des repères identitaires aussi forts que ceux que les salariés plus anciens ont forgés. Il ne peut donc plus y avoir de rupture de socialisation au cours de la vie professionnelle comparable à celle observée dans cette étude de cas.

⁵⁵⁴ Au regard des problèmes d'insertion professionnelle que les jeunes connaissent, cette situation n'est pas partagée par tous les actifs, mais cela renvoie à d'autres considérations.

Dès lors, en poursuivant ce raisonnement, l'augmentation du nombre de salariés âgés dans les prochaines années n'est pas nécessairement à considérer comme une "catastrophe". Des salariés qui auront connu en permanence durant leur vie active des processus de formation continue, individuels ou encadrés par leurs employeurs, seront à plus de 45 ans des salariés qualifiés et performants, et pas des travailleurs "frileux" comme certains auteurs le prétendent. Mais les entreprises doivent pour cela investir autrement sur le capital humain, tout au long de la carrière, en rompant avec les représentations sociales partiellement infondées qui déprécient les salariés âgés. Pour gérer les toutes dernières années avant la retraite, des mesures adéquates devront être encouragées. Cet exposé indique qu'elles le seront dans l'intérêt des entreprises, non dans un souci d'économie afin de diminuer la masse salariale, mais afin de transférer l'expérience et capitaliser le savoir-faire, afin de maintenir l'implication des salariés âgés et leur éventuelle mobilité. A fortiori, c'est la seule formule possible pour les entreprises qui proposent la garantie de l'emploi à leur personnel.

Pendant, comme cette gestion des salariés exige des politiques de ressources humaines sur le long terme, le risque est grand que les chefs d'entreprise ne soient pas favorables à cet investissement en raison des raisonnements à court terme qui prévalent⁵⁵⁵. Ils opteraient dans ce cas pour un mode de gestion privilégiant le recours permanent aux réserves de main-d'œuvre disponibles sur le marché du travail, tout en limitant parallèlement l'ancienneté des personnels. Mais de cette manière, ils iraient à l'encontre d'une politique d'investissement sur le personnel d'autant plus stratégique que le recentrage des entreprises sur leurs métiers "essentiels" (de base) imposera aux salariés, pour atteindre une efficience optimale, des périodes d'apprentissage et de socialisation dans les organisations de plus en plus longues.

En résumé le rapport au travail des futurs salariés âgés sera de moins en moins influencé par l'effet génération (puisque celui-ci s'atténuera et disparaîtra). Mais puisque demain ces derniers seront plus nombreux qu'aujourd'hui, les entreprises doivent développer des politiques innovantes du point de vue des ressources humaines *tout au long de la carrière*.

⁵⁵⁵ "(...) l'investissement sur le personnel est un investissement de long terme, un investissement lourd (...) alors que l'investissement en capital, présenté dans les cours d'économie comme un investissement de long terme, est, dans la pratique, un investissement de plus court terme. Et je vois une première dimension culturelle à la substitution du capital au travail : c'est un choix de société qui privilégie le court terme plutôt que la vision à long terme. Et c'est un investissement d'autant plus privilégié que nous avons l'obsession du mesurable". Extrait tiré de Pierre Calame, *Les méfaits de l'idéologie de la productivité*. In *Esprit*, n°204, août-sept. 1994, p. 21.

Les apports et les limites de cette thèse.

Au terme de la rédaction, il est intéressant de replacer cette thèse dans le cadre plus global de la connaissance des situations de travail. Trois points peuvent être évoqués : la politique de gestion des salariés âgés en France, la contribution méthodologique et enfin l'intégration des résultats relatifs au rapport au travail dans les connaissances récentes sur les processus identitaires en entreprise.

La politique de gestion des salariés âgés en France.

Au terme de cette rédaction, il serait naïf de penser que formuler quelques propositions est suffisant pour pouvoir gérer autrement les dernières années des parcours professionnels. Le panorama dressé dans la première partie de cette thèse a montré les nombreuses contradictions qui rendent problématique le maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Ainsi les pouvoirs publics déclarent vouloir inverser l'exclusion des salariés âgés de l'activité, mais leur politique est hésitante, quand elle ne s'inscrit pas en contradiction avec ces intentions (cas des préretraites de la fonction publique). Le ministère du Travail réduit les préretraites totales, encourage les préretraites progressives, mais, dans le même temps, l'UNEDIC développe une nouvelle préretraite à laquelle peuvent prétendre tous les salariés de plus de 57,5 ans, ayant cotisé 40 annuités ; et l'actuel Premier ministre (Lionel Jospin) encourage les partenaires sociaux à poursuivre en ce sens, en leur demandant de diminuer l'âge d'entrée dans le dispositif. Enfin, le pouvoir politique augmente la durée nécessaire de cotisations pour percevoir une retraite à taux plein, mais abaisse l'âge de la retraite pour certaines professions (cas des routiers) ou accordent dans certains secteurs d'activité des plans ad hoc permettant de placer des travailleurs en inactivité, avant même 55 ans (cas des dockers). *Côté pouvoirs publics*, ces rappels montrent par conséquent les contradictions permanentes entre les intentions qui visent à maintenir en emploi les salariés âgés et la politique de l'emploi des gouvernements successifs qui cherche tantôt à aider la réussite des entreprises en permettant davantage de flexibilité, tantôt à lutter contre le chômage en s'appuyant sur le principe théorique du transfert des emplois des salariés âgés aux salariés plus jeunes.

D'autres contradictions que résumant les questions suivantes sont présentes *au sein des entreprises* : - peut-on gérer positivement l'emploi des salariés âgés si, à travail identique, ces derniers ont une rémunération largement supérieure à celle d'un jeune (le rapport entre les salaires est souvent de 1 à 2) ? - Peut-on combattre la démobilisation du

personnel tout en continuant à pratiquer des réductions d'effectifs par le biais des mesures d'âge ? - Peut-on dire que les salariés âgés sont mal préparés à vivre la modernisation, si ce personnel s'avère ne plus bénéficier de formation dès le milieu de sa carrière ? - Peut-on proposer en interne une autre gestion des salariés âgés si, dans le même temps, les salariés les plus anciens sont encouragés à quitter l'entreprise par diverses mesures (ARPE, préretraites progressives) et si les syndicats militent pour les mesures d'âge à l'occasion des plans sociaux ?

Toutes ces questions exposées plus longuement dans les premiers chapitres montrent que **les salariés âgés sont placés au cœur de nombreuses contradictions qui compromettent la mise en place d'actions visant à leur redonner une place centrale dans la production des richesses nationales**. C'est bien ce qu'il ressort de l'analyse d'une grande partie de la littérature française existante sur ce sujet. Telle que la problématique se conçoit, si rien ne change, il est impossible de sortir d'une situation qui s'apparente à une impasse pour les salariés âgés. Dans ce contexte, il n'est guère surprenant que même parmi les entreprises qui annoncent vouloir aborder différemment la gestion de ces salariés, les intentions ne soient pas toujours bien suivies par des faits. **EDF-GDF est dans ce cas puisque malgré les intentions de 1992, malgré la commande d'un travail pour mieux comprendre le rapport au travail des agents "âgés", le dernier Accord social du 31 janvier 1997 (non signé par la CGT et FO) autorise de nouveaux "départs dérogatoires en inactivité" pour des agents qui auraient cotisé au moins 37,5 annuités aux différents régimes d'assurance vieillesse⁵⁵⁶.**

La contribution méthodologique.

Le sujet d'étude traité a posé certains problèmes théoriques de mesure des phénomènes. Prendre en compte un effet génération, étudier le regard d'Autrui sur les salariés "âgés" ou bien encore évaluer les conséquences du vieillissement des entreprises sur une population au travail posent en effet plusieurs difficultés que nous rappelons.

- L'effet génération.

Constatant la diminution du nombre de sorties (à l'extérieur du domicile) entre 20 et 35 ans, et cherchant à interpréter ce phénomène en termes d'âge ou de génération,

⁵⁵⁶ Cette mesure s'apparente à l'Allocation de Remplacement pour l'Emploi (ARPE) puisqu'elle est aussi associée au principe de remplacement des salariés âgés par des plus jeunes. On peut considérer que par la condition relative au nombre d'années de cotisation du salarié, cette mesure s'apparente moins que les autres préretraites à une forme d'exclusion de l'activité.

Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon écrivent : *"Tant qu'on ne dispose pour cela (pour dire quelle est l'interprétation la plus satisfaisante) que d'une enquête unique, effectuée donc à un seul moment bien déterminé, il n'existe aucun moyen rigoureux de trancher : on ne peut qu'avancer des hypothèses plus ou moins argumentées, fondées sur des représentations que nous avons de notre société. Seules des enquêtes identiques, répétées, sur des échantillons comparables, ou sur les mêmes personnes, à intervalles réguliers, et pendant une longue période, la durée d'une génération par exemple, pourraient permettre de trancher"*⁵⁵⁷.

Dans ces propos, Ghiglione et Matalon résument donc le délicat problème de l'analyse des effets d'âge et de génération, et bien que notre sujet soit différent de l'exemple proposé par les auteurs, la problématique reste la même. Il est complexe de démontrer l'existence d'un effet génération, car cela nécessite un dispositif d'enquête quasiment impossible à mettre en œuvre lorsque l'on s'intéresse à des opinions ou des attitudes.

Dans cette thèse nous avons proposé un pis aller, permettant de contourner partiellement la difficulté méthodologique. L'originalité de la démarche est d'avoir replacé le discours des agents dans un axe temporel (récit biographique des agents relatif au passé, au présent et au futur) et surtout d'avoir confronté les propos des agents proches de la retraite à d'autres émanant de salariés plus jeunes, situés à mi-parcours (enquête C). De plus, les salariés plus jeunes étaient encouragés à donner leur représentation du groupe des aînés et devaient imaginer la deuxième partie de leur vie professionnelle.

Sans être parfaite, cette méthode a permis de montrer que certaines oppositions entre les deux groupes étaient cohérentes avec le modèle explicatif, contribuant à affermir la thèse de l'effet génération.

Ghiglione et Matalon poursuivent en signalant : *"...A notre connaissance, aucune recherche systématique de ce genre n'a été entreprise ; mais l'accumulation d'enquêtes diverses depuis quelques dizaines d'années devrait permettre quelques analyses secondaires, permettant d'avoir une idée de la manière dont les corrélations entre l'âge et divers comportements, ou d'autres caractéristiques, ont varié au cours du temps."* Pour s'inscrire dans le sens du propos des deux auteurs, cette thèse pourra peut-être participer au processus de capitalisation évoqué. Dans sa méthode ou dans ses résultats, il faut souhaiter qu'elle sera utile à des chercheurs qui partageraient des préoccupations relatives aux effets d'âge et de génération.

⁵⁵⁷ Rodolphe Ghiglione et Benjamin Matalon, *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratique*. Paris, Armand Colin, 1985, 301 p (page 258).

- La prise en compte d'Autrui dans la notion d'identité.

Les enquêtes réalisées ont montré que les salariés ne livrent pas facilement leurs sentiments les plus intimes sur le rapport au travail. Par conséquent, il est difficile de connaître l'image que les salariés se font d'eux au travers du regard des autres. De plus, il faut se méfier des discours biaisés, car les personnes veulent généralement conserver une "estime de soi" susceptibles de gommer certains aspects négatifs du vécu.

Pour pallier ces difficultés, on souhaitait faire parler Autrui au sujet des salariés "âgés". S'il a été facile de mettre en œuvre cette approche lors de la deuxième partie des entretiens (les propositions pour aménager les fins de carrière), il a été plus complexe de le réaliser lors de la première partie.

Nous avons imaginé, en particulier, recueillir certaines informations grâce aux relations de subordination qui définissent les liens entre les agents. On supposait initialement que les cadres de l'enquête A, et surtout les cadres supérieurs de l'enquête B, en leur qualité de responsable hiérarchique, fourniraient des informations permettant de qualifier un regard porté sur les salariés âgés (même s'il ne pouvait s'agir que du regard particulier des supérieurs hiérarchiques). Pour des raisons propres à chaque sous-population, le résultat ne s'est pas avéré pleinement satisfaisant :

- en ce qui concerne la majorité des cadres âgés de la grille (enquête A), on constate que leur culture professionnelle est très proche de celle des agents de maîtrise ou des agents d'exécution. Aussi, le lien hiérarchique entre les catégories est peu intériorisé. En outre, certains cadres rencontrés ne sont finalement cadres que depuis peu d'années et leur fonction d'encadrement, quand ils en ont une, ne signifie pas qu'ils soient totalement responsables de la réalisation d'une intervention ou d'une fonction. D'autres supérieurs hiérarchiques (chefs de service, chefs d'unité) effectuent pour eux ce travail de direction des hommes et des procédés.

- Quant aux cadres supérieurs de l'enquête B, leurs relations avec le terrain ne s'avèrent pas très importantes et ils ne fréquentent pas assez les agents "âgés" (agents d'exécution et agents de maîtrise en particulier) pour pouvoir parler d'eux avec intérêt et précision. En outre, les difficultés qu'ils rencontrent dans leur propre déroulement de carrière ont engendré un discours centré sur leur personne.

Pour conclure, il reste donc à imaginer des investigations susceptibles de mieux identifier les processus identitaires, si l'on part de la définition de l'identité formalisée par Claude Dubar (identité pour soi et identité pour autrui). Une des solutions pourrait consister à centrer la grille d'entretien sur les thèmes les plus à même de rendre compte de la double identité, sans pour autant introduire trop de directivité dans l'entretien, pour ne pas influencer la nature des réponses.

- Une contribution à la réflexion sur les conséquences du vieillissement démographique.

On a déjà dit que les études qui cherchaient à étudier les conséquences du vieillissement démographique dans les entreprises étaient, pour des raisons théoriques et méthodologiques, peu nombreuses. Ces difficultés, inhérentes à la problématique, laissent la porte ouverte à certaines idées non démontrées sur la place des salariés "âgés" dans les entreprises (Cf. première partie).

Ce travail a essayé d'aller au-delà des idées reçues sur les conséquences du vieillissement de la population active. Une variable intermédiaire entre le vieillissement démographique et l'efficacité du personnel a été choisie : le rapport au travail. Par une approche qualitative, de nombreux indices ont été réunis laissant penser, dans le cas de l'entreprise étudiée, 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 a de forte chance de se concevoir autrement à l'avenir. Il dépendra évidemment de la politique des ressources humaines des entreprises, *mais aussi des caractéristiques intrinsèques aux salariés*. C'est la raison pour laquelle les directions du personnel peuvent être encouragées à modifier certaines pratiques de gestion.

