Travailler autrement, mais comment...

Encore trop jeune...

déjà trop vieux pour travailler !

Intervention dispensée dans le cadre de la Table ronde sur l'emploi organisée par Office d'orientation scolaire et professionnelle valaisanne (OSP), avec Jean-René Germanier, Conseiller National; Vincent Claivaz, Membre de direction de la Mutuelle valaisanne; Monique Delaloye, Responsable ORP; Stéphane Haefliger, sociologue-consultant, chargé de cours MBA-HEC; débat conduit par Daniel Cordonier, directeur de l'OSP du Valais romand, Martigny, le 29 octobre 2004.

Question 1: la question de l'âge est-elle la bonne, est-ce le vrai débat ? Quelle est votre explication de la situation ?

Je souhaite répondre à cette question par une courte citation d'un patron, citation qui a le mérite de poser le débat d'une manière pragmatique et brutale :

"Pour 30'000 à 40'000 dollars par an, je peux engager un gamin inexpérimenté, mais dégourdi à la sortie de ses études. Il travaillera sept jours sur sept durant les deux prochaines années. Je vais le former selon mes besoins. Je lui verse des options, dont il ne pourra bénéficier qu'à long terme, pour le clouer à son poste. Et s'il ne fait pas ce que je veux, je le vire. Pourquoi, est-ce que j'engagerai un professionnel de 40 ans, deux fois plus cher et deux fois moins efficace, et qui en plus ne m'écoute pas." ¹ Fin de citation.

Je crois qu'aujourd'hui le cynisme managérial, le capitalisme sauvage et les exigences libérales du marché répondent à votre question de l'âge.

Bien sûr que l'âge est un élément perçu comme important par les employeurs comme par les collaborateurs. D'ailleurs une étude récente montre que le 80 % des acteurs sociaux considèrent que les plus de 40 ans commencent leur déclin professionnel. Avoir la quarantaine, c'est finalement, aujourd'hui, rentrer en quarantaine.

Pourquoi l'âge est-il aujourd'hui une donnée importante ?

Pour trois raisons principales.

Premièrement, parce qu'il est assimilé inconsciemment à de l'expérience, donc à de la compétence acquise par l'expérience de vie. L'on part presque tous du principe que certaines compétences s'acquièrent avec l'âge, ce qui est scientifiquement très discuté. Gestion des conflits, maîtrise de ses émotions, capacité à rentrer en relation avec les autres, capacité de s'affirmer, assertivité, connaissance de soi-même et des autres... toutes ces compétences deviennent nôtres par l'expérience de vie. Elles sont donc données par l'âge. Mais là aussi sociologiquement la chose est étrange: les DRH considèrent qu'à 25 ans vous n'avez pas assez vécu, vous n'avez pas assez de maturité émotionnelle, mais qu'à 43 vous êtes psychorigide. Je caricature à peine.

Deuxièmement, l'âge est une donnée importante aujourd'hui, pour des raisons de coûts. Les politiques de rémunération intègrent toutes dans le calcul du salaire la donnée de l'âge. Moralité: plus vous êtes âgés, plus vous êtes chers. Donc problème, sauf si vous arrivez à démontrer que vous êtes un bon investissement pour l'entreprise et que vous lui assurerez un retour sur investissement favorable.

Dans les années nonante, les entreprises ont voulu nous faire croire que ses collaborateurs n'étaient non pas des employés, mais des ressources humaines comprises comme un capital à développer, comme une valeur. Aujourd'hui en l'an 2000, l'on a tous compris que les entreprises qui sont en crise nous considèrent davantage comme un coût à gérer.

Troisièmement, l'âge est une donnée importante, car la jeunesse, la vitesse, la flexibilité, la performance sont des données sociales qui aujourd'hui sont extrêmement valorisées par les entreprises. La jeunesse est devenue aujourd'hui une valeur refuge dans tous les domaines de notre vie. C'est ce que j'appelle le syndrome du botox. Pour les grandes entreprises qui se restructurent sans cesse, le changement passe par une injection de sang neuf dans l'organisation.

Pour répondre strictement à votre question : bien sûr que la question de l'âge est une vraie question, mais c'est une vraie question sociologique. Mais lorsque l'on cherche un job, les vraies questions sociologiques, excusez-moi, ont peu de pertinence, parce qu'elles ne nous permettent pas de payer le loyer.

La question de l'âge est une bonne question sociologique, mais c'est une mauvaise question lorsque l'on cherche un emploi.

Pourquoi ? Car lorsque l'on cherche un emploi, l'on a intérêt à se poser d'autres questions, plus fécondes, plus positives, plus orientées actions, des questions davantage mobilisantes.

Par exemple, quelles sont les compétences personnelles, sociales, émotionnelles, professionnelles que je peux mettre à disposition de mon futur employeur ?

Par exemple, en quoi mon expérience de vie peut être un avantage pour le futur job?

