

Seuils et catégories d'âge au travail : des gestionnaires Ressources Humaines normalisateurs

Constance Perrin-Joly

DANS **FORMATION EMPLOI 2024/4 n° 168** , PAGES 147 À 169
ÉDITIONS **CÉREQ**

ISSN 0759-6340

DOI 10.4000/12r2y

Date de mise en ligne : 05/12/2024

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-formation-emploi-2024-4-page-147?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Céreq.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Seuils et catégories d'âge au travail : des gestionnaires Ressources Humaines normalisateurs

*Age thresholds and category at Work : The standard-setting role of Human
Resources managers*

*Altersgrenzen und -kategorien am Arbeitsplatz : Personalmanager als
Normsetzer ?*

*Umbralas y categorías de edad en el trabajo : gerentes de Recursos Humanos
normalizadores*

Constance Perrin-Joly



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/formationemploi/13237>

DOI : 10.4000/12r2y

ISSN : 2107-0946

Éditeur

La Documentation française

Édition imprimée

Date de publication : 1 octobre 2024

Pagination : 147-169

ISSN : 0759-6340

Référence électronique

Constance Perrin-Joly, « Seuils et catégories d'âge au travail : des gestionnaires Ressources Humaines normalisateurs », *Formation emploi* [En ligne], 168 | Octobre-Décembre, mis en ligne le 01 octobre 2024, consulté le 03 décembre 2024. URL : <http://journals.openedition.org/formationemploi/13237> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/12r2y>



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

Seuils et catégories d'âge au travail : des gestionnaires Ressources Humaines normalisateurs

CONSTANCE PERRIN-JOLY

Directrice du Centre Français des Etudes Ethiopiennes (CFEE, Addis-Abeba, Éthiopie), elle est actuellement en détachement de son poste de maitresse de conférences en sociologie à l'Université Sorbonne Paris Nord et chercheuse associée à l'IRIS (Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales).

Elle a précédemment dirigé l'Institut For Social Research in Africa (IFSRA, Ouagadougou, Burkina Faso) dont elle est membre du comité scientifique.

ORCID : 0000-0002-9553-1562

IdHal : constance-perrin-joly

Résumé

■ Seuils et catégories d'âge au travail : des gestionnaires Ressources Humaines normalisateurs

En quoi l'âge est-il une ressource pour faire valoir sa légitimité pour les gestionnaires RH (ressources humaines) ? Fonction dominée dans l'espace professionnel de la gestion, les gestionnaires RH utilisent l'âge comme outil de mesure et de standardisation pour s'y faire reconnaître. Se faisant, ils et elles participent à structurer les carrières des cadres autour de micro-seuils d'âge. La personnalisation de la GRH (gestion des ressources humaines) va faire évoluer ces micro-seuils, notamment dans les carrières des femmes, sans remettre en cause leur usage.

Mots clés : pratique de GRH, métier de la fonction personnel, profession, cadre, cheminement professionnel, âge, femme

Abstract

■ Age thresholds and category at Work : The standard-setting role of Human Resources managers

If age is a resource for asserting the legitimacy of HR (Human Resources) managers, its use in companies contributes to its institutionalizing in managers' careers. HR managers use age as an of measurement and standardization tool. This use allows them to have their jurisdiction recognized in the occupational space of management where they occupy a dominated position. In doing so, they help to structure managerial careers around micro age thresholds. The personalization of HRM (Human Resources

Management) will make these micro thresholds evolve, in particular in women's career, without calling into question their use.

Keywords : HR management practice, occupation in the personnel function, occupation, managerial employee, occupational paths, age, woman

Journal of Economic Literature : M 51, M 52

Traduction : Autrice.

Introduction

Pour qui l'âge est-il un enjeu, quelle sorte d'enjeu est-il ? Depuis la phrase devenue presque un aphorisme de Pierre Bourdieu (« *la jeunesse n'est qu'un mot* »), les chercheurs-es qui s'intéressent aux âges reconnaissent son caractère manipulable (Bourdieu, 1978). Se définir comme jeune par rapport à des vieux, comme adulte par rapport à des enfants, comme senior par rapport à des juniors revient à définir des catégories pour asseoir ou résister à la domination, répondre ou imposer l'oppression ou l'exploitation, comme Danièle Kergoat le souligne pour les rapports sociaux de sexe (Kergoat, 2021).

Les catégories d'âge, parce qu'elles sont institutionnalisées, permettent de plus d'accéder à des droits ou imposent de respecter des règles. « *L'institutionnalisation se réfère à la structuration des vies par les institutions sociales, l'État et ses politiques* » (Cavalli, 2007, p. 61) : les politiques de scolarisation, d'insertion, de départ à la retraite participent à associer les âges à des rôles sociaux (Guillemard, 2003 ; Percheron *et al.*, 1991). Cette institutionnalisation des catégories d'âge contribue à structurer les luttes de pouvoir parce qu'elle donne des ressources à des groupes sociaux qui se les approprient pour renforcer ou faire évoluer les rapports de domination.

Saisir les rapports sociaux autour des catégories d'âge nécessite cependant d'aller au-delà de la seule analyse institutionnelle centrée sur l'État, et ce d'autant plus que de nombreuses recherches tendent à nuancer son poids dans l'organisation des parcours de vie et dans l'imposition de catégories d'âge (Guillemard, 2022 ; Ngatcha-Ribert *et al.*, 2022).

Des recherches ont pu souligner à la fois le rôle des politiques organisationnelles (Jolivet, 2002 ; Saint-Arnaud et Saint-Jean, 2002) et l'appropriation des dispositifs d'âge par les acteur·rices eux/elles-mêmes (Lefrançois, 2017 ; Moulaert, 2012). Toutefois, la recherche s'est largement concentrée sur les acteur·rices qui en sont les cibles et moins sur ceux et celles engagé·es dans leur mise en œuvre dans les entreprises. Ces dernier·es sont rarement interrogé·es sur leur capacité à agir sur les catégorisations, leurs usages des catégories d'âge sont peu questionnés dans une perspective professionnelle. C'est d'autant plus vrai qu'on s'intéresse à des groupes professionnels qui ne bénéficient pas d'une reconnaissance juridique (Demazière et Gadéa, 2009), *a fortiori* lorsque leur expertise ne porte pas sur une catégorie d'âge déterminée.

Par ailleurs, les recherches focalisées sur l'encadrement de la vie active par l'âge tendent à se concentrer sur ce qui se passe à son entrée (Glaymann, 2017 ; Papinot et Vultur, 2010), ou à sa sortie (Jolivet *et al.*, 2014), éventuellement au moment du recrutement (Cortéséro *et al.*, 2013). Les segmentations par l'âge qui découlent de ces bornes et agissent au cours de la carrière comme les acteur·rices qui les orchestrent font moins l'objet d'attention.

Les responsables des ressources humaines sont ainsi perçus comme appliquant les catégories des dispositifs publics plus que comme participant à les définir. Pourtant, le caractère numérique de l'âge offre un vernis d'objectivité qui lui permet de s'intégrer dans la logique de la mesure (Boussard, 2008; Lafuma & Perrin-Joly, 2017), logique mobilisée par les acteur·rices de la gestion pour faire reconnaître leur juridiction (Abbott, 1988). C'est d'autant plus crucial que les gestionnaires RH pâtissent d'une reconnaissance incertaine de leur activité et d'une autonomie parfois chahutée dans l'entreprise. Analyser leur participation à la catégorisation des âges permet ainsi d'éclairer des pratiques qui contribuent à structurer les temporalités de la carrière des cadres qu'ils suivent.

Notre approche s'inscrit ainsi dans une perspective héritée de l'interactionnisme qui considère les groupes professionnels comme des groupes en tension luttant pour leur juridiction.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la place de la fonction RH dans l'espace professionnel de la gestion. Dans un second temps, nous verrons que pour gagner en légitimité, les professionnel·les RH ont intérêt à mobiliser l'âge comme un outil de standardisation de leurs politiques. Ce faisant, cette formalisation contribue à faire de la mesure de l'âge un mode de jugement et de segmentation des travailleur·ses. Dans un troisième temps, nous nous intéresserons à l'essor des politiques de personnalisation des ressources humaines, pour montrer comment elles participent à redéfinir l'usage des catégories d'âge sans les faire disparaître.

