

L'IMPACT DES PRATIQUES DE GRH SUR L'ENGAGEMENT AU CHANGEMENT DES SENIORS DANS DEUX ENTREPRISES TUNISIENNES.

Imen GANNOUNI

Doctorante en science de gestion
Institut supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie
imen_gannouni@yahoo.fr

Mehrez CHAHER

Professeur
Institut supérieur de Gestion de Tunis, Tunisie
chahermehrez@gmail.com

Soufyane FRIMOUSSE

MCF HDR,
Chercheur ESSEC Chaire du Changement.
frimousse@univ-corse.fr

La Tunisie se dirige vers le vieillissement de sa population et ceci implique une présence de plus en plus vive des seniors au sein des organisations. Ceci coïncide avec un environnement économique local en pleine métamorphose qui impose le changement organisationnel comme une réalité quotidienne. Dans ce contexte, le management des seniors revêt une importance stratégique pour les entreprises tunisiennes soucieuse de développer leurs performances. Or, les mythes construits autour des employés seniors stipulent qu'ils ne représentent pas les meilleurs candidats à un projet de changement. L'obsolescence des compétences, les problèmes de santé la détérioration des capacités cognitives et la rigidité sont parmi les nombreux prétextes avancés pour justifier leur écartement. Pourtant, ils détiennent une part importante de la mémoire organisationnelle qui peut constituer un avantage compétitif. Leur départ à la retraite peut être associé au ralentissement du fonctionnement de l'entreprise et à la baisse de la qualité de l'innovation. Si la rétention des seniors est importante, leur engagement envers le changement s'avère également cruciale. En effet, la rétention des seniors a attiré l'attention des chercheurs et plusieurs recommandations managériales, dont l'objectif est de prolonger la carrière des employés âgés et de fournir les conditions favorables au développement de leur performance, ont été faites. Néanmoins, rares sont les recherches qui présentent des pratiques de gestion des ressources humaines capables de stimuler l'engagement au changement chez les seniors. Dans cette optique, dans le cadre de cet article, nous interrogeons les seniors afin d'identifier les pratiques de GRH adoptées par leurs employeurs afin de faciliter leur intégration et renforcer leur engagement au changement.

Dans le cadre de cette étude qualitative des entretiens semi-directifs ont eu lieu avec 25 cadres dont l'âge varie entre 50 et 59 ans. Les cadres interviewés appartiennent à deux entreprises opérant dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire qui ont vécu une multitude de changements organisationnels. L'entreprise « R-levure »¹, est l'un des leaders nationaux de la production de la levure boulangère, qui a

¹ Nom fictif choisi afin de respecter l'anonymat

été créé suite à une privatisation. Cette transition a été marquée par des importants flux de départ à la retraite anticipée. Depuis, l'entreprise « R-levure » s'est inscrite dans de multiples changements organisationnels qui visaient la mise à niveau de l'organisation telle que la robotisation totale de la production, l'informatisation du travail et la réorganisation. Quant à « D-nord »², il s'agit d'une organisation qui a vécu la cession, l'implantation de nouvelles technologies et l'extension de l'activité. Cette firme a opté pour l'évacuation des employés seniors à un stade précoce de son cycle de vie par le biais de retraite anticipée.

1. Les seniors : définition, perceptions et enjeux dans le contexte de la Tunisie.

Démographiquement, la Tunisie, qui a été pour longtemps l'un des pays à population jeune, se dirige petit à petit vers le vieillissement de sa population et on prévoit le renversement de sa pyramide des âges vers l'année 2034. Des changements profonds ont eu lieu dans la structure de la population tunisienne. La base de la pyramide des âges se rétrécit avec un rythme accéléré depuis 1980. Les dernières statistiques en 2010 montrent que 47.8% de la population sont âgés de plus de 30 ans, le nombre de citoyens dont l'âge est supérieur à 30 ans ne cesse d'accroître et il est de 10% environ de nos jours contre un pourcentage des personnes âgées de moins de 4 ans de plus en plus faible (8.1 %). En 2008, le taux de naissance a atteint le seuil de 1,72 par femme, seuil insuffisant pour le renouvellement des générations³. Ces changements démographiques que connaît la Tunisie ont des retombées sur les caisses sociales nationales. Pour y remédier, une réforme du régime des retraites est envisageable, reportant l'âge de la retraite graduellement vers 65 ans. Les entreprises tunisiennes sont également concernées par ces changements à leur tour. Tôt ou tard, elles doivent prendre des mesures pour intégrer et améliorer la performance des seniors qui sont de plus en plus présents dans les milieux professionnels.

Selon Hale (1990), l'appellation « senior » peut être appliquée à n'importe quelle personne âgée de plus de 40 ans. Pour Moseley et Dessinger (2007), ce sont plutôt les attitudes et les comportements qui permettent une telle classification. Dès qu'un salarié commence à considérer le départ à la retraite sérieusement et commence à afficher une attitude négative vis-à-vis du travail il peut être inclus dans la catégorie des seniors. Le code de travail tunisien dans son article 15 fixe l'âge minimum de départ à la retraite à 60 ans. La condition d'âge peut être réduite à 55 ans si le travail occupé est pénible ou insalubre. Egalement, Le départ à la retraite à l'âge de 50 ans est possible dans 4 situations : - une crise économique vécue par l'entreprise ; - la cessation de l'activité due à une usure prématurée de l'organisme comme résultat aux conditions de travail ; - cessation d'activité pour des raisons personnelles tout en justifiant un stage de 360 mois de cotisation validées ; - femme salariée mère de 3 enfants au minimum et justifiant 180 mois de cotisations validées. Nous considérons donc que les seniors en Tunisie sont des personnes âgées de plus que 50 ans connues par leur loyauté, disposant d'une expérience et d'un savoir qu'elles ont cumulé durant toute une carrière et qui occupent souvent des postes de responsabilité ou de direction.

