

Les effets de l'ancienneté des salariés sur la performance sociale des entreprises françaises

Baggio, S. et Sutter, P.-E.

« *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors* ». Ce titre d'un ouvrage tout récent (Regnault, 2009) ne peut pas mieux résumer la façon dont les croyances ou les stéréotypes sur les jeunes et les seniors influencent négativement les décisions de gestion, nuisant ainsi plus spécifiquement à ces catégories de salariés. Bien qu'ayant la meilleure performance sociale au sein des entreprises, les jeunes et les seniors sont ceux qui en France présentent le plus fort taux de chômage. Ce sont bien les stéréotypes qui pèsent sur le réel et non l'inverse. L'emploi des jeunes et des seniors constitue une question cruciale, dans une société qui se targue de diversité et qui peine à se l'appliquer à elle-même. En effet, jeunes et seniors souffrent le plus souvent d'une image dégradée dans l'entreprise. Les seniors s'adapteraient mal aux évolutions incessantes des technologies et du marché du travail. Peu mobiles, peu flexibles, moins rentables, les seniors sont en effet objets de préjugés tenaces sur le lieu de travail. La réalité, mise à jour par pléthores d'études sur le sujet, montre au contraire que les seniors parviennent à pallier à leur vieillissement et de son inéluctable perte de compétences physiques et cognitives. Ainsi, ils parviennent à développer des stratégies, individuelles ou collectives, qui leur permettent de contrebalancer leurs faiblesses en conservant une performance non moindre à celle de leurs cadets (Delgoulet, Millanvoye et Volkoff, 2005 ; Volkoff, Molinié et Jolivet, 2000). Leur expérience – au travail et dans la vie – autorise cette compensation, et fait des seniors de véritables ressources pour l'entreprise : fidèles, matures, autonomes, professionnels, capables de leadership et de prise de recul (Christin, 2009). Les jeunes souffrent eux aussi d'un certain nombre de préjugés au travail : ils manquent de savoir vivre, obéissent peu, sont plutôt individualistes et peu patients (Regnault, 2009). Pourtant, des études montrent que les jeunes sont plutôt satisfaits de leur travail et s'y sentent bien (étude réalisée par En-Contact, 2009). Au contraire, le manque de perspectives d'évolution que leur offre l'entreprise les fait craindre de stagner, et les incitent à la mobilité. De même, bien que qualifiés d'individualistes, les relations sociales occupent une place essentielle pour les jeunes (cf. également Beaujolin, 2008).

Les entreprises semblent avoir tout à gagner à faire une place plus grande aux jeunes comme aux seniors en leur sein.

La présente étude, issue des résultats de l'Observatoire de la Vie au Travail, traite indirectement de la question de l'âge au travail, en questionnant les effets de l'ancienneté. Elle s'intéresse à un aspect plus ou moins étudié, à savoir les différences de performance, non pas économique mais sociale, selon l'ancienneté des salariés dans l'entreprise. La performance sociale est entendue comme la résultante des interactions entre les salariés dans l'atteinte des objectifs de leur entreprise. Elle peut être positive, donc créatrice de valeur (atteinte des objectifs, rentabilité, mais aussi bien-être des salariés et réalisation professionnelle), ou négative, cas dans lequel elle contribue à l'apparition de risques psychosociaux pour les salariés et à une performance moindre pour l'entreprise.

On commencera par présenter rapidement les indicateurs de mesure de la performance sociale, avant d'en présenter les résultats.

Questions de méthodes et de mesure

Parmi les sept indicateurs de mesure de la performance sociale des entreprises dans l'Observatoire de la Vie au Travail, on en retiendra quatre : le climat social, l'exposition au stress, l'implication des salariés et leur représentation sociale du travail.

Le climat social

L'étude du climat social retenue dans cette étude repose sur les travaux de Landier et Labbé (2005, cf. également Landier, 2008). Ces auteurs ont déterminé les principales sources de dysfonctionnement génératrices de tensions sociales, soit 32 facteurs qui constituent toutes sortes de petits problèmes, de sources d'inquiétude ou de frustration qui viennent détériorer le climat social des entreprises.