Encadré 1. Données et méthodes

Cet article s'appuie sur différentes enquêtes essentiellement qualitatives. Les données ont été prioritairement construites par des entretiens biographiques, auxquels s'ajoutent, selon les enquêtes, des observations et des analyses quantitatives. Chaque recherche amenait à questionner les modalités de gestion des carrières de salarié-es, donc à interroger des responsables des Ressources Humaines. Cependant, chaque enquête se déroulait dans des contextes organisationnels distincts, nous offrant l'opportunité de comparer des populations différentes rencontrant des enjeux spécifiques liés à l'âge. Une première enquête doctorale (Perrin-Joly, 2009) s'est déroulée entre 2005 et 2009 dans une entreprise de transport routier de marchandises. Il s'est agi d'y interroger les relations intergénérationnelles au travail. Sur une centaine d'entretiens, une quinzaine concernait des acteurs et actrices RH, durant 1h30 à 2h, à différents niveaux de l'organisation. Cette enquête s'est déroulée en parallèle d'une étude collective sur le vieillissement dans les métiers de l'informatique, financée par la DARES – Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques – (2006-2008). Elle a permis de rencontrer une demi-douzaine de responsables RH chargés de suivre des salarié-es occupant des fonctions techniques ou d'encadrement dans des métiers marqués par une disparition des plus âgées (Poussou-Plesse, Perrin-Joly et Duplan, 2010). La troisième enquête collective s'est centrée sur les parcours de femmes dirigeantes dans les grandes entreprises (Laufer *et al.*, 2014). Il s'agissait de comprendre les variables qui expliquent que ces femmes dépassent le plafond de verre (Laufer et Fouquet, 1997) et atteignent des postes dans des comités de direction. Une dizaine d'acteurs et actrices RH a été rencontrée entre 2011 et 2013.

Ces trois enquêtes couvrant une dizaine d'années permettent d'observer l'évolution de la fonction RH tout en faisant varier les contextes sectoriels dans lesquels elle s'exerçait. Elles ont été complétées par un travail de veille jusqu'en 2017, alimenté par la participation à des tables rondes à destination ou avec des responsables RH, l'invitation de professionnel-les RH dans des séminaires, l'implication dans la formation d'étudiant-es en GRH, travail qui a donné lieu à un ouvrage collectif (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017).

Dans cet article, nous nous focalisons sur les cadres, la gestion de leurs carrières ayant fait l'objet de politiques plus formalisées et plus individualisées (Cadin, Bender et Saint Giniez, 2003) qui favorise une segmentation par l'âge plus fine. Se concentrer sur les cadres rend également mieux visible le poids des professionnel-les RH dans la segmentation des carrières. En effet, les cadres ont été moins touchés par les mesures d'âge, imposées par les politiques publiques, qui, à partir des années 1980, sont vues comme un moyen de réduire le chômage croissant. Si les cadres peuvent également en bénéficier, les dispositifs de préretraite, d'allocation chômeurs âgés ou de dispenses de recherche d'emploi concernent proportionnellement davantage les ouvriers dont la fin de carrière est plus précarisée. Ces derniers sont également plus l'objet de mesure dédiées, sectorielles ou nationales, notamment celles favorisant les départs anticipés des titulaires de métiers dits difficiles ou plus récemment selon les critères de pénibilité (Jolivet, 2011). Par contraste, le rôle des politiques proprement RH par rapport aux politiques publiques, et même si les politiques RH restent articulées à des dispositifs publics, est rendu plus visible pour les cadres que pour les ouvriers.

1 Mobiliser l'âge pour prendre sa place dans l'espace professionnel de la gestion

Le huis clos dans lequel se joue la reconnaissance de l'autonomie professionnelle des acteurs et actrices des RH a ceci de particulier que l'État n'y est pas l'interlocuteur privilégié, contrairement à d'autres luttes professionnelles en France (Le Bianic *et al.*, 2008). Il n'est donc pas amené à arbitrer et à permettre l'édification d'un monopole légal des prérogatives des gestionnaires RH. Occupant une position dominée, la fonction RH joue sa légitimité dans un espace professionnel plus restreint : celui des fonctions de gestion. Pour s'y faire reconnaître, les acteurs et actrices RH sont donc amenés à mesurer, l'âge apparaissant comme un outil commode de standardisation.

1.1 Une position dominée

La gestion, et en particulier la gestion RH, n'est pas une profession au sens que lui donne la sociologie des professions anglo-saxonne (Wilensky, 1964). Selon les auteurs américains fonctionnalistes, une profession se définit notamment par un monopole sur une activité, et une organisation autonome de ses membres qui assure la régulation de leurs pratiques. Si les acteurs et actrices RH ne peuvent se prévaloir de l'autonomie d'une profession constituée, ils et elles appartiennent néanmoins à un groupe professionnel, c'est-à-dire, pour reprendre les termes de Charles Gadéa, un groupement « *fondé sur une modalité particulière de lien social : le lien qui se tisse entre les individus qui occupent une position similaire dans la division du travail et qui exercent des activités analogues* » (Gadea, 2015, paragr. 11).

Ce groupe professionnel est lui-même un segment d'un ensemble d'activités devenues centrales tant dans les entreprises que dans les administrations (Bezes, 2012), la gestion. Toutefois, les acteurs et les actrices RH occupent une position dominée dans cet espace professionnel, et ce pour au moins quatre raisons.

Premièrement, en dépit d'un discours sur la dimension stratégique des RH, discours porté par les manuels de la discipline (voir, par ex., Verrier, 2012), le travail réel des gestionnaires RH reste très centré sur des activités à faible valeur ajoutée. Les activités administratives concernent ainsi à la fois une part importante du travail, mais encore une majorité de gestionnaires RH y sont cantonnés (Pichault, 2004)¹. Deuxièmement, la fonction RH n'est pas systématiquement exercée par des diplômés de la discipline. Si les formations en ressources humaines se sont développées depuis les années 1980, l'accès à la fonction reste encore divisé entre deux voies d'accès : celle empruntée par des professionnels de terrain reconnus pour leur expertise dans d'autres domaines, et

1. La part des activités administratives dans le temps de travail des responsables RH eux-mêmes tend à augmenter. Selon une étude de la CEGOS, elle est passée de 14 % en 2012 à 25 % en 2019. L'étude a porté sur 200 DRH ou RRH dans des entreprises de plus de 100 salarié-es (CEGOS, 2019).

celle des jeunes diplômé·es formé·es au droit, aux sciences de gestion, à la psychologie ou à la sociologie, ayant complété leur cursus par un diplôme estampillé Ressources Humaines (Ben Hassel & Raveleau, 2012). La voie opérationnelle gagne d'ailleurs du terrain sur les postes généralistes de responsable RH et dans les postes de direction des RH, fonction la plus prestigieuse des activités de ce groupe professionnel². Troisièmement, la fonction est fragmentée entre différents types de missions qui ne sont pas toujours rattachées au même service (Guérin, Pigeyre et Gilbert, 2009), faisant de la fonction RH une fonction « *hyper-partagée* » (Guérin & Pigeyre, 2007). Quatrièmement, les gestionnaires RH ont des niveaux de rémunération moyens inférieurs à leurs collègues dans d'autres branches de la gestion³.

La fonction s'est par ailleurs largement féminisée à partir des années 1960 aux États-Unis (Miller et Coghill, 1964) et durant les deux décennies suivantes en France (Blanchard, 2011). Cette féminisation n'est pas non plus sans lien avec l'émergence d'un travail émotionnel dans les années 1990 (Hochschild, 2003), dévolu aux ressources humaines et associé à des compétences féminines (Blanchard, *op. cit.* ; Maruani & Nicole-Drancourt, 1987), nous y reviendrons. La féminisation est fortement associée à la croyance que les ressources humaines pourraient constituer un risque dans la carrière, notamment pour celles aspirant aux plus hautes fonctions de l'entreprise. Les DRH elles et eux-mêmes soulignent en effet le risque de se voir enfermer par des parois de verre (Cappellin, 2010). Ce qui amène une enquête à recommander pour ceux et celles qui veulent évoluer dans l'entreprise de ne pas rester dans le domaine des RH : « *Et mon conseil est, plutôt, de ne pas démarrer dans la fonction RH, de démarrer sur un poste autre, quitte à, après, aller vers les ressources humaines ou si on démarre vers les ressources humaines, ne pas y rester toute sa vie, comme moi, et passer par un poste opérationnel pour être labellisé opérationnel parce que, dans (...) la plupart des entreprises, ce sont les postes proches du business et des clients qui sont valorisés.* » (Directrice RH et diversité, environs 60 ans, huit ans d'ancienneté, Banque, Enquête Femmes dirigeantes – 2012).