Pour les raisons évoquées ci-dessus, ce résultat essentiel de notre thèse pourra être critiqué. Ce travail a effectivement réuni *des indices* et non des preuves indiscutables permettant d'évaluer les conséquences du vieillissement démographique. Il convient par conséquent de rester modéré dans l'affirmation et prudent quant à la généralisation.

Néanmoins, nous avons montré que par un raisonnement ad hoc, en contournant le paradigme démographique (Cf. schéma IV.1), il était possible de dire quelque chose sur le lien entre le rapport au travail (et par extension l'efficacité des salariés "âgés") et la modification des structures par âge. D'autres travaux pourront compléter notre réflexion.

Au sujet d'une possible généralisation (effet génération et catégories identitaires)...

A partir des résultats de cette recherche, l'effet génération identifié permet de mieux comprendre les difficultés que rencontrent actuellement certains agents âgés d'EDF-GDF. Ce résultat est-il généralisable à d'autres populations, et pas seulement à celles qui ressemblent à EDF-GDF, comme les agents de la SNCF ? Le propre d'un effet génération serait en effet de s'appliquer à tous les individus qui ont partagé une histoire socioprofessionnelle semblable. Pour reprendre l'expression de Karl Mannheim, existe-t-il une identité de génération chez tous les salariés actuellement les plus âgés, identité

susceptible de poser problème dans un contexte de changement et de vieillissement démographique ?

Répondre à cette question mériterait d'autres études, dans d'autres entreprises, avec le même questionnement de départ. Ces études n'existent pas à ce jour. Celles qui sont centrées sur des variables démographiques (âge, génération, période) ne sont pas habituelles en sociologie du travail, discipline où l'on étudie en priorité les tâches effectuées par les travailleurs, les compétences qu'ils mettent en œuvre, les relations de pouvoir, etc.

A défaut de pouvoir mener des études comparatives, il est possible toutefois de regarder comment nos résultats s'inscrivent dans les connaissances sociologiques sur l'identité au travail, en nous appuyant sur quelques travaux récents, dont l'intérêt académique est reconnu.

- Le premier travail auquel on peut faire référence a déjà été mentionné, puisqu'on a emprunté à son auteur, Claude Dubar, son principe d'analyse de la notion d'identité. Du point de vue des processus identitaires repérés, notre typologie s'apparente donc à la sienne. Cependant les caractéristiques des quatre "configurations identitaires" que Dubar décrit dans son ouvrage sur "La socialisation" n'ont pas été prises en compte jusqu'ici (Claude Dubar, *La Socialisation*, chapitres IX à XII, 1991). Il est possible de les mentionner, bien qu'à ce stade de l'écriture cette démarche ne puisse plus être un moyen de confirmer la justesse de nos analyses, mais plutôt une façon de tester le caractère général de la théorie de Dubar.

Fruit d'un travail de collaboration mené avec d'autres chercheurs au sein du LASTREE⁵⁵⁸, les configurations proposées par Dubar ont été élaborées à partir de l'analyse d'entretiens réalisés auprès de salariés confrontés à un dispositif de formation continue et donc encouragés à faire évoluer leurs attitudes au travail. Au cours de cette recherche, les résultats ont été confrontés à d'autres, plus anciens, notamment issus d'études réalisées dans des unités de production d'EDF (deux centres de production nucléaire).

Dans la première configuration identitaire proposée par Dubar, on classe des salariés peu qualifiés, fortement attachés à leur emploi. Les individus concernés privilégient les apprentissages "sur le tas" (l'expérience) et sont peu enclins à participer à des formations parce qu'ils ont peur d'être placés en situation d'échec et parce que sont faibles leurs attentes en matière de promotion. Ils ne sont pas acteurs de leur parcours

⁵⁵⁸ LASTREE : Laboratoire de Sociologie du Travail, de l'Education et de l'Emploi (Lille 1).

professionnel. Leur rapport au travail est de type instrumental. Privilégiant la sociabilité de proximité, ils ne cherchent pas à se placer en retrait de l'activité. Ces salariés se sentent menacés par les changements, par les embauches des jeunes diplômés, par les réformes des classifications. Ils font référence au passé, d'où ils tirent les racines de leur identité. Dans ce contexte, on assiste à une impossibilité de concilier "identité héritée" et "identité visée". Dans le même temps, leurs supérieurs hiérarchiques leur témoignent une faible considération. On les considère comme insuffisamment engagés dans les processus de changement et inaptes à faire évoluer leurs compétences, d'où la création "*d'une identité virtuelle d'incompétents*"⁵⁵⁹.

Chez ces salariés, une tension forte oppose la façon dont ils aimeraient continuer à être employés et la manière dont ils pensent qu'Autrui aimerait qu'ils agissent. Ces contradictions entraînent des ruptures identitaires eu égard à l'identité qu'ils ont forgée et à celle qu'on leur attribue au présent. Au total, les entreprises cherchent à se séparer de ces salariés, tandis que ces derniers s'interrogent sur leur devenir en refusant d'imaginer le pire (le licenciement). Dubar utilise l'appellation "*d'exécutant stable menacé*" pour qualifier cette catégorie de salariés. De notre côté, nous aurions aussi parlé de marginalisation et d'auto-marginalisation pour qualifier les processus en jeu.

Au vu de l'analyse proposée (transactions objective et subjective qui posent problème), on mesure l'analogie entre cette catégorie identitaire de Dubar et notre catégorie R d'agents EDF-GDF. Recherche de stabilité, référence au passé, préférence pour les apprentissages "de situation", passivité face au parcours professionnel (...) sont quelques unes des caractéristiques que l'on retrouve dans la catégorie R. Est-ce à dire que les deux catégories se recourent parfaitement ? Sans avoir accès aux entretiens utilisés par Dubar, il est difficile de l'assurer. A titre de réserve, il faut par exemple signaler le fait que les agents EDF-GDF sont des salariés qui ont, somme toute, davantage bénéficié de formation que d'autres, qui ont fortement adhéré à une culture d'entreprise (la Maison) et qui se rattachent encore à des valeurs fondamentales de leur entreprise, caractéristiques que l'on ne retrouve pas nécessairement dans la première configuration de Dubar.

Autre catégorie identitaire identifiée par l'auteur de "La socialisation" : celle des ouvriers ou techniciens masculins attachés à leur métier qui connaissent des blocages professionnels à cause des nouvelles compétences demandées par les entreprises en matière de polyvalence, de gestion, de compréhension globale des procédés, etc. : des compétences souhaitées qui présagent selon Dubar les qualités des futurs techniciens. Ces

⁵⁵⁹ "*Ce sont des salariés qui, ayant été embauchés par leur entreprise pour occuper des postes de travail pour lesquels ils avaient alors été jugés aptes, sont virtuellement considérés comme incompétents pour remplir quelque fonction que ce soit dans l'entreprise de demain.*" In Claude Dubar, *La socialisation*, op. cit., p. 204.

attentes en matière de compétences véhiculent des représentations nouvelles à des salariés qui ne se projettent pas de la même manière dans l'entreprise. En fait, Autrui encourage ces salariés à quitter leur identité de métier en leur demandant de s'ouvrir à d'autres connaissances, en privilégiant en particulier les aspects théoriques du savoir. Le risque est alors grand pour eux de perdre leur spécialisation technique et d'être moins indispensables à l'organisation.

Parce que leur carrière passée a été évolutive et parce qu'ils valorisent leurs compétences professionnelles, les salariés de cette catégorie voudraient d'abord poursuivre leur évolution professionnelle au sein de leur filière. C'est de cette manière qu'ils disent être utiles à l'entreprise. Par conséquent, ils n'imaginent pas de réorientation forte et même lorsqu'ils se disent volontaires pour se former, leur souhait est de ne pas s'éloigner de ce qu'ils connaissent. Dans cette catégorie où l'offre identitaire proposée aux salariés ne correspond pas à celle qu'ils projettent (la transaction objective pose problème), on assiste à des situations où les personnes souhaitent poursuivre leurs activités sans trop les modifier.

Cette deuxième configuration identitaire proposée par Dubar peut être comparée à la catégorie U des agents EDF-GDF. On retrouve en effet dans les deux cas des salariés qui prennent appui sur l'expérience professionnelle de leur métier, sur leur progression de carrière ancienne et qui, confrontés à des situations de blocage, cherchent à être utiles à l'entreprise.

La similitude entre les deux configurations identitaires précédentes dans les travaux de Dubar et dans les nôtres étant signalée (les deux autres configurations n'ont pas lieu d'être mentionnées ici), reste entière la question de la généralisation de notre modèle de compréhension. Autrement dit, les descriptions que donne Dubar des catégories de salariés autorisent-elles une déclinaison légèrement différente en mesure de tenir compte des "effets" mis en évidence sur des salariés âgés situés, par exemple, à moins de dix années de la retraite (effet génération, effet fin de carrière) ?

Pour la première configuration identitaire, l'auteur signale que **la majorité des salariés de cette catégorie sont des salariés âgés, entrés en activité avant la crise de l'emploi**. A cet endroit, Dubar effleure l'idée de génération, mais ne souhaite pas réduire sa catégorie aux seuls salariés âgés. Notre étude montre cependant qu'on identifie au sein d'EDF-GDF un effet génération corrélée à l'existence de cette catégorie. Pour nous, cette configuration est donc amenée à disparaître dans les prochaines années. Dubar ne soutient pas cette idée, en particulier lorsqu'il mentionne les problèmes d'exclusion sociale de certains jeunes pour illustrer sa catégorie. Son approche se veut en effet globale, traitant des identités professionnelles *et sociales*. Mais si l'on s'en tient au monde du travail, puisque la généralisation de Dubar s'appuie sur plusieurs études et que lui-même

mentionne les salariés âgés de ces entreprises, on peut maintenir, sans preuve du contraire, l'hypothèse d'un effet génération pour qualifier le rapport au travail de ces salariés. De cette manière, il n'y a pas de contradiction entre notre travail et celui de Dubar. Il convient seulement de distinguer *la nature du rapport au travail de certains salariés âgés* (notre approche) et l'existence d'*un modèle identitaire qui n'a aucune raison de définir les seuls salariés âgés* (l'approche de Dubar).

Dans la deuxième configuration identitaire, Dubar ne parle ni de génération, ni de salariés âgés. Son analyse laisse toutefois entendre que l'ancienneté est un facteur qui facilite l'inscription des salariés dans la configuration identitaire : c'est à l'issue d'un parcours professionnel évolutif, au sein d'une filière technique que les salariés sont confrontés à de nouvelles exigences en matière de compétences. Cette analyse n'est donc pas contradictoire avec l'effet génération, ni moins encore avec l'effet fin de carrière identifié chez les agents EDF-GDF. En lisant Dubar, il est clair qu'on ne peut pas réduire la configuration identitaire qu'il propose aux salariés âgés, mais on peut accepter l'idée que ces derniers constituent une population particulièrement visée.

- Pour les raisons d'emprunt méthodologique, l'évaluation de cette recherche par le seul biais des travaux de Dubar ne peut pas être satisfaisante. Pour renforcer la démarche, on peut faire appel à un autre travail sociologique contemporain. On doit à une équipe du LSCI⁵⁶⁰ dirigée par Renaud Sainsaulieu les travaux français les plus récents concernant l'identité au travail⁵⁶¹. Ce travail est intéressant à mentionner, parce qu'il est riche dans son contenu et parce qu'il a été publié en 1995, date à laquelle nous avons déjà rédigé l'essentiel de cette thèse, ainsi que les rapports pour EDF où était soumise l'hypothèse de l'effet génération. L'absence d'interférence entre nos travaux et ceux du LSCI donne par conséquent un intérêt plus grand à leur confrontation.

Le travail du LSCI fait suite aux enquêtes de Sainsaulieu menées durant les années de croissance, où une première typologie des formes identitaires avait été proposée⁵⁶². Plusieurs années après cette époque, l'auteur et son équipe proposent de nouveaux modèles d'interprétation de l'identité au travail montrant que les processus identitaires sont en cours de redéfinition. Pour mener à bien leur travail de recherche, les auteurs ont réalisé près de 4000 entretiens dans 81 PME ou grands établissements de plus de 500 salariés.

Suite aux entretiens, un traitement visant à dégager des variables opératoires pour des traitements statistiques multivariés a permis d'identifier deux dimensions

⁵⁶⁰ LSCI : Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions.

⁵⁶¹ Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie économiques, 1995, 615 p.

⁵⁶² Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, op. cit.

discriminantes de l'identité au travail. La première (premier axe de l'analyse factorielle) signale de quelle manière les individus s'intègrent à leur milieu de travail et oppose schématiquement une interaction par la règle à une intégration par la nature de l'activité ; la seconde montre le degré des relations sociales au travail et oppose des sociabilités faibles à des sociabilités fortes. A partir des espaces que dessinent ces deux dimensions, les auteurs identifient six formes identitaires recoupant des variables de représentations, de comportements et de valeurs⁵⁶³.

La forme identitaire qui décrit le mieux les situations observées dans notre recherche est celle du *modèle communautaire* (issu du modèle fusionnel dans les premiers travaux de Sainsaulieu). Modèle jugé sur le déclin, il se caractérise par une forte sociabilité et un attachement à des procédures. Les individus repérés appartiennent à des entreprises de taille variée, mais qui ont fréquemment une longue histoire industrielle. Les salariés forment ainsi une communauté où leur action passée est mise en parallèle avec le développement de leur entreprise. Une fierté se dégage de cette mise en perspective, celle d'appartenir à une Maison qui leur a beaucoup apporté et à qui ils ont également beaucoup donné. La communauté que constituent ces salariés repose aussi sur sa composition homogène (recrutement de père en fils, dans le même terroir...) et sur sa stabilité (forte ancienneté). Les individus partagent des relations affectives fortes et sont mobilisés syndicalement pour défendre leurs intérêts corporatistes. L'entreprise, par son impact sur la vie hors travail des personnes (paternalisme) a aussi contribué à forger une culture singulière.