De manière opérationnelle, le climat social se mesure au moyen de 32 questions : une question pour chacun des facteurs. Les irritants sont regroupés en cinq familles et se déclinent de la manière suivante :

- A – Perception de la politique menée par la Direction
- B – Perception du comportement de l'encadrement
- C – Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel
- D – Perception des méthodes de management
- E – Perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement

L'exposition au stress socio-organisationnel

Un certain nombre d'irritants repérés par Landier et Labbé (2005) présentent également une qualité de stresseurs, dans le sens où ils constituent autant de causes de stress pour les salariés. Ceci n'est pas surprenant, climat social et stress étant étroitement liés dans l'organisation. Ces irritants ont été complétés à l'aide des dimensions propres aux stresseurs professionnels manquants et relèvent non pas du stress proprement dit des salariés, mais des sources potentielles de stress générées par l'organisation du travail, le management ou les relations sociales dans l'entreprise¹. Les stresseurs sont regroupés en six familles qui sont les suivantes :

- A – Stresseurs liés à l'incertitude et à l'imprévisibilité au travail
- B – Stresseurs liés au manque de reconnaissance (social, symbolique, matériel)
- C – Stresseurs liés aux relations interpersonnelles
- D – Stresseurs liés aux problèmes de communication
- E – Stresseurs liés au changement et aux valeurs
- F – Stresseurs liés au job design

L'implication personnelle des salariés

L'implication personnelle est entendue comme le lien entre un sujet, le salarié, et un objet, son travail (Rateau, 2004 ; Rouquette, 1997). Ce lien rend compte de la façon dont le salarié pense et vit son travail et dans quelle mesure il s'y implique. Trois aspects permettent de mesurer l'implication personnelle² :

- *l'identification personnelle au travail (IP)*

L'identification personnelle correspond à une relation de proximité du salarié à son travail, c'est-à-dire le degré par lequel le premier est concerné par le second.

- *la valorisation de l'objet travail (VO)*

La valorisation de l'objet, ou importance de l'enjeu, renvoie comme son nom l'indique à l'importance de l'enjeu associé au travail pour le salarié.

- *la capacité perçue d'action sur le travail (CPA)*

La capacité perçue d'action, ou possibilité perçue d'action, fait référence au contrôle que le salarié peut exercer sur son travail.

¹ Pour une présentation complète du modèle :

<http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/Presentation%20barometre%20SOS.pdf>

² Pour plus de précision sur le modèle de l'implication personnelle, cf. l'article disponible sur ce sujet sur le blog : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implictravdec08.pdf>.

La représentation sociale du travail

Les salariés se sont enfin vus demander la façon dont ils pensaient leur travail. Pour cela, on leur demande les quatre premiers mots leur venant à leur esprit quand ils évoquent leur travail au sein de leur entreprise (Vergès, 1992, 1994). Ce procédé permet d'accéder à la représentation sociale du travail des salariés³. Les quatre termes énoncés, ou quatre induits sont ensuite traités par analyse prototypique, qui est effectuée en prenant en considération deux critères :

- leur fréquence (sont-ils cités souvent ou rarement par les salariés ?) ;
- leur rang d'apparition (sont-ils plutôt cités en premier ou en dernier ?).

Ces deux critères donnent naissance à un tableau à double entrée, qui se présente de la façon suivante :

Tableau 1
Répartition des éléments de RS dans une analyse prototypique, fréquence × rang

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	« Candidats au noyau central »	Zone ambiguë
	Élevé	Zone ambiguë	Éléments périphériques

Les éléments de la première case sont les plus importants pour qualifier la représentation sociale, tandis que ceux de la dernière case sont périphériques. Les deux autres cases sont des zones potentiels de changement ou révélatrices de l'existence de sous-groupes de salariés (Bonnet, Roussiau et Vergès, 2002 ; Vergès, 1994).

L'échantillon

L'enquête s'est déroulée du 9 mars au 18 avril 2009, s'adressant aux salariés français de deux façons :

- 2615 réponses par le biais d'un site Internet (www.ovat.com), médiatisé grâce au partenariat avec Keljob (Kelformation, PublicRH, Explorimmo), des sites d'informations RH (meilleuresentreprises.com, exclusiveRH.com, le blog de m@rs-lab) et des sites d'informations économiques tels que le MOCI. Des annonces presse dans le journal Le Monde ont également dirigé les internautes vers le site ;

³ Cf. article sur le blog à ce sujet : <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/La%20valeur%20travail.pdf>.

- 195 réponses au moyen de questionnaires papier, dont les passations ont eu lieu dans différents salons parisiens et dans les rues de Paris.