La fonction RH n'apparaît ainsi pas à même d'être un tremplin dans la carrière des cadres, en particulier lorsqu'il s'agit de viser d'autres fonctions de gestion, plus élevées dans la hiérarchie.

2. Selon la même étude, 41 % des répondant·es DRH ou RRH sont arrivé·es dans la fonction après avoir exercé en dehors des RH (Cegos, 2019).

3. Selon une étude menée par le cabinet Deloitte pour l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) en 2014, les personnels de la fonction RH étaient rémunérés en moyenne 3 % de moins que les autres fonctions de l'entreprise à même niveau de responsabilité (Deloitte, 2014). En 2020, l'étude des rémunérations des cadres, menée par l'APEC (Association pour l'emploi des cadres), confirme la faiblesse relative de la rémunération des cadres de la fonction RH avec un salaire médian de 45K euros (pour 50 K euros sur l'ensemble des cadres) et une moyenne de 51 K euros (pour 57 K euros en population cadre générale) (APEC, 2021).

1.2 Faire valoir sa juridiction dans le huis clos de la gestion

C'est dans cet espace de la gestion qu'il s'agit de faire valoir son mandat⁴, auprès des autres segments plus valorisés, à commencer par les gestionnaires plus opérationnels. Comme les autres acteurs et actrices de la gestion, les gestionnaires RH organisent et contrôlent le travail des autres, tels de nouveaux ingénieurs tayloriens (Dujarier, 2010). Il s'agit pour eux et elles de se mouler dans les normes du cadre organisationnel plutôt que de le réformer, de miser sur la persuasion et la communication plutôt que d'intervenir directement sur le travail (Lafuma et Perrin-Joly, 2017). Ils et elles vont concrètement construire des procédures à suivre avec pour objectif de maîtriser les flux (recrutement, départ, carrière...) et de faire fructifier le capital humain (formation, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), rémunération...). Comme d'autres gestionnaires, l'activité des acteurs et actrices RH participe donc à contrôler les territoires professionnels d'autres catégories (Craipeau et Metzger, 2007). Ainsi, à propos des formations en DIF (Droit Individuel à la Formation)⁵, une responsable de formation déclare : « *Ce n'est pas un problème de RH, c'est un problème de management. Les RH peuvent apporter des réponses juridiques ou techniques, alors qu'il y a besoin d'une approche de connaissance des métiers et des compétences individuelles* » (Responsable formation, Femme, la cinquantaine, vingt-huit ans d'ancienneté, Enquête transport – 2005).

L'expertise spécifique des gestionnaires RH résiderait en conséquence dans leurs connaissances juridiques et leur capacité à saisir le comportement et les attentes des salarié-es, deux savoirs sur lesquels sont construites ensuite des techniques telles que faire un plan de formation, réaliser un entretien de recrutement, mettre en œuvre une grille de rémunération... Néanmoins, pour faire reconnaître cette expertise, les acteurs et actrices RH doivent l'inscrire dans le socle de valeurs de leur espace professionnel, fondé sur la rationalité, la mesure, et la performance (Boussard, *op.cit.*). Les dispositifs de gestion sont un moyen de faire valoir leur « *juridiction* » professionnelle dans l'entreprise (Abbott, *op. cit.*). Ils s'appuient sur deux mécanismes : la formalisation et la mesure. Cette dernière repose sur une double logique : d'une part, la mesure de la performance sert à démontrer la légitimité des politiques RH selon une logique marchande. Il s'agit de montrer que les dispositifs RH permettent une plus-value financière pour l'entreprise. D'autre part, la mesure interne évalue l'efficacité de ces mêmes dispositifs. Elle est nécessaire pour appuyer le prosélytisme des responsables RH, c'est-à-dire s'assurer de la mise en œuvre des dispositifs par les managers opérationnels⁶. Au-delà de son utilité dans l'action, la mesure est aussi une

4. Nous reprenons ici le terme de mandat utilisé par Everett C. Hughes ; il est indissociable de la notion de licence. La licence est l'autorisation d'exercer une activité, quand le mandat « *définit les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de tout ce qui touche à leur travail* » (Hughes, 1996, p. 99).

5. La loi du 4 mai 2004 sur la Formation Professionnelle avait créé un Droit Individuel à la Formation pour chaque salarié-e du privé (puis chaque travailleur-se de la fonction publique à partir de 2007). En 2015, le DIF a été remplacé par le compte personnel de formation (CPF).

6. Pour la fonction diversité en particulier, cf. Perrin-Joly, 2017.

manière de revendiquer une approche objective et de démontrer sa capacité à s'inscrire dans la logique professionnelle de la gestion : « *On n'a pas d'outil de pesage des pépinières {NdA : dispositif de carrière et de formation accéléré pour les jeunes à fort potentiel} qui serait un outil cohérent, on a des tableaux de reporting qui ne font que traduire des sensibilités, des appréciations subjectives matinales d'un petit peu d'objectif* » (DRH régional, Homme, environs 35 ans, quatre ans d'ancienneté, Enquête transport – 2005).

1.3 L'âge comme outil de mesure et de standardisation

Dans ces conditions, l'âge peut constituer une ressource, un outil au service d'une légitimation professionnelle. Son caractère numérique vu comme « *neutre et universel* » (Guillemard, 2007), sa formalisation aisée ainsi que sa reconnaissance comme critère légitime par les politiques publiques en font un atout de taille pour les politiques RH. On peut prendre l'exemple des deux usages répandus de l'âge dans la gestion des RH, à travers un outil de mesure (la pyramide des âges) et comme un critère de formalisation (la gestion des carrières).

La pyramide des âges, outil issu de la statistique démographique, s'impose dans les entreprises dès la fin des années 1970, avec le débat sur l'âge de départ à la retraite (Godelier, 2007). Elle correspond alors à une gestion massifiée des ressources humaines. Si, à l'époque, l'idée est d'anticiper les départs et de considérer les salarié-es les plus âgé-es comme surnuméraires, au début des années 2000, avec le rapport Quintreau (2001), la pyramide des âges est utilisée pour « gérer » les seniors et les amener à travailler plus longtemps.

Sous son vernis d'objectivité, l'âge s'est également imposé comme critère de gestion des carrières, lié au fonctionnement des carrières bureaucratiques. L'âge est perçu comme un indicateur de durée et notamment de durée dans un poste à l'aune des possibilités d'entrée ou de sortie du marché du travail. De plus, les filières traditionnelles de mobilité ont fini par favoriser une association de l'âge, de l'ancienneté et du poste. On rentre à tel âge, sur tel type de poste, la carrière type suit des étapes bien balisées, de telle sorte qu'au bout de X années et à tel âge, on sera sur tel poste.

21 Standardiser les politiques RH et créer des « micro-seuils » d'âge

Dans la pratique, l'âge comme outil de mesure glisse vers un outil de jugement. Il institue des micro-seuils d'âge qui normalisent la trajectoire des salarié-es, valorisant en creux les plus « performant.es ».