Pour les auteurs, ce modèle subit aujourd'hui une transformation importante et n'est plus véritablement observable au présent. D'ailleurs les salariés eux-mêmes sont les premiers à opposer avec nostalgie le passé glorieux et le présent. Ce modèle se transforme du fait des modernisations et 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 et les leurs. Schématiquement, la recherche de productivité s'oppose à l'augmentation du pouvoir d'achat et à la stabilité de l'emploi.

On retrouve dans ce résumé du travail du LSCI nombre d'éléments présents dans notre description du rapport au travail des agents EDF-GDF aujourd'hui situés dans les dernières années de la vie professionnelle. La similitude frappante entre les

⁵⁶³ Isabelle Francfort, Florence Osty, Renaud Sainsaulieu et Marc Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise, op. cit.*, p. 223.

deux exposés se renforce encore lorsque Sainsaulieu et *alii* signalent que leur forme identitaire est d'abord celle des salariés anciens. Implicitement, les chercheurs du LSCI formulent donc l'idée qu'une forme identitaire n'est pas nécessairement à rattacher à une catégorie socioprofessionnelle, mais peut regrouper l'ouvrier comme le cadre *si tant est que certaines conditions historiques de production soient réunies*. Et ces conditions historiques existent. Elles sont incarnées par l'effet génération qui a été mis en évidence dans cette thèse. Le modèle communautaire tel qu'il vient d'être synthétisé décrit ainsi la majorité des situations observées dans l'enquête A réalisée auprès des agents EDF-GDF, classés principalement dans la catégorie R et plus modérément dans la catégorie U.

Un effet génération généralisable à d'autres populations.

Les travaux de recherche de Dubar et de Sainsaulieu révèlent que l'idée d'une extension de l'effet génération à d'autres populations d'entreprise que celle d'EDF-GDF est plausible. Au-delà des conditions qui doivent être réunies (culture ouvrière, socialisation passée forte, forte adhésion à une culture d'entreprise, changements organisationnels, mise en concurrence...), il est concevable de pouvoir identifier des salariés âgés dans de nombreuses autres entreprises, grandes ou petites, salariés qui connaîtraient la même transformation de leur rapport au travail. Et si l'effet génération est observé dans d'autres lieux de production soumis aux mêmes contingences pour utiliser l'expression de Sainsaulieu, cela veut dire que la notion d'effet génération n'en prend que mieux sa signification.

Bien que la confrontation de notre recherche aux deux autres travaux sociologiques *pris individuellement* accrédite la thèse de l'effet génération, on notera pour finir que la comparaison de nos propres résultats, *conjointement* à ceux de Dubar et de Sainsaulieu, ne donne pas lieu à un recouvrement parfait des idées : par analogie, la catégorie dominante de notre recherche sur les salariés "âgés" est chez Dubar représentée par les "exécutants stables menacés", tandis qu'elle est chez Sainsaulieu illustrée par l'effritement du modèle communautaire. Or, Sainsaulieu et *alii* classent les "ouvriers ou agents de maîtrise menacés" (de Dubar), non dans le modèle communautaire, mais dans un autre des six modèles qu'ils définissent (le modèle réglementaire).

Cette singularité montre qu'il n'est pas simple de bâtir une théorie générale en croisant diverses recherches dont les objectifs initiaux ne sont pas rigoureusement les mêmes. Cela rappelle l'évidence : d'autres travaux pourront poursuivre cette thèse afin d'améliorer la définition d'une population âgée soumise à des difficultés au travail, maintenant bien repérées. En tout état de cause, ces recherches devraient être réalisées dans un avenir proche, si l'on tient pour intéressante l'étude de l'effet génération (compte tenu de son caractère relativement temporel).

Ces recherches contribueraient en outre à la réflexion plus globale sur l'évolution du travail. Par son aspect irréversible, cette évolution du travail - certains disent cette métamorphose⁵⁶⁴ - va aussi dans le sens de l'effet génération. Quand André Gorz constate que la classe ouvrière est en train de disparaître (cohésion, valeurs, métiers) sous l'effet de l'automatisation et de la disparition des emplois peu qualifiés (Gorz, 1988, 1993), quand Robert Castel, étudiant la recomposition de la société salariale, observe que la gestion du personnel actuel prend "*à contre-pied la culture professionnelle traditionnelle d'une majorité de salariés*" (Castel, 1995, p. 404) ou quand Xavier Gaullier, considérant la "*mutation actuelle*", s'interroge sur le devenir de la valeur travail et sur ses conséquences identitaires ("*...l'effacement des cadres de référence traditionnels et la recherche tâtonnante d'identités structurées autrement*") (Gaullier, 1997, p. 269), **tous ces auteurs sont d'accord pour reconnaître que notre présent signe la fin d'une histoire sociale et économique du travail.**

Selon le point de vue étudié - le salariat, le fordisme, le monde ouvrier, etc. -, la période historique considérée diffère dans sa durée, mais l'aboutissement est le même dans tous les cas : les transformations que nous connaissons affectent *simultanément* toutes ces dimensions. Cet aboutissement se dessine tous les jours un peu mieux ; et parce que les travailleurs les plus âgés quittent les entreprises pour l'inactivité en même temps que ces mutations se radicalisent, il y a matière à poursuivre l'étude de l'effet génération ou des effets générations pour s'interroger sur le futur rapport au travail des salariés que l'on dira sans doute "âgés" demain encore, et qui pourtant seront différents.

Montsoult, le 21 décembre 1997.

⁵⁶⁴ André Gorz et Robert Castel utilisent la notion.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

(citées dans le texte ou dans les notes, par type de document)

1 - Ouvrages

- ARCHIER, Guy. SERIEYX, Hervé. *L'entreprise du troisième type*. Paris, Seuil, 1994.
- ARIES, Philippe. *Histoire des populations françaises et leurs attitudes devant la vie depuis le XVIII^e siècle*. Paris, Self, 1948 (Seuil, 1971), 569 p.
- ATTIAS-DONFUT, Claudine. *Sociologie des générations - L'empreinte du temps*. Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Le Sociologue, 1988, 249 p.
- BAUBY, Pierre. *Electricité et société*. Paris, InterEditions, Cahiers de prospectives, 1994, 125 p.
- BERGER, Peter. LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality. A treatise of the sociology of knowledge*. Traduit de l'américain par Pierre Taminiaux, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986, 1992, 288 p.
- BOIS, Jean-Pierre. *Les vieux - De Montaigne aux premières retraites*. Paris, Fayard, 1989, 448 p.
- BOITEUX, Marcel. *Haute Tension*. Paris, Odile Jacob, 1993, 232 p.
- BOURDELAIS, Patrick. *L'âge de la vieillesse*. Paris, Odile Jacob, 1993, 441 p.
- BOURDIEU, Pierre. *Le sens pratique*. Paris, Les Editions de Minuit, 1980, 480 p.
- BOVERAT, Fernand. *Le vieillissement de la population*. Paris, Les éditions sociales françaises, 1946.
- BURGESS, Ernest Watson (Ed.). *Aging in Western Societies*. Chicago, University of Chicago press, 1960, 402 p.
- CAPDEVIELLE, Jacques. MEYNAUD, Hélène-Yvonne. MOURIAUX, René. *Petits boulots et grand marché européen - Le travail démobilisé*. Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques. 1990, 238 p.
- CASTEL, Robert. *Les métamorphoses de la question sociale - une chronique du salariat*. Paris, Fayard, Coll. L'espace du politique, 1995, 490 p.
- CROZET, Yves. *L'économie mondiale 2 - De 1945 à nos jours*. Paris, Hachette Supérieur, 1993, 158 p.
- CROZIER, Michel. FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*. Paris, Le Seuil, 1977, 500 p.
- DE GEINOZ, François. *Europe, l'hiver démographique*. Lausanne, L'âge d'Homme, 1989, 254 p.
- DE QUIROZ, Jean Manuel. ZIOLKOVSI, Marek. *L'Interactionnisme symbolique*. Presses Universitaires de Rennes, 1994, 140 p.
- DUBAR, Claude. *La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, Armand Colin, Coll. U, 1991, 278 p.

- DUMONT, Gérard-François. CHAUNU, Pierre. LEGRAND, Jean. SAUVY, Alfred. *La France ridée - Echapper à la logique du déclin*, Paris, Hachette, 1979 (1986).
- DUMONT, Gérard-François. *Démographie - Analyse des populations et démographie économique*. Paris, Dunod, 1992, 245 p.
- FRANCFORT, Isabelle. OSTY, Florence. SAINSAULIEU, Renaud. UHALDE, Marc. *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie économiques, 1995, 615 p.
- GIRARD, Alain. *L'homme et le nombre des hommes*. Paris, Presses Universitaires de France, 1984, 360 p.
- GORZ, André. *Métamorphoses du travail : quête du sens*. Paris, Galilée, 1988.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *Le déclin du social*. Paris, Presses Universitaires de France, 1986, 397 p.
- GUTTON, Jean-Pierre. *Naissance du vieillard*, Aubier, Coll. historique, 1988, 281 p.
- HUGONOT, Robert et Laurence. *L'Atlas du vieillissement et de la vieillesse*. Toulouse, Eres, 1988, 455 p.
- LACZKO, Frank. PHILLIPSON, Chris. *Changing work and retirement*. Buckingham, Open University Press, 1991, 150 p.
- LALIVE d'EPINAY, Christian. *Vieillir ou la vie à inventer*. Paris, L'Harmattan, 1991, 303 p.
- LE BRAS, Hervé. *Marianne et les petits lapins. L'obsession démographique*. Paris, Orban, 1991, 266 p.
- MANNHEIM, Karl. *Le problème des générations*. Traduit par Gérard Mauger et Nia Perivolaropoulou, Paris, Nathan, 1990, 125 p.
- MEYNAUD, Hélène-Yvonne (Dir.). *Les Sciences sociales et l'entreprise - Cinquante ans de recherches à EDF*. Paris, La Découverte, 1996, 387 p.
- NOIN, Daniel. *La transition démographique dans le monde*. Paris, Presses Universitaires de France, 1983, 215 p.
- NOIRIEL, Gérard. *Les ouvriers dans la société française*. Paris, Le Seuil, 1986, 321 p.
- PAILLAT, Paul (Dir.). *Passages de la vie active à la retraite*. Paris, Presses Universitaires de France, 1989, 267 p.
- PICARD, Jean-François. BELTRAN, Alain. BUNGENER, Martine. *Histoires de l'électricité - Comment se sont prises les décisions de 1946 à nos jours ?* Paris, Dunod, 1985, 265 p.
- PINÇON, Michel. *Désarrois ouvriers*. Paris, L'Harmattan, 1987.
- RIBEILL, Georges. *Les cheminots - Que reste-t-il de la grande famille ?* Paris, Syros, 1993, 277 p.
- SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, (1977), 1985, 461 p.
- SAUVY, Alfred. *Théorie générale de la population*. Paris, Presses Universitaires de France, volume I : 1956 (2^{ème} édition), 370 p. ; volume II : 1954, 397 p.
- SOFRES, *L'état de l'opinion - clés pour 1987*. Paris, Seuil, 1987.

- SOFRES, *L'état de l'opinion -1990*. Paris, Seuil, 1990, 249 p.
- SOFRES, *L'état de l'opinion*. Paris, Seuil, 1996, 334 p.
- SOFRES, *Opinion publique - Enquêtes et commentaires - 1984*. Paris, Gallimard, 1984.
- STOFFAES, Christian. *Fins de mondes - Déclin et renouveau de l'économie*. Paris, Odile Jacob, 1987, 445 p.
- TOURAINÉ, Alain. *Critique de la modernité*. Paris, Fayard, 1992.
- WIEVIORKA, Michel. TRINH, Sylvaine. *Le modèle EDF*. Paris, La Découverte, 1991, 267 p.
- WIEVIORKA, Michel. *Le Modèle EDF : rétraction, déstructuration ou recomposition ?* In MEYNAUD, Hélène-Yvonne (Dir.), *Les Sciences sociales et l'entreprise*, Paris, La Découverte, 1996, pp. 111-125.

2 - Articles (contribution à un ouvrage, revues, périodiques)

- AMIRA, Selma. ROGUET, Brigitte. *Le coût des politiques publiques actives et passives en faveur des travailleurs vieillissants*. In Cahier Travail et Emploi, "Emploi et vieillissement", avril 1994, pp. 157-169.
- BARBEZIEUX, Philippe. *Le bilan des contrats de solidarité "réduction de la durée du travail" conclus en 1982*. In Travail et Emploi, n°17, juil-sept 1983, pp. 9-21.
- BLANCHET, Didier. KESSLER, Denis. *Prévoir les effets économiques du vieillissement*. In Economie et Statistiques, n°233, juin 1990, pp. 9-17.
- BLANCHET, Didier. MARCHAND, Olivier. *Au-delà de l'an 2000, s'adapter à une pénurie de main-d'oeuvre*. In Economie et Statistiques, n°243, mai 1991, pp. 61-67.
- BLANCHET, Didier. *Un réexamen des causes et conséquences du vieillissement démographique*. In Cahiers Français, n°259, janvier-février 1993, pp. 83-87.
- BOITEUX, Marcel. *Concurrence, régulation, service public - Variations autour du cas de l'électricité*. In Futuribles, janvier 1996, pp. 39-58.
- BOURGET-DEVOUASSOUX, Jacqueline. VOLKOFF, Serge. *Bilans de santé des carrières d'ouvriers*. In Economie et Statistiques, n°242, avril 1991, pp. 83-93.
- BRUNIAUX, Christine. *La politique de lutte contre le chômage de longue durée*. In Regards sur l'actualité, La Documentation française, mars 1994, pp. 3-18.
- BUE, Jennifer. MOLINIE, Anne-Françoise. *Age, travail et emploi. Travailleurs vieillissants et vieillissement dans le travail. Quelques enseignements d'une journée d'études*. In Travail et emploi, n°15, 1983, pp. 7-13.
- CALAME, Pierre. *Les méfaits de l'idéologie de la productivité*. In Esprit, n°204, août-sept. 1994, pp. 18-26.
- CALOT, Gérard. *Les perspectives démographiques françaises*. In Futuribles, n°88, mai 1985, pp. 24-30.