1.1. Les perceptions des seniors.

La littérature associe aux seniors une multitude de jugements sur leurs aptitudes, niveau de performance et attitudes organisationnelles. Les préjugés mettent l'accent sur le manque d'expertises techniques, la rigidité, la vulnérabilité physique, la baisse de productivité, l'absence de la motivation, le manque d'habileté au changement et l'obsolescence des compétences. L'enquête réalisée par Kluge et Krings (2008) interrogeant des employés sur leur perception des collègues seniors postule que les employés moins âgés les perçoivent positivement. Ils respectent chez eux leur expertise, la sagesse, la performance, le sens de responsabilité, la capacité à gérer le stress et la loyauté.

² Idem

³ Source : Institut national de la statistique.

Guérin et Fournier (2009) suggèrent que les attitudes des employés âgés peuvent suivre des différentes tendances selon leurs perceptions de l'obsolescence de leur compétence, la centralité du travail ainsi que leur intention à l'égard de la relation qu'ils détiennent avec l'organisation. Ils distinguent quatre catégories d'attitudes à savoir les dépassés, les attentistes, les rebondissants et les florissants. La catégorie des dépassés fait référence à des salariés qui voient leurs capacités techniques et compétences se détériorer sous l'effet des évolutions technologiques et qui attendent avec impatience leur départ à la retraite. Les attentistes, à l'instar des dépassés veulent quitter l'entreprise mais pas par défaut de compétence mais plutôt parce que ils sont à la recherche de réalisation d'objectifs personnels. Pour les rebondissants, la séparation avec l'entreprise ne met pas terme à leur vie professionnelle mais c'est plutôt une occasion pour reconstruire une carrière en se servant des avantages émanant de la séparation. Finalement, les florissants est la catégorie qui renferme les employés seniors qui n'envisagent pas de se séparer de l'organisation et qui considèrent même que leur carrière est en développement en son sein. Pour cette catégorie le travail constitue une valeur centrale. En fait, la décision de quitter l'entreprise est influencée par le contexte organisationnel. La discrimination, les étiquettes collées sont parmi les principaux motifs des départs volontaires.

1.2. Les seniors : les enjeux liés à la mémoire et au changement organisationnel.

En Tunisie, la dernière décennie a été marquée par des incitations de départ anticipé à la retraite. Les coûts associés aux seniors sont nombreux et peuvent être classifiés en cinq catégories à savoir les coûts de productivité, de motivation, d'adaptabilité, de protection et les frais généraux (Marbot et Peretti, 2004). En mettant en relation la rémunération et la productivité des salariés, Lazear (1979) suggère qu'à partir d'un moment donné en se dirigeant vers l'âge de la retraite la productivité baisse et la rémunération devient supérieure à ce qu'apporte effectivement le salarié à l'entreprise. Aux salaires plus onéreux des seniors s'ajoutent les charges liés à l'absentéisme et à la détérioration de leur état de santé et capacités physiques et cognitives. L'une des plus grandes préoccupations des managers faisant face à des seniors est la détérioration de leur capacité d'apprentissage et de leur adaptabilité avec le changement. Les employés seniors semblent préférer le maintien du statu quo et évitent les nouvelles situations. Bien évidemment, ce n'est qu'une lecture partielle qui omet l'ampleur des coûts associés avec leur départ. Selon Delong (2004), la mémoire organisationnelle comprend un savoir humain qui se traduit par l'expertise technique, un savoir social, un savoir culturel, les réglementations et les routines. Le départ à la retraite constitue l'un des principaux générateurs de perte de savoir. Avec l'importance des postes qu'ils occupent et du savoir qu'ils détiennent, leur départ à la retraite peut être associé au ralentissement du fonctionnement de l'entreprise et la baisse de la qualité de l'innovation.

Le changement, de par sa nature, peut être défini comme un processus d'apprentissage et de désapprentissage. La conservation de savoir obsolète peut mettre en péril leur survie, faute d'adéquation et de cohérence avec les nouvelles stratégies et le nouveau contexte. Un changement radical substitue les connaissances actuelles par d'autres et il constitue une rupture avec la situation antérieure alors que des changements marginaux ne portent pas atteinte aux savoirs mais les ajustent pour assurer la compatibilité avec le contexte. Plus les membres de l'organisation sont attachés aux anciennes compétences et connaissances plus le degré d'obsolescence est élevé et plus aiguës seront les réactions des récepteurs des changements. La revue de la littérature traitant la relation entre le changement organisationnel et l'emploi des seniors permet de dégager deux courants de pensée : un premier qui affirme que le changement est axé sur l'âge contre un autre stipulant qu'il est plutôt axé sur la compétence.

Beckmann (2007) suggère que le changement joue en défaveur des travailleurs âgés et qu'il est plutôt au service des plus jeunes. En étant plus habiles et familiarisés à l'utilisation des technologies, ces derniers semblent être privilégiés ce qui se concrétise par des politiques encourageant le départ des seniors. Avec l'âge, la formation dont dispose le salarié perd de la valeur et elle n'est plus en adéquation avec les exigences actuelles. Les seniors disposent alors de compétences qu'on qualifie d'anciennes et obsolètes. Ce courant de pensée repose sur la conviction que la capacité d'apprentissage des individus diminue avec l'âge et que par conséquent les seniors constituent la catégorie la plus vulnérable face au changement.

Le deuxième courant de pensée avance que la compétence est le facteur explicatif de la chute de performance et d'accroissement des taux de départ volontaire chez les seniors. Selon Friedberg (2003) qui examinait la propagation de l'utilisation des outils informatiques chez les seniors, la capacité

d'apprentissage est la même pour l'ensemble des salariés. L'écart, d'utilisation qu'on observe s'explique plutôt par le fait qu'en se rapprochant de l'âge de la retraite l'investissement en l'apprentissage devient coûteux et non rentable. Borghans et Well (2002) considèrent que les seniors ne présentent pas des difficultés particulières pour s'adapter à un environnement de travail. Mais ce qui handicape les seniors, c'est l'obsolescence de certaines compétences couplée à l'absence d'engagement dans l'apprentissage car ils craignent ne pas récolter les fruits à long terme.