2.1 D'un outil de mesure à un outil de jugement : définir « le bon âge »

La gestion des ressources humaines a souvent été qualifiée d'âgiste (Blancher, 2015). Les chercheur·ses en sciences de gestion ont considéré que les responsables des ressources humaines ne font qu'appliquer des stéréotypes d'âge socialement bien ancrés. Si on ne peut nier l'existence de ces stéréotypes (Volkoff *et al.*, 2000), souvent anciens (Burnay, 2004), ce raisonnement tend cependant à invisibiliser la performativité des outils de gestion. Les conséquences de la catégorisation par l'âge sont vues comme un effet indirect et involontaire (Bellini, 2010) alors que le fonctionnement même des outils de gestion est au cœur de ce processus. Ces outils agissent ainsi sur la réalité sociale, constituant à la fois une représentation (ils disent quelque chose sur la réalité) et une intervention (ils contribuent à la mise en forme de la réalité) (Muniesa et Callon, 2013) :

« Les pépinières, ça c'est clairement une gestion distincte. J'allais dire ce n'est pas lié à l'âge, mais ici, c'est surtout lié à 'on sort de l'école' ».

« Enquêtrice : Donc, vous pourriez embaucher une personne plus âgée comme pépinière, par exemple, une femme qui sort d'un troisième cycle à 36 ans, qui a repris ses études après la naissance de ces enfants ? »

« C'est un cas auquel nous n'avons jamais été confrontés. Si je suis sincère avec vous, je pense qu'on ne l'embauchera pas. Mais... (Silence). A priori, on ne l'embauchera pas en se disant 'c'est quelqu'un qui a été déconnecté du marché du travail'. Dans ma définition effectivement, elle rentrerait en tant que pépinière, mais c'est vrai que, de fait, la notion de pépinière est située plutôt à 25 ans maxi et pas d'expérience ou un stage ou une première expérience type CDD » (DRH filiale logistique, Homme, presque quarante ans, trois ans d'ancienneté, Enquête Transport – 2005).

Les responsables RH, en mobilisant l'âge comme un outil pour formaliser leur politique et/ou pour répondre au cadre légal, non seulement développent ou mobilisent des outils statistiques qui constituent des « abrégés du vrai » (Berry, 1983), mais participent également à instituer la norme, glissant vers des « abrégés du bon ». Les jugements portés sur les indicateurs par les responsables RH construisent donc une définition normative de l'âge, comme le « bon âge moyen » : *« J'ai fait un truc sur les cadres [de la filiale] depuis deux ans. 41 ans de moyenne d'âge, 10 ans d'ancienneté. C'est intéressant parce que, moi, je me dis, 41 ans c'est beaucoup. Et les gens, dans l'ensemble, me disaient : 'Oh, c'est pas*

beaucoup. *Moi je trouve qu'en âge moyen, c'est plutôt pas mal* » (DRH filiale logistique, Homme, presque quarante ans, trois ans d'ancienneté, Enquête Transport – 2005).

Les outils et les jugements fabriqués par les professionnel·les des RH sur l'âge se surajoutent à ceux des politiques publiques et sont ancrés dans l'activité de l'entreprise, donc variables selon le fonctionnement et les normes temporelles de chaque secteur. Dans le transport, ces jugements prennent en compte des activités pénibles (travail de nuit, en zone réfrigérée, concernant également les cadres). Le turnover est également important car nombre d'entrepôts sont construits pour répondre à la problématique spécifique d'un client dédié, ce qui rend difficile le maintien de l'emploi quand le client ne renouvelle pas la collaboration. Au regard de ces facteurs qui jouent sur le recrutement et les sorties des salarié·es, le DRH (filiale logistique) cité précédemment identifie 41 ans comme un âge avancé pour l'encadrement. De plus, dans les activités de support aux entreprises de manière plus générale (comme le transport, la logistique, mais aussi dans les sociétés de service informatique), la figure du client et le sens du service sont au cœur de la rhétorique professionnelle, l'enjeu est alors de s'aligner instantanément aux fluctuations au marché. Dans le secteur informatique s'ajoute une évolution perpétuelle des technologies à laquelle la demande est adossée, ce qui entraîne une évaluation encore plus précoce du « bon âge » moyen ou du « bon âge » pour tel ou tel poste (cf. 2.2.).

Si le bon âge se rapporte à un contexte professionnel donné, il peut en revanche avoir tendance à s'autonomiser par rapport au cours de l'histoire. Le DRH (filiale logistique) complétait ainsi l'appréciation du « bon âge moyen » : « *Et encore, avec 42 recrutements, 46 sorties, c'est assez équilibré.* ». Cette appréciation fait écho à celle de cette DRH d'un site de transport : « *Globalement, au niveau de la région, vous le direz si je me trompe, mais je trouve que l'on a des pyramides des âges qui sont relativement équilibrées de par la force des choses, on a des métiers qui ne sont pas toujours attractifs, on a quand même du turnover qui fait que... il y a des gens qui partent, donc, forcément, il faut les remplacer. (...) Et moi, depuis que je suis là, depuis 10 ans, elles ont toujours la même tronche* » (DRH régionale, Femme, la trentaine, dix ans d'ancienneté, enquête transport – 2005).

La pyramide des âges est jugée « équilibrée » parce qu'elle ne change pas ; dit autrement ici, autant de salarié·es rentrent, généralement jeunes, et autant sortent, généralement plus âgé·es. L'équilibre, forme ici imperméable au temps qui passe, repose sur une vision présentiste de la gestion, c'est-à-dire un régime d'historicité qui se focalise sur le temps actuel, et se caractérise par sa difficulté à faire le lien entre passé et avenir (Hartog, 2003). La standardisation par l'âge participe donc à promouvoir une vision statique de l'organisation, qui s'intéresse moins aux processus (comme le vieillissement) et repose sur des catégories détemporalisées (l'âge transformé en indicateur désincarné).

2.2 Institutionnalisation de micro-seuils d'âge dans la carrière des cadres

Quand l'âge devient un outil de gestion *via* la formalisation des carrières, il n'est plus un indicateur probabiliste d'une position dans la trajectoire, mais devient un critère commode d'obtention d'un poste pour objectiver les recrutements comme les mobilités. S'impose un « bon âge » pour être sur tel type de poste, et les recrutements ou les offres de mobilité se concentrent sur une tranche d'âge identifiée. C'est d'autant plus vrai quand les marchés internes se segmentent (Gautié, 2004) et que les recrutements externes se développent pour répondre aux exigences nouvelles en termes de compétences et de diplômes. Dans la carrière, certains âges constituent ainsi des moments d'aiguillage ; ils sont intégrés à leur horloge sociale par les salarié-es, et créent des anticipations de leur part (Neugarten et Datan, 1973).

C'est ainsi que ces moments d'aiguillage peuvent devenir des micro-seuils qui rythment la carrière, au-delà de ses bornes plus encadrées par les politiques publiques. Comme les seuils d'âge institutionnels, ils marquent un passage d'un statut à un autre et assurent son irréversibilité (Théry, 1993). Nous proposons de les qualifier de « micro », en référence à l'échelle selon laquelle ils prennent sens, et à leur force relative. Ils sont en effet plus variables selon les secteurs professionnels, voire les contextes organisationnels, que des seuils institutionnels ; ce faisant, ils sont également plus implicites. Il n'en reste pas moins qu'ils marquent des points critiques à partir desquels peut se dessiner un goulet de la carrière.

Par exemple, le micro-seuil de 35 ans revient régulièrement dans l'appréciation de la carrière des cadres, comme un moment charnière, y compris quand les gestionnaires RH analysent leur propre trajectoire : « *Ça fait cinq ans, enfin quatre ans, que je suis sur le poste. J'ai 35 ans, donc euh... je sais, faut pas se tromper* » (RRH, Homme, 35 ans, quatre ans d'ancienneté, Enquête Transport – 2007).

Pour ce responsable RH, 35 ans marquent le tournant, le moment où il faut prendre davantage de responsabilités, sinon les possibilités d'une carrière ascensionnelle vont se tarir, faute d'avoir su prendre le train en marche. Le même seuil scande la carrière des informaticien·nes, notamment dans les entreprises de service numérique (nommées SSII, sociétés de service informatique, jusqu'en 2013). « *Le parcours classique au sein d'une grande SSII consiste à commencer par du développement et de l'intégration puis à s'orienter vers des fonctions moins techniques : encadrement, conseil, commercial* » (Fondeur et Sauviat, 2003). Il faut donc « *quitter la technique avant 35 ans* », injonction relayée par la presse professionnelle, sans quoi ce n'est pas seulement la carrière qui est menacée de stagner, mais parfois aussi l'emploi qui devient plus précaire.

