

## Social Cohesion and Development

Vol 6, No 1 (2011)



### Les choix managériaux de gestion des ressources humaines «âgées». Une approche comparative

*Apostolos Xyraphis*

doi: [10.12681/scad.8974](https://doi.org/10.12681/scad.8974)

Copyright © 2016, Apostolos Xyraphis



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### To cite this article:

Xyraphis, A. (2016). Les choix managériaux de gestion des ressources humaines «âgées». Une approche comparative. *Social Cohesion and Development*, 6(1), 51–68. <https://doi.org/10.12681/scad.8974>

# Les choix managériaux de gestion des ressources humaines «âgées». Une approche comparative

Apostolos E. Xyraphis, Université Catholique de Louvain

## Επιλογές διοίκησης για την διαχείριση του γηράσκοντος ανθρώπινου δυναμικού. Μια συγκριτική προσέγγιση

Απόστολος Ε. Ξυράφης, Καθολικό Πανεπιστήμιο Louvain

### ABSTRACT

***Managerial choices and ageing of human resources. A comparative approach.***

When talking about retaining or retiring “elder” human resources in firms, from the viewpoint of business the choice of the theoretical interpretation seems sensible as it involves numerous parameters that are closely related to transfer of knowledge, optimal utilization of abilities and performance criterion, all of them representing important ingredients of a potential competitive advantage. Hence, from an epistemological point of view, the choice of an explanatory theory is also sensible, as the author is quite convinced that the divisions in the scientific-research community and consequently narrow-mindedness of academic approaches impede a productive understanding of relations<sup>1</sup> and the managerial engineering of choices. Thus the article deals with the way managerial choices are made on a number of institutional arrangements that occur upon several internal and external factors such as regulations, laws, collective agreements, flexibility and mobility arrangements, ergonomics and individual career planning, at the firm level within specific geographical boundaries, affecting both “aged” workers and the firm.

**KEY WORDS:** Age management, RBV, competitive advantage, institutional advantage, institutional arrangements.

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων – σε σχεδόν όλες τις ευρωπαϊκές χώρες – έχουν να αντιμετωπίσουν, ολοένα και περισσότερο επιτακτικά, το ζήτημα της διαχείρισης του γηράσκοντος ανθρώπινου δυναμικού τους. Το ζήτημα της απόδοσης, της ανταγωνιστικότητας και η πρόκληση για αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων γίνονται έντονα. Στο προσκήνιο έρχονται μια σειρά από επιλογές και διλήμματα που απαιτούν αποφάσεις και δράσεις πάνω σε θέματα όπως η ευελιξία, η κινητικότητα, η εργονομία, ο προγραμματισμός της σταδιοδρομίας, η μεταφορά γνώσεων και η κατάρτιση. Εντός της επιχείρησης πολλοί είναι οι δρώντες που συνεργάζονται, διαπραγματεύονται αλλά και συγκρούονται με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας σειράς «εσωτερικών θεσμικών ρυθμίσεων» Αυτές οι τελευταίες, μαζί με άλλες «θεσμικές ρυθμίσεις σε επίπεδο του κράτους μέσα στο οποίο η εταιρία είναι εγκατεστημένη», διαμορφώνουν τις συνθήκες διαχείρισης του ηλικιακά ώριμου ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις. Στόχος της παρούσης ανάλυσης είναι να εξηγήσει τις διαδικασίες αυτές ελπίζοντας να συμβάλει, με ένα σχέδιο υποδείγματος, σε μια καλύτερη κατανόηση των σχετικών θεμάτων.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** Διαχείριση της γήρανης, θεωρία της επιχείρησης βάσει των πόρων, νέος συγκριτικός θεσμικισμός, θεσμικές ρυθμίσεις, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 1. Contexte et problématique

**E**n Europe, depuis près de trente ans la plupart des états, les entreprises, les organisations syndicales et, de manière implicite ou explicite les salariés sont entrés dans une logique d'abaissement de l'âge de fin de la vie professionnelle. Consensus quasi unanime, diverses dispositions légales et conventionnelles ont facilité cette évolution en atténuant simultanément les conséquences sociales pour les travailleurs et coûts pour les entreprises. Face à un marché du travail de plus en plus tendu, la solution la plus ordinaire pour les entreprises a été d'ajuster les "vieux" aux contraintes du marché et d'en faire de véritables éléments de régulation: plutôt que de licencier une partie de la masse salariale, on a ciblé les travailleurs âgés en augmentant les possibilités de sorties anticipées, les plan sociaux, etc. La Belgique, la France et la Grèce sont ainsi en 2009, trois pays de l'UE ayant des taux d'activité pour la population comprise entre 55 et 65 ans assez bas, par rapport aux objectifs fixés par la stratégie de Lisbonne.<sup>2</sup>

## 2. Questions spécifiques soulevées

**E**st-ce que la pratique de la gestion managériale du vieillissement de ressources humaines dans les entreprises se détermine par une interaction de facteurs endogènes et exogènes qui produisent des arrangements institutionnels particuliers?

Dans leur article de 1983 publié dans l'*American Sociological Review* (no 48,147-60), Di Maggio et Powell soulignaient l'existence des mécanismes qui contribuent à un isomorphisme organisationnel. Puis sur la question de l'influence exercée par le contexte institutionnel sur l'entreprise et son management on a vu émerger des concepts nouveaux qui tentent à expliquer comment la sélection s'opère dans des environnements contextuels et institutionnels différents. Plus récemment nous trouvons chez Rodolphe Durant (2010) le concept de l'entreprenariat institutionnel qui veut dire que les décisions managériales sont interconnectées aux «rationalités enracinées» particulières et à des typologies spécifiques, à travers lesquelles la sélection des entreprises s'opère dans le marché.

Les travailleurs âgés constituent une catégorie de ressources humaines qui possèdent des caractéristiques et des spécificités particulières. La question de la gestion managériale de ce potentiel humain, telle qu'elle sera abordée ici comporte deux dimensions: une stratégique et une institutionnelle ce qui nous oriente à suivre une approche combinée, socio-économique.

La littérature récente est assez riche au niveau des répercussions macroéconomiques du vieillissement (sur l'emploi, sur la sécurité sociale et les finances publiques) mais assez limitée, à notre avis, quant à la proposition de modèles interprétatifs qui pourraient faire la jonction entre le fonctionnement interne de l'unité économique et l'influence de son environnement institutionnel sur cette question du vieillissement actif. Pour pallier à cela, nous construisons pour la cause un modèle explicatif particulier qui nous permettra d'approfondir la compréhension des mécanismes et des facteurs qui déterminent le maintien des travailleurs âgés dans des entreprises de trois pays européens.