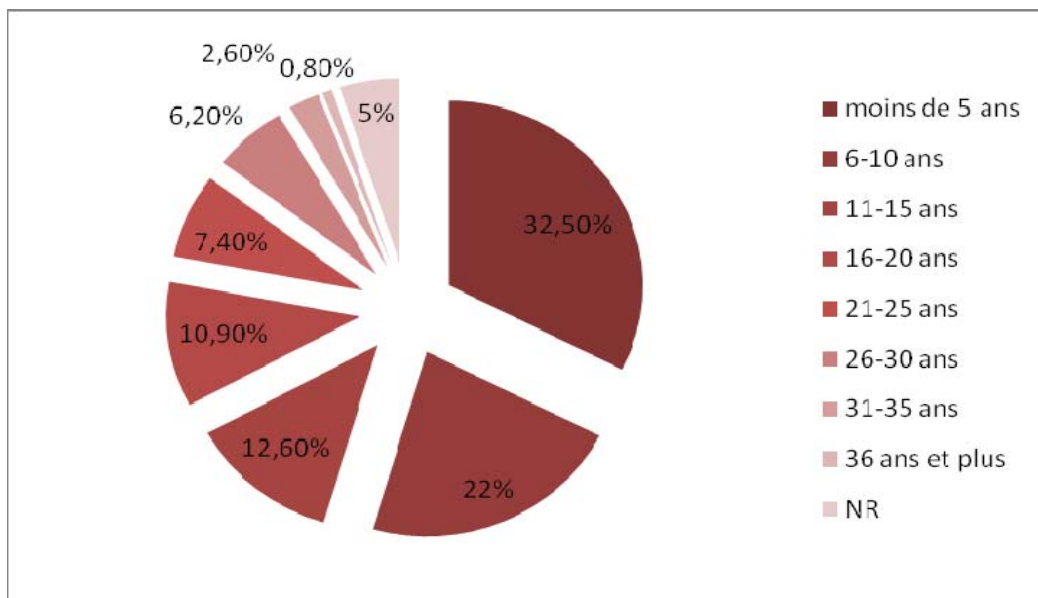
L'échantillon compte en tout 2810 participants, et se compose donc à 90 % de réponses au questionnaire mis en ligne sur Internet. Les réponses devront être considérées avec prudence, étant donné qu'un tel échantillonnage risque de présenter des problèmes de structure, susceptibles de mener à des conclusions erronées (Ardilly, 2006). Les 10 % de questionnaires papier permettront de contrôler les effets du volontariat sur les résultats de l'enquête.

Ces salariés se répartissent de manière proche de la population active française⁴, si ce n'est que les salariés ayant un statut élevé et les entreprises de grande taille sont surreprésentées dans l'échantillon.

En ce qui concerne l'ancienneté, les salariés se sont vus demander d'indiquer le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient au moment de répondre à l'enquête (en arrondissant à l'année supérieure). Un regroupement en huit classes a ensuite été effectué afin de pouvoir conduire les analyses. La répartition est résumée dans le graphique suivant :

Fig. 1

Répartition des salariés de l'échantillon selon leur ancienneté



⁴ La répartition des salariés de l'échantillon a été comparée aux données INSEE disponibles (www.insee.fr) et à l'aide du Labour Force Statistics (2009), qui résume les caractéristiques de la population active mondiale.

Faute de données disponibles, il est difficile de discuter de la bonne répartition des salariés de l'échantillon selon leur ancienneté. Les salariés ayant moins de 15 ans d'ancienneté en constituent la majorité (67,1 %).

Hypothèses

De manière générale, on s'attend à ce que l'ancienneté des salariés ait un effet sur la performance sociale des entreprises : la vision du climat social sera différente pour les salariés selon qu'ils sont nouvellement arrivés ou anciens, tout comme la perception de l'exposition au stress, l'implication et la représentation sociale du travail.

Les travaux existants traitent plus des effets de l'âge que de l'ancienneté. On peut s'appuyer partiellement sur ces travaux, car ancienneté et âge sont indubitablement liés, même si ces deux variables ne se recouvrent pas complètement : il n'est pas exclu que, par exemple, des seniors soient de nouveaux embauchés. En revanche, on peut facilement penser que des salariés ayant par exemple plus de 30 ans d'ancienneté sont des seniors.

Les travaux sur l'âge des salariés nous apprennent que les salariés les plus âgés présentent une bonne performance sociale. On sait notamment que les seniors sont plus loyaux et fidèles : *« un collaborateur de 50 ans sera encore présent dans dix ans alors que la majorité des jeunes embauchés auront quitté l'entreprise »* (Christin, 2009, p. 17). On peut donc penser que les salariés les plus anciens dans l'entreprise seront également les plus impliqués. À l'inverse, les jeunes, plus mobiles et ouverts aux opportunités qui s'offrent à eux dans d'autres entreprises seraient moins impliqués (En-Contact, 2009 ; Regnault, 2009).

Un autre critère mentionné par Christin (2009) est la plus grande autonomie des seniors. Or, le manque d'autonomie constitue également un facteur de stress. Les seniors étant plus autonomes, on peut penser que leur perception de l'exposition au stress sera moindre. D'autres travaux soulignent également que les seniors ont des attentes moins fortes que les jeunes (Regnault, 2009), notamment en ce qui concerne le rapport à l'autorité.

Toutefois, il est possible que cet effet ne soit que modéré, dans la mesure où l'effet de l'âge est présenté comme mineur dans certaines études (Christin et Moulette, 2008 ; Regnault, 2009). Il est également possible que l'ancienneté présente des effets propres, différents de ceux de l'âge, ces deux variables ne se recouvrant pas exactement l'une l'autre, ce que l'étude permettra d'explorer.

