



Université de Lausanne
MBA - HEC

Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

**Quelques réflexions sociologiques sur l'âge, la
compétence et le marché du travail**

La Chaux-de-Fonds, Club 44, le 3 mars 2005

Stéphane Haefliger, 079 742 67 81
stepcom@bluewin.ch

et Christophe Gallaz



Est-il trop vieux ou trop expérimenté ?

Robert Reid,
Premier Vice-Président, Air Canada

Source: <http://www.aircanada.ca/francais/profil/media/bio/reid.html>

au-delà de
cette limite
votre ticket
est toujours
valable



*Comment
vaincre le vieillissement
de l'homme
par le Dr Georges Debled.*

Albin Michel

*Y-a-t-il une
limite -en terme
d'âge- au delà
de laquelle
notre ticket
professionnel
n'est plus
valable ?*

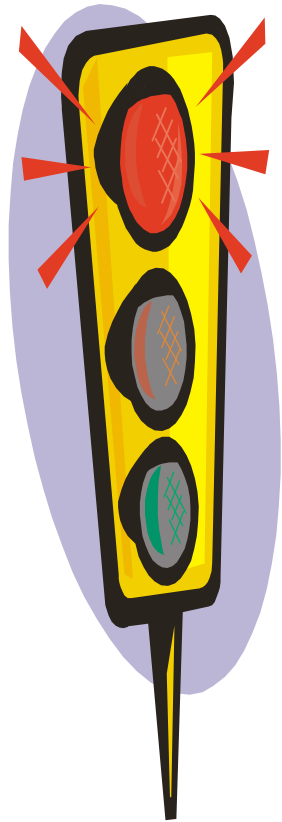
Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Plan

- **Coup de projecteur sociologique**
- L'émergence de nouvelles valeurs
- Le nouveau contrat psychologique

- Discussions et échanges animés par
Christophe Gallaz

Attention, licenciement probable !



- **20%** des Suisses pensent qu'ils seront peut-être licenciés dans l'année !
- **85%** des Suisses pensent qu'il leur sera difficile de retrouver un emploi similaire !

Source: Right Management Consultants, Etude « Indice de confiance par rapport à la carrière », Canada, 2003

➤ <http://mesnouvelles.branchez-vous.com/communiques/cnw/DIV/2003/03/c4306.html>

➤ <http://www.rightarj.fr/>

□ **Docteur, j'ai 42 ans, que faire ?**

*La plupart des employeurs
et salariés français
considèrent que
les plus de 40 ans
commencent
leur déclin professionnel*

Source: Actes du Colloque DARES; Ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, 5 mars 2003. Pour lire les actes: <http://www.ptolemee.com/dares/Seminaire0503.html>

□ **Que retirer de ces deux études empiriques ?**

1. *Fini l'emploi à vie*

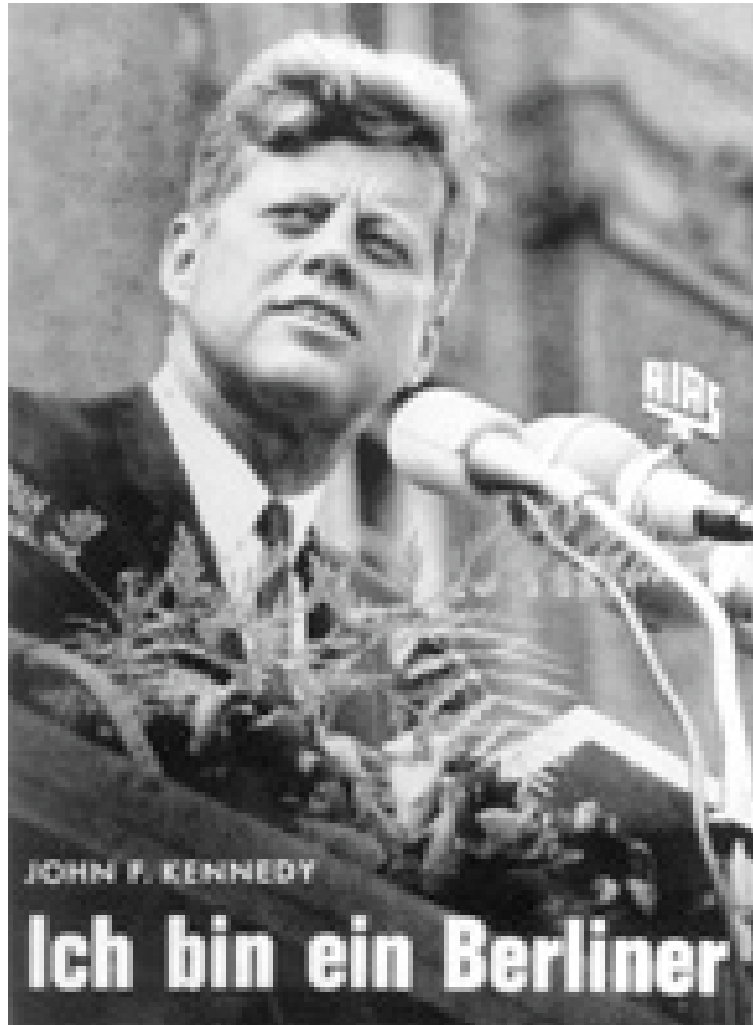
**2. *La carrière se développe
entre 20 et 40 ans***

?