- COLIN, Christel. *L'éventail des salaires par profession*. INSEE, INSEE Première, n°366, mars 1995.
- DARMON, D. HOURRIEZ, J.-M. L'HARDY, P. *Consommation : l'effet du vieillissement*, In Economie et Statistiques, n°243, mai 1991, pp. 89-104.
- DAVEZIES, Philippe. *Vieillesse différentielle et sélection dans une grande entreprise de la métallurgie*. In Revue Française des Affaires Sociales, n°1, janvier-mars 1994, pp. 115-120.
- DESPLANQUES, Guy. *L'inégalité sociale devant la mort*. In Economie et Statistiques, n°162, 1984, pp. 29-50.
- DINH, Quang Chi. LABAT, Jean-Claude. *Le vieillissement de la population française est inéluctable*. In Economie et Statistiques, n°190, juillet-août 1986, 15 p.
- DINH, Quang Chi. *Le vieillissement de la population sera plus important que prévu*, In Economie et Statistique, n°243, mai 1991, pp. 53-60.
- DINH, Quang Chi. *La population de la France à l'horizon 2050*. In Economie et Statistique, n°274, 1994 - 4.
- DUBAR, Claude. ENGRAND, Sylvie. *La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF*. In Formation et Emploi n°16, 1986, pp. 37-47.
- DUBAR, Claude. ENGRAND, Sylvie. *Formation continue et dynamique des identités professionnelles*. In Formation Emploi, n°34, 1991, pp. 87-100.
- DUMONS, Bruno. POLLET, Gilles. *Politiques de vieillesse en France au début du siècle*. In Sociologie du travail, n°3/93, pp. 241-255.
- DUMONT, Gérard-François. *La Population de la France en 1979 : les rides se creusent*. APRD, 1980.
- DUMONT, Gérard-François. *Le vieillissement, un phénomène social majeur*. In La Revue des deux mondes, mars 1993, pp. 104-124.
- FRANCK, Daniel. HARA, Raymond. MAGNIER, Gérard. VILLEY, Olivier. *Entreprises et contrats de solidarité de préretraite-démission*. In Travail et Emploi, n°13, juil-sept 1982, pp. 75-89.
- FROSSARD, Michel. *Crise et cessations anticipées d'activité : une comparaison internationale*. In Travail et emploi n°16, avril-juin 1983, pp. 9-26.
- GALLAND, Olivier. GAUDIN, Jocelyne. VRAIN, Philippe. *Contrats de solidarité de préretraite et stratégies d'entreprises*. In Travail et Emploi n°22, déc. 1984, pp. 7-20.
- GAULLIER, Xavier. *Politiques de l'emploi, modes de vie et vieillissement - Les cessations anticipées d'activité*. In Revue Française des Affaires Sociales, Juil-sept. 1980.
- GAULLIER, Xavier. GOGNALONS-NICOLET, Maryvonne. *Crise économique et mutations sociales. Les cessations anticipées d'activité (50-65 ans)*. In Travail et Emploi, n°15, 1982.
- GAULLIER, Xavier. GOGNALONS-NICOLET, Maryvonne. *Modes de vie des pré-retraités et contrats de solidarité*. In Revue Française des Affaires Sociales, vol. 38, n°4, 1984, pp. 55-69.
- GAULLIER, Xavier. *Age et emploi : les salariés âgés et la fin de carrière*. In Revue des Affaires Sociales, n°1, 1986.

- GAULLIER, Xavier. *La Machine à exclure*. In Le Débat, Gallimard, n°69, mars-avril 1992, pp. 168-188.
- GAULLIER, Xavier. *Emploi, politiques sociales et gestion des âges*. In Revue Française des Affaires Sociales, n°1, janvier-mars 1994, pp. 11-44.
- GAULLIER, Xavier. *La pluriactivité à tout âge*. In Le travail, quel avenir ? Paris, Folio actuel, 1997, pp. 243-278
- GODELIER, Eric. *Le vieillissement et l'âge dans un cas particulier, l'exemple d'Usinor*. In Revue Française des Affaires Sociales (RFAS), 48^e année, n°1, janv-mars 1994, pp. 59-63.
- GORZ, André. *Le déclin du travail et l'essor des valeurs post-économiques*. In MCS, n°410, avril 1993, pp. 34-42.
- GUERIN, Gilles. *Les pratiques de gestion en matière de vieillissement*. In Vieillir en emploi, Sainte-Foy, Presses de l'Université de Laval (Québec), 1991, 199 p. (pp. 51-85).
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *Politique de désemploi des travailleurs vieillissants et remodelage du parcours de âges*. In Gérontologie et Société, 1983.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *Emploi, protection sociale et cycle de vie : résultats d'une comparaison internationale des dispositifs de sortie anticipée d'activité*. In Sociologie du travail, n°3/1993.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *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.
- HARFF, Yvette. *Droit au repos et droit au travail. Retraite de crise et marginalisation des travailleurs âgés*. In Revue des Affaires Sociales, sept. 1981.
- HENRY, Louis. *Pyramides, statuts et carrières*. In Population, 1971/3 et 1972/4-5.
- HOURRIEZ, Jean-Michel. *La consommation médicale à l'horizon 2010*. In Economie et Statistiques, n°265, 1993-5, pp. 17-30.
- HUET, Maryse. *Les attitudes des entreprises vis-à-vis des travailleurs vieillissants*. In Cahier Travail et Emploi, avril 1994, pp. 71-77.
- JONES, James R. *Conflits entre générations aux Etats-Unis*. In Futuribles, octobre 1988, pp. 27-38.
- JOUVENEL (DE), Hugues. *Le vieillissement démographique en Europe*. In Futuribles, fév. - mars 1989, pp. 53-113.
- KERSCHEN, Nicole. NENOT, Anne-Valérie. *Délégation à l'emploi et négociation des conventions du FNE : la pratique des contreparties*. In Droit Social, n°1, janv. 1989, pp. 17-22.
- KERSCHEN, Nicole. NENOT, Anne-Valérie. *La fin des pré-retraites ou l'éternel recommencement ?* In Droit Social, n°5, mai 1993, pp. 470-481.
- LAVILLE, Antoine. *Des relations âge-travail*. In Revue Française des Affaires Sociales, n°1, janvier-mars 1994, pp. 103-120.
- LAVILLE, Antoine. *Vieillesse et travail*. In Le travail humain, tome 52, n°1, 1989, pp. 3-20.
- LE BRAS, Hervé. *Le vieillissement de la population - De la rhétorique à l'idéologie*. In Revue française des Affaires sociales, janv.-mars 1994, pp. 157-176.

LENORMAND, F. MAGNIER, G. *Le développement des dispositifs de cessation anticipée d'activité : aspects sociaux et conséquences financières.* In Travail et Emploi, n°15, 1983, pp. 47-61.

MAILLAT, Denis. *Vieillesse démographique et capacité d'adaptation de l'économie.* In Revue économique et sociale, Genève, vol. 41, n°4, 1983, pp. 183-190.

MARCHAND, Olivier. *La population active commence à diminuer juste après l'an 2000.* In Economie et Statistiques, n°190, juil.-août 1986, pp. 41-54.

MINISTERE DU TRAVAIL. *Evolution de l'emploi, du chômage et des politiques de l'emploi. Synthèse des principaux résultats.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°62, sept. 1990, pp. 8-13.

MINISTERE DU TRAVAIL. *Les contrats emploi-solidarité.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°80-81, sept. 1992, pp. 107-111.

MINISTERE DU TRAVAIL. *Bilan de la politique de l'emploi en 1992.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°96-97, sept. 1993.

MOLINIE, Anne-Françoise. *Des secteurs et des âges.* In Population, n°6, 1993, pp. 1961-1984.

MONCHOIS, Xavier. GELOT, Didier. *Les bénéficiaires de la politique active de l'emploi de 50 ans et plus.* In Cahier Travail et Emploi, avril 1994, pp. 143-156.

PAUMES, Dominique. PELEGRIN, Claire. *Apprendre... est-ce une aptitude réservée aux jeunes ?* In Formation Emploi, n°41, pp. 43-54.

PAUMES, Dominique. *Vieillesse et formation professionnelle dans un contexte de mutation technologique rapide.* In Revue Française des Affaires Sociales, n°1, janvier-mars 1994, pp. 131-135.

PREMIERES INFORMATIONS. *Les préretraites en 1989.* N°176, juin 1990.

PREMIERES INFORMATIONS ET PREMIERES SYNTHESSES. n°35.2, 97.08.

RATTIN, Solange. *Un chef d'exploitation agricole sur trois a plus de 60 ans.* In Economie et Statistiques, n°185, 1986/2, pp. 3-12.

REDAY-MULVEY, Geneviève. *Vers un allongement de la vie professionnelle ?* In Futuribles, novembre 1992, n°170, pp. 39-64.

SAILLY, Michel. VOLKOFF, Serge. *Vieillesse de la main-d'oeuvre et adéquation prévisionnelle des postes : le cas des ouvriers du montage dans l'automobile.* In Formation Emploi, n°29, janvier-mars 1990, pp. 66-81.

SALZBERG, Liliane. PERES, Nadine. *La retraite progressive en 1988.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°60, juin 1990, pp. 39-46.

SALZBERG, Liliane. *Les préretraites en 1990.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°75-76, déc. 1991, pp. 180-184.

SALZBERG, Liliane. *Les préretraites en 1991.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°80-81, sept. 1992, pp. 141-145.

SALZBERG, Liliane. *Les préretraites en 1992.* In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°96-97, 1993, pp. 141-145.

- SALZBERG, Liliane. *Le dispositif sur l'indemnisation du chômage et des préretraites en France. Fiches d'information*. In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°84, 1992.
- SARFATI, Hedva.(Dir.). KOBRIN, Catherine.(Dir.). *La Flexibilité du travail : un enjeu économique et social*. Genève, Bureau international du travail, 1987.
- SMITH, J.M. *Age and occupation : the determinants of male occupational age structure - Hypothesis H and hypothesis A*. In Journal of gerontology, 28 (4), pp. 484-490.
- STANDING, Guy. *La flexibilité du travail et la marginalisation des travailleurs âgés : pour une nouvelle stratégie*. In Revue Internationale du Travail, vol. 125, n°3, 1986, pp. 363-383.
- VALLIN, Jacques. *Evolution sociale et baisse de la mortalité. Conquête ou reconquête d'un avantage féminin*. INED/UIESP, Dossiers et recherches n°17, juin 1988, 33 p.
- VALLIN, Jacques. *Causes de mortalité adulte dans les pays à faible mortalité*. In Population, n°3, mai-juin 1992, pp. 555-582.
- VERKINDT, Pierre-Yves. WACONGNE, Mathilde. *Le travailleur vieillissant*. In Droit Social, n°12, décembre 1993, pp. 932-941.
- VOLKOFF, Serge. *Le travail après 50 ans : quelques chiffres et plusieurs inquiétudes*. In Le Travail humain, tome 52, n°2, 1989, pp. 97-116.
- VOLKOFF, Serge. *Vieillir, changer, travailler*. In Education permanente, n°117, 1993-4, pp. 67-74.

3 - Rapports (travaux universitaires, rapports divers, rapports officiels, publications statistiques ou juridiques)

- BAKTAVATSALOU, Ravi. *Les dispositifs publics de préretraites*. In Les dossiers de la DARES, Bilan de la politique de l'emploi en 1995, n° 8-9, 1996, 182 p.
- BEILLAN, Véronique. *La dimension culturelle de l'entreprise : acteurs et identité au travail - Analyse de l'enquête interne EDF-GDF*. Mém. de DEA, Paris V Sorbonne, Juin 1991, 93 p.
- BESSY, Christian. *L'ordre des licenciements collectifs*. Centre d'Etudes de l'Emploi, Dossier de recherche n°23, août 1988, 78 p.
- BURDILLAT, Martine. CHARPENTIER, Pascal. *Les préretraites progressives entre gestion des sureffectifs et partage du temps de travail*. In Les Cahiers de recherche du GIP Mutations Industrielles, n°67, 15 janvier 1995.
- CALCOEN, Francis. GREINER, Dominique. *La protection sociale et les sorties anticipées du marché du travail - Comparaison internationale*. Centre de Recherches Economiques, Sociologiques et de GEstion (CRESGE), Lille, oct. 1989, 110 pages + annexes.
- CENTRE D'ETUDES PROSPECTIVES ET D'INFORMATIONS INTERNATIONALES. *Economie mondiale 1980-1990 : la fracture ?* Paris, Economica, 1984, 406 p.
- COUET, Christine. TAMBY, Irène. *La situation démographique de la France en 1991 : mouvements de population*. INSEE, INSEE Résultats, Coll. Démographie-Société, 1993, 261 p.

- COUET, Christine. TAMBY, Irène. *La situation démographique de la France en 1993 : mouvements de population*. INSEE, INSEE Résultats, Coll. Démographie-Société, 1996, 264 p.
- DARES (MINISTÈRE DU TRAVAIL). *Emploi et vieillissement*. Cahier Travail et emploi, avril 1994, 172 p.
- DRUDY, Elizabeth. *Age discrimination against older workers in the European Community*. Eurolink Age, 1993, 88 p.
- ENTREPRISE ET PROGRES. *Comment inverser la tendance au départ prématuré ?* Décembre 1991, 31 p.
- ENTREPRISE ET PROGRES. *La gestion des fins de carrière - La préretraite n'est pas un acquis social*. Mars 1993, 28 p.
- FRANCE - COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU PLAN. *Vieillir demain*. Rapport du groupe "Prospective personnes âgées". Préparation du VIII^e Plan (1981-1985). Paris, La Documentation française, 1980, 271 p.
- FRANCE - COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU PLAN. *La solidarité entre générations face au vieillissement démographique*. Commission présidée par Léon Tabah. Paris, La Documentation française, juin 1986, 93 p.
- FRANCE - COMMISSARIAT GÉNÉRAL AU PLAN. *Faire gagner la France*. Paris, Hachette, 1988.
- FRANCE - COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN. *Livre blanc sur les retraites : garantir dans l'équité les retraites de demain*. Préf. de Michel Rocard. Paris, La Documentation française, 1991.
- FRANCE - CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL. *Les conséquences du vieillissement de la population active*. Etude présentée le 19 juin 1990 par la section du travail sur le rapport de Michel Garibal. Paris, La Documentation française, 175 p.
- FRANCE - HAUT CONSEIL DE LA POPULATION ET DE LA FAMILLE. *Vieillesse et emploi, vieillissement et travail*. Paris, La Documentation française, 1989.
- GAULLIER, Xavier. THOMAS, Claude. *Modernisation et gestion des âges*. Rapport au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, et au ministre délégué auprès du ministre de la Solidarité, de la Santé et de la Protection sociale, chargé des Personnes âgées. Paris, La Documentation française, Collections des rapports officiels, 1990, 397 p.
- GAULLIER, Xavier. *Age et emploi : de la discrimination à la gestion des âges-La situation française*. Paris, CNRS, IRESO, Travaux sociologiques du LSCI, n°25, 1993, 122 p.
- GAULLIER, Xavier. GOLDBERG, Arlette. *Travailleurs âgés : conditions de travail et transition vers la retraite*. Rapport sur la France pour le Bureau International du Travail. Paris, CNRS, IRESO, Travaux sociologiques du LSCI, n°31, 1993, 103 p.
- GROUPE D'ÉTUDES DE 16 ASSOCIATIONS D'ANCIENS ÉLÈVES DE GRANDES ÉCOLES. *45 ans, un âge sans avenir ?* Ronéo, déc. 1985, 13 p.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *Les nouvelles formes de transition entre activité et retraite. Bilan d'une comparaison internationale des dispositifs de sortie anticipée d'activité*. Convention MIRE/ISMEA. Paris, juin 1991.
- INED. *Dix-septième rapport sur la situation démographique de la France*. In Population, 1988.

