

Nicole Raoult & Bernard Quintreau (dir.)

La diversité des âges

Liaisons, janvier 2005. 349 pages, 35 euros

Eléonore Marbot

Les DRH face au choc démographique

Editions d'organisation, février 2005. 251 pages, 25 euros

Le vieillissement de la population active représente un enjeu majeur pour les années à venir. Le thème a d'ailleurs déjà donné lieu à de nombreuses publications. La diversité des âges, regards croisés d'experts comme les DRH face au choc démographique seront particulièrement précieux au lecteur, DRH ou « simple » cadre chargé de la gestion d'une équipe, car ils permettent enfin de passer d'une prise de conscience théorique et abstraite à une mise en mouvement pratique et concrète.

Après avoir démonté (de manière particulièrement convaincante chez Eléonore Marbot) les idées reçues sur le vieillissement qui président à nos choix de gestionnaires et recruteurs, les auteurs des deux livres insistent : les employeurs ont tout intérêt à organiser la diversité des âges dans leurs entreprises et organisations. Qu'il s'agisse de ne pas perdre, voire d'enrichir le portefeuille de compétences et de savoir-faire de l'entreprise, de favoriser l'innovation, de se mettre en phase avec le profil de leurs clients ou de soigner leur image institutionnelle, les bonnes raisons ne manquent pas pour changer les pratiques de gestion des âges. Un bémol : les arguments avancés ici ne sont pas toujours pleinement convaincants, faute de chiffrage précis, que – reconnaissons-le – personne jusqu'à présent n'a réussi à mettre en évidence.

Et c'est bien la limite principale du livre coordonné par Nicole Raoult et Bernard Quintreau : si le propos est d'autant plus fort qu'il est remarquablement servi par le témoignage de responsables d'entreprises et de Ressources humaines, la question économique n'est pas toujours suffisamment abordée. La difficile question de la rémunération est ainsi quasiment ignorée. De même, parce qu'elle limite le champ de ses propositions à l'entreprise, Eléonore Marbot n'évoque pas les actions qui pourraient être menées au-delà des organisations pour responsabiliser les employeurs d'une part et organiser le marché de l'emploi à un niveau intermédiaire entre l'entreprise individuelle et la politique publique d'autre part. A cet égard, le livre coordonné par Bernard Quintreau et Nicole Raoult accorde une place plus importante aux actions locales, qu'elles soient territoriales ou de branche.

Qu'il s'agisse d'un choc (Eléonore Marbot) ou d'un retournement (Bernard Quintreau), l'évolution démographique des années à venir et les défis qu'elle pose en terme de financement des dispositifs de retraite mais aussi de gestion de l'emploi sont aussi une opportunité pour basculer vers d'autres choix de gestion, dans et au-delà de l'entreprise (au niveau des territoires, des branches et de l'Etat) qui permettent des itinéraires profes-

sionnels diversifiés et respectent d'avantage l'équilibre des temps sociaux.

Les premiers accords négociés dans les quelques entreprises et secteurs cités dans *La diversité des âges* et les pratiques d'entreprises mises en exergue par *Eléonore Marbot* l'attestent : il est possible d'agir pour rendre le travail soutenable et motivant pour une espérance de vie professionnelle allongée. Il

Younes Amrani, Stéphane Beaud

« Pays de malheur ! »

Un jeune de cité écrit à un sociologue

La Découverte, 2004, 234 pages, 16 euros

Stéphane Beaud est sociologue et enseigne à l'université de Nantes. En 2003, il a publié *80% au bac. Et après ?*, une enquête ethnographique menée entre 1991 et 2000 auprès d'un petit groupe de jeunes d'une cité HLM de la région de Sochaux-Montbéliard. A la lecture de ce livre, certains jeunes se sont reconnus dans les parcours retracés et ont écrit à l'auteur. Avec l'un d'entre eux, appelé ici Younes Amrani, ce premier contact va déboucher sur une longue correspondance électronique qui se poursuivra toute l'année 2003 et va donner le sujet de cet ouvrage. A travers le dialogue amical qui se noue entre le sociologue et le jeune homme de 28 ans, on découvre peu à peu une histoire personnelle et familiale, des aspirations qui oscillent entre esprit de révolte et envie de comprendre. Encouragé par Stéphane Beaud, Younes Amrani raconte sa vie, sa famille, son quartier, avec une grande lucidité. Sa trajectoire est typique : parents marocains, père ouvrier non qualifié, mère au foyer, famille nombreuse, vie en cité HLM en voie de

est donc temps de prendre exemple sur ces bonnes pratiques (encore trop rares) et passer ainsi de la réflexion aux actions !

Bérénice Quinodon

Si vous souhaitez approfondir la question, les actes des colloques de l'Observatoire des cadres, « Pour une gestion des âges en 3D – dynamique, durable, diversifiée », sont consultables sur notre site internet, tout comme le cahier de propositions pour un vieillissement actif seront bientôt en ligne.

dégradation, accès au lycée général, échec à la fac puis tâtonnement sur le marché du travail avant de trouver un emploi-jeune à la bibliothèque municipale d'une ville de la banlieue lyonnaise. Comme de nombreux jeunes dans sa situation, Younes Amrani a fait le choix de la nationalité française à 18 ans, mais comme il le constate : « La France, elle a fait ses plans sans nous. »

Ce témoignage nous éclaire sur les espoirs et les souffrances intimes de certains jeunes issus de l'immigration, sur le sentiment de non-reconnaissance et parfois d'abandon moral qu'ils peuvent éprouver. Pour Stéphane Beaud, ce livre contribue à élaborer une autre vision des jeunes de banlieue qui, dans leur vie quotidienne, vivent le stigmate social d'être d'origine étrangère. « Je n'ai aucune leçon à donner, aucune morale à faire, personne à blâmer. Je veux simplement comprendre, faire comprendre une chose : comment en est-on arrivé là ? »

Florence Brouillaud