1.3 L'engagement au changement.

L'engagement des salariés constitue l'un des piliers de la réussite des projets de changement organisationnel. Allen et Meyer (1990) définissent l'engagement organisationnel comme le lien psychologique qui attache un salarié à son entreprise et qui limite les possibilités de départ volontaire. Il reflète le degré auquel un individu s'identifie à son organisation et adopte ses valeurs. Néanmoins, l'engagement est une attitude qui peut être éprouvée à l'égard de plusieurs cibles (le supérieur hiérarchique, la profession, le groupe...). Pour prédire les intentions comportementales des salariés vis-à-vis d'un projet de changement organisationnel, il serait judicieux de se focaliser sur l'engagement au changement (Herscovitch et Meyer, 2002). Ce dernier, explique mieux la prédisposition des employés à supporter les efforts de changement. L'engagement au changement peut être défini comme « *une force (état d'esprit) qui lie un individu à un plan d'action jugé nécessaire pour une mise en œuvre réussie d'une initiative de changement* » (Herscovitch & Meyer, 2002, pp. 475). Tout comme l'engagement organisationnel, l'engagement au changement est tridimensionnel. La décision de supporter l'initiative peut être motivée par une intériorisation des valeurs et des objectifs associés aux transformations et émanant d'un désir de réussir sa mise en œuvre (engagement affectif au changement) comme elle peut être la réflexion d'une conscience de la lourdeur des coûts associés à l'échec (engagement calculé au changement) ou encore elle peut émaner d'une sensation d'obligation (engagement normatif au changement). Mais comment favoriser cet engagement ? Quels rôles pour les pratiques de GRH ?

2. Les pratiques de GRH et l'engagement envers le changement des seniors.

Armstrong- Stassen (2008) proposent des groupes de pratiques de GRH pour la gestion des seniors : la flexibilité au travail, la configuration du travail, la formation des seniors, la formation des gestionnaires, l'évaluation de la performance, les récompenses, la reconnaissance et le respect.

2.1. La flexibilité et la configuration du travail.

Pour pallier à la détérioration des capacités physiques et assurer un certain équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, il est nécessaire de mettre à la disposition des employés seniors des arrangements flexibles tels que le travail à temps partiel, le travail à domicile et l'accès à des congés sans soldes (Peterson et Spiker, 2005 ; Herrbach et al., 2009). Selon Scandura (1997) la proposition d'arrangements flexibles de travail stimule l'engagement organisationnel chez les employés seniors. Mettre à la disposition des salariés de telles pratiques véhicule un message les informant que l'entreprise se soucie de leur bien-être, accorde une importance à leur vie familiale et assiste à l'établissement d'un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle

P1 : Des arrangements flexibles de travail mis à la disposition des seniors sont susceptibles de renforcer leur engagement au changement.

La littérature met le point sur l'importance de la reconfiguration des rôles et des responsabilités accordés aux employés seniors en vue d'assurer l'adéquation avec leurs aspirations et attentes ainsi que consolider la nature captivante du travail (Glass, 1994 ; Kooij et al, 2010). Une personne accablée par la routine, dépourvue d'autonomie et de possibilités de développement n'est pas susceptible de s'identifier à l'entreprise et de se montrer attachée à un emploi, un rôle ou une organisation. Herscovitch et Meyer (2002) stipulent que le développement du sentiment d'engagement normatif vers le changement émane de la conviction que l'entreprise a rempli ses obligations à leur égard à travers, entre autres, des pratiques de gestion de carrière et de développement des compétences.

P 2 : La mise en œuvre des pratiques ciblant le développement et la reconfiguration des postes occupés par les seniors est susceptible de stimuler leur engagement au changement.

2.2. La formation des seniors et des managers.

En se rapprochant de l'âge de la retraite la formation des seniors devient de plus en plus un investissement non attrayant. Le retour sur investissement se réduit avec l'âge, ce qui encourage des pratiques excluant les seniors quant aux projets de formation (Barth, McNaught et Rizzi, 1993 ; Saba et Guerin, 2005). Ceci accélère la dépréciation des compétences et des connaissances des seniors et les encourage à quitter le monde de travail. Des pratiques qui stimulent le développement des compétences et la consolidation des savoirs sont susceptibles de renforcer le lien entre les employés à leur organisation (Maurer et Rafuse, 2001 ; Herrbach et al., 2009). La formation agit sur l'engagement à travers trois mécanismes : la réciprocité, la perception des investissements et l'identification. Pour Becker (1960) l'engagement est un sentiment d'attachement qui naît de la peur de perte des investissements associés à l'entreprise. Plus les investissements individuels sont importants plus l'attachement à l'entreprise est aigu. Investir dans la formation et l'éducation des employés revient à accroître leur perception de l'ampleur des investissements individuels et rendre ainsi plus robuste le lien qui les attache à l'entreprise (Herrbach et al, 2009).

Impliquer les salariés dans des programmes de formation stimule chez eux un sentiment de réciprocité qui peut être à l'origine de l'engagement normatif. Egalement, la formation stimule l'identification des salariés à leur entreprise et renforce ainsi leur engagement affectif.

P3 : Mettre à la disposition des seniors des programmes de formation stimule leur engagement au changement.

Mettre à la disposition des managers des programmes de formation et de sensibilisation des spécificités des seniors permet une meilleure gestion de leurs compétences et potentiel (Goldberg, 2005; Armstrong- Stassen, 2008). Promouvoir une culture basée sur l'acceptation et l'empowerment des seniors est l'un des facteurs mobilisateurs qui peuvent influencer leurs attitudes vis-à-vis de l'organisation.

P4 : Assurer des programmes de formation aux gestionnaires concernant la gestion des seniors stimule l'engagement au changement chez ces derniers.

2.3 L'évaluation de la performance, les récompenses et la reconnaissance.

Assurer un système d'évaluation équitable et encourageant qui leur permet de faire le point sur leur rendement au travail et les possibilités de développement est une nécessité pour leur performance et motivation. Un système d'évaluation équitable est à l'origine du renforcement de l'attachement organisationnel, de la motivation et de la satisfaction au travail (Abdul Shukor et al., 2008 ; Colquitt et al., 2001 et Morrow, 2011). L'appréciation de la performance individuelle et collective influence les attitudes organisationnelles des salariés. La perception de la justice des procédures d'évaluation est cruciale pour l'engagement des salariés et l'apparition des comportements civiques.