35 ans est un micro-seuil car il marque l'entrée dans une nouvelle étape de la carrière où les possibles trajectoires participent à segmenter les populations. La DRH d'Infoconseil, une entreprise de service enquêtée, donne ainsi à voir deux possibilités après 35 ans. Devenir

un spécialiste d'anciens systèmes informatiques sur lesquels les plus âgé-es ont commencé leur carrière est la première alternative qui s'offre à celles et ceux qui ont dépassé la limite d'âge. Seconde possibilité : les informaticien·nes sont invité·es à s'orienter vers des postes de direction, numériquement limités. À défaut, quelques-un·es trouveront un rôle subalterne dans une équipe, à condition d'avoir abandonné toute velléité de mobilité professionnelle : « *Là où moi j'ai senti la réponse à un enjeu, c'était l'enjeu de cohésion sociale. (...) le senior justement qui a des valeurs un peu plus anciennes, y a une espèce de... plus apaisé, parfois le senior très senior n'a plus d'enjeu, c'est-à-dire que lui, sa carrière est derrière lui, il n'a pas les dents qui rayent le parquet, il a plutôt envie de s'épanouir dans son travail* » (Directrice des ressources humaines, enquête informatique, 2007).

Ainsi, les dispositifs par l'âge en usage dans la gestion des ressources humaines ne font pas que puiser dans des stéréotypes extérieurs à l'organisation pour justifier de l'éviction de certain·es salarié·es. Ils peuvent également participer à construire des micro-seuils dans la carrière des cadres grâce à des outils de gestion performatifs. Ces derniers concourent ainsi « *à définir la figure de l'adulte* » (Bessin, 1996) dans le contexte du travail : ils permettent de classer les travailleurs et travailleuses selon une norme de personne performante, responsable de sa carrière.

3 | Le tournant de la personnalisation et nouvelles catégorisations par l'âge

Paradoxalement, la quantification par l'âge peut être à double tranchant : si elle contribue à segmenter les populations, elle peut également permettre de rendre visible et légitime la lutte contre la discrimination liée à l'âge (Caradec, Lefrançois et Poli, 2009). Alors que certain·es professionnel·les adoptent une nouvelle approche des politiques de gestion des RH, la personnalisation, l'âge ne disparaît pas en tant que critère de gestion, ce sont son rôle et son usage qui évoluent.

3.1 La personnalisation : perspective et point de tension de la professionnalisation des RH

De nouveaux défis se posent à la gestion RH au cours des années 2000-2010. Tout d'abord, différentes critiques soulignent les effets délétères de l'intensification du travail. Le problème est de plus en plus formulé sous l'angle de la santé mentale, catégorie qui s'impose avec le succès médiatique du thème de la souffrance au travail (Dejours, 1988). L'usage du terme s'accroît tant chez les professionnel·les de santé (Salman, 2008), que chez les travailleur·ses eux et elles-mêmes (Dujarier, 2009). Cet usage croissant dénote d'une tendance à formuler les problèmes sociaux et d'organisation du travail, en utilisant un vocabulaire psychologique, centré sur l'individu, sa parole (Fassin, 2010), son expérience et sa biographie (Vrancken, 2010). Cette montée en puissance de « la souffrance

au travail » s'accompagne d'une évolution juridique en faveur de sa prise en charge, par exemple avec la loi sur le harcèlement moral en 2002.

En réponse à ces problématiques nouvelles, ou de manière concomitante, les théoricien·nes de la gestion des RH comme les praticien·nes font évoluer leurs discours et leurs pratiques, promouvant la notion de personnalisation. Le déplacement du thème de l'individualisation vers celui de la personnalisation marque une considération nouvelle de la part des professionnel·les, au milieu des années 2000, pour des particularités intimes qui ont des répercussions dans le travail des individus (Ganem *et al.*, *op. cit.*). La personnalisation se nourrit d'une tendance portée par le management à redéfinir les problèmes de santé au travail en des termes jugés plus positifs, tels que le bien-être ou la qualité de vie au travail (voir, par exemple, le rapport Lachmann *et al.*, 2010). Elle permet également d'englober les politiques de conciliation vie personnelle et vie professionnelle comme celles en faveur de la promotion de la diversité.

La personnalisation est perçue par les professionnel·les qui la promeuvent comme un palliatif à certains effets pathogènes de l'individualisation et de l'intensification qui ont marqué les milieux de travail depuis les années 1990 ; elle permettrait de « réinventer » les RH (Galambaud, 2014 ; Verrier, 2007). La souffrance qui valorise une expression subjective des maux facilite une réponse gestionnaire fondée sur la valorisation de la singularité, porteuse de richesse pour l'entreprise selon le discours sur la « diversité » (Bereni, 2009), et la prise en compte des enjeux personnels des salarié·es. Cependant, elle se situe à un point de tension de la professionnalisation de la fonction. Si la dimension technique de la fonction RH l'inscrit dans l'espace de la gestion, nombre de professionnel·les s'attachent en même temps à la dimension « humaine » de leur activité : « *Je vais vous donner un exemple, on sait qu'il y a un magasin avec une zone de chalandise avec une énorme concurrence, avec un commerce qui doit être d'une puissance infinie, là, on ne va pas mettre un gestionnaire rétréci, on va mettre le mec qui pète la baraque, qui est un fou, fou de commerce. On peut avoir un magasin syndiqué de façon dramatique, là, on va mettre quelqu'un de rond, de soft, c'est notre job. Après, c'est une adaptation des qualités, des forces pour que les gens aussi, se sentent bien, sinon, on les met dans le mur. {ça implique une très grande connaissance} des gens, et des Codir, parce qu'il peut y avoir aussi un comité de direction et le directeur va faire flop là-dedans ou au contraire faire un effet de levier du tonnerre et on va mettre certains directeurs en disant 'Il faut que tu fasses du ménage par rapport à ces équipes'. Donc, il y a tous les cas de figure, c'est pour cela que c'est magnifique ce métier de RH, parce que c'est ça la vie* » (DRH Grande distribution, Homme, environ 60 ans, trente ans d'ancienneté, enquête Femmes dirigeantes – 2011).

Laure Bereni l'observe concernant les responsables diversité, cadres bien souvent intégrés dans les services RH : leur fonction « *est à la fois inscrite dans la rationalité gestionnaire (présentée comme un levier de performance et de profit) et ancrée dans des ordres normatifs ordinairement perçus comme exogènes au monde des affaires (monde du droit, de l'action publique, du militantisme, des valeurs éthiques, etc.)* » (Bereni, *op. cit.*, paragr. 70). Cette

revendication d'une fonction plus humaniste n'est finalement tenable que pour ceux et celles qui ont le plus de légitimité dans l'entreprise, comme le DRH dans la grande distribution que nous venons de citer. C'est un homme blanc, cadre reconnu dans l'organisation, ayant acquis de l'expérience dans des postes opérationnels. D'autres RH, moins légitimes, doivent trouver un compromis qui leur permette de rester dans l'espace professionnel de la gestion.

C'est d'autant plus vrai que la formation en gestion des ressources humaines continue à mettre l'accent sur les techniques de gestion. Quand elle est dispensée dans les écoles de commerce à des managers généralistes ou à de futur-es professionnel·les de la fonction RH, elle consiste à transmettre des compétences techniques tournées vers l'efficacité plus que vers la réflexivité. Il s'agit peu de s'appuyer sur des savoirs académiques ou une approche analytique et critique, mais davantage d'apprendre des outils (grilles d'évaluation, méthode de pesage des postes, tests de recrutement...) dans une perspective appliquée (Woot (de) et Kleymann, 2011).

Certains voient dans le développement de formations interdisciplinaires, où aucune discipline ne vient subordonner l'autre, une piste pour former des responsables des ressources humaines plus réflexifs (Taskin, 2014). Néanmoins, d'autres observations dans des formations interdisciplinaires soulignent que les étudiant-es se formant aux RH peinent à acquérir un regard critique sur leur future pratique. Ce regard nécessite de disposer d'une certaine légitimité qui fait défaut à certain-es à leur entrée dans le métier, soit du fait de leur origine sociale pour les étudiant-es de classe populaire, soit du fait de leur inexpérience du travail pour celles et ceux en formation initiale (Perrin-Joly, Ganem et Lafuma, 2013). La position subordonnée des RH dans l'espace de la gestion rend plus ardue, dans la suite de la carrière, la possibilité d'imposer des postures alternatives.