□ La seniorité comme norme sociale

**Ces nouvelles
normes sont
sociales !!!**

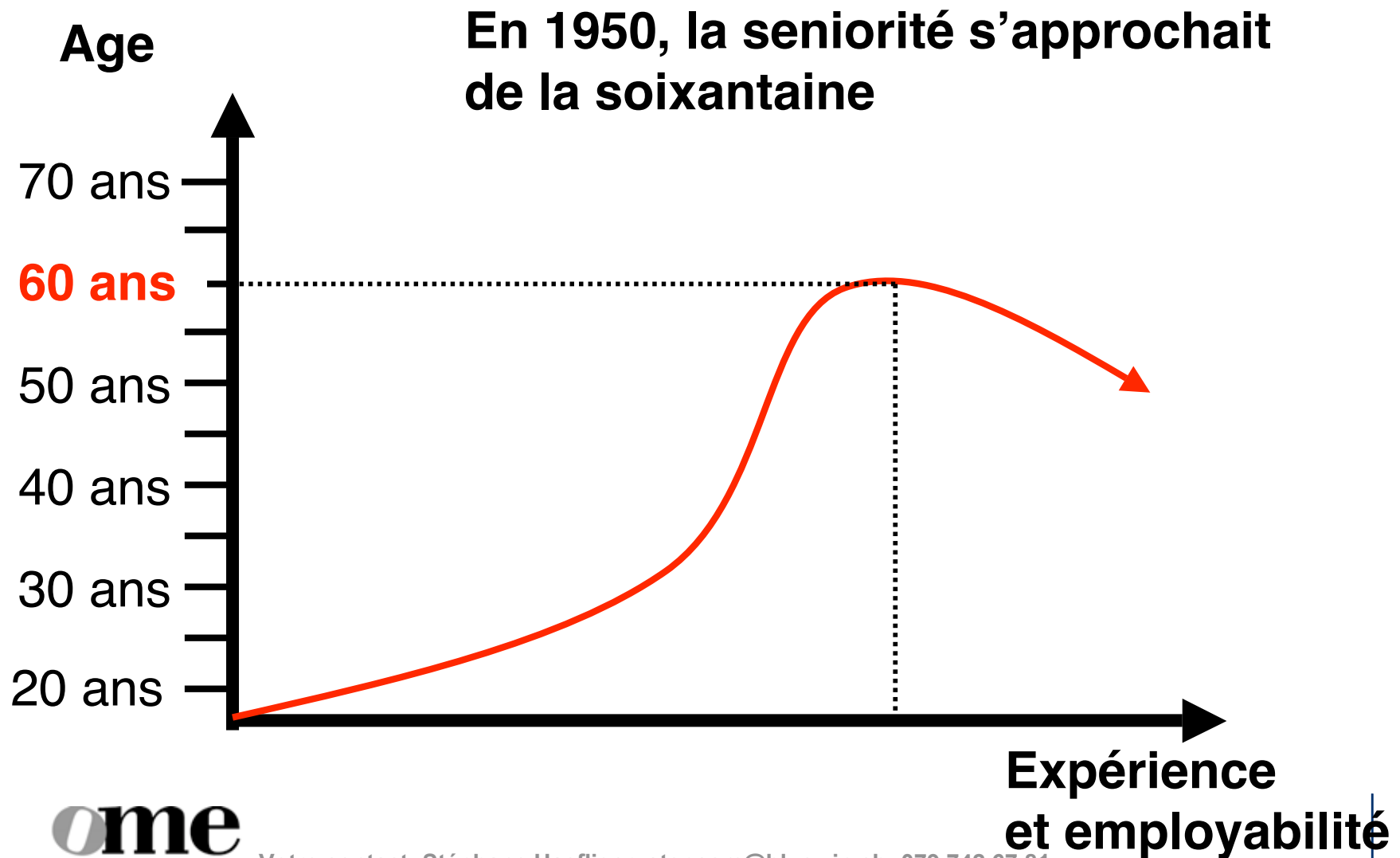
La seniorité comme norme sociale



*Le Président
est-il jeune,
trop jeune,
expérimenté,
inexpérimenté ?*

Source: Actes du Colloque DARES; Ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, 5 mars 2003. Pour lire les actes: <http://www.ptolemee.com/dares/Seminaire0503.html>