Comprendre la réalité de la main d'œuvre «âgée» dans une organisation plus ou moins structurée comme l'entreprise, revient à admettre qu'il y a des relations et facteurs endogènes qui se développent; autres que ceux basés sur l'efficacité et le rendement (comme les économistes tenteraient à croire). Au contraire, les relations y sont en réalité plus complexes, comme lorsqu'on parle des rapports de confiance, et le transfert des connaissances par exemple.

Au niveau institutionnel, c'est-à-dire là où la gestion des travailleurs «âgés» rencontre une série de réglementations, lois, conventions collectives, des rationalités ancrées et autres éléments informels tels que valeurs et normes diverses émanant de la société organisée, comprendre les facteurs exogènes qui rentrent en jeu devient bien nécessaire car la croissance de l'entreprise dépend largement de son environnement institutionnel (Kogut et Zander 1992).

## ***2.1 Quels sont les facteurs qui déterminent les pratiques des entreprises en matière de gestion des travailleurs âgés dans un contexte de vieillissement des ressources humaines en Europe?***

### **Répercussions macro-économiques du vieillissement des ressources humaines**

Les modifications qui surviennent sur la composition de la population influencent négativement l'emploi et de ce fait la vie économique et sociale.

Les systèmes de la sécurité sociale auront beaucoup de peine à pallier à la réduction des recettes annoncée (un volume des cotisations réduit car il y aura plus de retraités qui vivront plus longtemps dans certains pays, en plus on a longtemps favorisé la mise en retraite anticipée comme nous expliquerons par la suite) et ainsi il y aura une pression sur les dépenses publiques et sur la gestion budgétaire des états ayant un système de sécurité sociale obligatoire (dans beaucoup de pays on commence déjà à réformer et passer à un système dit des trois piliers). La population active se réduit et la population non active qui dépend de la première accroît., nécessitant entre autres des soins de santé, d'autres services relatifs ainsi qu'un environnement de qualité pour y vivre et vieillir activement. Une plus importante charge sur le budget de l'état est dès lors inévitable.

C'est ainsi que les transformations précitées donnent naissance à une série d'interrogations relatives à la présence des individus «âgés» sur le marché du travail et à la possibilité de maintenir l'offre de travail à un niveau élevé pour tous les âges.

De l'autre côté, il faudra s'interroger sur la demande et les transformations qui s'y opèrent vis-à-vis des seniors tant sur le plan de la pratique du management des ressources humaines, sur l'organisation même de l'entité économique, que sur le plan de sa stratégie.

Finalement, il se peut qu'un ensemble de mécanismes institutionnels comportant des normes et des valeurs issues de l'environnement, affectent la pratique de l'entreprise d'une façon ou d'une autre. Encore, la pression du contexte pour l'uniformisation des pratiques (pressions d'homogénéité) constitue un paramètre considérable quand on examine l'emploi des seniors. Plus encore quand on pense aux pressions exercées sur les entreprises par les gouvernements, les législations et les associations professionnelles, ce sont là des incitants pour *une légitimation, pour un comportement économiquement et socialement acceptable* (Oliver, 1997 p.706).

### **Répercussions micro-économiques du vieillissement des ressources humaines**

Adapter la gestion des effectifs «âgés» aux réalités démographiques devient une préoccupation de plus en plus grande pour les entreprises et ce défi à relever ne va cesser de croître, notamment avec l'arrivée des papys boomers. Il y a encore très peu de temps, l'exclusion des seniors était importante dans la mesure où les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats et les salariés favorisaient ces cessations d'activité (via les retraites anticipées) à la mode partout en Europe.

Autour des travailleurs âgés, une mythologie basée sur des stéréotypes s'est développée. Les travailleurs âgés sont considérés comme porteurs d'idées vétustes, peu productifs, plus lents avec les technologies nouvelles et les innovations, moins portés vers la formation et coûtent souvent

plus cher. De l'autre côté les entreprises sont conscientes que dans la majorité des secteurs, les «vieux» sont porteurs d'un capital important pour l'entreprise: leur expérience.

En somme, une conjoncture favorable permet en principe la création des emplois au niveau de l'économie et affecte positivement le maintien à l'emploi des travailleurs 55+. Dans ce contexte, au niveau de l'unité économique chaque cas sera un cas d'espèce car l'entreprise construira une grille de diagnostic en fonction de ses objectifs et de sa stratégie. En période de crise, il est certain que les entreprises feront leurs calculs et porteront leur regard à l'intérieur; aux coûts. En principe, l'entreprise va tenter d'améliorer les rendements des ressources disponibles. Ainsi, une série d'éléments- clés qui peuvent contribuer à l'accroissement de la productivité, vont être pris en considération.

### 3. Quelques affirmations concluantes

**D**e la comparaison des théories il en sort quatre affirmations:

Les entreprises sont en principe capables d'apprendre et d'emmagasiner du savoir dans un sens de développer des compétences.

Dans une séance de son cursus doctoral des fondements économiques du management, Régis Coeurderoy<sup>3</sup> expliquait que la théorie des ressources assumait que les organisations étaient capables d'apprendre et d'emmagasiner du savoir. Nous avons vu que «les routines organisationnelles» (all regular and predictable behavior, selon Sytse Douma) représentent la mémoire de l'organisation et un mode de stockage de celle-ci.<sup>4</sup> La confiance et la collaboration aident l'entreprise à déterminer "ce que l'entreprise sait faire particulièrement bien" ce sont là, deux éléments au cœur de la théorie des ressources. Cependant, nous avons vu que seuls, les rapports contractuels (voir la théorie de l'agence) ne suffisent pas pour contenir toutes les dimensions du fonctionnement et des relations dans une organisation, surtout quand on parle du transfert des savoirs tacites et des pratiques tacites. La firme paraît donc comme une institution tant économique que sociale. La compréhension de la gestion qu'elle fait de ses ressources humaines âgées nécessite une approche combinée.

Les entreprises emploient leurs ressources et les caractéristiques propres de celles-ci pour la production de biens et services dans un objectif d'optimiser leur efficacité.