INED. *Vingt-deuxième rapport sur la situation démographique de la France*. In Population, n°6, nov-déc. 1993, pp. 1561-1652.

INED, *La population de la France en 1996*. In Population et Société, mars 1997, n°322.

INSEE. *Projections de population active et participation au marché du travail*. In Economie et Statistiques, n°300, 1996-10.

KERSCHEN, Nicole. NENOT, Anne-Valérie. *Le modèle d'intervention de la Délégation à l'emploi dans les restructurations pendant la période 1984-1985*. IRERP, U.A. CNRS 701, Université Paris X Nanterre, 25 pages.

MAUCHAMP, Nelly. TIXIER, Pierre-Eric. *L'accord EDF-GDF : l'emploi au coeur d'une nouvelle dynamique sociale ?* GIP Mutations Industrielles, LSCI, 1994, 14 p.

MELCHERS, Ronald-Frans. *La vieillesse ouvrière, 1836-1914 : les origines de la retraite ouvrière*. Thèse de troisième cycle en économie et sociologie du travail, Université d'Aix-Marseille II et Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (CNRS), 1984, 597 p.

MEMENTO PRATIQUE FRANCIS LEFEBVRE. Paris, Francis Lefebvre, 1993.

NATIONS UNIES, *Annuaire démographique (Edition spéciale sur le vieillissement de la population et la situation des personnes âgées)*. New York, 1993.

THEBAULT, Laurent. *Les enjeux de la gestion des fins de carrière*. Paris, IEP, Mémoire de DESS, 1993, 71 p.

4 - Colloques (actes complets, contributions écrites ou orales)

BOURDELAIS, Patrick. *Le seuil d'entrée dans la vieillesse : le poids de l'histoire*. Colloque du centre de coopération interuniversitaire franco-québécoise, Paris, 17-18 juin 1993.

CAILLOUX-TEIGER, Catherine. *Travailleurs vieillissants et formation : gageure ou enjeu ?* In Actes du colloque "Le vieillissement au travail", sous la direction d'Hélène David, IRAT, Montréal, 1990, pp. 40-54.

CENTRE DE RECHERCHE PIERRE FABRE. *Vieillesse de la société, vieillissement de l'homme*. Actes du colloque édités par le Centre International de Gérontologie Sociale, mars 1985, 190 p.

COLLOQUE "AGES, VIEILLISSEMENT, TRAVAIL, EMPLOI". Paris, les 18 et 19 mai 1993. Actes parus dans la Revue Française des Affaires Sociales, *Âges dans l'emploi, âges dans le travail*. 48^e année, n°1, janv-mars 1994, 217 p.

COLLOQUE "EMPLOI ET VIEILLISSEMENT". Paris, le 22-23 novembre 1993. Dossier introductif, Ronéo, 145 p.

DAVEZIES, Philippe. CASSOU, Bernard. LAVILLE, Antoine. *Transformations avec l'âge et activité de travail*. Communication au XII^{èmes} journées nationales de Médecine du Travail, Nantes, 4 juin 1992.

DAVID, Hélène (Dir.). *Le vieillissement au travail, une question de jugement*. Actes du colloque. Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT), bulletin n°31-32, Montréal, 1990, 209 p.

DUPUIS, Philippe. *Le mitan de la vie et la vie professionnelle dans les secteurs publics et parapublics*. In Actes du colloque "La carrière au mitan de la vie", Montréal, pp 51-72.

EUROFORUM. Séminaire *Gestion des fins de carrière*. Classeur ronéo. Paris, 19-20 juin 1996.

FEDERATION DES CEGEPS. Actes du colloque "*La carrière au mitan de la vie*". Montréal, ronéo, 169 p.

GAULLIER, Xavier. VOLKOFF, Serge. DESPLANQUES, Guy. *Age et entreprise, un enjeu de société*. Communication présentée lors des XIIèmes journées nationales de médecine du travail, Nantes, 2-5 juin 1992.

GUILLEMARD, Anne-Marie. *Politique de la vieillesse. Outils institutionnels pour marginaliser ou pour intégrer ?* In Chaire Quételet 1986, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain. (UCL). Institut de Démographie.

HRM. Forum *Les entreprises françaises face aux politiques de valorisation des fins de carrière*. Classeur ronéo. Paris, les 9-10 juin 1993.

LES AMIS DE L'ECOLE DE PARIS. *Pourquoi licencie-t-on ?* Séminaire "vie des affaires", séance n°44 du 5 novembre 1993, 17 p.

LE TEMPS RETROUVE. Forum *Travail, retraite, générations - Le temps des mutations*. Paris, 11 oct. 1993. Ronéo, 110 p.

LIAISONS SOCIALES. *Emploi et vieillissement* - Colloque européen. N°11637 du 2/3/1994, 4 p.

LORIAUX, Michel. *L'âge de la retraite, une question mineure face au formidable défi de la gérance*. In "Le temps des mutations - Travail, retraite, générations", Actes du premier forum du magazine "Le temps retrouvé", 11 octobre 1993.

MELCHERS, Ronald-Frans. *Début de l'ère industrielle et rapports intergénérationnels dans le milieu de travail*. Colloque du centre de coopération interuniversitaire franco-québécoise, Paris, 17-18 juin 1993.

PERETTI, Jean-Marie. *L'entreprise face au vieillissement de la pyramide des âges de ses cadres*. Communication présentée au forum HRM, Paris, 9-10 juin 1993.

PLAMONDON, Louis. *Les enjeux après 50 ans : aménager un nouvel espace retraite*. Colloque Chaire Quételet 1986, Louvain-la-Neuve, Université Catholique de Louvain. (UCL). Institut de Démographie, pp. 991-1005.

5 - Publications EDF-GDF

UHALDE, Marc. SAINSAULIEU, Renaud. *Enquête interne "Vous et votre entreprise" 1992 - Etude sur l'exploitation sociologique du questionnaire*. EDF/DER/GRETS, Note HN 52/93/070, 1993, 85 p.

VIDAL, Jean. *Propositions méthodologiques d'analyse des résultats de l'enquête interne "Vous et votre entreprise"*. EDF/DER/GRETS, Note HN 52-90027, 1990, 13 p.

HAMMER, Béatrice. *Analyse logistique de l'enquête "Vous et votre entreprise" 1990*. EDF/DER/GRETS, Note HN 52-5-91-043, 1991, 108 p.



EDF. *Rapport d'activité*. 1970, 1971, 1972, etc., 1993. (consultation possible au centre documentaire de la Direction des Etudes et Recherches d'EDF à Clamart - Hauts-de-Seine).

EDF-GDF. *Statistiques du personnel EDF-GDF*. DPRS, Service Moyens et Etudes de Gestion (MEG), Issy-Les-Moulineaux (Hauts-de-Seine), 1980, 1981, 1982, etc., 1994.

BIBLIOGRAPHIE

(Informations bibliographiques supplémentaires selon norme AFNOR 41-006)

BENGHOZI, Pierre-Jean. BONARELLI, Patrice. CABRIDAIN, Marie-Odile. DEGOT, Vincent. *Les cadres et leurs carrière à EDF-GDF*. Paris, Ecole Polytechnique, Centre de recherche en gestion, 1985, 92 p.

BINSTOCK, Robert H (Dir.). GEORGE, Linda K (Dir.). *Handbook of Aging and the Social Sciences*. New York, Academic Press, Third edition, 1990, 489 p.

BONNEUIL, Noël. *Démographie du personnel et coûts salariaux : calcul du G.V.T. dans une population à forte mobilité*. In Population, n° 6, 1989, pp. 1101 - 1120.

BOVERAT, Fernand. *Patriotisme et Paternité*. Paris, Grasset, 1913, 371 p. + annexes.

BROUKER (DE), Patrice. *Vieillesse et gestion du personnel au Japon*. In Futuribles, Nov. 1988.

BROUKER (DE), Patrice. *Le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises*. In Revue française de gestion, nov.-déc. 1992, pp. 80-87.

CAMPBELL, John. *L'emploi des personnes âgées au Japon*. In Futuribles, nov. 1988, pp. 41-50.

CAVAREC, Vincent. *La retraite conjugale*. Thèse pour le Doctorat de Sociologie, Université Paris V, oct. 1993, 448 p. + annexes.

CHAMPAGNE, Patrick. LENOIR, Rémi. MERLLIE, Dominique. PINTO, Louis. *Initiation à la pratique sociologique*. Paris, Dunod, 1990, 238 p.

CHESNAIS, Jean-Claude. *Age, Productivité et salaires*. In Population, n°6, 1978, pp. 1155-1188.

CLARK, Robert Louis. ANKER, Richard. *La participation des personnes âgées à la population active : comparaison internationale*. In Revue internationale du travail, vol. 129, n°2, Genève, 1990.

COLLECTIF. *Les âges de la vie*. In Travaux et Documents, cahier n°96, INED-PUF, Paris, 1982.

DEMAZIERE, Didier. *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*. Lille, Presses Universitaires de Lille, 1992, 380 p.

DESSORS, Dominique. SCHRAM, Jean. VOLKOFF, Serge. *Du "handicap de situation" à la sélection-exclusion*. In Travail et Emploi n°48, 1991, pp. 31-47.

DUBAR, Claude. *Formes identitaires et socialisation professionnelle*. In Revue Française de Sociologie, vol. 33, n°4, 1992, pp. 505-529.

FAUCON, Michel. *L'organisation de l'entreprise face au vieillissement*. In Revue économique et sociale, décembre 1983, n°4, pp. 219-228.

GALLAND, Olivier. *Âges et valeurs*. In RIFFAULT, Hélène (Dir.). Les valeurs des Français. Paris, Presses Universitaires de France, 1994, 332 p (pp. 251-296).

GAULLIER, Xavier. *L'avenir à reculons, chômage et retraite*. Paris, Les Editions ouvrières, Coll. Politique sociale, 1982, 251 p.

- GAULLIER, Xavier. *La deuxième carrière : âges, emplois, retraite*. Le Seuil, Coll. L'épreuve des faits, Paris, 1988.
- GRANDIN, Claude. *Le passé au service du futur*. EDF-GDF, DPRS, Service de Prospective sociale et de communication interne, ronéo, 22 p., janv. 1986.
- GROUPE DE RECHERCHE SUR LES ASPECTS SOCIAUX DU VIEILLISSEMENT (GRASP). *Les femmes vieillissantes au travail et à la retraite : une bibliographie analytique*. Montréal, Université de Montréal, 1993, 326 p.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *la retraite, une mort sociale*. Paris, Mouton, 1972.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *La vieillesse et l'Etat*. Paris, Presses Universitaires de France, 1980, 239 p.
- GUILLEMARD, Anne-Marie. *Préretaire et mutations du cycle de vie*. In Futuribles, mai 1985.
- GUILLEMARD, Anne-Marie (Ed.). LEGARE, Jacques (Ed.). ANSART, Pierre (Ed.). *Entre travail, retraite et vieillesse : le grand écart (textes réunis par A.M. Guillemard, J. Légaré, P. Ansart)*. Paris, L'Harmattan, 1995, 326 p.
- HOUDE, Renée. *Les temps de la vie - Le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie*. Québec, Gaëtan Morin, 1991, 357 p.
- INSEE. *Annuaire rétrospectif de la France - Séries longues (1948-1988)*. 1990.
- INSEE. *Enquête sur l'emploi*. 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993.
- INSEE. *Population active - Emploi et chômage depuis 30 ans*. Série D n°123, 1987.
- KERTZER, D.I. *Generation as a sociological problem*. In Annual review of Sociology, 9, 1983, pp. 125-149.
- KESSLER, Denis. MASSON, André. *Cycles de vie et générations*, Paris, Economica, 1985 (et notamment des mêmes auteurs, *Petit guide pour décomposer l'évolution d'un phénomène en termes d'effet d'âge, de cohorte et de moment*, pp. 285-320.).
- KHOLI, Martin (Dir.). REIN, Martin (Dir.). GUILLEMARD, Anne-Marie (Dir.). VAN GUNSTEREN, Herman (Dir.). *Time for retirement - Comparative studies of early exit from the labor force*. Cambridge university press, 1991, 398 p.
- LAVILLE, Antoine. *Vieillesse et travail*. In Le travail humain, tome 52, n°2, Paris, 1989.
- LAVILLE, Antoine. VOLKOFF, Serge. *Une étape nouvelle dans l'étude des relations entre âge et travail*. In CFDT Aujourd'hui, n°104, fév. 1992, pp. 29-34.
- LE PLUART, Alain. *Gestion de main-d'oeuvre et départs en préretraite dans les grands établissements en 1987-1988 et 1989*. In Dossiers Statistiques du Travail et de l'Emploi (DSTE), n°84, 1992.
- MILLANVOYE, Michel. *Une préoccupation ergonomique : anticiper sur le vieillissement des salariés*. In Travail et Sécurité, décembre 1993, pp. 762-788.
- MILLET, Lucien. *La crise du milieu de la vie*. In Revue de Médecine Psychosomatique, n°27, 1991, pp. 59-68.
- MINISTERE DU TRAVAIL. *Préretraites progressives : le bond en avant*. In Partenaires, n°50, mars 1994, pp. 4-5.