Résultats

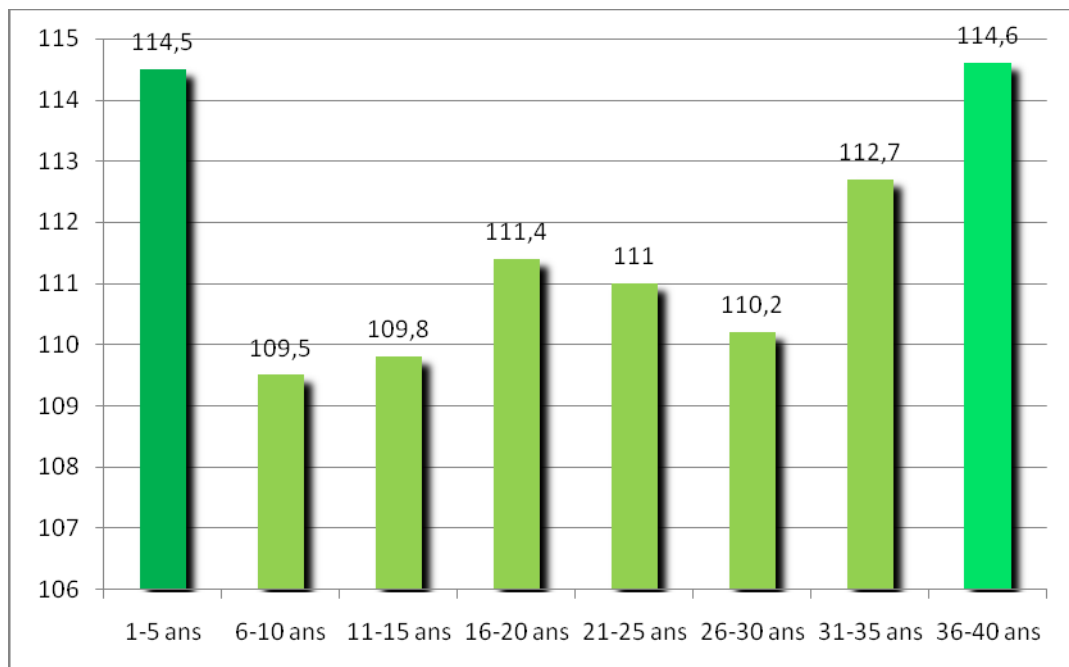
On abordera successivement les résultats pour chacun des indicateurs de mesure de la performance sociale avant de les discuter et de les résumer.

Effet de l'ancienneté sur la perception du climat social de l'entreprise

L'effet de l'ancienneté des salariés a fait l'objet d'une analyse de variance accompagnée de tests de comparaison post-hoc. Les résultats figurent dans le graphique suivant⁵ :

Fig. 2

Effet de l'ancienneté sur le climat social de l'entreprise



Il est très intéressant de constater que la perception du climat social est meilleure aux « bornes » des classes d'ancienneté : nouveaux et très anciens sont plus optimistes que n'importe quel autre salarié⁶.

⁵ Le score global de climat social (ou QCS) est établi en scorant les notes obtenues pour chacune des 32 questions. L'échelle de mesure varie donc de 32 à 192, avec une moyenne à 112, l'échelle comportant 6 modalités.

⁶ $F = 2,76$, $dl = 7$, 2660 , $p < .007$. La différence n'est statistiquement pas significative pour la classe d'ancienneté 36-40 ans, en raison du faible nombre de participants dans cette classe. L'homoscédasticité des variances est respectée par un test d'homogénéité des variances ($p < 67$).