Pour la théorie des ressources, une compréhension de l'entreprise en tant que «set de ressources» réside sur la façon dont elle combine les ressources dont elle dispose, pour créer un avantage compétitif (Prahalad et Hamel 1990). Les ressources sont des stocks de facteurs disponibles par l'entreprise, leur utilisation implique une capacité de la part de l'entreprise. Ce sont des éléments imparfaitement mobiles et distribués parmi les entreprises d'une façon hétérogène. L'entreprise qui possède et exploite des ressources et capacités rares et de valeur alors elle attendra un avantage compétitif et si ces ressources et capacités sont inimitables et non substituables, l'entreprise va préserver son avantage ce qui lui permettra d'améliorer sa performance à court et à long terme (Newbert 2008, p.745). Le travail récent de Newbert a empiriquement démontré le caractère direct de la corrélation entre ressources - capacités, avantage compétitif et performance (Newbert 2008, p.760-762).

La théorie des ressources offre une meilleure compréhension des relations qui se développent à l'intérieur, autour et parmi les entreprises.

L'individualisme méthodologique et le dit «comportement rationnel» empêchent la compréhension des relations au sein de la théorie néoclassique, plus en profondeur que la simple question de l'efficacité et de la rentabilité. Un peu plus sophistiquée, la théorie de l'agent-

principal porte son regard sur le niveau inter- organisationnel et institutionnel. Par contre elle n'utilise pas suffisamment la problématique qu'elle développe, pour examiner les relations à l'intérieur de la structure organisationnelle. Ainsi, sa compréhension du capital humain n'est que partielle. La théorie des coûts des transactions est assez innovante dans son effort de percevoir les relations (relations d'emploi, opportunisme et intégrations verticales) mais tout rapprochement avec l'approche sociologique est systématiquement ignoré, bien que plus sophistiquée et évoluée que les deux approches précédentes. La théorie évolutive fait, quant à elle, le contraire des trois précédentes, elle focalise justement sur le niveau inter organisationnel et institutionnel mais, moins sur les relations humaines qui se développent au niveau de l'entreprise même. Enfin, nous estimons que c'est la théorie des ressources qui nous offre une meilleure compréhension des relations qui se développent dans l'entourage de l'entreprise, à son intérieur et dans son environnement plus large. Le capital social tel qu'il émerge d'un système de relations entre plusieurs acteurs, il peut être considéré à travers: les reprises et acquisitions, l'apprentissage, le transfert du savoir et puis à travers les influences de l'environnement. Il consiste en une notion qui évolue et se développe à l'arrière plan de la théorie des ressources. Les autres théories n'offrent qu'une perception partielle, de certains aspects et dimensions du capital social, seulement.

La théorie des ressources dépasse les réductionnismes disciplinaires et en s'appuyant sur l'économie, la sociologie et la stratégie elle permet au chercheur d'adopter une approche une approche combinée.

Elle nous paraît l'outil adéquat pour interpréter la façon dont les entreprises aperçoivent et gèrent leurs ressources humaines âgées car elle nous offre une approche combinée socio-économique, ce qui correspond excellemment aux besoins méthodologiques et aux objectifs de notre thèse. En résumant on dira que, pour tenter de donner un fondement aisément identifiable à la perspective dans laquelle nous allons nous inscrire, il faudra partir d'une opposition bien connue, même si elle ne fait naturellement pas justice à nombre de développements actuels, au carrefour de l'économie, de la sociologie et du management.

## 4. Modélisation du raisonnement théorique

**P**our expliquer la gestion des ressources humaines âgées par les entreprises nous nous referons à deux courants majeurs qui exercent sur elle et probablement reçoivent d'elle des pressions et influences multiples. Il s'agit du contexte institutionnel et de la nécessité d'une utilisation efficace des ressources pour résoudre son problème économique c'est à dire sa quête constante d'optimiser l'utilisation des facteurs de productions qu'elle dispose pour créer de la valeur et assurer son expansion sur le marché.

### 4.1 L'enjeu de la rationalité dominante

Optimiser la gestion des ressources humaines âgées veut dire prendre des décisions et choisir parmi des options. Or, les décisions managériales obéissent à deux types de rationalités, chacune provenant des courants respectifs cités plus haut, une rationalité économique et une rationalité normative (Oliver, 1997).

Première hypothèse: En parallèle à une rationalité économique qui dirige le processus décisionnel des entreprises quant à la gestion des 55+, il existe une rationalité normative qui co-détermine les choix.

D'après une perspective institutionnaliste l'entreprise opère dans un cadre composé de normes, de valeurs et stéréotypes à propos de ce qui constitue pour elle, un comportement économiquement acceptable ou approprié. On considère que les choix économiques sont restreints par des limites provenant de la disponibilité de l'information, de l'accès à la technologie mais également par des limites d'origine humaine comme les habitudes et les normes.

Or, les motifs du comportement humain dépassent l'optimisation économique et touchent à la justification sociale. Les individus (managers inclus) et les organisations sont susceptibles aux influences sociales multiples et comme Di Maggio et Powel écrivaient en 1983, leur succès dépend également de leur conformité aux attentes sociales, parce que les entreprises se sentent renforcées quand elles sont légitimisées.

Comment les structures organisationnelles et certains arrangements à l'intérieur de l'entreprise deviennent «institutionnalisés» dans le temps et qu'est ce que ceci signifie au niveau du processus décisionnel?

Ainsi, les pressions sociales externes réduisent à leur tour, la variation des structures des entreprises et leurs stratégies, vers l'homogénéité et l'isomorphisme (Oliver, 1997 p.699)

Seconde hypothèse: Le processus décisionnel managérial se conforme en principe, à la rationalité dominante quant à la gestion des 55+.

La théorie des ressources assume que les managers décident d'une façon rationnelle mais limitée par l'incertitude, l'information inégale et par les biais heuristiques. De même, les théoriciens institutionnalistes assument que les managers font des choix souvent irrationnels affectés par des jugements sociaux, des limitations provenant de l'histoire et de l'inertie provenant des habitudes. La rationalité économique étant motivée par l'efficacité et la profitabilité, la rationalité normative se referant aux choix induits par des précédents historiques et par la justification sociale. Le tableau qui suit schématise les différences.