P5 : Un système d'évaluation juste et encourageant donnant aux seniors des feedback utiles sur leur rendement est capable de stimuler leur engagement au changement.

Un système de récompense efficace permet de promouvoir les directions stratégiques des organisations et encourager les comportements qui lui sont favorables. Ces pratiques renforcent l'identification des salariés à l'organisation et stimulent leur engagement (Malhotra et al, 2007 ; Newman et Sheikh, 2012).

P6 : Récompenser l'effort fourni par les seniors dans l'objectif de réussir la transformation stimule leur engagement au changement.

Selon Armstrong- Stassen (2008), les seniors considèrent que la reconnaissance et le respect est la stratégie de ressources humaines qui détient l'impact le plus important sur leur décision de rester membre d'une organisation. Entourer les seniors d'un environnement de soutien et montrer l'appréciation de leurs apports à l'entreprise renforce leur sentiment de réalisation de soi et donne du sens. D'autant plus, cela contribue à leur identification avec les objectifs stratégiques et crée une conviction que

l'entreprise a rempli ses obligations à leur égard (Saba, Guérin and Wils, 1998 ; McEvoy and Blahna 2001). Ainsi, nous supposons qu'un contexte organisationnel valorisant les contributions des salariés les plus âgés et respectueux de l'effort qu'ils fournissent en vue de demeurer membres actifs est susceptible de renforcer leur identification aux objectifs fixés par le projet de changement et stimuler leur engagement.

P7 : Des pratiques de gestion de ressources humaines accentuant la reconnaissance et le respect des efforts fournis par les seniors en vue de s'adapter aux exigences organisationnelles stimulent leur engagement au changement.

3. La démarche méthodologique.

Dans le cadre de cette étude qualitative des entretiens semi-directifs ont eu lieu avec 25 cadres dont l'âge varie entre 50 et 59 ans. Cette première étape qualitative fait partie d'un travail de recherche plus large qui vise l'identification empirique des pratiques de GRH spécifiques aux seniors qui stimulent l'engagement au changement. Pour ce faire, la délimitation des pratiques considérées comme influentes sur l'engagement au changement par les seniors tunisiens est une première phase à entreprendre vue la rareté des données sur le sujet.

3.1 Présentation de l'échantillon et du terrain.

Les 25 cadres interviewés appartiennent à deux entreprises opérant dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire qui ont vécu une multitude de changements organisationnels (privatisation, cession, robotisation, informatisation..). L'entreprise « R-levure » et « Dunord » sont des leaders nationaux dans leurs domaines d'activités respectives : la production de levure boulangère et la production des produits laitiers. En coordination avec les départements ressources humaines des deux firmes, nous avons interviewé tout cadre ou cadre supérieur concerné par des changements organisationnels et dont l'âge dépasse les 50 ans. L'échantillon est principalement masculin à l'exception d'une seule femme cadre.

3.2 Collecte et traitement des données.

La collecte des données a été réalisée grâce à un guide d'entretien semi-directif composé de 7 questions regroupées en 3 parties (le changement organisationnel, la mémoire organisationnelle et l'impact des pratiques de GRH spécifiques aux seniors sur l'engagement au changement) et une quatrième partie consacrée à l'identification de l'interviewé. Les départements ressources humaines nous ont fourni un bureau où les entretiens individuels se sont déroulés. Chaque interview durait une demi-heure et nous nous sommes servis d'un dictaphone pour enregistrer les réponses.

Pour interpréter les entretiens la technique de l'analyse thématique du contenu a été utilisée. Cette méthode rend possible la transformation des données brutes en des données standardisées par le biais du codage. La description objective, systématique et quantitative des entretiens est ainsi possible. Le tableau qui suit résume les thèmes, les sous-thèmes et la fréquence de leur apparition dans les discours de nos répondants.

Tableau1 : tableau récapitulatif de l'analyse de contenu

| Thèmes | Sous thèmes | Nombre de répondants ayant évoqué le sous-thème | Fréquence d'apparition |
|--|--|---|------------------------|
| Impact du départ des employés seniors sur la performance | Rajeunissement de l'organisation et apport de nouveau sang | 3 | 12% |
| | Manque de discipline et détérioration du climat social | 2 | 8% |
| | Des coûts d'adaptabilité élevée | 1 | 4% |

| | | | |
|--|--|-----------|------------|
| organisationnelle | Pertes de compétences rares et spécifiques | 8 | 32% |
| | Ralentissement du fonctionnement organisationnel | 3 | 12% |
| | Pertes d'expériences relationnelles | 2 | 8% |
| | Aucun impact | 6 | 24% |
| Perception du changement organisationnel chez les seniors | Perceptions positives | 21 | 84% |
| | Perceptions négatives | 4 | 16% |
| Les pratiques de GRH spécifiques aux employés seniors influentes sur l'engagement au changement | La configuration du travail : | 9 | 36% |
| | -Fournir des affectations stimulantes et significatives aux employés seniors | 2 | 8% |
| | -Créer des nouveaux rôles pour les seniors | 4 | 16% |
| | -Repenser l'emploi pour qu'il soit plus attrayant pour les seniors | 5 | 20% |
| | La Formation des employés seniors : | 4 | 16% |
| | -Des formations qui ciblent les employés âgés pour mettre à jour leurs compétences professionnelles | 2 | 8% |
| | -Des formations qui ciblent les employés âgés pour acquérir des nouvelles compétences | 2 | 8% |
| | L'évaluation de la performance : | 5 | 20% |
| | -Assurer des évaluations de rendement équitables | 5 | 20% |
| | Les récompenses : | 13 | 52% |
| | -L'augmentation des récompenses monétaires | 13 | 52% |
| | La reconnaissance et le respect : | 14 | 56% |
| | -La reconnaissance des expériences, des connaissances, des compétences et l'expertise des employés seniors | 6 | 24% |
| -La reconnaissance du rôle que peut jouer l'employé âgé | 8 | 32% | |
| -S'assurer que les employés seniors sont traités avec respect par les autres dans l'organisation | 3 | 12% | |
| -Montrer l'appréciation d'un travail bien fait | 10 | 40% | |

4. Les premières interprétations.

Suite à l'analyse thématique, quelques interprétations sont possibles. Ces dernières sont structurées autour de trois axes principaux à savoir l'impact des départs des employés seniors sur la performance organisationnelle, leur perception du changement et les pratiques de GRH capables de stimuler leur engagement à son égard.