- MOATTI, Serge. *La guerre des âges - La lutte des générations remplace la lutte des classes*. In L'Expansion, 19 sept.-2oct. 1991, pp. 47-57.
- MOLINIE, Anne-Françoise. VOLKOFF, Serge. *Conditions de travail : des difficultés à prévoir pour les plus de 40 ans*. INSEE, Données Sociales, 1993, pp. 195-201.
- NETTER, F. *Les retraites en France avant le XX^e siècle*. In Droit Social, 26^e année, n°6, juin 1963, pp. 358-373.
- NOWIK, Laurent. *Le processus décisionnel de l'âge à la retraite*. Mém. de DEA sous la direction de Jacques Légaré. I.E.P./Université de Montréal, 1991, 123 p.
- NOWIK, Laurent. *Éléments de réflexion sur le devenir des salariés de plus de 45 ans*. EDF/DER/GRETS, Note HN 51/93/008, 1993, 37 p.
- NOWIK, Laurent. *Les salariés âgés sont-ils trop vieux ?* EDF/DER/GRETS, Note HN 51/94/059, 1994, 20 p.
- NOWIK, Laurent. *L'emploi et le travail à l'approche de la retraite*. In Variations - La revue des anciens élèves de l'ENSAE -, n°4, fév. 1995, pp. 30-34.
- NOWIK, Laurent. *Peut-on valoriser les fins de carrière ? Présentation et résultats d'une recherche menée à la direction des Etudes et Recherches d'EDF (GRETS)*. Communication orale et écrite au séminaire EUROFORUM. Gestion des fins de carrière. Classeur ronéo. Paris, 19-20 juin 1996, 8 p.
- OKBA, Mahrez. *Le pour et le contre des retraites avancées*. In L'Observateur de l'OCDE, n°185, déc. 1993 - janv. 1994, pp. 34-36.
- PAILLAT, Paul. GUILLEMARD, Anne-Marie. LAROQUE, Pierre. (...). *De nouveaux inactifs*. In Gérontologie et Société, Cahiers de la Fondation Nationale de Gérontologie, Paris, 1983, n°24, 103 p.
- PIALOUX, Michel. *Le vieil ouvrier et la nouvelle usine*. In BOURDIEU, Pierre (Dir.), La misère du monde, Paris, Seuil, 1993, 955 p. (pp. 331-348)
- PILON, A. *Le vieillissement démographique et le processus d'exclusion du travail*. Mém. de sociologie, Université de Montréal, oct. 1985.
- PINEAU, Claude. *Les attitudes au travail : une analyse en terme d'âge et de génération*. In KESSLER, D. MASSON, A. Cycles de vie et générations, Paris, Economica, 1985, pp. 107-119.
- PROST, Antoine. *Jalons pour une histoire des retraites et des retraités*. In Revue d'histoire moderne et contemporaine, tome XI, 1964.
- PUMAIN, Denise. COURGEAU, Daniel. *Mobilité par temps de crise*, In Population et Sociétés, mai 1993, n°279.
- QUIVY, Raymond. VAN CAMPENHOUDT, Luc. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod, 1988, 271 p.
- REDAY-MULVEY, Geneviève. *L'allongement souple de la vie professionnelle ; recherche en France et en Grande-Bretagne et comparaisons internationales*. XXII^{èmes} Journées Nationales de Médecine du Travail, Nantes, juin 1992.
- REYNAUD, Jean-Daniel. *Les Règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale*. Paris, Amand Colin, 2^e édition, 1993, 314 p.

- ROUYEYRAN, Jean-Claude. *Mémoire et thèses - L'art et les méthodes*. Maisonneuve & Larose, Paris, 1989, 197 p.
- SEGRESTIN, Denis. *Sociologie de l'entreprise*. Paris, Armand Colin, 1992, 223 p.
- SEGUIN, Francine. CHAULAT, Jean-François (Ed.). *L'analyse des organisations - Une anthropologie sociologique*. Montréal, Gaëtan Morin, tome 1 : *Les théories de l'organisation*, 1983, 482 p. ; tome 2 : *Les composantes de l'organisation*, 1987, 508 p.
- SEKI, H. *Emploi et vieillissement démographique : le cas du Japon*. In Revue Internationale du Travail, 1980/05-06, vol. 119, n°3, pp. 219-228.
- SULLEROT, Evelyne. *L'âge de travailler*. Paris, Fayard (Colloque "Age et activité" du Centre européen Travail & Société du 25-27 oct. 1983), 1986, 224 p.
- TAPINOS, Georges (Dir.). *La France dans deux générations*, Paris, Fayard, 1992, 360 p.
- VAUCHER, Geneviève. *Les femmes dans l'entreprise EDF-GDF : bilan et devenir. Chapitre VI : carrières de femmes à EDF-GDF et départ en retraite*. Convention GRETS/Fondation des villes, Note HB/GRETS/85009, 1985, 76 p.
- VIMONT, Claude. *Employeurs et travailleurs âgés*. In Cahier du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°2, Paris, Presses Universitaires de France, 1973, 166 p. (pp. 3-32).
- VOLKOFF, Serge. LAVILLE, Antoine. MAILLARD, M.C. *Age et travail : contraintes, sélection et difficultés chez les 40-50 ans. Une analyse de l'enquête "ESTEV"*. In Travail et emploi, 4(54), 1992, pp. 20-33.
- ZIGHERA, Jacques. *Métiers et générations*. In KESSLER, D. MASSON, A. Cycles de vie et générations, Paris, Economica, 1985, pp. 73 - 87.

Dossiers de presse.

- SCIENCES POLITIQUES. Dossiers de presse 433/2, tomes I et II (27 rue Saint-Guillaume, Paris).
- COURRIER CADRES. *Entreprises : gérer le papy-boom*. N°1006 du 12/3/1993, pp. 4-9.
- LE MONDE INITIATIVES. *Bons et mauvais plans sociaux*. 10/2/1993, pp. 31-33.
- LE MONDE INITIATIVES. *Les entreprises se mobilisent face au chômage*. 28/4/1993, pp. 29-31.
- LE MONDE INITIATIVES. *55 ans, le bel âge ?* 6/11/1991.
- L'USINE NOUVELLE. *Les entreprises face au vieillissement de leurs salariés*. N°2368 du 11/6/1992, pp. 28-29.
- LIAISONS SOCIALES. *La fin des préretraites ?* N°83, nov. 1993.
- LIAISONS SOCIALES. *Les salariés de plus de 50 ans et l'emploi*. N° spécial 11487 du 22/7/1993, 82 p.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	5
AVANT-PROPOS.....	6
PRINCIPALES ABREVIATIONS.....	7
SOMMAIRE	9
<u>INTRODUCTION GENERALE</u>.....	18
CETTE RECHERCHE EN PROLONGE D'AUTRES QUI ONT TRAITE DES PRERETRAITES.	20
UN NOUVEAU REGARD SUR LA POLITIQUE DES CESSATIONS ANTICIPEES ET SUR LA GESTION DES DERNIERES ANNEES DE LA VIE PROFESSIONNELLE.	31
VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE ET RAPPORT AU TRAVAIL.	34
UNE ETUDE REALISEE AUPRES DU PERSONNEL EDF-GDF.....	36
PRESENTATION DU PLAN.	39
<i>Présentation des chapitres I à IV (première partie).</i>	39
<i>Présentation des chapitres V à IX (deuxième partie)</i>	41
<i>Présentation des chapitres X et XI (troisième partie).</i>	43
 PREMIERE PARTIE.....	 44
 <u>CHAPITRE I HISTOIRE DES TRANSFORMATIONS DU PASSAGE DE L'ACTIVITE A L'INACTIVITE</u>	 44
 INTRODUCTION	45
 I.1) LA NAISSANCE DU SALARIAT ET LA SORTIE D'ACTIVITE : DE LA VIEILLESSE A LA RETRAITE.	48
 I.2) GENESE ET HISTOIRE DE LA SORTIE ANTICIPEE DE L'ACTIVITE DES TRAVAILLEURS AGES.....	57
I.2.1) LES PREMIERS DISPOSITIFS DE CESSATIONS ANTICIPEES DE L'ACTIVITE (1963-1972).	60
I.2.2) "LA RETRAITE, POUR TOUS, A SOIXANTE ANS".	62
I.2.3) L'EXTENSION DES DEPARTS ANTICIPES DE L'ACTIVITE POUR TOUS LES SALARIES A PARTIR DE 60 ANS (1977-1979).....	67

I.2.4) PREMIERES DENONCIATIONS DE LA PRERETRAITE COMME PROCESSUS D'EXCLUSION DES TRAVAILLEURS AGES, MAIS ABAISSEMENT DE SON ACCESSIBILITE A PARTIR DE 55 ANS (1980-1981).	75
I.2.5) L'ABAISSEMENT DE L'AGE DE LA RETRAITE ET LA MISE EN PLACE DES CONTRATS DE SOLIDARITE (1982-1983).....	81
I.2.6) UN PROBLEME SOCIAL.....	93
CONCLUSION	100
<u>CHAPITRE II LES ENJEUX DE LA SORTIE D'ACTIVITE (DE 1985 A NOS JOURS) ..</u>	103
INTRODUCTION	104
II.1) LES DONNEES RECURRENTES D'UNE PROBLEMATIQUE : LE FINANCEMENT DES RETRAITES ET L'AUGMENTATION DU CHOMAGE (DE 1986 A AUJOURD'HUI).	106
II.1.1) 1986-1988 : UN NOUVEAU DEBAT SUR L'AGE DE LA RETRAITE.....	106
II.1.2) 1988-1992 : LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE VISANT A PROTEGER L'EMPLOI DES SALARIES LES PLUS AGES.....	113
II.1.3) 1993-1997 : FREIN SUR LES PRERETRAITES D'ETAT.....	119
II.2) LE NOUVEAU DISCOURS SUR LA PLACE DES SALARIES AGES. ORIGINES ET LIMITES.	129
II.2.1) LE DISCOURS ET LA PRATIQUE DES POUVOIRS PUBLICS.	130
II.2.2) LA POSITION AMBIVALENTE DU PATRONAT (CNPFF).....	131
II.2.3) LA REFLEXION DES ENTREPRISES.	133
<i>II.2.3.1) La démotivation du personnel âgé.</i>	<i>134</i>
<i>II.2.3.2) La perte de compétences.</i>	<i>137</i>
<i>II.2.3.3) La déformation de la pyramide des âges du personnel de l'entreprise.</i>	<i>137</i>
CONCLUSION	142
<u>CHAPITRE III LES "FINS DE CARRIERE" : DEUX COMPOSANTES ACTUELLES DE LA PROBLEMATIQUE</u>	146
INTRODUCTION	147
III.1) LE VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE.	149
III.1.1) QUAND LE VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE SE CONFOND AVEC VIEILLESSE ET DECHEANCE.150	
III.1.2) LE MECANISME DU VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE.....	157
III.1.3) S'ADAPTER A L'EVOLUTION DE LA STRUCTURE PAR AGE DE LA POPULATION ACTIVE.	161
<i>III.1.3.1) Le vieillissement de la population active.</i>	<i>161</i>
<i>III.1.3.2) Les conséquences du vieillissement démographique dans les entreprises.</i>	<i>168</i>
<i>III.1.3.3) Conscience et répercussions du vieillissement démographique dans les entreprises.</i> 173	

III.2) LES TRAVAILLEURS AGES.....	176
III.2.1) LE VIEILLISSEMENT INDIVIDUEL ET LE TRAVAIL.	176
III.2.2) L'EXPERIENCE DES SALARIES AGES.	182
CONCLUSION	187
ANNEXE III.A.....	189
<u>CHAPITRE IV LE RAPPORT AU TRAVAIL DES SALARIES AGES</u>	191
INTRODUCTION	192
IV.1) DEPASSER LE PARADIGME DEMOGRAPHIQUE.....	194
IV.2) COMPRENDRE LE RAPPORT AU TRAVAIL DES SALARIES AGES.....	200
IV.2.1) LE CADRE METHODOLOGIQUE : COMPRENDRE LES SITUATIONS DE RETRAIT DES SALARIES AGES.....	202
IV.2.1.1) <i>Un effet "période" ?</i>	202
IV.2.1.2) <i>Un effet "fin de carrière" ?</i>	204
IV.2.1.3) <i>un effet "génération" ?</i>	205
IV.2.1.4) <i>Synthèse des trois approches.</i>	209
IV.2.2) LE CADRE THEORIQUE : IDENTITE, MARGINALISATION ET AUTO-MARGINALISATION DES SALARIES AGES.....	210
IV.3) UNE ETUDE DE CAS.....	215
IV.3.1) UNE ETUDE PERTINENTE.	215
IV.3.2) UNE PERSPECTIVE D'INTEGRATION DES ELECTRICIENS ET GAZIERS AGES.....	217
CONCLUSION	220
 DEUXIEME PARTIE	 222
 <u>CHAPITRE V L'ENTREPRISE ET SON PERSONNEL</u>.....	 222
INTRODUCTION	223
V.1) LES GRANDES ETAPES DU DEVELOPPEMENT.....	224
V.1.1) FOURNIR UNE ENERGIE AUX USAGERS D'UN SERVICE PUBLIC (1946-1968).	224
V.1.2) UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE ET COMMERCIALE (1969-1973).....	228
V.1.3) LA CONTRAINTE ENERGETIQUE (1974-1979).	229
V.1.4) LA GESTION DE LA DETTE ET LES PREMIERES SURCAPACITES DE PRODUCTION (1980-1983).....	232
V.1.5) LE SECOND TOURNANT COMMERCIAL (1984-1988).	234