### Schéma 1. Processus décisionnel et rationalités divergentes

	<i>Rationalité Normative</i>	<i>Rationalité économique</i>
<i>Caractéristiques du processus décisionnel managérial, quant aux ressources de l'entreprise</i>		
Nature du processus décisionnel	Habituelle (traditions et normes ancrées)	Systématique, orientée vers les résultats économiques
Contraintes du processus décisionnel	Contexte historique et normatif de la prise de décisions	Information incertaine et «bounded rationality»
Processus d'allocation des ressources	Dirigée par les valeurs	Dirigée vers la maximalisation
Objectif de la décision	La justification, pour tout choix quant aux ressources	L'optimisation, pour tout choix quant aux ressources
Les attributs des ressources	Longévité et légitimité	Efficacité et «isolating mechanism» (inimitabilité)
Résultats du processus décisionnel	Résistance au changement quant à l'allocation des ressources et allocation sub-optimisée	Effort continu pour l'optimisation des choix quant aux ressources

Source: Oliver, 1997 p.701, Mlinar et Xyraphis, 2008.

## ***4.2 La fonction de l'avantage institutionnel dans le processus managérial de la gestion des ressources humaines âgées de l'entreprise***

Provenant du courant néo institutionnaliste économique, la notion de l'avantage compétitif institutionnel telle qu'elle a été proposée par Hall & Soskice (2006, p.36-37), offre un instrument de comparaison entre les pays pour des sujets comme le nôtre. Ils partent de la question suivante: comment expliquer que certaines nations tentent à se spécialiser dans un type de production spécifique et pourquoi? Ils proposent une théorie basée sur la notion de l'avantage compétitif institutionnel dont l'idée principale - que nous proposons au lecteur comme définition- est la suivante: la structure institutionnelle d'une économie politique particulière offre aux entreprises certains avantages pour qu'elles s'engagent dans un certain type de production, ou elles auront des avantages et elles seront plus efficaces grâce au support qu'elles seront en mesure de recevoir provenant du système institutionnel dans cette économie politique particulière.

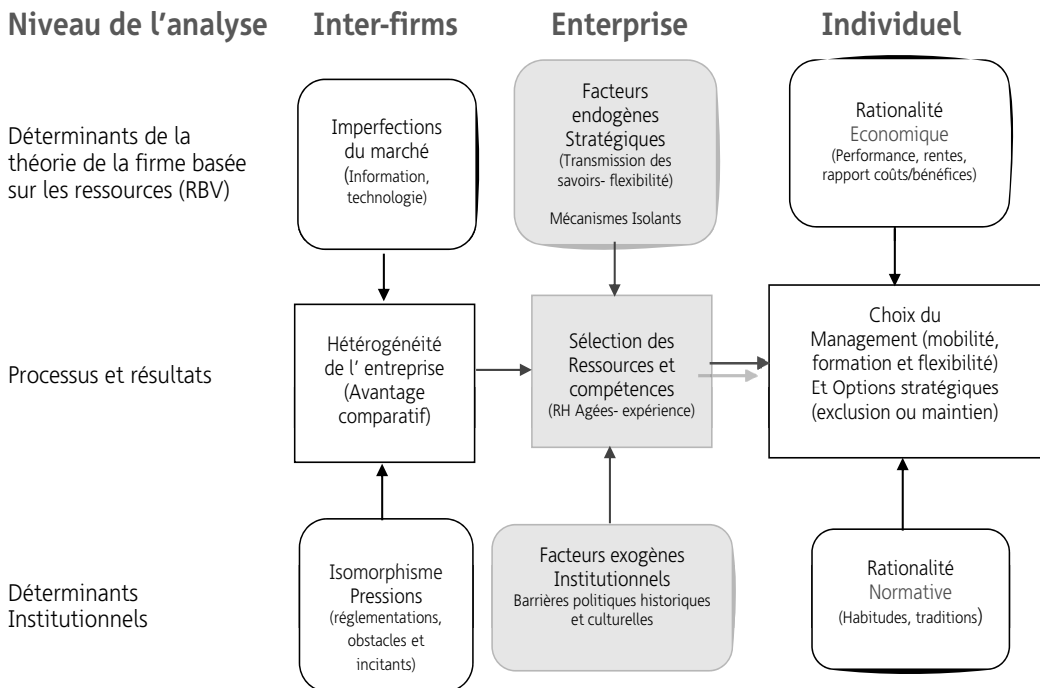
Troisième hypothèse: L'émergence de l'avantage compétitif institutionnel dans un contexte territorial déterminé dépend également du type de rationalité qui prévaut autour des cinq sphères de relations.

Enfin, comme expliquait Rodolphe Durant, dans un séminaire doctoral récent: ... "tout récemment la question du changement institutionnel devient prédominante, la notion d'un «entreprenariat institutionnel» émerge pour correspondre à une typologie de sélection particulière qui existe dans un espace donné, car pour comprendre la signification de la performance et de la survie de l'entreprise dans un contexte particulier, il faudra saisir quelle rationalité prévaut dans ce contexte."<sup>5</sup>



### 4.3 Description du processus décisionnel relatif aux 55+

Schéma 2. Le processus décisionnel combinant les déterminants institutionnels et la RBV au sujet des options managériales à chaque niveau de l'analyse



Source: Oliver C. (1997, p. 699), Durand (2010), Mlinar et Xyraphis (2008), Hall et Soskice (2006)

Les différences qui existent entre les entreprises sur la façon dont elles sélectionnent et la façon dont elles accumulent des ressources, génère de l'hétérogénéité (Barney, 1991,1994; Penrose, 1959). Par hétérogénéité on entend ici, la différence relative entre les entreprises d'un même secteur, dans un même pays, qui est source de création des rentes économiques supérieures et d'un avantage compétitif durable. Par rentes nous entendons ici, des taux de retour supérieurs à la normale (Peteraf, 1993). Par avantage compétitif durable on se réfère à l'implémentation d'une stratégie qui crée de la valeur, qui n'est pas susceptible à être dupliquée et qui n'est pas en un moment donné, implémentée par les concurrents. Revenons à l'entreprise de constructions de notre exemple pour affirmer qu'elle dégagera très probablement -pour un certain temps- des rentes supérieures, de par l'exploitation de l'avantage provenant de la présence des maîtres tailleurs au sein de ses effectifs en vue de la réalisation du contrat qu'elle a décrochée (aussi peut être grâce à la bonne réputation de son personnel âgé qui possède l'art du métier).

En somme, les choix managériaux sélectifs qui concernent les ressources humaines âgées, découlent du potentiel en hétérogénéité de l'entreprise et de la propension de dégager de l'avantage compétitif durable.