4.1 L'impact du départ des seniors : une perte difficile à combler.

Les entreprises visitées ont été des adeptes de la stratégie d'évacuation des employés seniors à travers des incitations aux départs à la retraite anticipée. Les employés interrogés ont vécu ces flux de départs volontaires et involontaires et ont constaté les répercussions sur l'organisation. Nous les avons interrogés sur l'impact de ces départs sur la performance et le climat organisationnel. Les points de vue présentés sont dispersés entre **des partisans** et **des opposants**. Les partisans considèrent que les départs n'ont eu aucun impact, sur la performance organisationnelle et ils étaient même une nécessité pour l'optimisation de l'effectif et le rajeunissement de l'organisation. Nous citons l'un des répondants qui dit « *leur départ était logique et il est passé inaperçu : ce sont des personnes qui manquaient de compétences et dans certains cas recrutées par favoritisme. Ils passaient le temps à rien faire et ne constituaient qu'un fardeau pour l'organisation* ». Toutefois, la majorité de nos répondants ne partage pas ce point de vue et considère plutôt le départ comme une perte organisationnelle (64%). Les personnes évacuées disposaient de certaines compétences professionnelles rares et spécifiques à l'organisation. Leur départ avait comme répercussions le ralentissement du fonctionnement et l'augmentation des charges d'adaptabilité. « *Les nouvelles recrues prennent beaucoup de temps pour s'adapter à l'organisation et ses exigences et ils font de multiples erreurs durant ce processus d'adaptation ce qui se répercute mal sur la performance organisationnelle* », disait l'un des interviewés.

Dans certains cas, l'entreprise était obligée de recruter plusieurs personnes pour faire le travail précédemment effectué par un seul employé retraité. Un responsable de ressources humaines nous a même confié qu'un processus de recrutement lancé suite à un départ volontaire à la retraite anticipée est bloqué depuis des mois faute du profil sollicité. Les centaines de candidatures avancées ne disposent pas du minimum nécessaire de compétence pour occuper le poste. Il pense que le niveau de compétence des nouveaux diplômés est en écart avec les exigences de l'organisation. Selon nos répondants, le départ de certains collègues expérimentés a eu pour répercussion l'alourdissement des charges de travail sur les membres restants. Les employés seniors envoyés à la retraite occupaient des postes critiques et accumulaient dans beaucoup de cas de multiples responsabilités ce qui explique la charge supplémentaire résultante de leur départ. L'importance du capital de savoir relationnel que l'entreprise a perdu est l'un des facteurs soulignés par les interviewés. Les employés seniors ont développé avec le temps une expérience relationnelle qui facilite les interactions organisationnelles et constituent un atout lors des négociations avec les fournisseurs et les clients. « *Vous savez, entre services et avec les fournisseurs il y'a une certaine ruse et des codes à prendre en considération si vous êtes non-familier aux rouages du boulot vous allez avoir beaucoup de problèmes* » disait un directeur interviewé. Egalement, un déclin au niveau de la discipline organisationnelle a été remarqué avec l'intégration de nouveaux membres mentionnait un responsable au service ressources humaines. Il ajoutait : « *Je me rappelle de l'ancien DRH, il était capable d'imposer une discipline sans semblable. En entrant à l'usine vous aurez l'impression que vous êtes dans un lieu sacré ce qui n'est plus le cas aujourd'hui* »

4.2 La perception face au changement organisationnel

Nous avons constaté à partir des interviews que la majorité de nos répondants perçoivent positivement les changements organisationnels. 21 employés seniors sur 25 considèrent le changement comme une opportunité d'apprentissage et de développement sur le plan individuel et un gage de survie organisationnel. « *Je suis pour le changement car je crois au développement, je le perçois comme une bouffée d'air frais et une occasion d'apprentissage* ». Certains interviewés se sont montrés conscients de l'urgence et de la nécessité des changements pour restituer et consolider le pouvoir concurrentiel de l'entreprise. Un répondant disait « *Si on ne change pas pourquoi travailler ? Il vaudra mieux fermer la boîte dès maintenant et regagner nos maisons. Si on continue à travailler ainsi nous allons finir par*

disparaître éventuellement sous l'effet de la concurrence internationale. ». Pour d'autres, le changement constitue un levier de développement de la performance organisationnelle. « *J'aurais aimé que ces changements aient eu lieu depuis longtemps, ça m'aurait épargné un énorme gaspillage de temps et d'effort tout en améliorant la qualité du produit et la productivité* » disait un cadre senior opérant dans le laboratoire de l'entreprise « Rayen ».

Pour les quatre employés seniors percevant négativement le changement, ils y trouvaient une source de perturbation et de bouleversement indésirable. L'un de nos interviewés était convaincu de l'inutilité des changements. Il nous a confié qu'il est certain que les agents de changement finiront par se rendre compte de l'absurdité du projet. Concernant les changements technologiques nous avons détecté une volonté et un enthousiasme pour l'adoption des technologies développées malgré la reconnaissance que leurs compétences en la matière peuvent être modestes en comparaison avec les collègues les plus jeunes. « *Je n'éprouve aucune difficulté face aux nouveaux outils technologiques au contraire ça me donne l'impression que je suis toujours jeune. Vous les jeunes vous jonglez avec la technologie laissez-nous jouer avec vous* ». Toutefois, une seule personne a affiché une inquiétude et des difficultés d'adaptation avec les outils technologiques.