V.1.6) DES ORIENTATIONS NOUVELLES (DEPUIS 1989)	236
V.2) LA TRANSFORMATION DE LA POPULATION SALARIEE.	239
V.2.1) L'EVOLUTION DES EFFECTIFS.....	239
V.2.2) LA STRUCTURE DES QUALIFICATIONS.....	243
V.3) HIER, AUJOURD'HUI, DEMAIN.	246
V.3.1) QUE RESTE-T-IL DE L'ESPRIT "MAISON" ?	246
V.3.2) LE DEVENIR DE L'ENTREPRISE EN QUESTION.	248
CONCLUSION	251
<u>CHAPITRE VI LES FINS DE CARRIERE ET LE VIEILLISSEMENT</u>	
<u>DEMOGRAPHIQUE A EDF - GDF.....</u>	253
INTRODUCTION	254
VI.1) LA QUESTION DES FINS DE CARRIERE A EDF-GDF.	256
VI.1.1) LES CESSATIONS ANTICIPEES D'ACTIVITE A EDF-GDF.	257
VI.1.2) LA DEMOBILISATION DES SALARIES AGES D'EDF-GDF AU TRAVERS DE L'ENQUETE "VOUS ET VOTRE ENTREPRISE"	262
<i>VI.1.2.1) L'étude de l'ancienneté au travers de l'enquête "Vous et votre entreprise".</i>	263
<i>VI.1.2.2) La Direction du Personnel et la question des salariés âgés.</i>	266
VI.2) LE VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE A EDF-GDF.....	268
VI.2.1) EVOLUTION DE LA STRUCTURE PAR AGE JUSQU'A AUJOURD'HUI	268
<i>VI.2.1.1) Flux d'entrée et de sortie à EDF-GDF.</i>	268
<i>VI.2.1.2) Structures par âge à EDF-GDF.</i>	271
VI.2.2) LE DEVENIR DE LA STRUCTURE PAR AGE D'EDF-GDF	277
VI.3) QUELQUES CARACTERISTIQUES DES AGENTS EDF-GDF SITUES A 10 ANS OU MOINS DU DEPART A LA RETRAITE.....	280
CONCLUSION	283
<u>CHAPITRE VII PRESENTATION DE TROIS ENQUETES SOCIOLOGIQUES</u>	286
INTRODUCTION	287
VII.1) PREMIERE ENQUETE : LES AGENTS "DE LA GRILLE" A 10 ANS OU MOINS DU DEPART EN INACTIVITE.....	290
VII.1.1) MISE EN PLACE DE L'ENQUETE.....	290
VII.1.2) LES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ENQUETEE.....	297

VII.1.2.1) <i>Quelques variables pour situer les agents</i>	297
VII.1.2.2) <i>Collège à l'embauche et collègue actuel</i>	301
VII.1.2.3) <i>Deux indicateurs de satisfaction</i>	304
VII.2) DEUXIEME ENQUETE : LES CADRES SUPERIEURS A 10 ANS OU MOINS DU DEPART EN INACTIVITE	310
VII.2.1) MISE EN PLACE DE L'ENQUETE.....	310
VII.2.2) LES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ENQUETEE.....	313
VII.2.2.1) <i>Quelques variables pour situer les cadres supérieurs</i>	313
VII.2.2.2) <i>Deux indicateurs de satisfaction</i>	317
VII.3) TROISIEME ENQUETE : LES AGENTS EDF-GDF A MI-PARCOURS	321
VII.3.1) MISE EN PLACE DE L'ENQUETE.....	321
VII.3.2) LES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION ENQUETEE.....	323
SYNTHESE	328
ANNEXE VII.A.....	332
ANNEXE VII.B.....	335
<u>CHAPITRE VIII LES AGENTS "DE LA GRILLE"</u>	337
AVERTISSEMENTS.....	338
INTRODUCTION	339
VIII.1) LE PASSE	341
VIII.1.1) LE PROCESSUS D'EMBAUCHE A EDF-GDF.....	341
VIII.1.2) LES PARCOURS PROFESSIONNELS.....	347
VIII.1.2.1) <i>Une adhésion forte aux missions de l'entreprise</i>	347
VIII.1.2.2) <i>Les premières années</i>	349
VIII.1.2.3) <i>Les évolutions de carrière</i>	352
VIII.1.2.4) <i>D'autres facteurs du parcours professionnel</i>	362
VIII.1.2.4.1) L'évolution des activités de chaque direction.....	362
VIII.1.2.4.2) La formation continue.....	366
VIII.1.3) SI C'ETAIT A REFAIRE.....	369
VIII.2) LE PRESENT	373
VIII.2.1) L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION.....	374
VIII.2.1.1) <i>Des réformes de structure déstabilisatrices</i>	374
VIII.2.1.2) <i>Les conséquences des réorganisations sur le travail et l'emploi</i>	378
VIII.2.1.2.1) La réduction des effectifs et la suppression de certaines fonctions.....	379
VIII.2.1.2.2) Des craintes, d'abord pour soi.....	380

VIII.2.1.3) <i>L'efficacité contestée des nouvelles organisations</i>	383
VIII.2.2) DES MISSIONS POUR L'ENTREPRISE EN COURS DE REDEFINITION.....	387
VIII.2.2.1) <i>La rentabilité et le service public : un mauvais ménage</i>	387
VIII.2.2.2) <i>Le spectre européen de la privatisation</i>	389
VIII.2.2.3) <i>La croissance révolue : une donnée oubliée</i>	393
VIII.2.3) D'AUTRES INDICATEURS DU RAPPORT AU TRAVAIL DES SALARIES "AGES"	395
VIII.2.3.1) <i>La dégradation des relations professionnelles entre les agents</i>	395
VIII.2.3.2) <i>La gestion renouvelée des ressources humaines</i>	398
VIII.2.3.2.1) <i>La mobilité requise</i>	398
VIII.2.3.2.2) <i>Management et communication</i>	402
VIII.2.3.3) <i>Les relations professionnelles avec les jeunes</i>	406
VIII.2.3.3.1) <i>La concurrence exercée par les jeunes agents</i>	406
VIII.2.3.3.2) <i>"Conflit de génération" ou "effet de génération" ?</i>	409
VIII.2.4) L'ENTREPRISE ET LES SALARIES AGES.	413
VIII.2.4.1) <i>La mobilité</i>	414
VIII.2.4.2) <i>La formation continue</i>	419
VIII.2.4.3) <i>La gestion et l'image des salariés "âgés"</i>	424
VIII.3) LE FUTUR	433
VIII. 3.1) LA RETRAITE COMME PERSPECTIVE PRINCIPALE	433
VIII. 3.2) L'AGE DE LA RETRAITE.....	437
VIII.3.2.1) <i>Repousser l'âge de la retraite (proposition n° 1)</i>	437
VIII.3.2.2) <i>Avancer l'âge de la retraite (proposition n° 2)</i>	440
VIII. 3.3) L'AMENAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL	442
VIII.3.3.1) <i>Diminution du temps de travail (propositions n° 4 et 5)</i>	442
VIII.3.3.2) <i>Diminution du temps de travail et départ à la retraite retardé (proposition n° 3)</i> ..	444
VIII.3.3.3) <i>Diminution du temps de travail et diminution de la rémunération (propositions n° 6</i> <i>et 7)</i>	446
VIII. 3.4) L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE	448
VIII.3.4.1) <i>Commandement et responsabilités (proposition n°11)</i>	448
VIII.3.4.2) <i>Les attentes par rapport à l'emploi (proposition n° 12)</i>	451
VIII. 3.5) LA VALORISATION DES COMPETENCES	454
VIII.3.5.1) <i>La formation continue (propositions n° 8 et 13)</i>	454
VIII.3.5.2) <i>La valorisation des connaissances (propositions n° 9, 10 et 14)</i>	455
CONCLUSION	461
<u>CHAPITRE IX LES CADRES SUPERIEURS</u>	464
AVERTISSEMENTS	465
INTRODUCTION	466

IX.1) LE PASSE.....	468
IX.1.1) LE PROCESSUS D'EMBAUCHE A EDF-GDF.....	468
IX.1.2) LES PARCOURS PROFESSIONNELS.....	473
<i>IX.1.2.1) Les clés du succès.....</i>	<i>474</i>
IX.1.2.1.1) La vitesse de départ : le diplôme.....	474
IX.1.2.1.2) Le prérequis incontournable : la mobilité.....	476
IX.1.2.1.3) Un atout déterminant : la capacité managériale.....	483
<i>IX.1.2.2) Une réussite pour vingt-cinq cadres supérieurs ?.....</i>	<i>486</i>
IX.1.3) SI C'ETAIT A REFAIRE....	490
IX.2) LE PRESENT.....	494
IX.2.1) LE CONTENU DU TRAVAIL EVOLUE.....	494
<i>IX.2.1.1) La mobilité fonctionnelle de fin de carrière.....</i>	<i>495</i>
<i>IX.2.1.2) Trois expressions du vécu professionnel.....</i>	<i>499</i>
IX.2.1.2.1) L'achèvement (9 agents).....	499
IX.2.1.2.2) Le plafonnement (10 agents).....	500
IX.2.1.2.3) La mise à l'écart (4 agents).....	502
IX.2.1.2.4) Les composantes essentielles du rapport au travail.....	504
IX.2.2) DES CADRES SUPERIEURS EN FIN DE CARRIERE.....	506
<i>IX.2.2.1) Un effet "fin de carrière" omniprésent.....</i>	<i>506</i>
<i>IX.2.2.2) Des agents moins dynamiques.....</i>	<i>510</i>
IX.2.3) L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE.....	515
<i>IX.2.3.1) Une transformation inéluctable.....</i>	<i>516</i>
IX.2.3.1.1) Des options organisationnelles différentes.....	516
IX.2.3.1.2) Un attachement fort au service public et à l'entreprise.....	520
IX.2.3.1.3) Un décalage culturel et un effet génération.....	523
<i>IX.2.3.2) Les incertitudes du personnel.....</i>	<i>526</i>
IX.3) LE FUTUR.....	530
IX.3.1) L'EMPLOI DANS LES DERNIERES ANNEES DE LA VIE PROFESSIONNELLE.....	531
<i>IX.3.1.1) L'âge de la retraite.....</i>	<i>531</i>
IX.3.1.1.1) Retarder la mise en inactivité (proposition n° 1).....	532
IX.3.1.1.2) Anticiper la mise en inactivité (proposition n° 2).....	535
<i>IX.3.1.2) L'aménagement des emplois en "fin de carrière".....</i>	<i>537</i>
IX.3.1.2.1) L'emploi qui convient le mieux (proposition n° 3).....	538
IX.3.1.2.2) Promotion et mobilité géographique (proposition n° 4).....	540
IX.3.1.2.3) La mobilité professionnelle (proposition n° 8).....	542
IX.3.1.2.4) Le capital "temps libre" et l'âge de la retraite (proposition n° 14).....	544
<i>IX.3.1.3) L'aménagement du temps de travail.....</i>	<i>546</i>

IX.3.1.3.1) Diminuer le temps de travail et maintenir la rémunération (proposition n° 5).....	547
IX.3.1.3.2) Diminuer le temps de travail dans les dernières années de la vie professionnelle (propositions n° 6 et n° 7).....	549
IX.3.1.4) <i>La formation continue (proposition n° 9)</i>	552
IX.3.1.5) <i>Des missions spécifiques en fin de carrière</i>	554
IX.3.1.5.1) La transmission de l'expérience (proposition n° 10).....	554
IX.3.1.5.2) Les missions d'expertise (proposition n° 11).....	557
IX.3.1.5.3) Le détachement (proposition n° 12).....	558
IX.3.1.5.4) Les responsabilités en fin de carrière (proposition n° 13).....	560
IX.3.1.6) <i>Synthèses des propositions</i>	562
IX.3.2) UN MODELE ANALYTIQUE DES PROJETS PROFESSIONNELS.....	564
IX.3.2.1) <i>Les projets professionnels altruistes</i>	566
IX.3.2.2) <i>Les projets professionnels égoïstes</i>	568
CONCLUSION	572

TROISIEME PARTIE575

CHAPITRE X L'EVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL..... 575

INTRODUCTION 576

X.1) LA DEMOBILISATION CONFIRMEE..... 578

X.1.1) LA DEMOBILISATION DES AGENTS DE LA GRILLE..... 579

X.1.2) LA DEMOBILISATION DES CADRES SUPERIEURS..... 586

X.2) EFFETS "GENERATION" ET "FIN DE CARRIERE"..... 590

X.2.1) DES EFFETS DISTINCTS..... 590

X.2.2) DES EFFETS QUI SE COMBINENT..... 592

X.3) AUTO-MARGINALISATION - MARGINALISATION..... 596

X.3.1) GESTION DES FINS DE CARRIERE OU GESTION DES SALAIRES AGES ?..... 596

X.3.2) AUTO-MARGINALISATION ET MARGINALISATION : UN DOUBLE PROCESSUS..... 598

X.4) L'IDENTITE PROFESSIONNELLE..... 600

X.4.1) L'IDENTITE AFFIRMEE ET RECONNUE (CONTINUITE / RECONNAISSANCE / CATEGORIE I)..... 601

X.4.2) L'IDENTITE MALMENE PAR AUTRUI (CONTINUITE / NON-RECONNAISSANCE / CATEGORIE U)..... 603

X.4.3) LA RUPTURE IDENTITAIRE (RUPTURE / NON-RECONNAISSANCE / CATEGORIE R)..... 606

X.4.4) LA RECHERCHE IDENTITAIRE (RUPTURE / RECONNAISSANCE / CATEGORIE C)..... 608

X.4.5) SYNTHESE..... 610

CONCLUSION	614
<u>CHAPITRE XI LES AGENTS A MI-PARCOURS - VERIFICATION DE CERTAINS</u>	
<u>RESULTATS</u>	618
INTRODUCTION	619
XI.1) QUELQUES RESULTATS IMPORTANTS DE L'ENQUETE C.	622
XI.1.1) LA PROCEDURE D'EMBAUCHE.	623
XI.1.2) LE PARCOURS PROFESSIONNEL PASSE.	624
XI.1.3) MOBILITE ET FORMATION.	625
XI.1.4) L'EVOLUTION DE L'ENTREPRISE.....	628
XI.1.5) LE PARCOURS PROFESSIONNEL A VENIR.....	630
XI.2) LES SIMILITUDES ENTRE LES AGENTS A MI-PARCOURS ET CEUX SITUES A DIX ANS OU MOINS DU DEPART EN INACTIVITE.	633
- Le processus d'embauche.....	633
- Une interrogation sur le devenir de l'entreprise où prédomine le Statut de l'entreprise.	633
- Des agents qui comptent d'abord sur l'entreprise pour assurer leur déroulement de carrière.....	634
XI.3) LES DIFFERENCES ENTRE LES AGENTS A MI-PARCOURS ET CEUX SITUES A DIX ANS OU MOINS DU DEPART EN INACTIVITE.	636
- La rupture entre le passé et présent.....	636
- L'employabilité.....	637
- La formation.....	638
- La représentation de la "fin de carrière".....	638
- Temps libre et rémunération.....	640
- La transmission des compétences.....	641
- L'aménagement des fins de carrière.....	642
XI.4) RETOUR SUR LE MODELE D'INTERPRETATION	643
CONCLUSION.....	650
<u>CONCLUSION GENERALE</u>	655
LES RESULTATS OBTENUS AUPRES DU PERSONNEL D'EDF-GDF.....	660
LES DIFFICULTES D'UNE AUTRE GESTION DES FINS DE CARRIERE.....	668
Les mesures immédiates pour les salariés les plus âgés.....	669
Des orientations plus générales.....	671
LE VIEILLISSEMENT DEMOGRAPHIQUE DANS LES ENTREPRISES.....	674
LES APPORTS ET LES LIMITES DE CETTE THESE.....	677