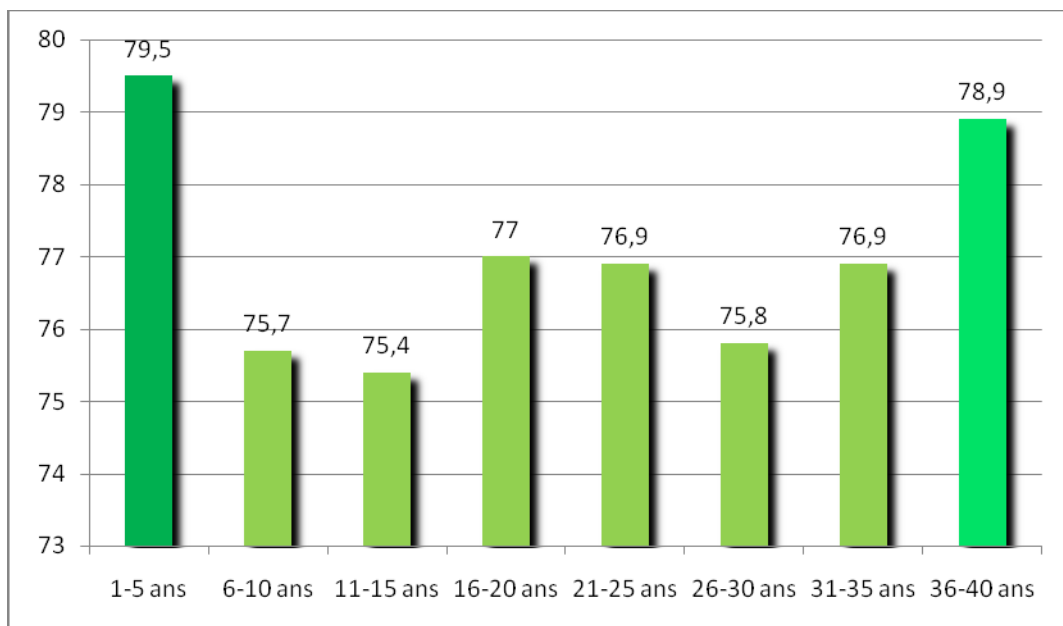
La différence est statistiquement significative entre les classes 1-5 ans et 6-10 ans⁷. Tout se passe comme si les salariés, après une phase d'optimisme quand ils entrent dans l'entreprise, étaient ensuite désillusionnés, avec une perception du climat social de fait plus dégradée.

Effet de l'ancienneté sur la perception de l'exposition au stress dans l'entreprise

Les résultats de l'exposition au stress figurent dans le graphique suivant⁸ :

Fig. 3

Effet de l'ancienneté sur la perception de l'exposition au stress



Les résultats sont semblables à ceux obtenus par rapport au climat social⁹, avec une opposition entre les « jeunes » salariés (1 à 5 ans d'ancienneté) et ceux un peu plus anciens (6 à 15 ans d'ancienneté, différence statistiquement significative). De nouveau, si les premiers s'estiment peu exposés au stress, la perception se dégrade avant de s'améliorer pour les salariés les plus anciens (36 à 40 ans d'ancienneté). Les salariés les plus anciens présentent un score élevé, donc une faible exposition au stress (résultat voisin de celui obtenu par les salariés ayant entre 1 et 5 ans d'ancienneté), mais la différence n'est pas statistiquement significative¹⁰.

⁷ Mis en évidence lors des tests de comparaison post-hoc.

⁸ Le score global d'exposition au stress (ou SOS) est établi en scorant les notes obtenues pour chacun des 22 stressors, soit une échelle de mesure variant entre 22 et 132, avec une moyenne à 77.

⁹ $F = 3,33$, $dl = 7$, 2660 , $p < .002$.

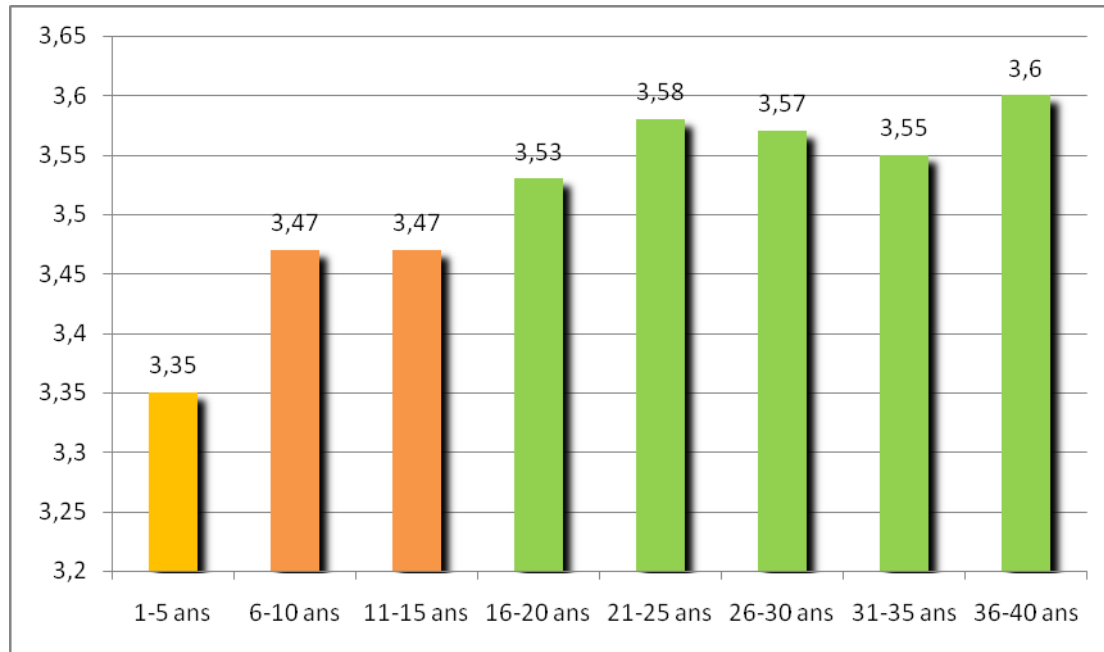
¹⁰ Ceci est probablement de nouveau dû au nombre réduit de salariés ayant plus de 36 ans d'ancienneté. Un test d'homogénéité des variances a conclu à l'homoscédasticité des variances ($p < .75$).