4.3. Les pratiques de GRH, seniors et engagement dans le changement.

En interrogeant les employés seniors sur les pratiques de GRH qu'ils considèrent comme capables de stimuler leur engagement au changement, 11 pratiques ont été évoquées. Parmi ces dernières, trois accaparent les fréquences d'apparition les plus importantes à savoir : L'augmentation des récompenses monétaires (52%), Montrer l'appréciation d'un travail bien fait (42%) et La reconnaissance du rôle que peut jouer l'employé âgé (30%). Les 11 pratiques recensées relèvent de cinq stratégies de GRH : la configuration de travail, les récompenses, la formation des employés seniors, l'évaluation de la performance, le respect et la reconnaissance. Seules la flexibilité du travail et la formation des managers responsables de gestion des seniors n'ont pas été mentionnées par nos répondants. Du fait, à l'encontre des autres propositions, P1 et P4 n'ont pas été confirmées.

4.3.1 Les récompenses monétaires et la reconnaissance.

En posant la question quelles sont les pratiques de GRH spécifiques aux seniors que vous jugez capables de stimuler votre engagement au changement, un répondant nous a dit : « *nous sommes là pour l'argent. Personne ne peut nier ça... Si la réalisation des objectifs du changement m'apportera des récompenses monétaires c'est évident que je vais m'engager à son égard* ». Un autre expliquait que l'augmentation des indemnités consacrées aux employés seniors montre l'appréciation de leurs compétences. Récompenser l'effort fourni par les employés seniors en vue de réaliser les objectifs du changement stimule leur engagement vis-à-vis de ce dernier, confirment 13 interviewés. La récompense pécuniaire des efforts fournis par les employés seniors, malgré son importance, semble être insuffisante. En examinant les fréquences d'apparition des stratégies nous constatons que nos interviewés accordent une grande importance à la manifestation de la reconnaissance et du respect par leur organisation. Un directeur nous a dit : « *à cette âge-là je ne tolère plus le mauvais traitement ou la négligence de mes suggestions* ». Il nous a expliqué qu'à plusieurs reprises il avait des suggestions et demandait les budgets nécessaires pour les réaliser et à chaque fois le top management le négligeait. Un autre interviewé a exprimé un besoin de reconnaissance de son expérience et ses compétences en revendiquant le droit d'être consulté et écouté avant de prendre des décisions touchant à ses domaines d'intervention. « *Demandez nos points de vue même si vous n'allez pas mettre en œuvre nos suggestions mais au moins écoutez nous... nous sommes des gens qui ont passé leur vie à faire ce travail. En entrant à l'usine je peux faire un diagnostic de l'état de la levure sans même la voir, je peux savoir si quelque chose ne va pas même par son odeur.* ». Un troisième a mis le focus sur la nécessité de reconnaissance du rôle joué par les seniors en répondant « *le rôle que jouent les employés seniors doit être mis en valeur... il faut se libérer des préjugés qu'on leur associe et arrêter de les considérer comme des freins au changement.* ».

4.3.2 La configuration du travail.

Quant à la configuration du travail, 9 employés seniors la considèrent comme un facteur stimulateur de l'engagement au changement. Ils pensent que c'est possible en repensant l'emploi pour qu'il soit plus

attractant (20%), en leur offrant des nouveaux rôles (16%) ou encore en fournissant des affectations stimulantes et significatives. « *Il ne faut pas demander aux employés seniors de faire des travaux qui dépassent leurs capacités* » disait un salarié en pointant la nécessité d'allègement des charges attribuées aux seniors. Par contre, d'autres considéraient que leurs compétences sont sous exploitées par l'organisation et revendiquaient d'autres responsabilités. « *La mobilité me semble comme un facteur crucial... les personnes lorsqu'elles gardent le même poste et les mêmes responsabilités elles rouillent ... elles meurent.* » disait un directeur qui s'est trouvé prisonnier de la routine du travail. S'assurer que les responsabilités accordées aux seniors soient en cohérence avec leurs aspirations et attentes peut constituer un facteur stimulateur de l'engagement au changement. « *Si les changements correspondent à mes affinités certainement je vais m'engager.* » disait un interviewé.

4.3.3 La formation des seniors et l'évaluation des performances.

La formation est un prérequis de l'attachement au changement. Un répondant explique : « *donner la possibilité aux seniors de se former et de développer leurs compétences est un signe que l'entreprise s'attache à la personne et ne s'apprête pas à s'en débarrasser. Ça stimule chez la personne un sentiment de reconnaissance et de redevance envers son employeur.* ».

Une évaluation de performance équitable reflétant la vraie valeur des contributions des seniors et donnant suite à des décisions justes est susceptible, selon nos répondants, de renforcer l'engagement au changement. Un état d'insatisfaction concernant les systèmes d'évaluation adoptés dans les deux entreprises visitées a été repéré. Les critères d'évaluation sont jugés comme flous et l'évaluation est qualifiée d'injuste et non stimulante.

5. Discussion et implications managériales.

Pour nos répondants l'engagement au changement est dépendant des pratiques de GRH spécifiques aux employés seniors. Une combinaison de facteurs managériaux déterminent le degré auquel ils s'attachent et s'identifient aux objectifs véhiculés par le changement. Les résultats de cette étude rejoignent les postulats de Armstrong-stassen (2008) pour confirmer l'importance primordiale qu'accordent les seniors aux pratiques de gestion de ressources humaines qui reflètent la reconnaissance et le respect de leurs statuts, expériences, compétences, connaissances et efforts. Les interviews réalisés confirment que pour des seniors, les mesures prises par les organisations pour leur témoigner de la gratitude jouent un rôle déterminant dans la stimulation de leur engagement vis-à-vis des projets de changement organisationnel. Avec l'avancement de leur carrière, les seniors ont développé une expérience professionnelle et relationnelle qui leur permet d'occuper des postes critiques et des positions de responsabilité. Des pratiques managériales reflétant la reconnaissance et le respect stimulent l'engagement chez les seniors (Mcevoy et Blahna, 2001).