La seniorité comme norme sociale



La seniorité comme norme sociale



George Bush
Nommé Président à 65 ans



Dwight David Eisenhower (Ike)
Nommé Président à 62 ans



Ronald Reagan
Nommé Président à 70 ans



Harry S. Truman
Nommé Président à 61 ans

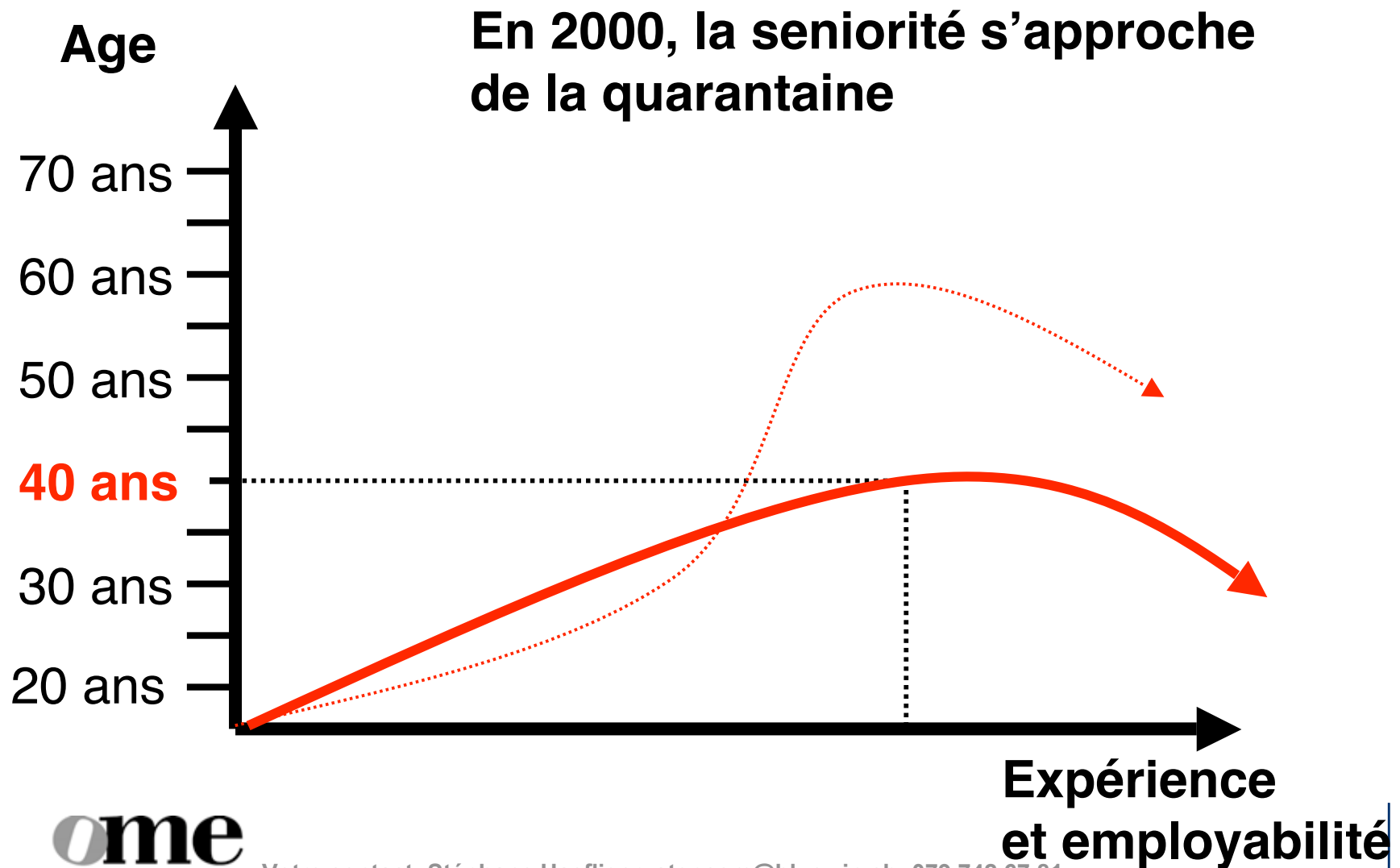


François Mitterrand
Nommé Président à 65 ans

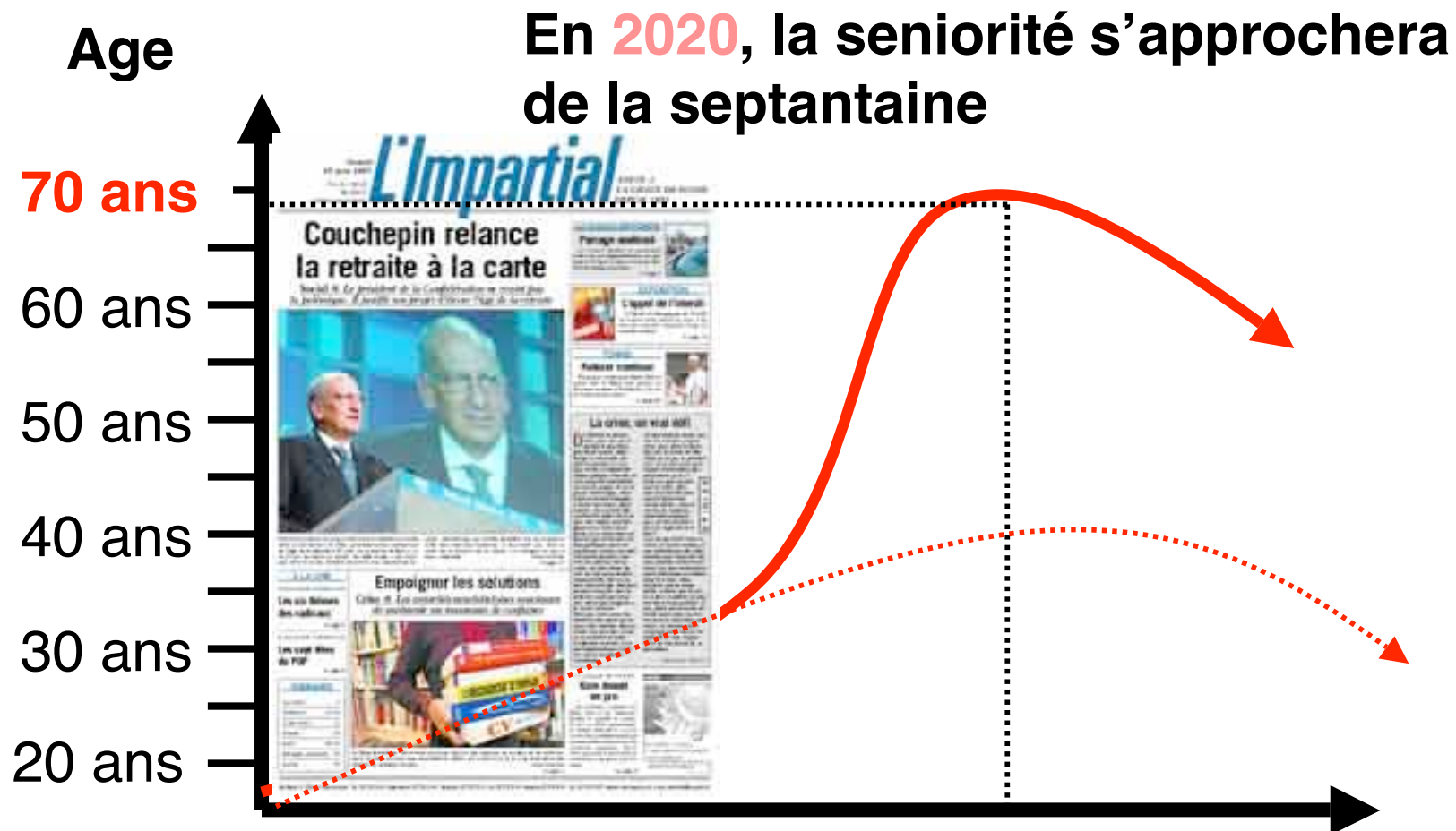


Richard Nixon
Nommé Président à 56 ans

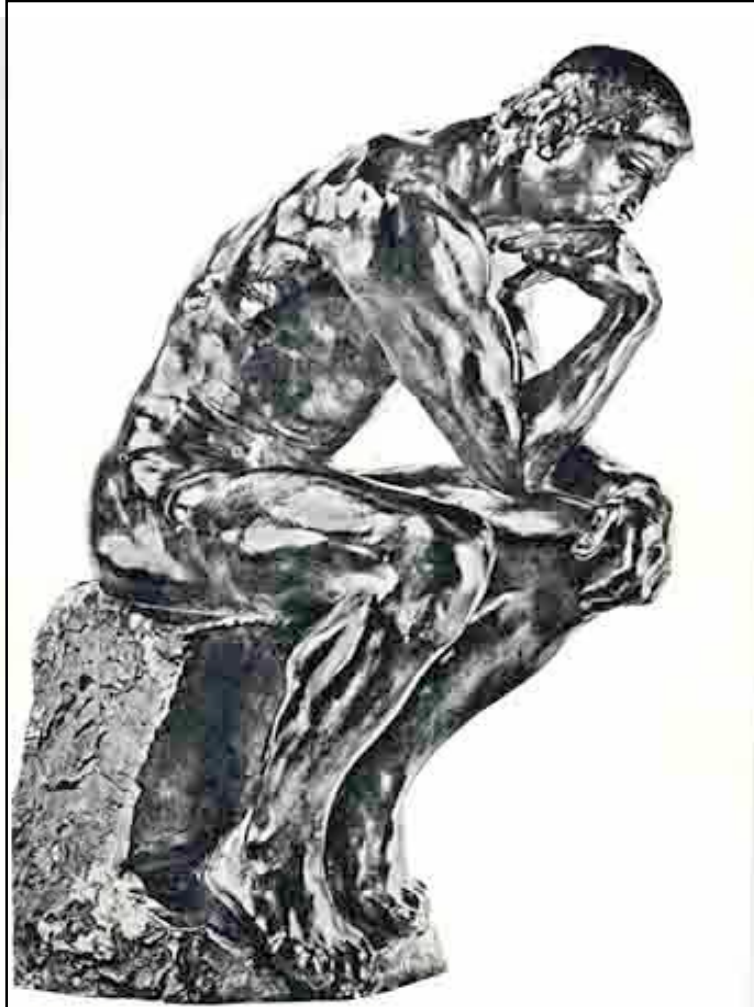
La seniorité comme norme sociale



La seniorité comme norme sociale



Que penser de ces discours contradictoires ‘



Contexte social



*La peur
nous
assaille
et nous
tenaille*

Contexte social : la société post-moderne

Une structure

Une rationalité

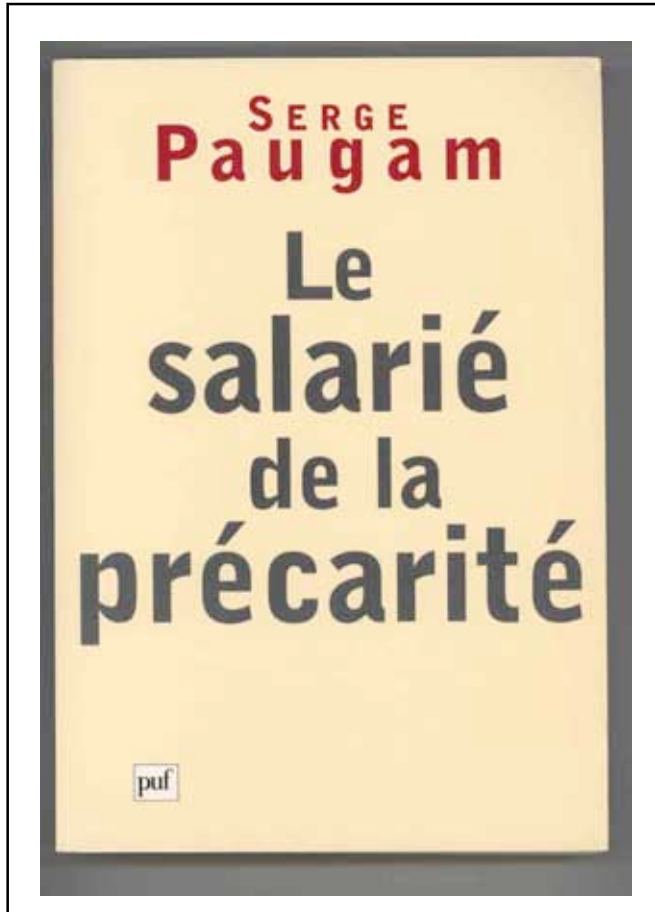
Une vérité

Une idéologie

Une représentation