Effet de l'ancienneté sur l'implication des salariés

Parmi les trois composantes de l'implication testées, seule l'identification personnelle présente des résultats statistiquement significatifs¹¹, qui figurent dans le graphique suivant¹² :

Fig. 4

Effet de l'ancienneté sur l'implication des salariés



De manière très nette, on peut remarquer que le degré par lequel les salariés se sentent concernés par leur travail a tendance à croître avec leur ancienneté. On peut en particulier noter plusieurs seuils où l'implication des salariés évolue¹³ : entre 1 et 5 ans d'ancienneté, les salariés sont les moins impliqués, avant que celle-ci ne s'améliore entre 6 et 15 ans d'ancienneté. Elle connaît une nouvelle amélioration statistiquement significative entre 16 et 40 ans d'ancienneté.

Effet de l'ancienneté sur la représentation sociale du travail

Afin de ne pas surcharger l'analyse, les représentations sociales du travail selon l'ancienneté ont été considérées en quatre classes d'âge et non en huit. Les quatre tableaux suivants

¹¹ IP : $F = 4,05$, $dl = 7$, 2566 , $p < .001$; VO : $F = 1,62$, $dl = 7$, 2564 , $p < .124$; CPA : $F = .82$, $dl = 7$, 2568 , $p < .571$.

¹² L'implication est mesurée sur une échelle en 4 points allant d'une faible implication (1) à une forte implication (4).

¹³ Déterminés à l'aide de comparaisons post-hoc.

donnent les représentations sociales du travail des salariés ayant respectivement entre 1 et 10 ans et 11 et 20, 21 et 30, plus de 31 ans d'ancienneté.

Tableau 2

Représentation sociale des salariés ayant entre 1 et 10 ans d'ancienneté

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Equipe Plaisir Responsabilité Rigueur Stress	Autonomie Fatigue Manque de reconnaissance Pression Salaire
	Élevé	Argent Contraintes Esprit d'équipe Motivation Organisation Utile	Communication Efficacité Ennui Epanouissement Evolution Intéressant Qualité Relationnel

Tableau 3

Représentation sociale des salariés ayant entre 11 et 20 ans d'ancienneté

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Autonomie Responsabilité Stress	Equipe Intéressant Plaisir Pression Salaire
	Élevé	Efficacité Service Utile	Disponibilité Ennui Epanouissement Evolution Manque de reconnaissance Reconnaissance Relationnel Rigueur

Tableau 4

Représentation sociale des salariés ayant entre 21 et 30 ans d'ancienneté

		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Intéressant Responsabilité Stress	Autonomie Equipe Pression Reconnaissance Salaire
	Élevé	Implication Plaisir Rigueur	Argent Efficacité Ennui Fatigue Incompréhension Manque de reconnaissance Performance Qualité Relationnel Résultats

Tableau 5

Représentation sociale des salariés ayant entre 31 et 40 ans d'ancienneté

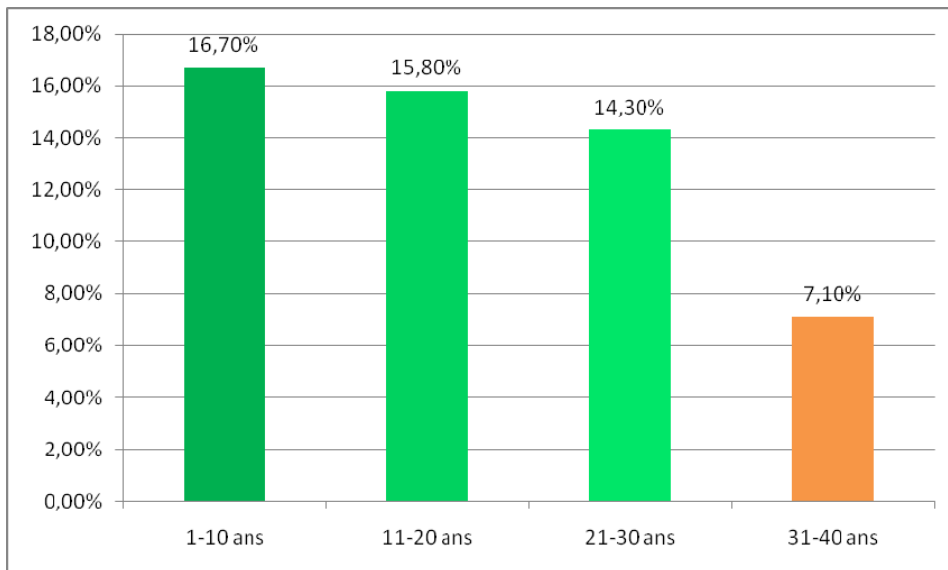
		Fréquence	
		Élevée	Faible
Rang Moyen	Faible	Fatigue Responsabilité	Intéressant Salaire Utile
	Élevé	Dynamisme Plaisir Rigueur Stress	Disponibilité Equipe Evolution Résultats Surcharge