<i>La politique de gestion des salariés âgés en France</i>	677
<i>La contribution méthodologique</i>	678
- L'effet génération	678
- La prise en compte d'Autrui dans la notion d'identité	680
- Une contribution à la réflexion sur les conséquences du vieillissement démographique	681
<i>Au sujet d'une possible généralisation (effet génération et catégories identitaires)</i>	681
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	689
1 - OUVRAGES	689
2 - ARTICLES (CONTRIBUTION A UN OUVRAGE, REVUES, PERIODIQUES)	691
3 - RAPPORTS (TRAVAUX UNIVERSITAIRES, RAPPORTS DIVERS, RAPPORTS OFFICIELS, PUBLICATIONS STATISTIQUES OU JURIDIQUES)	695
4 - COLLOQUES (ACTES COMPLETS, CONTRIBUTIONS ECRITES OU ORALES)	697
5 - PUBLICATIONS EDF-GDF	698
BIBLIOGRAPHIE	700
DOSSIERS DE PRESSE	703
TABLE DES MATIERES	704
INDEX DES PRINCIPAUX NOMS	714
RESUME	722

INDEX DES PRINCIPAUX NOMS

Aérospatiale	31; 140; 181
Amira	111; 118
Archier	31; 137
Ariès	48; 49
Attias-Donfut	51; 205; 206; 207
Aubry	6; 103; 117; 132
AXA	31; 140
Baktavatsalou	123; 124
Balladur	104; 119; 130
Barbezieux	85
Barre	67; 80
Barrot	124
Bauby	227; 390
Beaudouin	5; 289
Beillan	262
Beltran	225; 226
Benzécri	289
Bérégovoy	87
Berger	211; 213
Bergougnoux	310
Bertillon	151
Bessy	60
Blanchet	155; 164; 170
Blumer	211
Bois	48; 49; 299
Boissieu	70
Boiteux	226; 248; 518
Boulin	71
Bourdallé	620
Bourdélais	49; 151
Bourdieu	52; 586
Bourget-Devouassoux	179
Boverat	151
Braun	113
Bruniaux	116; 118

Bungener.....	225; 226
Burdillat.....	124
Burgess.....	51
Cailloux-Teiger.....	167; 184; 662
Calame.....	676
Calcoen.....	57
Caloni.....	71; 72
Calot.....	153
Calvet.....	117
Capdevielle.....	196
Carré.....	185; 662
Cases.....	620
Cassou.....	176; 177; 178; 182
Castel.....	688
Cattel.....	178; 423
CFDT.....	63; 66; 77; 548
CGT.....	25; 27; 63; 66; 75; 77; 80; 87; 120; 225; 237; 247; 248; 329; 483; 582; 630; 678
Charpentié.....	65
Charpentier.....	124
Chaunu.....	152
Chirac.....	65; 106; 112; 119; 120
Citroën.....	60; 63; 109
CNPF.....	32; 64; 65; 66; 68; 71; 79; 80; 81; 131; 132; 133; 144; 170
Colin.....	168; 169
Comte.....	206; 207
Coriat.....	58
Couet.....	158; 159
<u>Courrier Cadres</u>	146
CREAPT.....	27; 181; 182; 419
CREDOC.....	289; 311
Crockey.....	184
Crozet.....	57
Crozier.....	218
Davezies.....	176; 177; 178; 179; 182
David.....	165; 167
Delalande.....	109; 110; 132
Desplanques.....	177; 180

Dilthey	206
Dinh	159; 160
Drudy	145
Dubar .. 203; 204; 211; 212; 213; 217; 366; 367; 577; 591; 600; 601; 608; 664; 680; 682; 683; 684; 685; 687	
Dumons	22; 51; 52; 54
Dumont	152; 153; 194
Dupuis	205
Durafour	64; 66; 67
Durkheim	51
Engrand	366; 367
Entreprise et progrès	32; 63; 133; 136; 144
Erikson	205
Fabius	107
FO	66; 84; 87; 120; 678
Force Ouvrière	Voir FO
France Télécom	127
Francfort	685; 686
Franck	21; 86; 87; 88; 90; 91; 102; 138
Friedberg	218
Frossard	21; 22; 69; 70
Galland	22; 89; 138
Garibal	153; 165; 168; 178
Gaudain	22
Gaudin	89
Gaullier	20; 22; 23; 28; 29; 56; 58; 62; 71; 79; 86; 93; 94; 95; 110; 131; 134; 139; 180; 202; 662; 688
Gélot	118
Ghiglione	679
Gingras	655
GIP Mutations Industrielles	124; 366
Giral	132
Girard	161
Giraud	130
Godelier	28; 138; 139; 140
Goffman	211
Gognalons-Caillard	Voir Gognalons-Nicolet
Gognalons-Nicolet	62; 86; 95; 202

Goldberg	181; 185; 662
Gorz	688
Graebner	22; 54
Greiner	57
GRETS.....	36; 37; 262; 263; 264; 311
Guérin	28; 97
Guichard	96
Guillemard.....	21; 22; 26; 34; 52; 53; 95; 141; 174; 183
Gutton	49
Hammer	264
Hara	22; 86
Harff	21; 62; 69
Henry	168; 275
Herzberg	205
Horn.....	178
Hourriez.....	155; 161
Huet	32; 141
Hugonot	153
IBM.....	24; 126
INED.....	153; 154; 158; 159
<u>Infomatin</u>	126
Institut de l'entreprise.....	32; 98
Institut national des études démographiques	Voir INED
Jones	172
Jospin.....	6; 677
Jouvenel.....	163; 172
Juppé.....	6; 133
Karlin	78
Kerschen	30; 110
Kessler	164; 170
Kholi	206
Kobrin.....	100
<u>L'Aurore</u>	64; 65
<u>L'Express</u>	77; 96

L'Hardy.....	155
<u>L'Humanité</u>	66; 68; 77; 78; 84; 87; 113; 131
<u>La Croix</u>	65; 70; 76; 78; 96; 107; 131
<u>La Nation</u>	63
<u>La Tribune de l'Economie</u>	106
<u>La Tribune de l'Expansion</u>	60; 132; 144
<u>La Tribune Desfossés</u>	131
<u>La Vie Française</u>	72
Labat.....	159
Laczko.....	54; 55
Lahlou.....	5; 289
LASTREE.....	682
Laville.....	19; 177; 178; 182; 668
Le Bras.....	154
<u>Le Figaro</u>	63; 65; 66; 67; 68; 70; 72; 77; 78; 80; 82; 84; 87; 113; 138
Le Garrec.....	87
<u>Le Matin</u>	77; 81; 107
<u>Le Monde</u>	60; 63; 64; 65; 66; 68; 71; 72; 75; 78; 80; 81; 83; 84; 93; 98; 109; 111; 112; 120; 126; 131; 182; 198
Le Play.....	52
<u>Le Point</u>	72; 96; 98; 394
<u>Le Quotidien de Paris</u>	66; 83; 87
<u>Le Quotidien du peuple</u>	66
Legrand.....	152
Lenormand.....	91
<u>Les Echos</u>	64; 65; 76; 82; 98; 124
<u>Libération</u>	76; 96; 106
Lion.....	21; 75; 76; 82; 83
LSCI.....	366; 662; 685; 686
Luckmann.....	211; 213
<u>Lutte Ouvrière</u>	66; 75
Madelin.....	394
Magnier.....	22; 86; 87; 91; 102
Maillat.....	154
Mandil.....	249
Mannheim.....	206; 207; 208; 410; 590; 681
Marchand.....	164
Maslow.....	205
Matalon.....	679

Mattéoli.....	80; 144
Mauchamp.....	366
Mauger.....	206; 207
Mauroy.....	44; 75; 82; 83
Mead.....	211
Melchers.....	22; 50; 53
Messmer.....	63; 229
Meynaud.....	5; 196; 234
Miterrand.....	112
Molinié.....	165; 166
Monchois.....	118
Montaigne.....	49
Montesquieu.....	49
Mouriaux.....	196
Negt.....	575
Nénot.....	30; 110
Neugarten.....	205
Noin.....	158
Noiriel.....	22; 55
Nora.....	228
Nowik	
Nowik Laurent.....	168; 288
Nowik Nathalie.....	5
Oger.....	5
Osty.....	685; 686
Otis.....	31; 140
Paillat.....	62
Paul.....	52; 62; 225; 226; 251
Paumès.....	185
PCF.....	77; 78; 225
Pèlerin.....	185
Pentimalli.....	5; 288
Perès.....	108
Peretti.....	28; 169
Perivolaropoulou.....	206
Peugeot.....	63; 77; 109

Phillipson.....	54; 55
Picard.....	225; 226
Pinçon.....	52
Plamondon.....	22; 54
<u>Politis</u>	126
Pollet.....	22; 51; 52; 54
Pontagnier.....	5
Premier ministre.....	6; 23; 44; 65; 67; 112; 119; 130; 677
PSA.....	Voir Peugeot
Questiaux.....	81; 84
Quiroz.....	211; 212
Rabier.....	288
Rattin.....	165
Reday-Mulvey.....	163; 164
<u>Réforme</u>	131
Reinert.....	289
Renault.....	62; 63; 75; 77; 181; 182
Ribeill.....	658
Robien.....	30
Rocard.....	114
Roguet.....	111; 118
Rousseau.....	49
RPR.....	68; 109
Sailly.....	182
Sainsaulieu.....	200; 202; 203; 204; 262; 685; 686; 687
Salzberg.....	33; 108; 129
Sarfati.....	100
Sauvy.....	151; 152; 153; 156; 195
Schwartz.....	144
Seguin.....	106; 113
Serieyx.....	31; 137
Smith.....	165; 174; 275
SNCF.....	70; 131; 658; 661; 681
SNECMA.....	60; 111; 126
SOFRES.....	96; 102; 134; 135; 136
Standing.....	168

Stoffaës.....	57
Stoléru.....	113
Tabah.....	107; 110
Tamby.....	158; 159
<u>Témoignage Chrétien</u>	82
Thébault.....	60
Thomas.....	28; 110; 134; 139; 211
Tixier.....	366
Touraine.....	662
Touré.....	5; 288
Trinh.....	224; 231; 246; 247
Uhalde.....	262; 685; 686
Usinor-Sacilor.....	31; 139; 140; 173
Vallin.....	158
Veltz.....	672
Verkindt.....	29; 119
Vidal.....	263
Villey.....	22; 86; 87; 91; 102
Volkoff.....	177; 178; 179; 180; 181; 182; 419
Voltaire.....	49
Vrain.....	22; 89
Wacongne.....	29; 119
Wieviorka.....	224; 231; 234; 246; 247
Zarifian.....	672
Zeller.....	107
Ziolkovsi.....	211; 212

RESUME

RESUME en francais (en moins de 240 mots)

Cette recherche aborde la question des salariés dits "âgés" en partant de l'antagonisme qui existe entre les processus d'exclusion de l'activité en fin de carrière et le vieillissement démographique de la population active : à l'avenir les employeurs devront nécessairement composer avec des salariés âgés plus nombreux. Dans ce contexte, l'analyse de leur rapport au travail donne des éléments pour réfléchir à l'évolution souhaitable de la gestion des fins de carrière et des parcours professionnels dans leur globalité. Dans cette recherche, à l'aide d'entretiens sociologiques menés à Electricité et Gaz de France, le rapport au travail des salariés "âgés" est reconstruit dans une perspective longitudinale. On relève que la démobilisation de certaines personnes proches de la retraite s'explique par un double processus, de marginalisation et d'auto-marginalisation. On montre aussi que l'évolution du rapport au travail des salariés enquêtés ne résulte pas seulement d'un effet "fin de carrière", mais aussi d'un effet "génération" rarement évoqué dans la littérature sur les salariés "âgés". Une typologie est ensuite élaborée sur la base de l'identité professionnelle des personnes interviewées.

L'existence d'un effet génération montre au total que les futurs salariés "âgés" pourraient avoir des caractéristiques différentes de leurs aînés, plus cohérentes avec le projet économique des employeurs. Alors, il est difficile d'affirmer que le vieillissement démographique aura nécessairement des conséquences négatives sur le fonctionnement des entreprises.

TITRE en anglais

The becoming of employees over 45. Managerial strategies and older employees' professional lives : the case of EDF-GDF.

RESUME en anglais

This research is concerned with the issue of the so-called "older" employees. It is based on the existing antagonism between the exclusion processes at the end of career and the demographic ageing of the working population : in the future employers will necessarily have to deal with a growing number of "older" employees. In this context the analysis of the employees' relation to their job helps us reflect on the desirable evolution of the management of ends of career and, more globally, professional lives. By means of sociological interviews led at Electricite et Gaz de France, this research models the "older" employees' relation to their job in a longitudinal perspective. It is observed that the disengagement of some people approaching retirement can be explained by a double process of marginalization and self-marginalization. It is also shown that the evolution of the surveyed employees' relation to their job does not only result from an "end of career" effect, but also from a generational effect seldom mentioned in the literature on "older" employees. A typology is then set up on the basis of the professional profile of the employees interviewed. The presence of a generational effect shows overall that future "older" employees could display characteristics different from those of their predecessors, more integrated with the employers' economic scheme. It therefore cannot be concluded that demographic ageing will necessarily prejudice the businesses' operations.

MOTS-CLES

Salariés âgés, travailleurs vieillissants, fin de carrière, préretraite, cessation anticipée d'activité, vieillissement démographique, effet (de) génération, effet (de) fin de carrière, EDF (Electricité-de-France), GDF (Gaz-de-France), ressources humaines.