du monde

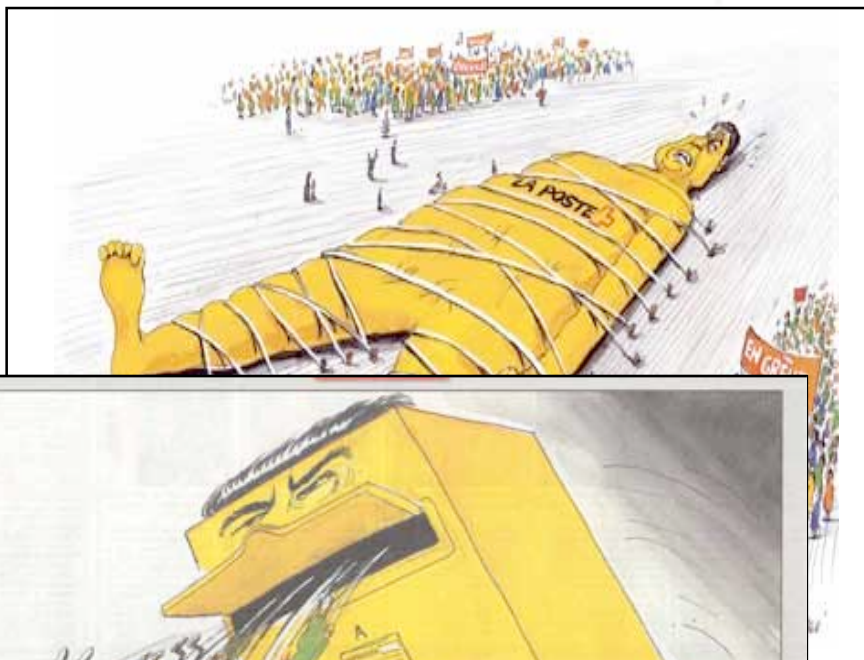
*Pourquoi
sommes-
nous si
angoissés ?*

Sommes-nous condamnés au mercenariat ?



Contexte socio-professionnel

La réalité des restructurations



En 2004, la Poste se restructure

- 1'500 emplois menacés

En 2002, la Poste annonce

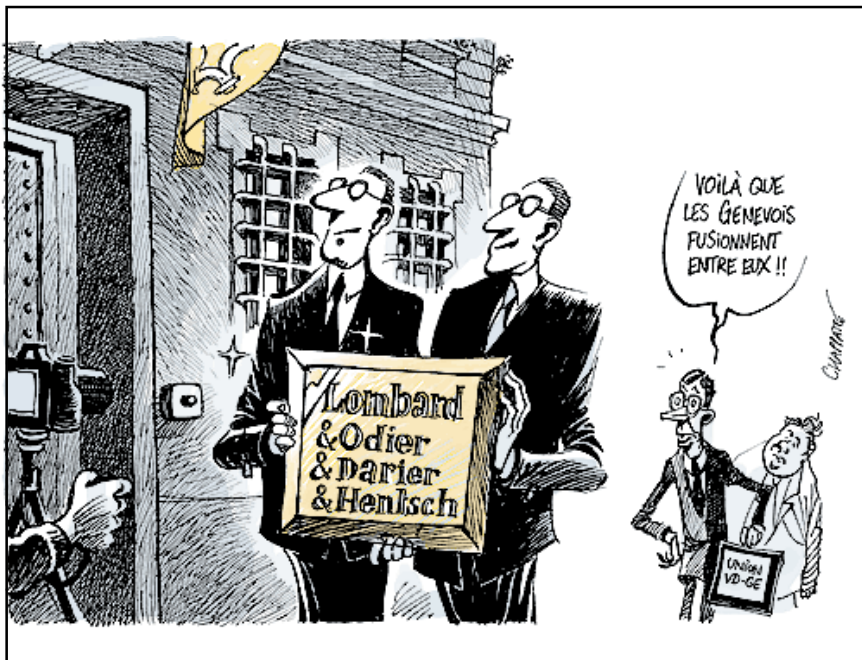
- 3'500 suppressions d'emplois.

De 1997 à 1999,

- le nombre de CDD déterminée est passé de 6'323 à 23'991
- le nombre d'auxiliaires est passé de 5'042 à 7'847

Contexte socio-professionnel

L'ère des fusions



Fusion SBS - UBS

- 10'000 suppressions d'emplois.

Fusion Sandoz - Ciba,

- 3'500 suppressions d'emploi en Suisse

Contexte socio-professionnel

L'époque des scandales financiers



Enron

- Faillite de 63 milliards \$.

Worldcom,

- Faillite de 110 milliards \$.