Les récompenses monétaires sont considérées comme primordiales pour motiver les seniors à s'engager aux projets de changement. Toutefois, ils ne considèrent pas que ce soit le facteur le plus important comme supposent plusieurs managers. Les politiques adoptées actuellement au sein des entreprises tunisiennes ne visent pas la rétention des seniors mais au contraire promeuvent les départs à la retraite anticipée. Certains répondants, nous ont indiqué que les pensions de retraite qu'ils toucheront seront plus importantes que les salaires touchés actuellement, ce qui explique le désengagement vis-à-vis des projets organisationnels. Avec l'avancement de l'âge et du statut social, les charges financières des employés deviennent plus importantes et le côté pécuniaire devient une préoccupation centrale. L'association de la réalisation des objectifs des changements à des récompenses monétaires peut neutraliser la tentation que présente la pension de la retraite. Pour conserver un niveau élevé d'engagement et décourager le départ à la retraite, l'augmentation des récompenses monétaires est une mesure à prendre en considération (Mcevoy et Blahna, 2001).

Un résultat inattendu était l'absence des pratiques relatives à la flexibilité du travail. Aucun de nos répondants ne considère que la mise à la disposition des employés seniors des arrangements flexibles de travail ne soit capable de stimuler leur engagement au changement ce qui contredit les postulats de kooij et al. (2010). Ces derniers affirment que l'association entre l'existence d'emplois de temps flexibles

et l'engagement affectif se renforce tout en se rapprochant de l'âge de la retraite. En demandant une explication à nos interviewés nous avons constaté qu'avec le temps ils ont pu trouver un équilibre entre le travail et la vie privée. Toutefois, une autre explication est probable. Dans le cadre de ce travail de recherche les cadres ont été ciblés. A ce niveau professionnel, la présence des femmes est moins fréquente. Du fait, notre échantillon représente une population masculine. Ce constat s'aligne avec les postulats de Scandura (1997) stipulant que les pratiques qui flexibilisent le travail stimulent plus l'engagement des femmes que les hommes.

Du point de vue des employés seniors, la configuration du travail est déterminante pour stimuler l'engagement au changement. Nos résultats viennent consolider les postulats de Herscovitch et Meyer (2002). Les répondants ont insisté sur l'importance de la mobilité et du changement des rôles dans la préservation de leur capacité d'apprentissage. Une telle stratégie renforce l'adaptabilité au changement. Elle constitue un outil de résistance à la routine et à la stagnation en associant au travail un caractère défiant et stimulant. La routine figure parmi les facteurs inhibiteurs de l'engagement des seniors cités par Mcevoy et Blahna, (2001).

D'autant plus, garantir aux employés seniors dont les compétences sont dépassées ou dont l'état de santé est en détérioration la possibilité de repenser leurs emplois pour qu'ils soient plus attrayants, stimule leur engagement vis-à-vis des projets organisationnels. Cela montre que l'entreprise se soucie de leur santé et de leur confort ce qui stimule chez eux un sentiment de réciprocité. Ce résultat est contradictoire avec les postulats de Kooij et al. (2010) qui confirment que l'association entre l'engagement affectif et les pratiques de GRH spécifiques au développement telles que la promotion et la gestion de carrière s'affaiblit avec l'avancement de l'âge.

A l'encontre de l'attention exceptionnelle qu'accordent les auteurs aux pratiques relatives à l'acquisition et au développement des compétences, nos répondants leur donnent peu d'importance. Ceci nous renvoie au rôle médiateur que peut jouer la perception personnelle du degré d'obsolescence des compétences. Certains interviewés considéraient que la formation est plus judicieuse lorsqu'elle s'adressait aux employés plus jeunes. Une catégorie de répondant considérait qu'avec l'expérience et grâce aux multitudes de formations antérieurement reçues, toutes formations additionnelles sont devenues inutiles. Ces résultats sont en cohérence avec les résultats de Kooij et al. (2010) qui n'a pas pu prouver l'existence d'une corrélation entre la formation et le développement des compétences d'une part et l'engagement affectif de l'autre. Une explication possible à cette attitude est avancée par Kooij et al. qui la justifie par l'adoption d'une perspective plus courte du temps chez les seniors qui se rapprochent de l'âge de la retraite. Les travaux de Lau et al. (2008) et Salleh et al. (2013), ont montré empiriquement l'existence d'une corrélation positive entre la justice du système d'évaluation et l'engagement organisationnel. Nos résultats suggèrent que le système d'évaluation et le degré auquel il est perçu comme juste et équitable influencent l'engagement au changement chez les employés seniors.

Implications managériales :

Les seniors à l'encontre des préjugés qui leur sont associés peuvent constituer une source de performance organisationnelle grâce aux multiples atouts dont ils disposent. Ils détiennent une partie importante de la mémoire organisationnelle nécessaire pour la préservation de la capacité d'innovation. Les considérer comme des ennemis au changement n'aura comme répercussion que leur désengagement et la précipitation du sentiment de fin de la vie professionnelle. Ce qui se répercute mal sur le devenir des projets de changement. Nous recommandons vivement la rupture avec les politiques et les pratiques discriminatoires qui se fondent sur des préjugés, souvent, injustes pour justifier leur exclusion. Assurer l'engagement au changement chez les employés qui sont proches de la retraite est possible en adoptant des pratiques qui les intègrent et les valorisent. La valorisation est perçue par le degré du respect avec lequel on les traite et la reconnaissance qu'on affiche à l'égard de leurs efforts, expériences et compétences. Configurer le travail pour qu'il soit en mesure de stimuler et dynamiser les seniors est une exigence pour renforcer la capacité d'adaptabilité nécessaire pour la réussite des projets de changement. Nous insistons sur la centralité de la formation dans la stimulation de l'engagement au changement sauf que nous considérons que cette dernière ne peut acquérir son caractère stimulateur que si elle est capable d'influencer positivement la perception du retour sur l'investissement associé à l'apprentissage. Pour ce faire, les programmes de formations doivent être en cohérence avec les attentes et les aspirations des seniors, correspondre à des horizons professionnels stimulants et permettre la

coopération et l'échange entre les différentes générations. L'instauration d'un système d'évaluation juste et encourageant s'impose comme un levier pour l'engagement au changement des seniors.