3.2 Déplacement et persistance des critères d'âge : l'exemple des carrières des femmes

Cette tension entre reconnaissance gestionnaire fondée sur une pratique des GRH qui s'appuie sur des outils standardisés, et personnalisation nourrie d'une aspiration des RH à prendre en compte l'humain amène à déplacer les catégorisations par l'âge et non fondamentalement à effacer les critères d'âge. Ainsi, les responsables RH pensent la personnalisation comme une forme d'adaptation à de nouveaux comportements ou attentes qu'ils et elles identifient chez les travailleur·ses (Levet, 2005). Ces nouvelles attentes pourraient être associées à la diversification de leurs parcours de vie, caractérisée notamment par la désynchronisation des calendriers professionnels et familiaux (Bessin, 1993 ; Guillemard, 2003). Ces nouveaux parcours entrent en effet en dissonance avec la gestion bureaucratique des carrières. La diversification des parcours de vie a affaibli des seuils d'âge chronologiques qui jalonnaient les étapes importantes de la vie (par exemple, pour l'entrée dans l'âge adulte, cf. Van de Velde, 2008).

Toutefois, mettre en œuvre une politique de personnalisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines se heurte à des difficultés pratiques. Cela nécessiterait un travail artisanal pour répondre à des parcours individuels, travail qui ne serait possible que sur une faible partie de salarié-es, généralement quelques postes de direction. Au-delà de la difficulté pratique, standardiser les politiques de RH permet de répondre à des exigences d'égalité de traitement, d'une part, et continue de constituer un moyen de revendiquer l'objectivité des dispositifs mis en œuvre, d'autre part. C'est pourquoi la personnalisation amène davantage à reconfigurer les catégories d'âge qui sont perçues comme démocratiques (Percheron *et al.*, 1991 ; Bessin, 1993) plutôt qu'à les supprimer.

La personnalisation contribue à multiplier les micro-seuils, en croisant l'âge avec d'autres variables pour affiner les catégories et répondre aux exigences croissantes en matière de diversité dans l'entreprise. Nous l'avons observé notamment sur la gestion des femmes cadres que nous prendrons ici en exemple. L'âge pouvait déjà être associé au genre, notamment comme moyen d'identifier les périodes potentielles de fertilité des femmes les évinçant de certains postes au moment des recrutements et des mobilités. Les luttes en faveur de l'égalité femme/homme ont pu participer à la révision du sens de ces seuils pour repenser des carrières conçues au départ au masculin-neutre (Laufer, 1982). La loi Copé-Zimmermann de 2011 qui a imposé aux grandes entreprises françaises des quotas sur leur conseil d'administration, a contribué à la réflexion au sein de certaines entreprises sur la nécessité d'ouvrir leur comité de direction à davantage de femmes. Ce faisant, elle a amené à faire évoluer les micro-scansions dans la carrière en fonction du genre, le 35 ans des hommes se décalant pour les femmes : « *On ne va pas se dire que les hauts potentiels sont jusqu'à 35 ans et que c'est fini après ; ce qui, pour moi, pénalise beaucoup les femmes. Chez nous, on va être beaucoup plus souples. Si c'est quelqu'un de 40-45 ans qui nous dit qu'elle est prête à s'investir parce qu'elle en a fini avec les enfants, cela va être possible. L'âge n'est pas un frein* » (Directrice RH, Entreprise de service, trois ans d'ancienneté, environs 40 ans, enquête Femmes dirigeantes – 2011).

Cette recatégorisation de l'âge des femmes amène le même type de processus d'identification âge et compétence que les carrières bureaucratiques avaient favorisé. Cependant, ici un modèle de parcours féminin vient remplacer le modèle de carrière masculin : la période 30-40 ans continue à être identifiée comme une période favorable à la maternité pour les femmes. Mais les femmes de plus 40 ans se voient offrir des possibilités de carrière alors peu envisagées, déplaçant le seuil à partir duquel se négocie la suite de la carrière : « *Je ressens chez les femmes de plus de 40 ans ou de plus de 45 ans, une énergie, il n'y a plus de freins. Au contraire, pour certaines, comme elles ont mis un peu leur ambition sous le boisseau, là, elles ont envie d'y aller* » (Directrice RH et diversité, environs 60 ans, huit ans d'ancienneté, Enquête Femmes dirigeantes – 2012).

La personnalisation que promeuvent certain-es professionnel·les des RH n'amène qu'à la marge à la négociation de carrières réellement singulières, les gestionnaires RH peinant à se défaire de la catégorisation et de la standardisation dans la construction de

leurs politiques. En revanche, comme on peut l'observer dans des organisations souhaitant permettre aux femmes cadres d'évoluer, ce mouvement en faveur de la personnalisation participe à complexifier les catégories d'âge en sexuant les micro-seuils qui se retrouvent ainsi démultipliés.

Conclusion

L'âge est un enjeu de la professionnalisation des RH, mais son usage varie selon l'espace dans lequel il s'agit de faire reconnaître le mandat de ces professionnel·les. Pour la majorité des gestionnaires RH, la légitimité se gagne dans l'espace professionnel de la gestion, leur situation dominée leur permettant peu de faire valoir d'autres conceptions de leur métier, en particulier sa dimension « humaniste ». L'âge est alors un outil commode pour faire remonter des évaluations chiffrées démontrant la capacité des RH à objectiver leurs pratiques comme à standardiser leurs dispositifs. L'émergence récente de processus de personnalisation a participé à faire bouger les conceptions de l'âge dans la gestion des RH. Avec la personnalisation, la fonction RH peut se mettre en scène comme innovante en redonnant de l'importance à la singularité, dimension minimisée par une approche gestionnaire. Néanmoins, les nouveaux process RH qui en découlent ne remettent pas en cause l'âge comme critère, mais redéfinissent les catégories d'âge, rendues plus complexes par leur croisement avec d'autres variables individuelles. Ainsi la promotion des femmes aux postes de direction a amené certaines organisations à repenser des carrières calquées sur des modèles masculins (Laufer *et al.*, *op. cit.*). Loin de disparaître, d'autres micro-seuils d'âge s'imposent, conçus comme propres à un modèle féminin des carrières.

En s'intéressant aux politiques RH, en particulier pour cette période du parcours où le travail occupe une place importante, cet article éclaire comment les enjeux professionnels d'acteurs et actrices de la gestion des carrières contribuent aussi à structurer l'âge adulte autour de micro-seuils, moments d'aiguillage de la carrière professionnelle qui se structurent à un niveau infra-politiques publiques, dans des contextes professionnels ou organisationnels donnés.

L'analyse de la manière dont les gestionnaires RH travaillent les âges permet ainsi d'éclairer les scissions de l'âge adulte, trop souvent considérées comme allant de soi (Blatterer, 2007). Si des travaux soulignent l'âge adulte comme traversant des événements marquants (Lalive d'Épinay et Cavalli, 2007) ou des bifurcations (Bessin *et al.*, 2009), être adulte est décrit comme un processus dans lequel l'âge n'interviendrait qu'au début et encore plus implicitement⁷ à la fin.

7. Plus implicitement, car il n'existe pas de loi qui exclue officiellement les plus âgés du statut d'adulte. Cependant, les débats pour interdire certaines activités alors réservées aux adultes plus jeunes (comme conduire), les normes sociales qui tendent à considérer certaines pratiques comme incompatibles avec des âges avancés (sexualité, mariage...), l'existence même d'autres catégories pour désigner les plus âgés (troisième ou quatrième âge) laissent entendre que ces derniers ne font plus partie d'un âge adulte souvent circonscrit à l'âge du travail.

Cette vision doit beaucoup au coup de projecteur mis par la recherche sur le rôle des politiques publiques dans l'institutionnalisation de l'âge, coup de projecteur qui met dans l'ombre d'autres processus. Si elles sont plus localisées, les politiques d'entreprise n'en sont pas moins opérantes dans la structuration des parcours par l'âge. Elles permettent de saisir plus finement les parcours et les passages d'âges dans une période insuffisamment pensée par la sociologie des âges de la vie.