Contexte socio-professionnel

Les vagues de licenciements brutaux



« Si on ne vous a pas parlé, cela signifie que vous êtes licencié avec effet immédiat. »

The Accident Group

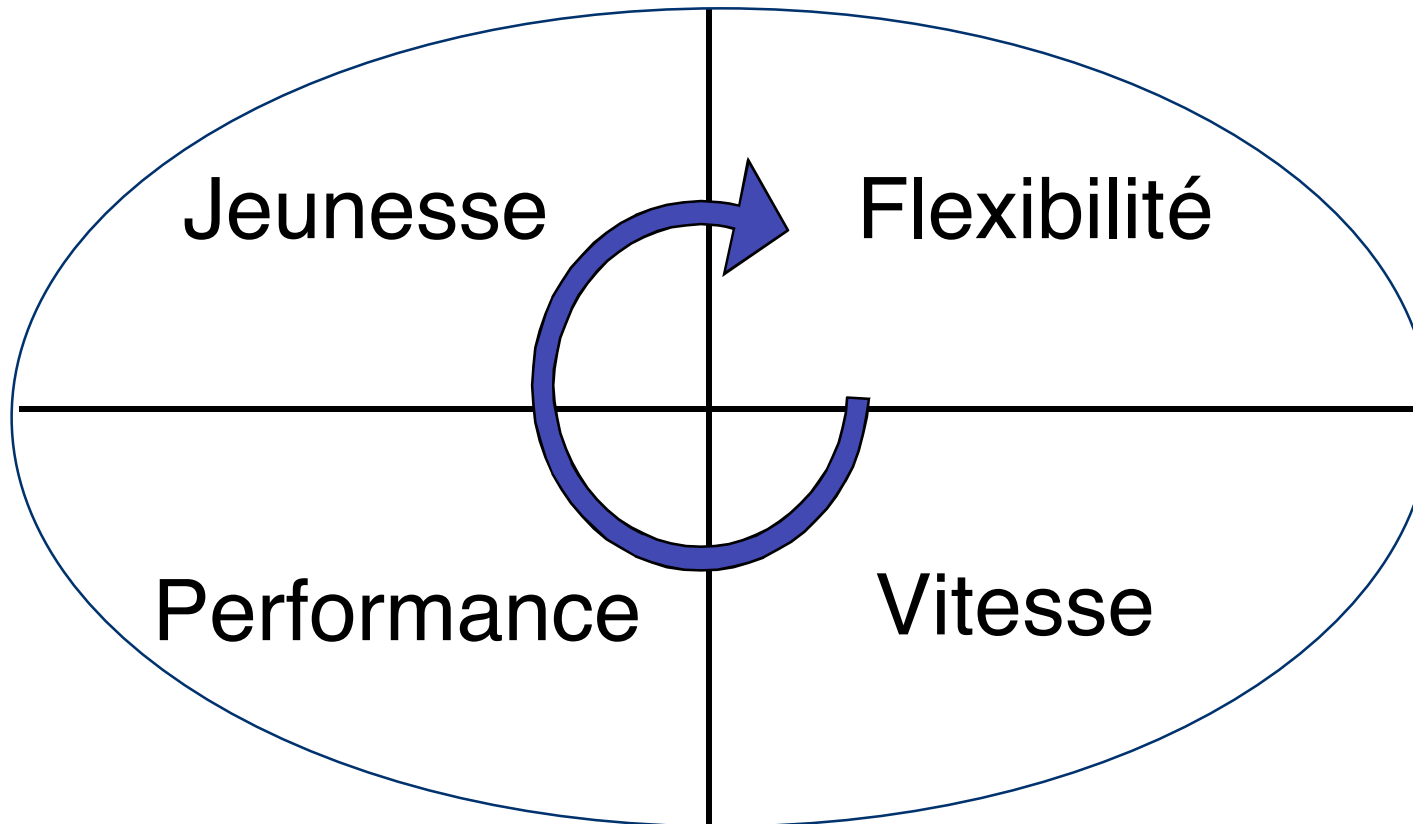
Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Deuxième section

- Coup de projecteur sociologique
- L'émergence de nouvelles valeurs
- Le nouveau contrat psychologique

- Discussions et échanges animés par
Christophe Gallaz

Les valeurs sociales prônées aujourd'hui par les organisations

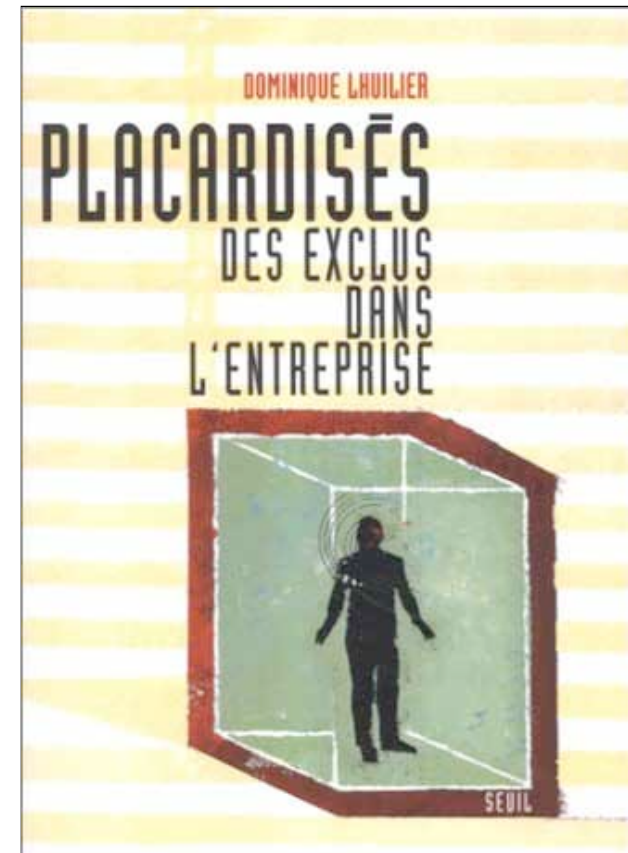


Première valeur: la jeunesse

★ Jeunesse

« *Le changement passe, dit-on, par un renouvellement du personnel, **une injection de sang neuf dans l'organisation**. Les jeunes seraient a priori plus dynamiques et plus disposés à s'engager dans de nouveaux challenges»*

Dominique Lhuilier



Première valeur: la jeunesse



Jeunesse

*« Une nouvelle forme de discrimination est en voie d'apparition au coeur d'une société qui vénère Le Jeune : **l'âgisme**. »*

Pour aller plus loin sur ce thème :

http://www.strasmag.com/01_dossiers/20_age/jeunisme.htm

Il ne fait pas bon être étiqueté « vieux » dans un système qui pratique l'apartheid anti-vieux. L'âge tendre semble être devenu le seul critère de qualité. Et il donne nécessairement raison, serait-ce contre le bon sens, la sagesse ou l'évidence... »