On peut remarquer, au-delà de termes communs et donc d'une vision partagée du travail, quelques particularités spécifiques à l'ancienneté :

- Les plus anciens (31-40 ans d'ancienneté) semblent moins stressés que les plus jeunes : le « stress » figurent dans la case 3 (contre la case 1 pour les autres classes d'ancienneté). Ils mentionnent également moins de facteurs de stress, la « pression », le « manque de reconnaissance » et « l'ennui » étant absents de leur représentation.
- Les plus anciens paraissent en revanche moins performants que les plus jeunes : ils se disent plus « fatigués » (case 1), et évoquent également la « surcharge » de travail qu'ils subissent. « Efficacité » et « autonomie » sont également absents de leur représentation.
- Le relationnel perd de l'importance à mesure que l'ancienneté croît, comme le graphique suivant le souligne :

Fig. 5

Importance du relationnel dans la représentation sociale du travail selon l'ancienneté
(% de termes cités)



L'ancienneté est-elle synonyme d'isolement dans l'entreprise ou d'une moindre préoccupation des relations sociales ? Une réponse possible est le moindre attrait des seniors pour le relationnel (Beaujolin, 2008), hypothèse sur laquelle on reviendra ci-dessous.

Discussion

➤ Du point de vue des indicateurs de climat social, les salariés semblent passer par une phase d'optimisme où ils évaluent favorablement les indicateurs de climat social et d'exposition au stress. Tout se passe comme si, passé cette première vague d'enthousiasme, les salariés étaient rattrapés par la réalité et se trouvaient désillusionnés (entre 6 et 10 ans d'ancienneté). En effet, ces salariés se trouvent dans une phase de leur carrière où la hiérarchie est la plus exigeante à leur égard. Ils sont notamment très exposés aux notions de rentabilité et de performance, ainsi que de concurrence entre collaborateurs. A cette période de la carrière, on prend également parfois conscience qu'il sera difficile d'atteindre les objectifs professionnels que l'on s'était fixés.

Par la suite, la perception des indicateurs de climat social se stabilise, avant de s'améliorer à nouveau pour les salariés les plus anciens, qui sont également les salariés sur le départ. Les arrivants et les partants sont donc ceux qui ont la vision la plus positive du climat social de leur entreprise.

➤ Du point de vue de l'implication, l'enthousiasme des nouveaux arrivés n'est pas visible : le degré par lequel les salariés se sentent concernés par leur travail croît progressivement à mesure que les salariés prennent de l'ancienneté dans leur entreprise. De nos jours, les salariés savent de plus en plus que leur carrière ne se déroulera pas toute entière dans une seule entreprise, comme ça pouvait être le cas par le passé (Regnault, 2009). Il est donc plausible que les salariés qui arrivent dans une entreprise ou ceux qui y ont une ancienneté modérée se sentent moins concernés car ils savent qu'ils seront amenés à changer. Il est également possible que ces salariés, ayant moins de responsabilités dans l'entreprise, parfois en dépit de leur souhait de s'engager, soient exclus des processus de décision. De fait, ils seraient moins impliqués. Par ailleurs, les salariés les plus jeunes sont plus souvent enclins à la mobilité : leur relation avec l'entreprise est plus distante que celle que peuvent entretenir les anciens (Regnault, 2009), ce qui transparaît dans leur moindre implication.

L'ancienneté grandissante s'accompagne quant à elle probablement d'un sentiment d'inamovibilité croissant qui concourt à augmenter l'implication des salariés. Rappelons que c'est aussi grâce à l'expertise que l'on développe avec l'expérience que l'on se sent vraiment utile et que l'on s'implique de plus en plus. À partir de 16 à 20 ans d'ancienneté, l'implication se stabilise.

Notons toutefois que l'importance du travail est semblable quelle que soit l'ancienneté des salariés, tout comme leur perception de contrôle sur celui-ci. Nouveaux arrivants et anciens ne sont donc pas si différents les uns des autres.