Les facteurs qui influencent ce processus apparaissent dans le modèle proposé ci- dessus par la ligne supérieure et inférieure. Maintenant, en observant la colonne du milieu c'est à dire celle des facteurs stratégiques et institutionnels qui affectent le processus décisionnel au niveau

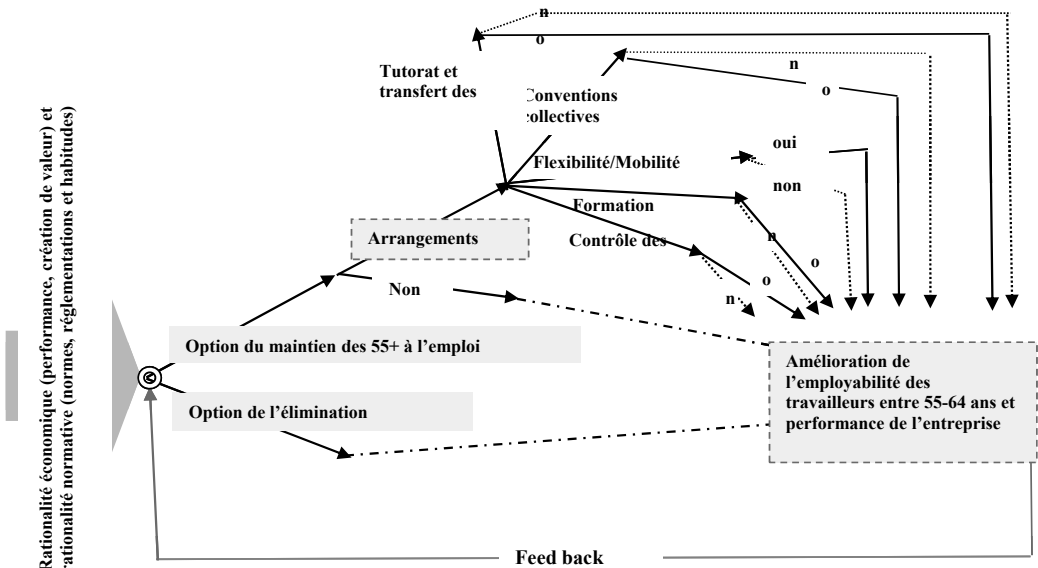
de l'entreprise on remarque que les facteurs institutionnels sont exogènes et incluent le contexte social dans le quel les décisions managériales sont prises. Ce dernier opère à travers des mécanismes isolants institutionnels qui se traduisent dans notre cas par un support politique ou culturel sur l'enjeu de la gestion du vieillissement. Ce support s'il est faible ou négatif comme c'était le cas avec la généralisation des retraites anticipées, il agit sur le management et fait que ce dernier hésitera d'opter pour des arrangements qui iront à l'encontre de ce qui serait incompatible avec le contexte social ou politique en vigueur. Ce processus d'uniformisation s'appelle isomorphisme en stratégie ou légitimation en sociologie.

D'un autre coté, les facteurs stratégiques sont endogènes et comprennent des champs sur lesquelles des arrangements particuliers se créent, comme l'amélioration des connaissances par la formation, l'allègement des rythmes du travail et l'introduction de la flexibilité, la mobilité et l'introduction d'une planification de carrière pour le travailleur vieillissant.

Précisons à ce stade de notre raisonnement que nous distinguons deux étapes du processus décisionnel, en aval du choix de l'option et en amont de celle-ci. En aval se situent les préoccupations sur la création de valeur, sur l'amélioration de la performance, de la productivité et sur l'influence exercée par l'environnement et le contexte institutionnel. Nous y trouvons toutes considérations rationnelles et relationnelles qui affectent les décisions du management d'une entreprise, à un espace, dans un temps donné.

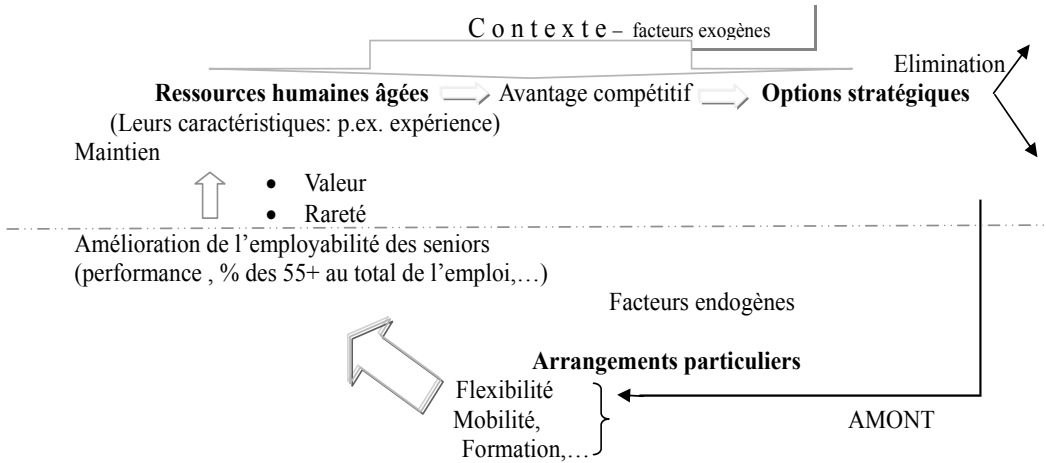
Il nous semble que le management de l'entreprise possède en réalité deux options face au problème du vieillissement des ressources humaines de l'entreprise. Une option de maintien et une option d'élimination. Le choix stratégique dépend de l'interaction de deux rationalités différentes, une rationnelle et une relationnelle toutes deux conditionnées - dans un contexte institutionnel précis - par l'interaction d'une série de facteurs tant endogènes qu'exogènes qui produisent des arrangements particuliers.

**Schéma 3. Diagramme décisionnel causal, distinguant 2 étapes**



### Schéma 4. Liaisons entre l' amont et l' aval Analyse qualitative

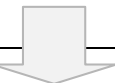
AVAL



Analyse quantitative (régression analysis)

Source: A. Xyraphis, 2010.