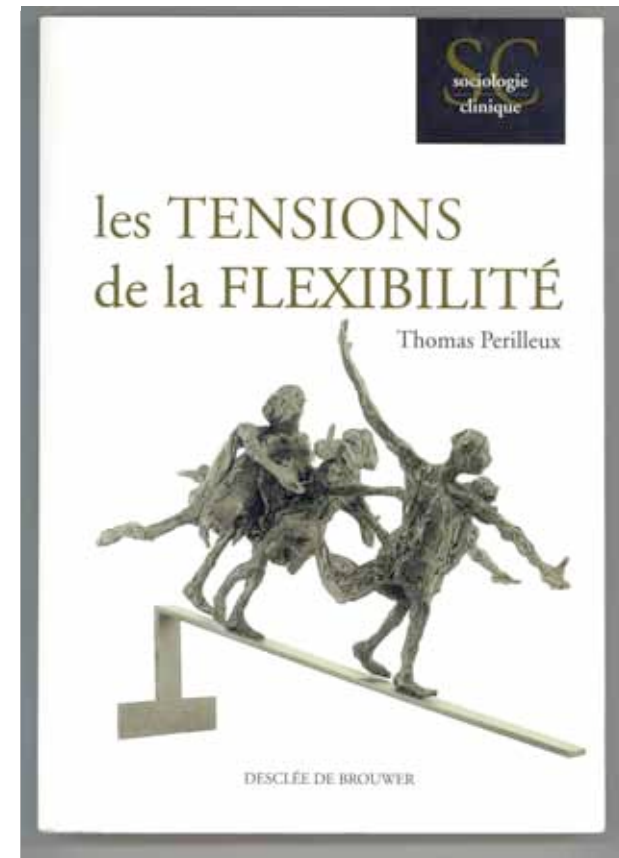
Deuxième valeur: la flexibilité

★ Flexibilité

« Les principes de la flexibilité fonctionnelle ont produit des effets réels. [...]

*Ils se sont traduit dans de nouvelles manières de mettre **les personnes à l'épreuve** du travail.»*

Dr. Thomas Perilleux



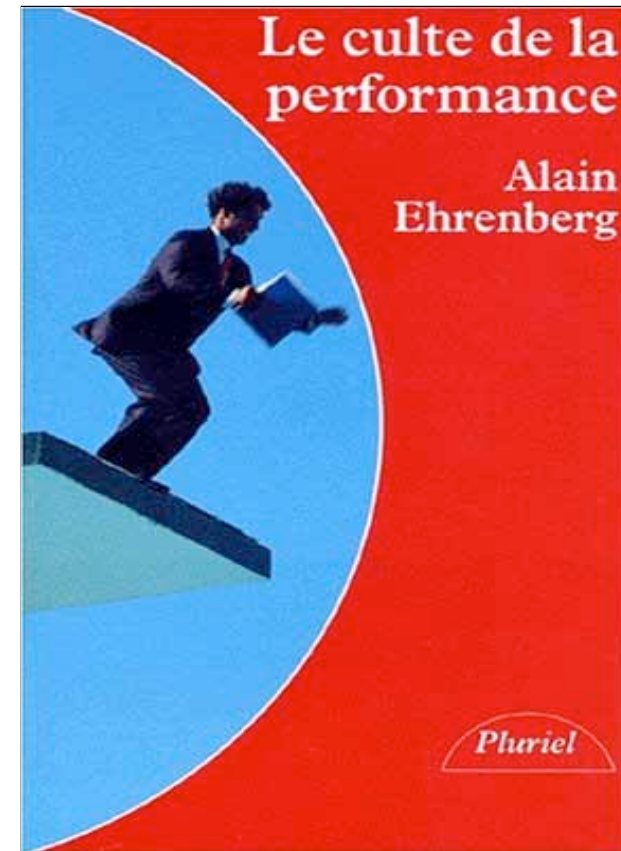
Troisième valeur: la performance



Performance

*“Chacun est désormais sommé de devenir l'entrepreneur de sa propre vie, de **se comporter comme un héros de la performance**, un battant, un gagneur.”*

Alain Ehrenberg

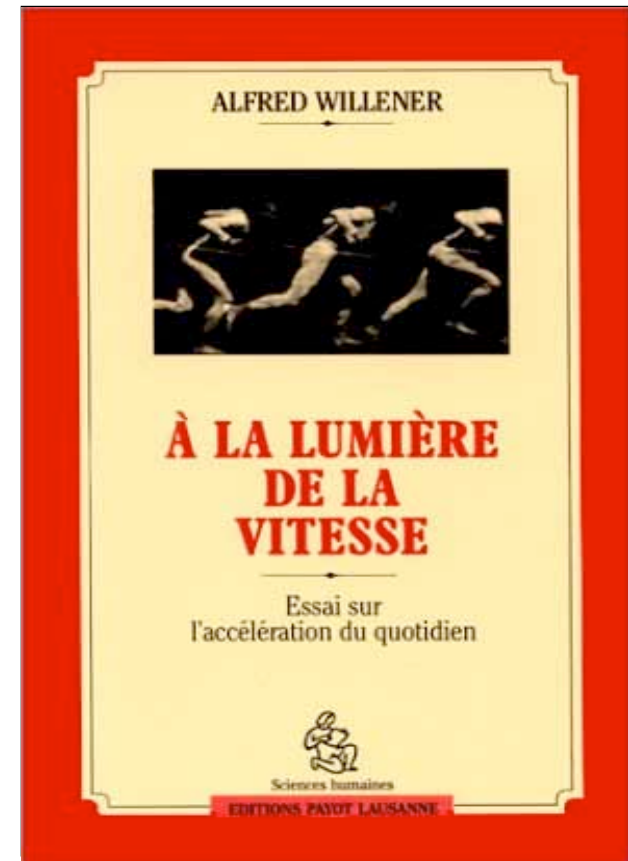


Quatrième valeur: la vitesse

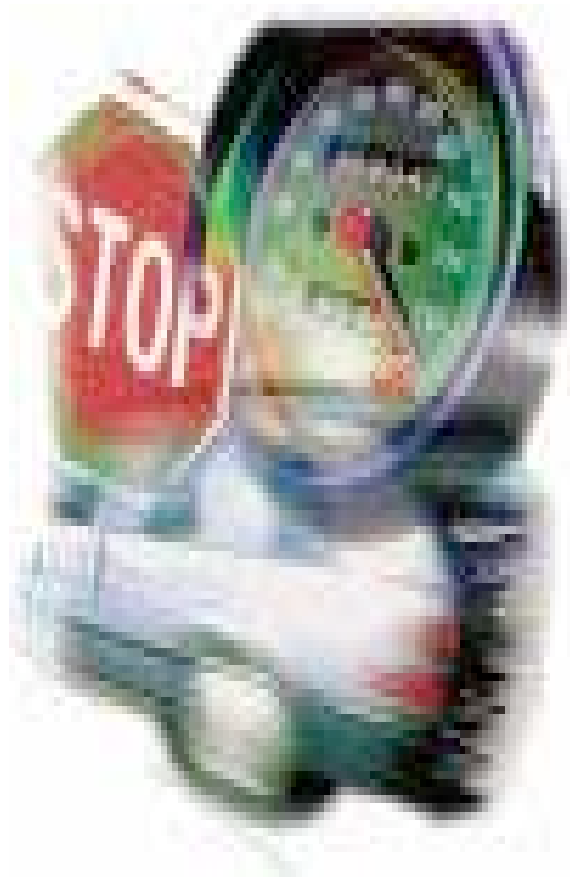
★ Vitesse

“Je privilégie la vitesse à la précision, car le coût d'un retard dépasse de loin celui d'une erreur.”