■ Bibliographie

- Abbott, A.D. (1988), *The system of professions: an essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press, University of Chicago Press, Chicago, Etats-Unis d'Amérique.
- APEC (2021), *Les salaires dans 43 fonctions cadre. Edition 2021*. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-salaires-des-cadres-dans-43.html>
- Bellini S. (2010), « Le calibrage anthropologique. Une tentative d'explication de la discrimination par l'âge dans le monde du travail », in Barth I. et Falcoz C. (coord.), *Nouvelles perspectives en management de la diversité – Égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, EMS. <https://hal.science/hal-02143553>
- Ben Hassel F., Raveleau, B. (2012), *Professionnaliser la fonction ressources humaines : quels enjeux pour quelle utilité?*, Québec, Canada, Presses de l'Université Laval.
- Bereni L. (2009), « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in *Raisons politiques*, Paris, Presses de Sciences Po, Vol. 35, n° 3, pp. 87-105. DOI : 10.3917/rai.035.0087
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique. <https://hal.science/hal-00263141>
- Bessin M. (1993), *Cours de vie et flexibilité temporelle : la crise des seuils d'âge*. Thèse doctorat de sociologie, Université Paris VIII.
- Bessin M. (1996), « Les catégories d'âge face aux mutations temporelles de la société », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 19 / 77, n° 2, pp. 45-57. DOI : 10.3917/gs.077.0045
- Bessin M., Bidart C., Grossetti M. (2009), *Bifurcations : les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement*, Paris, La Découverte.
- Bezes P. (2012), « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, Paris, Le Seuil, Vol. 193, n° 3, pp. 16-37. DOI : 10.3917/arss.193.0016

- Blanchard S. (2011), « Les “ressources féminines” de la fonction Ressources Humaines », in *Quelle mixité dans les formations et les groupes professionnels ?*, Paris, L’Harmattan, coll. « Savoir et Formation », pp. 103-119. DOI : 10.3917/har.rinau.2011.01.0103
- Blancher J.-C. (2015), « La gestion des âges au travail. Le cas d’Energetix », in *Question(s) de management*, Caen, EMS Editions, Vol. 9, n° 1, pp. 11-27. DOI : 10.3917/qdm.151.0011
- Blatterer H. (2007), “Adulthood: The Contemporary Redefinition of a Social Category”, in *Sociological Research Online*, SAGE Publications Ltd, Vol. 12, n° 4, pp. 1-11. DOI : d10.5153/sro.1563
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion: les faiseurs de performance*, Paris, Belin, 263 p.
- Burnay N. (2004), « Les stéréotypes sociaux à l’égard des travailleurs âgés panorama de 50 ans de recherche », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 2 /111, n° 4, pp. 157-170. DOI : 10.3917/gs.111.0157
- Cadin L., Bender A.-F., Saint Giniez V. de (2003), *Carrières nomades : les enseignements d’une comparaison internationale*, Paris, Vuibert, Institut Vital Roux.
- Cappellin P. (2010), « Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités », in *Cahiers du Genre*, Association Féminin Masculin Recherches, Vol. 48, n° 1, pp. 31-57. DOI : 10.3917/cdge.048.0031
- Caradec V., Lefrançois C., Poli A. (2009), « Quand la discrimination et la diversité se déclinent selon l’âge : émergence, appropriations, ambivalences », in *Cahiers internationaux de sociologie*, Paris, PUF, Vol. 127, n° 2, pp. 223-245. DOI : 10.3917/cis.127.0223
- Cavalli S. (2007), « Modèle de parcours de vie et individualisation », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 30/123, n° 4, pp. 55-69. DOI: 10.3917/gs.123.0055
- CEGOS (2019), *Radioscopie des RH* : <https://info.cegos.fr/Radioscopie-des-DRH-2019.html>
- Cortéséro R., Kerbourc’h S., Mélo D., Poli A. (2013), « Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés », in *Sociologie du travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, Vol. 55, n° 4, pp. 431-453. DOI : 10.4000/sdt.6474
- Craipeau S., Metzge J.-L. (2007), « Pour une sociologie critique de la gestion », in *Recherches sociologiques et anthropologiques*, Université catholique de Louvain (Unité d’anthropologie et de sociologie), Vol. 38, n° 1, pp. 145-162. DDOI : 10.4000/rsa.523
- Dejours C. (1988), *Plaisir et souffrance dans le travail*, AOCIP, Orsay, 145.
- Deloitte (2014), « Etude sur les rémunérations individuelles. Note de conjoncture », Observatoire de la rétribution.

- Demazière D., Gadéa C. (2009), « Introduction », in *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- Dujarier M.-A. (2009), « Une analyse sociologique des discours sur la souffrance au travail », in Périlleux T., Cultiaux J., *Destins politiques de la souffrance*, Toulouse, Érès, Coll. « Sociologie clinique », pp. 119-132.
- Dujarier M.-A. (2010), « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », in *Cahiers internationaux de sociologie*, Paris, PUF, Vol. 128-129, n° 1-2, pp. 135-159. DOI : 10.3917/cis.128.0135
- Fassin D. (2010), *La raison humanitaire : une histoire morale du temps présent*, Paris, Gallimard, Seuil.
- Fondeur Y., Sauviat C. (2003), « Les services informatiques aux entreprises : un « marché de compétences » », in *Formation Emploi*, Vol. 82, n° 1, pp. 107-123. DOI : 10.3406/forem.2003.2958
- Gadea C. (2015), « L'idiome figuratif des groupes professionnels », in *Images du travail, travail des images*, Université de Poitiers, n° 1, <http://imagesdutravail.edel.univ-poitiers.fr/index.php?id=402>.
- Galambaud B. (2014), *Réinventer le management des ressources humaines : une métamorphose obligée*, Rueil-Malmaison, Ed. Liaisons.
- Ganem V., Lafuma E., Perrin-Joly C. (2017), *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines : dispositifs de personnalisation, acteurs et effets : regard pluridisciplinaire*, Toulouse, Octarès éditions, Coll. « Le travail en débat ».
- Gautié J. (2004), « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », in *Revue française d'économie*, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, Vol. 18, n° 4, pp. 33-62. DOI : 10.3406/rfeco.2004.1535
- Glammann D. (2017), « L'inemployabilité des jeunes diplômés, une construction sociale ? », in Tiffon G., Moatty F., Glammann D., Durand J.-P., *Le piège de l'Employabilité*, Rennes, PUR, pp. 215-247.
- Godelier É. (2007), « Pyramide des âges et gestion des ressources humaines », in *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, Paris, Presses de Sciences Po, Vol. 95, n° 3, pp. 127-142. DOI : 10.3917/ving.095.0127
- Guérin F., Pigeyre F. (2007), « Peut-on encore parler de « la » professionnalisation de la GRH ? », XVIIIème Congrès Annuel de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. <https://hal-normandie-univ.archives-ouvertes.fr/hal-02094554>
- Guérin F., Pigeyre F., Gilbert P. (2009), « La professionnalisation de la fonction RH : Mythe et limites », in *Revue française de gestion*, JLE Editions, Vol. 194, n° 4, pp. 105-121.