**Schéma 5. Plateforme des comparaisons entre pays dans les entreprises de deux secteurs de l'économie (banques et bâtiment)**

Arrangements institutionnels au sujet de l'employabilité des 55+/ typologie des pays	Belgique (EMC) Régime providentiel continental	Grèce EMC-EML Régime méditerranéen	France (EM intermédiaire) Régime providentiel continental
Relations du travail (ex. : conventions collectives et négociations sur les salaires)	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Non -application des arrangements dans les entreprises belges de l'économie (bâtiment et bancaire)</div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Application des arrangements dans les entreprises belges de 2 secteurs (bâtiment et bancaire)</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Non -application des arrangements dans les entreprises grecques de 2 secteurs (bâtiment et bancaire)</div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Application des arrangements dans les entreprises grecques de 2 secteurs (bâtiment et bancaire)</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Non -application des arrangements dans les entreprises françaises de 2 secteurs (bâtiment et bancaire)</div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px;">Application des arrangements dans les entreprises françaises de 2 secteurs (bâtiment et bancaire)</div> </div>
Formation et mobilité interne			
Gouvernance sociétale (consensus entre les shareholders à propos des seniors et CSR)			
Relations avec les stakeholders de l'entreprise			
Relations de l'entreprise avec ses RH propres (ex.:introduction de flexibilité, planification et gestion des carrières des 55+)			
Influence de l'état providence (ex. : subsides / retraites anticipées)			
	Stratégie de maintien		Stratégie d'élimination

Source: Hall and Soskice,2006, Esping- Andersen, 2001 et A. Xyraphis, 2010.

#### 4.4 Plateforme théorique utilisée

Pour expliquer le phénomène de la gestion managériale des ressources humaines âgées, deux supports théoriques nous conviennent le mieux:

- D'un côté la combinaison de «RBV (Ressource Based View of the Firm) - institutionnalisme» (Oliver, 1997; Newbert, 2009; Durand 2010,) et,
- L'approche néo institutionnaliste comparative (Hall et Soskice, 2001; Esping Andersen, 1990) de l'autre.

Pourquoi?

Primo, la combinaison de la vision basée sur les ressources et de la vision institutionnaliste permet *d'illuminer les relations et les actions managériales qui produisent des arrangements* sur le sujet de la gestion des ressources humaines âgées à l'intérieur de l'entreprise.

Secundo, d'autant plus qu'elle serait en mesure d'apporter une réponse valide (une fois empiriquement prouvée) à la question de savoir: *pourquoi maintenir en activité prolongée un travailleur âgé?*

Tertio, la théorie de l'entreprise basée sur les ressources (RBV) nous permet de considérer l'influence du contexte comme un «capital institutionnel» (Oliver, 1997). Par «capital institutionnel» on entend donc le contexte qui entoure l'utilisation des ressources par l'entreprise, formé de normes, règles, mœurs et pratiques ancrées et de la stratégie managériale adoptée. L'élément critique réside en la capacité de la firme de conjuguer efficacement ces éléments.

Quatuor, l'approche néo institutionnaliste comparative nous permet de suggérer que:

Toute chose égale par ailleurs, l'expérience des travailleurs âgés étant un capital pour l'entreprise, notre analyse explore la mise en valeur et l'exploitation de ce capital par des arrangements particuliers sur une série de facteurs internes et externes qui se fait à la suite des options de gestion du management qui dépendent de la réalité de l'entreprises mais probablement plus encore, des particularités institutionnelles différenciant les pays. L'avantage compétitif institutionnel se traduit ici non pas en termes quantitatifs (en performance supérieure) mais en termes qualitatifs, d'où la méthode de recherche qui sera utilisée sera qualitative. Toutefois on pourrait comparer les taux de l'emploi des seniors dans des secteurs similaires et puis les relativiser en fonction des objectifs de Lisbonne mais ceci n'est pas l'objectif de notre questionnement car nous avons opté de procéder par comparaisons pour démontrer que le contexte institutionnel affecte les entreprises par des pressions qui mènent en principe à un certain isomorphisme (se comporter de la même façon vis-à-vis du vieillissement des travailleurs). Ce qui veut dire que toutes les entreprises d'un pays pourraient profiter en principe d'un contexte favorable sur l'employabilité des seniors, il reste qu'elles y appliquent une gestion de leur ressource, optimale pour interioriser l'effet positif de l'environnement. Dans ce cas est-ce que ça veut dire que si on identifie les caractéristiques du contexte nordique qui favorisent le maintien des travailleurs âgés en activité, leur existence éventuelle ailleurs serait suffisante pour engendrer des résultats similaires. Ça reste à prouver.

Nous avons vu que valeurs, mœurs, habitudes et normes constituent le contexte dans lequel les décisions managériales sur le sujet de l'emploi des 55+ sont établies. Elles exercent une pression sur les entreprises en faveur de l'isomorphisme ce qui veut dire que les entreprises réagissent d'une façon similaire (et non identique) vis-à-vis l'emploi des seniors. Il se peut que le contexte soit aussi celui d'un secteur d'activités, par exemple, le bâtiment.

De plus, un climat général dans la société favorable à la valorisation des seniors peut inclure un nombre de dispositions comme par exemple l'existence d'incitants économiques se résumant

en subventions ou réduction des charges patronales sur l'emploi ou encore en une combinaison de retraite /emploi partiel. De même l'existence d'une culture positive vis-à-vis de l'allongement de la vie professionnelle des seniors affectera le processus décisionnel du management dans ses calculs quant à la gestion des travailleurs âgés. Si l'aboutissement du processus décisionnel est positif alors l'entreprise cherchera à établir des mécanismes et dispositifs de gestion en faveur de l'allongement des carrières des 55+. Par conséquent, on suppose qu'il y aura un isomorphisme institutionnel pour les entreprises installées dans le même pays par rapport à la gestion des ressources humaines âgées. D'un autre côté, en voulant comparer les entreprises d'un même secteur mais installées dans des pays différents, on suppose qu'il y aura un hétéromorphisme, expliqué par le fait de l'appartenance de chaque pays à une telle typologie ou régime et que des mécanismes institutionnels isolants se développent dans chaque cas.

#### **4.5 Limites et éclaircissements adjacents**

Dans la démarche que nous avons suivie pour appréhender de la façon dont les entreprises gèrent le vieillissement de leurs ressources humaines il nous a semblé nécessaire de distinguer certains champs critiques, la méconnaissance desquels pourrait affecter la validité de notre raisonnement et fausser affirmations et résultats.