Percy Barnevik, AstraZeneca
Non-Executive Chairman

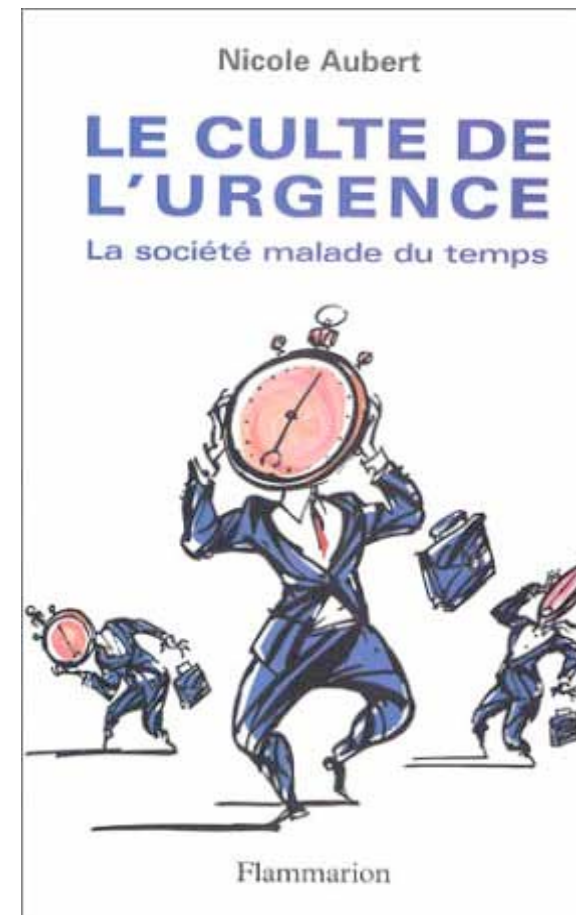
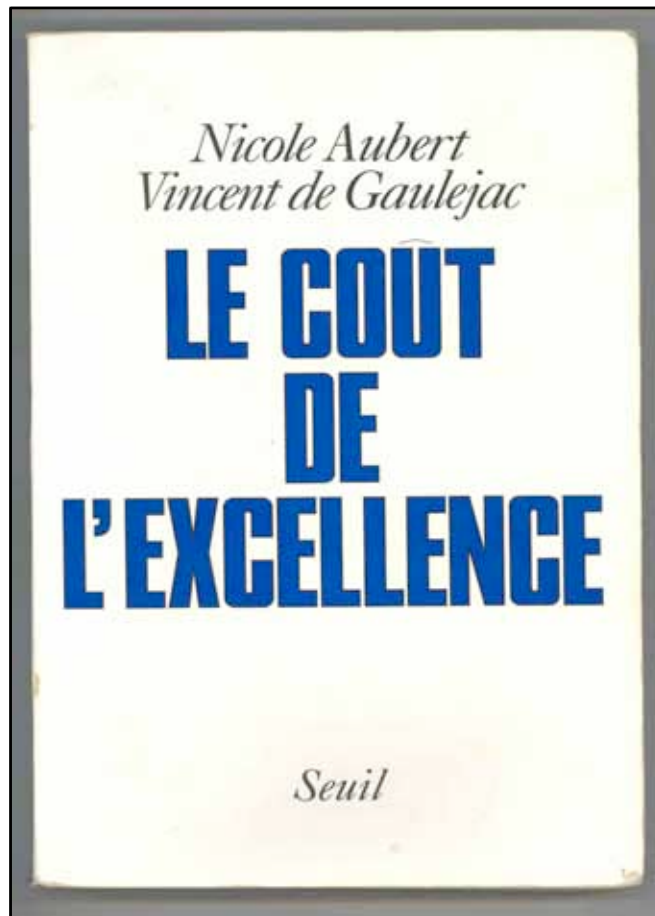


Les valeurs sociales prônées aujourd'hui par les organisations



*L'urgence
devient
le mode normal
de gestion du
quotidien*

Et les collaborateurs dans tout ça ?



Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Troisième section

- Coup de projecteur sociologique
- L'émergence de nouvelles valeurs
- Le nouveau contrat psychologique
- Discussions et échanges animés par
Christophe Gallaz

Le nouveau contrat psychologique entre les organisations et leurs collaborateurs

■ Origine:

Concept ancien qui remonte aux années 1960

- **Argyris**, 1960; **Levinson** et al., 1962; **Schein**, 1965

■ Définition « scientifique »:

Le contrat psychologique renvoie

- aux **attentes tacites** qui règlent les relations entre les membres d'une organisation,
- aux **promesses et aux obligations** réciproques qui relient les employeurs et les employés (Robinson et Rousseau, 1994).

Un exemple de nouveau contrat psychologique : Apple

Voici ce que Apple vous offre et attend de vous. Vous apprendrez ici des choses que vous ne pourriez apprendre nulle part ailleurs. En retour, **on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhérez à la vision de l'organisation...**

Nous ne sommes pas intéressés à ce que vous fassiez carrière ici ...
et le fait qu'il s'agisse d'une relation à durée déterminée constitue probablement une opportunité tant pour vous que pour nous.

Source: Apple (Capelli, 1999); Prof. Lemire

Un exemple de nouveau contrat psychologique : Apple

« Les organisations se sont construites sur le fait qu'elles nous donnent la sécurité en échange de l'obéissance et de la loyauté. »

Jacques Sémelin, Historien
Se référer également aux travaux de Robert Castel, Les métamorphoses de la question sociales, Chronique du salariat, 1996

Robert Castel
Les
métamorphoses
de la question
sociale



Élio essais

Quels sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

1er élément

***La sécurité de l'emploi
n'existe plus***

Quels sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

2ème élément

*La notion de carrière
à long terme
n'existe plus*

Quels sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

3ème élément

***L'individu doit s'occuper
du développement de ses
compétences***

Quels sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

4ème élément

*La gestion individuelle de
la carrière comportera
davantage de risques et
de défis*

Quels sont les 5 éléments du nouveau contrat psychologique ?

5ème élément

*La performance
et les résultats seront des
éléments discriminants
et seront régulièrement évalués*

En résumé...



Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

**Conclusion
sous la forme
de 4 idées fortes**

Synthèse

1. Aujourd'hui l'âge n'est plus synonyme d'expériences et de compétences, contrairement à hier et à demain
2. Le déclin professionnel semble s'annoncer -du moins dans les discours- dès 40 ans !
3. Le contexte social et économique génère de l'angoisse chez les Seniors, les jeunes et les individus en précarité
4. Les valeurs-clés des entreprises contemporaines sont perçues comme infractionnelles par les Seniors

Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Quatrième section

- Coup de projecteur sociologique
- L'émergence de nouvelles valeurs
- Le nouveau contrat psychologique
- **Discussions et échanges animés
par Christophe Gallaz**

□

Merci de votre bienveillante attention !

shaefliger@kpmg.com

079 742 67 81

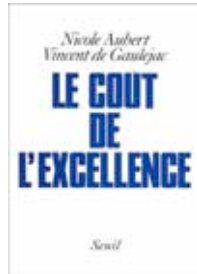
021 617 31 55

Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Références

- Bibliographie de crise

Bibliographie de crise



Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert

Le Coût de l'Excellence

Editions du Seuil, Paris, 1991

342 p.