- Guillemard A.-M. (2003), *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- Guillemard A.-M. (2007), « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi ? », in *Retraite et société*, Paris, La Documentation française, Vol. 51, n° 2, pp. 11-25. DOI : 10.3917/rs.051.0011
- Guillemard A.-M. (2022), « La catégorie d'âge n'est plus une catégorie pertinente de l'action publique », in *Revue française des affaires sociales*, Paris, La Documentation française, n° 3, pp. 147-163. DOI : 10.3917/rfas.223.0147
- Hartog F. (2003), *Régimes d'historicité : présentisme et expériences du temps*, Paris, Éditions du Seuil, France.
- Hochschild A.R. (2003), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », in *Travailler*, Revigny-sur-Ormin, Martin Média, Vol. 9, n° 1, pp. 19-49.
- Hughes E.C. (1996), *Le regard sociologique : essais choisis*, Paris, Chapoulie J. M.C. (éd.), Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Jolivet A. (2002), « Les comportements des entreprises à l'égard des salariés vieillissants. Analyse monographique de six établissements », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 25/102, n° 3, pp. 87-107. DOI : 10.3917/g.102.0087
- Jolivet A. (2011), « Pénibilité du travail : la loi de 2010 et ses usages par les acteurs sociaux », in *La Revue de l'Ires*, Noisy-le-Grand, IRES, Vol. 70, n° 3, pp. 33-60. DOI : 10.3917/rcli.070.0033
- Jolivet A., Molinié A.-F., Volkoff, S. (2014), *Le travail avant la retraite : emploi, travail et savoir professionnels des seniors*, Centre d'études de l'emploi (éd.), Rueil-Malmaison, Editions Liaisons.
- Kergoat D. (2021), « Penser la complexité : des catégories aux rapports sociaux », in *La Pensée*, Pantin, Fondation Gabriel Péri, Vol. 407, n° 3, pp. 127-139. DOI : 10.3917/lp.407.0127
- Lachmann H., Larose C., Penicaud M. (2010), *Le bien-être et l'efficacité au travail*, ministère du l'Insertion du Plein emploi. <https://travail-emploi.gouv.fr/demarches-ressources-documentaires/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-le-bien-etre-et-l-efficacite-au-travail>
- Lafuma E., Perrin-Joly C. (2017), « La personnalisation : une «managérialisation du droit» au profit de la professionnalisation de la fonction RH ? », in Ganem, V., Lafuma, E., Perrin-Joly, C. *Interroger les nouvelles formes de gestion des ressources humaines*, Toulouse, Octarès, pp. 13-32.

- Lalive d'Épinay C., Cavalli S. (2007), « Changements et tournants dans la seconde moitié de la vie », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 30/121, n° 2, pp. 45-60. DOI : 10.3917/gs.121.0045
- Laufer J. (1982), *La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.
- Laufer, J., Fouquet A. (1997), « Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique », Service des droits des femmes, Centre d'études de l'emploi, Groupe HEC.
- Laufer J., Perrin-Joly C., Mascova E., Dormion B. (2014), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), Zenodo. <https://zenodo.org/record/4576432#.YEBxcZMzZQI>
- Le Bianic T., Vion A., (2008), *Action publique et légitimités professionnelles*, Paris, LGDJ, France.
- Lefrançois C. (2017), « Les chômeurs âgés face au "vieillessement actif". Une comparaison France - Royaume-Uni », in *Formation Emploi*, Vol. 139, n° 3, pp. 15-32. DOI: 10.4000/formationemploi.5126
- Levet P. (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », in *Management & Avenir*, Soliers, Management Prospective Ed., Vol. 4, n° 2, pp. 171-186. DOI : 10.3917/mav.004.0171
- Maruani M., Nicole-Drancourt C. (1987), « Du travail à l'emploi : l'enjeu de la mixité », in *Sociologie du travail*, Persée - Portail des revues scientifiques en SHS, Vol. 29, n° 2, pp. 237-250. DOI : 10.3406/sotra.1987.2365
- Miller F.B., Coghil M.A. (1964), "Sex and the Personnel Manager", in *ILR Review*, SAGE Publications Inc, Vol. 18, n° 1, pp. 32-44. DOI : 10.1177/001979396401800103
- Moulaert T. (2012), *Gouverner les fins de carrière à distance : outplacement et vieillissement actif en emploi*, Bruxelles PIE, Peter Lang.
- Muniesa F., Callon M. (2013), « La performativité des sciences économiques » in Steiner, P., Vatin F., *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, pp. 281-316.
- Neugarten B., Datan N. (1973), « Sociological perspectives on the life cycle » in Baltes P., Schaie K., *Life-span developmental psychology: personality and socialization*, Academic Press, New York, Etats-Unis d'Amérique, pp. 53-69.
- Ngatcha-Ribert L., Ennuyer B., Lagacé M. (2022), « Avant-propos », in *Revue française des affaires sociales*, Paris, La Documentation française, n° 3, pp. 7-20. DOI : 10.3917/rfas.223.0005
- Papinot C., Vultur M. (2010), *Les jeunesses au travail : regards croisés France-Québec*, Québec, Canada, Presses de l'Université Laval.

- Percheron A., Rémond R. (1991), *Age et politique*, Paris, Economica.
- Perrin-Joly C. (2009), *Être du métier de génération en génération : les échanges intergénérationnels dans une entreprise de transport face au défi de l'allongement de la vie active*. Thèse de doctorat en sociologie, Paris 5.
- Perrin-Joly C. (2017), « La mesure comme outil de légitimation professionnelle Les responsables diversité : entre logique patronale et logique gestionnaire », in Cléach O., Tiffon G., *Invisibilisations au travail, Des salariés en mal de reconnaissance*, Toulouse, Octarès, pp. 219-230.
- Perrin-Joly C., Ganem V., Lafuma E. (2013), « Participer à la professionnalisation des rh ? Un questionnement d'enseignantes-chercheuses à trois voix », in *Travailler*, Revigny-sur-Ormin, Martin Média, Vol. 29, n° 1, pp. 215-242. DOI : 10.3917/trav.029.0215
- Pichault F. (2004), « Le rôle des DRH : que sont les promesses devenues ? », in Bournois F., *Gestion des ressources humaines : regards croisés en l'honneur de Bernard Galabaud*, Paris, Economica, pp. 25-38
- Poussou-Plesse M., Perrin-Joly C., Duplan D. (2010), « La sélectivité par l'âge dans les métiers de l'informatique : L'adaptabilité en question », in *Travail et emploi*, Paris, DARES, Vol. 121, n° 1, pp. 21-32. DOI : 10.4000/travailemploi.3537
- Quintreau B. (2001), « Dynamique de la population active et emploi : la gestion previonnelle des âges à l'horizon 2010 », 20, Paris, Conseil Économique et Social.
- Saint-Arnaud L., Saint-Jean M. (2002), « Le vieillissement des travailleurs et le processus de réinsertion professionnelle », in *Gérontologie et société*, Paris, Fondation Nationale de Gérontologie, Vol. 25/102, n° 3, pp. 127-135. DOI : 10.3917/gs.102.0127
- Salman S. (2008), « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », in *Sociologie du travail*, Association pour le développement de la sociologie du travail, Vol. 50, n° 1, pp. 31-47. DOI : 10.4000/sdt.17885
- Taskin L. (2014), « La gestion des ressources humaines au cœur des sciences du travail : perspective critique sur la formation à la GRH », in Ben Hassel F., Raveleau B., *Professionnaliser la fonction ressources humaines*, Québec Canada, Presses de l'Université Laval, pp. 199-212.
- Théry I. (1993), « L'arasement des seuils, une perspective sociologique sur le temps familial contemporain », in *Temps, mémoires, chaos : colloques 1990-1992*, Paris, Descartes et Cie, pp. 84-90.
- Van de Velde C. (2008), *Devenir adulte : sociologie comparée de la jeunesse en Europe*, Paris, PUF.
- Verrier G. (2007), *Réinventer les RH : 7 axes de progrès pour répondre au malaise des salariés*, Paris, Dunod.

- Verrier G. (2012), *Stratégie et RH : du discours à l'action*, Paris, Dunod.
- Volkoff S., Molinié A., Jolivet A. (2000), « Efficaces à tout âge ? Le vieillissement démographique et activités de travail », *Dossier 16*, Centre d'études de l'emploi.
- Vrancken D. (2010), « Corps souffrants, corps parlants dans le nouvel ordre protectionnel », in *Le sujet dans la cité*, Paris, L'Harmattan, Vol. 1, n° 1, pp. 50-58. DOI : 10.3917/lhdlc.001.0050
- Wilensky H.L. (1964), "The Professionalization of Everyone? ", in *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, Vol. 70, n° 2, pp. 137-158. DOI : 10.1086/223790
- Woot (de) P., Kleymann B. (2011), « Changer de paradigme culturel dans l'enseignement du management : un impératif, pas une option », in Nanteuil (de) M., Taskin L., *Perspective critique en management : pour une gestion citoyenne*, Bruxelles, Belgique, De Boeck.