Conclusion

Ce travail de recherche a été lancé dans l'objectif de vérifier si les pratiques de GRH spécifiques aux seniors qui visent essentiellement leur rétention, exercent une influence sur leur prédisposition à s'engager aux projets organisationnels de changement. Toutefois, nous appréhendons la question en se basant sur la perception des seniors plutôt que sur celle des managers. Les résultats affirment que les pratiques de GRH adoptées par les organisations en vue de mettre à la disposition des seniors des conditions favorables à la continuation du travail peuvent stimuler leur engagement au changement. Nos premiers résultats attirent l'attention des managers sur les facteurs qui comptent le plus pour les seniors. Il ne suffit pas de mettre en œuvre les « bonnes pratiques » pour assurer l'engagement des seniors. Une attention est à porter aux facteurs qu'ils considèrent eux même comme influents. Toutefois, ces résultats ne sont pas généralisables. Le nombre limité de répondants et les spécificités culturelles du pays ne permettent pas la généralisation. L'absence de la perception des femmes du sujet constitue une autre limite. Des études supplémentaires pour tester la validité de ces résultats dans d'autres contextes culturels et l'investigation des points de vue des femmes cadres sur le sujet sont à envisager.

Bibliographie

- Abdull Sukor, S., Mohd Khan, J. K., Tang, S. M et Lim, K. T. (2008) "Fairness in performance appraisal amongst teachers and its relationship with job motivation and academic school performance", *International Journal of Management Studies (Bumper issues)*, vol. 15, pp. 159-176.
- Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990) "the measurement and antecedents of affective, continuance and normative to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, vol.63, pp. 1-18.
- Armstrong- Stassen, M. (2008) "Human resources practices or mature workers- And why aren't employers using them", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 46, No. 3, pp. 334-352.
- Barth, M. C., McNaught, W. et Rizzi, P. (1993) *Corporations and the Aging Workforce*, In P. H. Mirvis (ed.), *Building the competitive workforce: Investing in human capital for corporate success*, New York: Wiley.
- Becker, H.S., (1960) "Note on concept of commitment", *American Journal of sociology*, vol. 66, pp. 32-42.
- Beckmann, M. (2007) *Age-based technological and organizational change: Firm-Level evidence and management implications*, Working paper, University of Basle.
- Borghans L. et Well, B. (2002) "Do older workers have more trouble using a computer than younger workers?", *The Economics of Skills Obsolescence*, vol. 21, pp. 139-173.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. et Ng, K. Y. (2001) "Justice at the millennium, A Meta-Analytic Review of 25 years of organizational justice research", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp. 425-445.
- Delong, D.W. (2004) *Lost Knowledge confronting the threat of an aging workforce*, Oxford University press.
- Friedberg, L. (2003) "The impact of technological change on older workers: evidence from data on computer use", *Industrial and Labor Relation Review*, vol. 53, No.3, pp. 511-529.
- Glass, J. C. (1994) "Factors affecting learning in older adults", *Educational Gerontology*, vol.22, No.4, pp. 359-372.
- Goldberg, B. (2005) *How to become employer of choice for the working retired*. In P.T. Beatty and R.M.S. Visser (ed.), *Thriving on an aging workforce: Strategies for organizational and systemic change*, pp. 170–178. New York: Krieger Publishing Company.
- Guérin, S. et Fournier, G. (2009) *Le management des seniors : les dernières mesures pour l'emploi des seniors*, Eyrolles, édition d'organisation.
- Hale, N. (1990) *The older worker: effective strategies for management and development*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Herrbach, O., Karim, M., Vandenberghe, C. et Negrini, A. (2009) "Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers", *Human resources management*, vol. 48, No.6, pp. 895-915.

- Herscovitch, L. et Meyer, J.P., (2002) "Commitment to organizational change: extension of the three-component model", *The Journal of applied psychology*, vol. 87, No. 3, pp. 474-487.
- Kluge, A. et Krings, F. (2008) "Attitudes toward older workers and human resources practices", *Swiss Journal of Psychology*, vol.64, N.1, pp. 61-64
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P. G.W., Dijkers, J.S.E. et Lange, A.H.D. (2010) "The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta- analysis", *Journal of organizational behavior*, vol.31, No. 8, pp. 1111-1136.
- Lau, C.M., Wong, K.M. et Eggleton, R.C. (2008) "Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects", *Accounting and business research*, vol. 38, No.2, pp. 121-135.
- Lazear, E.P. (1979) "why is there mandatory retirement?", *The Journal of Political economy*, vol.87, No.6, pp.1261-1284.
- Malhotra, N., Budhwar, P. et Prowse, P. (2007) "Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres", *International Journal of human resource management*, vol. 18, No. 12, pp. 2095-2128.
- Marbot, E. et Peretti, J.M. (2004) *Les seniors dans l'entreprise*, Village mondial.
- McEvoy, G.M. et Blahna, M.J. (2001) "Engagement or disengagement ? Older workers and the looming labor shortage", *Business Horizons*, vol. 44, No.5, pp. 46-52.
- Scandura, T.A. (1997) "Mentoring and Organizational Justice: An Empirical Investigation", *Journal Of Vocational Behavior*, vol. 51, pp. 58-69.
- Maurer, T., et Rafuse, N.E. (2001) "Learning, not litigating : Managing employee development and avoiding age discrimination", *Academy of management executive*, vol. 15, pp. 110-121.
- Morrow, P. C. (2011) "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 79, pp. 18-35.
- Moseley, J.L. et Dessinger, J.C. (2007) *Training older workers and learners: Maximizing the workplace performance of an aging workforce*, Pfeiffer.
- Newman, A., et Sheikh, A.Z. (2012) "Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study", *Journal of managerial psychology*, vol.27, No.1, pp.71-89.
- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005) "Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective", *Organizational Dynamics*, vol.34, No.2, pp. 153-167.
- Saba, T., Guérin, G. et Wils, T. (1998) "Managing older professionals in public agencies in Quebec", *Public Productivity & Management Review*, vol. 22, No.1, pp. 15-34.
- Saba, T. et Guerin, G. (2005) "Extending employment beyond retirement age: the case of health care managers in Quebec", *Public Personnel Management*, vol.34, No. 4, pp. 297-309.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S. et Abdul Halim, M.A.S. (2013) "Fairness of performance appraisal and organizational commitment", *Asian Social Science*, vol.9, No.2, pp. 121-128.