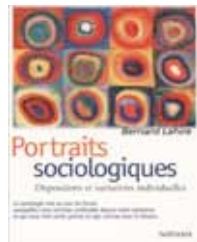


Eugène Enriquez

Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise

Editions Desclée de Brouwer, Paris, 1997

410 p.



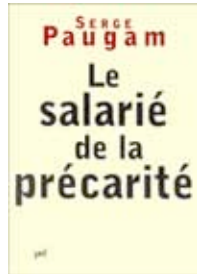
Bernard Lahire

Portraits sociologiques

Editions Nathan, Paris, 2002

431 p.

Bibliographie de crise



Serge Paugam

Le salarié de la précarité

Editions Presses Universitaires de France, Paris, 2000
437 p.



Thomas Perilleux

Les tensions de la flexibilité

Editions Desclée de Brouwer, Paris, 2001
221 p.



Dominique Lhuilier

Placardisés, des exclus dans l'entreprise

Editions du Seuil, Paris, 2002
234 p.

Bibliographie de crise



Alain Ehrenberg
Le culte de la Performance
Editions Pluriel



Robert Castel
L'insécurité sociale, qu'est ce qu'être protégé ?
Editions du Seuil et La République des idées, Paris, 2003
96 p.



Christiane Singer
Les âges de la vie
Editions Albin Michel, Paris, 1984,
209 p.

Avoir la quarantaine ou être en quarantaine ?

Contact

Stéphane Haefliger (1965)

Votre contact OME 021 617 31 55 - 079 742 67 81 - stepcom@bluewin.ch



Stéphane Haefliger
1965
valaisan
marié
un enfant
[Vincent]

**Sociologue
Consultant**

Formations diplômantes

Licence en Science politique,
Maîtrise en Science politique,
Maîtrise en Science sociale,
DEA Psychosocio. organisations,
DESS Conseil/Management
Att DEA Communication politique,
Psychologie du management,
Accréditation LIFO-TMS-Leonardo,

Doctorat (*en voie d'achèvement*)

Lausanne
Genève
Genève
Jussieu Paris VII
Lausanne-Neuchâtel
Sorbonne Paris I
EPF Lausanne
Psychométrie RH
Paris/Bordeaux

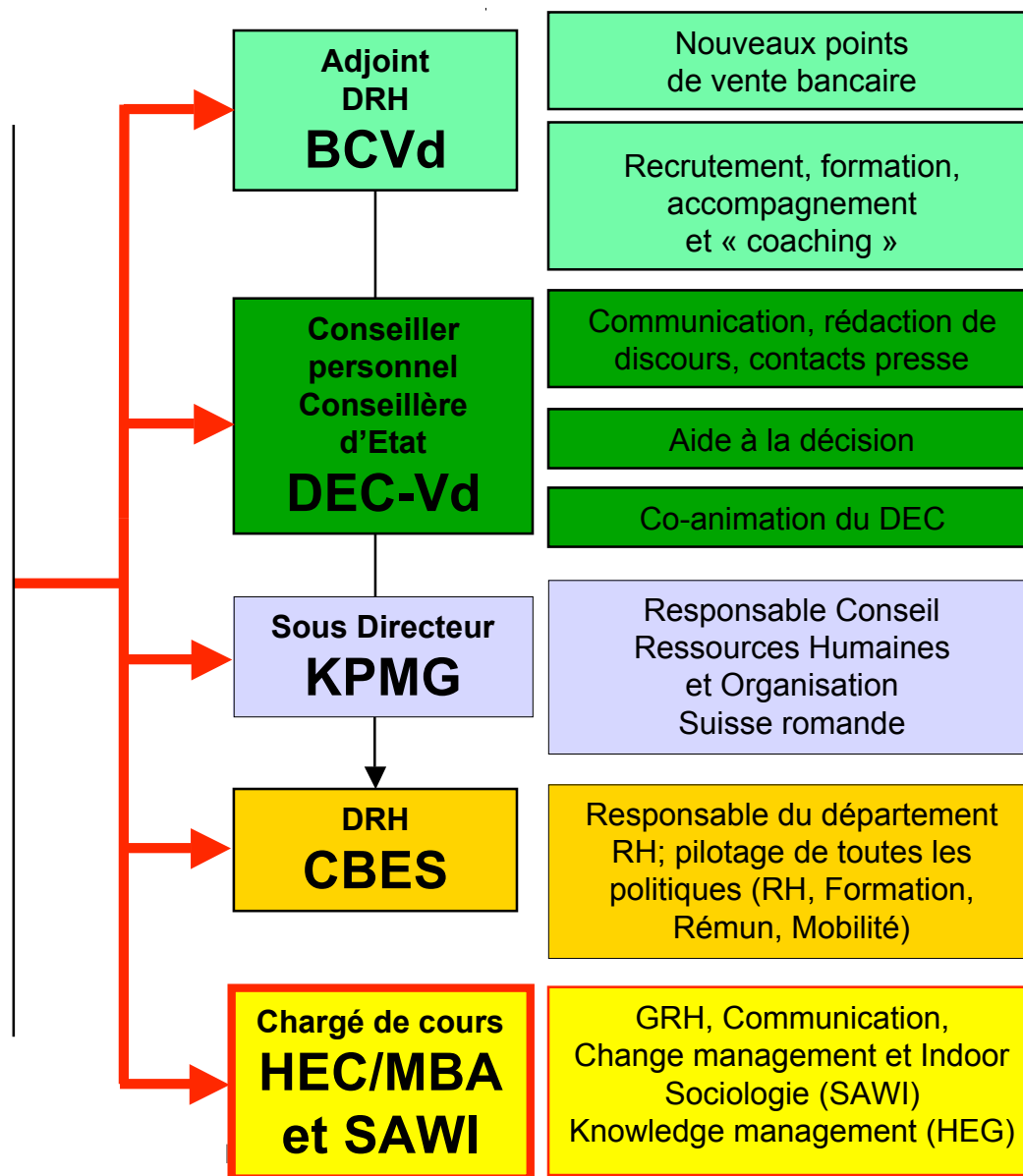
Publications

Nombreuses conférences et publications (académiques et professionnelles) dans les domaines suivants:

- *management et organisation*
- *ressources humaines*
- *et communication*

Post-Formations 1993-2005

- *200 jours en communication*
- *100 jours en management*



Un projet ? Une idée ? Un doute ?
Contactez-nous !

Nous sommes à votre disposition !

Stéphane Haefliger
Sociologue Consultant
021 617 31 55
079 742 67 81
stepcom@bluewin.ch