A ce point, la dimension sectorielle consiste en une première limite critique (pour nous éviter des généralisations inconsistantes

On conviendra que l'effet de la technologie sur le modèle qui lie les seniors et leur expérience à la performance de la firme rend toute tentative de généralisation assez sensible mais ce danger est contrebalancé par la constatation suivante qui devient évidente. Dans les pays européens, le niveau des connaissances technologiques dans la population est suffisamment élevé et ceci reste également valable pour les tranches d'âges de 55 ans et plus. De même, dans les secteurs de pointe, l'obsolescence technologique provoque des mouvements rapides en terme de mobilité et de formes flexibles du travail (dans le temps et dans l'espace) qui concerne aussi biens les jeunes comme les savoirs dans ce domaine tentent à être rapidement dépassés. D'où l'émergence de la nécessité généralisée de mettre en place des systèmes de formation continue et de transmission des savoirs se profilant comme l'arrangement approprié pour remédier aux effets de la technologie sur l'emploi des 55+.

Liée à la dimension sectorielle, la dimension de la taille de l'entreprise est à prendre en considération car dans des très petites entreprises familiales de 1 à 10 personnes les données se posent différemment par rapport aux entreprises de plus de 500 personnes. Néanmoins, la variation des résultats par rapport aux particularités éventuelles liées à la taille ne devrait pas être en mesure d'altérer les principes de base de notre interprétation.

Nous avons vu que deux rationalités divergentes, la rationalité économique et la rationalité normative produisant *deux forces contraires* qui s'exercent sur l'entreprise, «l'hétérogénéité» versus «l'homogénéité» provoquée par le contexte institutionnel. De tout ceci, il en ressort que la corrélation entre ressources, avantage compétitif et performance de l'entreprise est conditionnée par un contexte particulier chaque fois.

Ce qui est passionnant au niveau du management c'est justement d'avoir l'autonomie d'identifier les éléments qui lui permettront de chercher et développer les compétences et les ressources qui s'accroissent avec l'idiosyncrasie de la firme et de son modèle de management.

## Notes

1. Through the famous “chronic incompatibility” of paradigms, Burell and Morgan call attention to the influence that the understanding of knowledge on an epistemological level has on the understanding of organization. In order to point out the division in the scientific community, since the terms “organization” and “economic theory of organization” are employed by several authors, although the terms “firm” and “theory of the firm” are quite common in the scientific literature at the same time, we use both. The polyvalence of the term “organization” is still further increased by the fact that organization is also studied by other scientific communities. See: Burell, G., Morgan, G., *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heineman, London, 1999.
2. Les points à retenir:
  - Sommet de Lisbonne (mars 2000): objectif croissance de l’emploi à 70% de la population en âge de travailler (15-64 ans) en 2010. Greece (2008): 61%, Belgium (2008): 62%, France (2008):64%. Employment rate EU, Percentage of age group 15-64 versus Lisbon objectives (Commission Staff working document SEC (2010) 114 final, 2.2.2010)
  - Sommet de Stockholm (mars 2001): objectif intermédiaire de l’emploi pour 2005(67% pour les homes, 57% pour les femmes) et objectif 50% d’emploi des seniors (55-64 ans).
  - Sommet de Barcelone (mars 2002): objectif relèvement du taux d’emploi, frein aux possibilités de départ anticipé, projet d’élévation de cinq ans de l’âge effectif de départ.
3. Régis Cœurderoy est professeur à l’ Université Catholique de Louvain.
4. Le mentorat et le tutorat sont deux autres outils, adaptés au transfert du capital expérience des seniors.
5. Rodolphe Durant est professeur au HEC de Paris. Il distingue trois types de sélection des entreprises avec une rationalité distincte attachée à chacun de ces types. Ainsi on obtient, pour la sélection darwinienne, une rationalité libéral- conservatrice, pour la sélection stratégique, une rationalité interventionniste et pour la sélection dite institutionnelle, une rationalité normative qui prévaut.

## Références bibliographiques

- Amit R., and Schoemaker P.J.H. (1993), ‘Strategic assets and organisational rent’, *Strategic Management Journal*, 14.
- Andrews K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood, III. Dow-Jones- Irwin.
- Barney J.B. (1991), ‘Firm resources and sustained competitive advantage’, *Journal of Management*, vol.17 (1),p.p.99-120.
- Barron D.N. (2003), ‘Evolutionary theories’, in D.O. Faulkner and A. Campbell, *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford: Oxford University Press.
- Bourdelaïs P. (1989), ‘Vieillesse de la population ou artéfact statistique?’, *Gérontologie et Société*, 49/1989, p.p.22-23.
- Burell G., Morgan G. (1999), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heineman, London.
- Burns T. and Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, London: Tavistock Publications.
- Cliffs E., NJ: Prentice-Hall. Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on Management*. New York: Free Press.

- Coase R.H. (1996), 'The Nature of the Firm' in Putterman L., Kroszner R. (ed.) *The Economic Nature of the Firm*, Cambridge: Cambridge University Press, p.p. 89-104.
- Coleman S.J. (2000), 'Social Capital in the Creation of Human Capital' in Lesser Eric, (ed.), *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Boston: Butterworth, p.p. 17-41.
- Cyert R.M., and March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Day G.S.(1994), 'The capabilities of market-driven organizations', *Journal of Marketing*, 58, october.
- Δεκλερής Μ.(1989), *Η θεωρία των συστημάτων*, Αθήνα: εκδ. Πανεπιστημίου Αθηνών.
- Douma S., and Screuder H. (2008), *Economic Approaches to Organizations*, Harlow, Prentice-Hall.
- Durkheim E. (2007), *De la division du travail social*, Paris: PUF (1re publication en 1893).
- Emery F.E. (1969), *Systems thinking*, Harmondsworth, England: Penguin.
- Esping-Andersen G. (2006), *Οι τρεις κόσμοι του καπιταλισμού της ευημερίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα (1re publication en 1990).
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Galbraith J. (1973), *Designing complex organizations*, Reading, Mass.: Blackwell.
- Greenspan A. (2007), *The age of Turbulence*, Penguin Press.
- Giddens A. (1979), *Central problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, London: Macmillan.
- Gulick L., and Urwick L. (1937) (eds) *Papers on the science of administration*, New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Gaullier X. (1988), 'Qu'est ce qu'un salarié âgé?', *Gérontologie et Société*, 45, p.p.115-127.
- Hall P.A. and Soskice D.W. (2001), *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Hatch M.J. et Cunliffe A.L. (2009), *Théorie des organisations*, Bruxelles: Editions De Boeck Université.
- Jones A.B. (1999), *Knowledge Capitalism*, Oxford: Oxford University Press.
- Jones G. (2004), *Organizational theory, design, and change*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keseljovic A. (2007) 'Social Capital as Factor of Evolutionary Changes within the Economic Theory of Organization', *Journal of Economics*, vol. 55, no. 1, p.p.79-93.
- Κιούκας Δ. (2007), *Εισαγωγή στα κοινωνικά κράτη*, Αθήνα: Ι.Σιδέρης.
- Kotler P. et Caslione J. (2009), *Chaotics: The business of managing and marketing in the age of turbulence*, N.Y.: AMACOM.
- Κουκιάδης Ι.Δ. (2009), *Ατομικές εργασιακές σχέσεις και το δίκαιο της ευελιξίας της εργασίας*, Αθήνα: Σάκκουλας Εκδόσεις Α.Ε.
- (2008), *Ενδιάμεση έκθεση της επιτροπής για την σύζευξη ευελιξίας με ασφάλεια*. Αθήνα, Επιθεώρηση Εργατικού Δικαίου.
- Lafoucrière C. (2002), "Active strategies for older workers: the European picture today", *Active strategies for older workers*, Brussels: European Trade Union Institute.