➤ Du point de vue de la représentation sociale du travail, on peut repérer des différences qualitatives autour de la notion de stress : alors que les anciens semblent moins exposés au stress et aux facteurs de stress, de nouvelles pénibilités se font jour, comme la fatigue et la surcharge quantitative ou cognitive de travail. Ce résultat semble lié à l'âge et au vieillissement qui fait que certaines tâches autrefois faciles peuvent devenir plus malaisées au fil des ans.

Un autre résultat particulièrement intéressant à trait à la façon dont les salariés mentionnent le relationnel, plus important pour les nouveaux salariés que pour les anciens. Ce résultat rejoint ceux de Beaujolin (2008), qui nous apprend que les jeunes favorisent le relationnel (l'ambiance, les relations sociales entre collègues) alors que les seniors ont tendance à s'en désintéresser.

Conclusion

Ainsi, contrairement aux préjugés couramment véhiculés au sujet des seniors, il apparaît bien que l'ancienneté et la très grande ancienneté (plus de 36 ans) soient synonymes de performance sociale favorable. Les salariés les plus anciens jugent favorablement le climat social de leur entreprise et s'estiment peu exposés au stress, mais ils sont également fortement impliqués : ils se sentent très concernés par leur travail.

Les nouveaux salariés présentent un profil contrasté : passé une phase d'appréciation positive du climat social et de l'exposition au stress, tout se passe comme si leur optimisme était douché par la réalité du vécu en entreprise. L'implication croît quant à elle progressivement au fur et à mesure que le salarié vieillit dans l'entreprise.

Toutefois, une étude plus approfondie des principaux facteurs d'influence sur la performance sociale¹⁴ montre que valeur travail et implication des salariés sont les variables les plus influentes sur la performance sociale. Ces deux éléments agissent très fortement sur la façon dont les salariés vivent et perçoivent leur travail, les variables signalétiques comme l'ancienneté devenant presque anecdotiques à leurs côtés. Autrement dit, la pensée sociale des salariés, la manière dont ils pensent le travail sont les facteurs essentiels si l'on veut cerner la performance sociale des entreprises. Ce résultat rejoint ceux d'études précédentes, qui insistent sur le rôle souvent mineur des variables signalétiques telles que l'âge (Christin et Moulette, 2008 ; Regnault, 2009).

Par la suite, il serait intéressant de prendre en compte simultanément en compte l'âge des salariés et leur ancienneté, afin de cerner la façon dont ces deux variables sont imbriquées et quels sont les effets propres de chacune.

¹⁴ Réalisée dans l'Observatoire de la Vie au Travail, cf synthèse des résultats sur <http://blog.mars-lab.com/Evenements/OVAT/OVAT-%20resultats.pdf>.

Références citées

- Ardilly, P. (2006). *Les techniques de sondage*. Paris : Éditions Technip.
- Beaujolin, R. (2008). Les cadres débutants aimeraient s'organiser librement. *Le Monde Économie*, 27 mai 2008.
- Bonnec, Y., Roussiau, N. et Vergès, P. (2002). Categorical and Prototypical Analysis : a Study on the Quality-Process in Hospital Institutions. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 52 (3-4), 213-220.
- Christin, J. (2009). *Gestion des âges*. Rapport pour l'Institut Manpower pour l'Emploi.
- Christin, J. et Moulette, P. (2008). Fin de vie professionnelle et désengagement au travail chez les cadres français du secteur privé. *Actes des V^{èmes} journées d'étude sur les carrières*, Lyon, 22-23 mai 2008.
- Delgoulet C., Millanvoye M. et Volkoff S. (2005), Les capacités des travailleurs vieillissants : une approche conditionnelle. *Futuribles*, n° 314, 5-23.
- En-Contact (2009). Concilier rémunération modeste et motivation des jeunes salariés... existe-t-il une martingale ? <http://www.en-contact.com>, 15 juin 2009.
- Labour Force Statistics (2008). *Statistiques de la population active 1987-2007*. Paris : OECD Publishing.
- Landier, H. (2008). *Évaluer le climat social de votre entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Landier, H. et Labbé, D. (2005). *Le management du risque social*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Rateau, P. (2004). L'approche structurale des représentations sociales : nouvelles perspectives intégratives. Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Montpellier 3, 17 décembre 2004.
- Regnault, G. (2009). *Les mal-aimés en entreprise : jeunes et seniors*. Paris : L'Harmattan.
- Rouquette, M.-L. (1997). *La chasse à l'immigré. Violence, mémoire et représentations*. Sprimont : Mardaga.
- Vergès, P. (1992). L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. *Bulletin de Psychologie*, XLV, 405, p. 203-209.
- Vergès, P. (1994). Approche du noyau central : propriétés quantitatives et structurales. In C. Guimelli (Ed.). *Structures et transformations des représentations sociales*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé, 233-254.

Volkoff, S., Molinié, A.-F. et Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail. *Dossiers du Centre d'Etude de l'Emploi*, n° 16.