- Μακρυδημήτρης Α. (2004), *Προσεγγίσεις στην θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτης Α.Ε.
- March J.G. and Simon H. (1964), *Les organisations*, Paris: Dunod (3e édition en 2005).
- Margolis J. (1958), 'The Analysis of the Firm: Rationalism, Conventionalism and Behaviorism'. *Journal of Business*, vol. 31, no. 3, p.p.187-199.
- McGuire C.B., Radner Teds R., (1972), 'Theories of Bounded Rationality', *Decision and Organization*, 1, North-Holland Publishing Company, p.p.161-76.
- Mlinar T., and Xyraphis A. (2008), 'Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice', *talk given at the LSM-UCL*.
- Morin E. (1998), *La connaissance objective*, Paris, Flammarion.
- Μουρδουκούτας Π. (2005), *Επιχειρηματική στρατηγική σε μια ημι-παγκοσμιοποιημένη οικονομία*, Αθήνα: εκδ. Σταμούλη Α.Ε.
- (1999), *The global corporation: the decolonization of international business*, Westport Ct: Quorum Books.
- Nelson R.R., and Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Newbert S.L. (2008), 'Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: a Conceptual-level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver C. (1997), "Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views", *Strategic Management Journal*, vol. 18:9, 697-713.
- Paxton P. (1995), 'Is Social Capital Declining in the USA?', *American Journal of Sociology*, vol. 105, no. 1, p.p. 88-127.
- Penrose E. (1955), 'Research on Business Firms: Limits to the Growth and Size of Firms', *The American Economic Review*, no. 15, 2.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley and Sons.
- Perow C. (1990), 'Economic Theories of Organization', in Zukin S., Dimaggio P. (ed.) *Structures of Capital*, Cambridge: Cambridge University Press, p.p.121-152.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003), "Unravelling the resource base tangle", *Managerial and decision economics* 24: 309-323.
- Pfeffer J. and Salancik G.R. (1984), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.
- Pitelis C. (1993), *Market and Non-market Hierarchies. Theory of Institutional Failure*, Oxford: Blackwell.
- Polanyi K. (1944), *The Great Transformation*, New York: Farrar & Rinehart.
- Porter M.E. (2008), 'The five forces that shape strategy', *Harvard Business Review*, vol. 86(1), p.p.1-17.
- Portes A. (1998), 'Social Capital: its origins and applications in modern sociology', *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.

- Portes A. (2000), 'Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology', in Lesser E. (ed.) *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, Boston: Butterworth, p.p.43-67.
- Prahalad C.K. and Hamel G. (1990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, May-June, p.p. 79-97.
- Putnam R. (1995), 'Bowling alone: America's Declining Social Capital', *Journal of Democracy*, 6, 1, p.p.65-78.
- Selznick P. (1949), *TVA and the grass roots*, Berkeley: University of California Press.
- Simon H.A. (1979), 'Rational decision making in business organizations', *American Economic Review*, 69: 493-513.
- (1982), 'Models of Bounded Rationality', Simon, Herbert, vol. 3. MIT Press. His papers on economics since the publication of vols. 1 and 2.
- Smith A. (1776), *La richesse des nations*, Paris: GF – Flammarion.
- Spanos Y.E. and Lioukas S. (2001), "An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource base perspective", *Strategic management Journal* 22(10):907-934.
- Taylor F.W. (1911), *Principes d'organisation scientifique de usines*, Paris, H. Dunod et E. Pinat.
- Thelen K. (2001), "Varieties of labour politics", in Hall P.A. and Soskice D.W. (2001), *Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford: Oxford University Press, p.p.71-103.
- Ulrich D. and Lake D. (1990), *Organizational capability-Competing from the inside out*, New York: John Willey and sons.
- Valborn L. (2006), *Speech at the International Conference on Age Management in Athens, 9-11-2006*, DP Empeiria Project.
- Walker A. and Maltby T. (1997), *Ageing Europe*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Walker A. et Taylor P. (1997), *Managing an ageing workforce, a guide to good practice*, Dublin: European Foundation for Living and Working Conditions.
- (1997), *Combating age barriers in employment: a European portfolio of good practice*, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Weber M. (2003), *Economie et société*, Paris: Pocket, Agora (publié initialement en 1921).
- Weick K.E. (2003), "Enacting an environment: The infrastructure of organizing", in R.I. Westwood and S. Clegg (eds), *Debating organization: Point-counterpoint in organization studies*, London: Blackwell, 194-94.
- Wernerfelt B. (1982), 'A resource-based view of the firm'. *A working paper no 37*, Division of research Graduate School of Business Administration. The University of Michigan.
- Williamson O.E. (1981), 'The modern Corporation: origins, evolution, attributes', *Journal of economic literature*, vol. 19, pp.1537-1568.
- (1981), 'The Economics of Organizations: Transaction Cost Approach', *American Journal of Sociology*, vol. 87, no. 3, p.p. 548-577.
- (1996), 'Transaction cost economics and organization theory', in O.E. Williamson, *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond*, Oxford: Oxford University Press.

- (...) 'Transaction cost economics: how it works, where it is headed', *The Economist*, vol. 20, p.p.107-108.

Ξυράφης Α. (2004), *Το Ζήτημα της Μετανάστευσης στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης*, Αθήνα: Πανεπιστήμιο Αθηνών, ([www.library.aueb.gr](http://www.library.aueb.gr)).