En quoi ma singularité de femme ou d'homme, ce qui fait que je suis unique, est un argument pour convaincre ou générer de la confiance. En quoi fais-je la différence ?

En quoi ma stratégie de formation continue est-elle un gage de professionnalisation ?

Toutes ces questions n'ont rien n'a voir avec l'âge. Ce sont des questions qui sont plutôt en relation avec la notion de compétence. Et chose étrange, chacun d'entre nous, votre serviteur le premier, nous rencontrons une extrême difficulté à nous dire, à nous parler, à verbaliser qui nous sommes et en quoi nous pouvons être utile pour un futur employeur. Nous sommes en quelques sortes de très mauvais ambassadeur de nous-même.

Car nous n'avons pas une connaissance claire et innée de nos forces et de nos faiblesses, nous n'avons pas une connaissance fine de notre personnalité et nous n'arrivons pas à facilement à nous mettre en récit, c'est-à-dire à raconter simplement en quoi nous, notre vie, nos diplômes, nos expériences, nos rêves et même nos échecs peuvent contribuer aux succès de l'autre et spécifiquement à son entreprise.

Bref en un mot comme en cent, nous n'arrivons pas à identifier la plus-value que notre candidature apporte au recruteur.

Donc vous le voyez, si l'on se place du côté du chercheur d'emploi, cette question de l'âge n'amène rien au débat. Bien au contraire. Elle est plutôt castratrice. Elle n'est pas aidante.

Le chercheur d'emploi doit être un trouveur d'emploi quelles que soient les exigences fantasques du marché du travail. Son travail, quel que soit son âge, est de démontrer qu'il est employable et que son unicité est sa richesse. C'est ça son vrai problème.

Il doit déjouer, déjuger, contourner les contraintes du marché et tout faire pour convaincre les employeurs de sa motivation, de son authenticité, de sa force, de son intelligence.

C'est dans cette perspective que la formation non pas continue, ni même ininterrompue, mais la formation tout au long de la vie devient un gage de survie, car si les seniors de plus de 50 ans peuvent démontrer qu'ils sont à la pointe des dernières techniques, ils augmenteront leur chance de garder ou de trouver un emploi.

En réalité notre survie professionnelle aujourd'hui est intimement liée à notre capacité personnelle -mais aussi collective- à construire tout au long de notre vie plusieurs projets professionnels en phase avec le marché du travail. C'est à mon sens une nouvelle règle du jeu qui est très exigeante et qui porte à conséquence. Nos vies professionnelles ne sont plus linéaires et jamais plus nous ne pourrions considérer comme définitivement réglée la question qu'enfants nos parents nous posaient: "mais que veux-tu faire lorsque tu seras grand ?"

D'où le nombre important de dépression.

Je ne suis pas psychiatre, mais sociologue. Que dit la dépression pour un sociologue ?

Le sociologue dit : « la dépression est la pathologie d'une société où la norme n'est plus fondée sur la culpabilité et la discipline, mais sur la responsabilité et l'initiative... car nous vivons dans une société qui favorise l'autonomie et l'action individuelle...

Aujourd'hui le problème des individus n'est plus de correspondre à des normes, à des idéaux collectifs, à des itinéraires pré-définis. Le problème que nous avons tous est l'inverse. C'est celui de créer son propre itinéraire, son propre idéal, en fonction de sa propre norme et de nous inscrire en s'y engageant avec force et intelligence.

Question 2: que pensez-vous de l'augmentation de l'âge de la retraite ?

Des études scientifiques menées par l'OCDE montrent que depuis trente ans, l'on assiste à deux phénomènes apparemment contradictoires.

D'une part, l'on assiste à un vieillissement de la population et d'autre part, dans le même temps, l'on assiste à une diminution du pourcentage des travailleurs de plus de 50 ans dans les entreprises. Et dans le même coup, l'on veut augmenter l'âge de la retraite.

En ce qui concerne la Suisse, l'espérance de vie est d'environ 83 ans pour les femmes et 78 pour les hommes. Quel est l'argument principal qui a été invoqué pour justifier une augmentation de l'âge de la retraite ? C'est un argument économique lié au financement des caisses de pension. Il est légitime et recevable. Mais que pensez-vous que les collaboratrices et les collaborateurs aient ressenti émotionnellement à cette annonce ? Ils ont du ressentir de la révolte, de l'injustice, de la souffrance et ils ont de la difficulté à accepter un argument rationnel, technique, froid, économique. Au contraire, ils ont des réactions chaudes de rejet, parce qu'ils y voient une régression forte et personne ne veut s'y résoudre.

Question 3: l'opposition "âge-compétence", est-ce un phénomène de société ?

Je pense en effet que la question de l'âge est une question éminemment sociale donc idéologique.

Pour simplifier, l'on pourrait poser l'hypothèse qu'au milieu du siècle passé, *en 1950 environ*, la norme de l'expérience, de la seniorité, de la maturité professionnelle devait plutôt se situer socialement aux alentours de la soixantaine.

Et du coup, la stratégie pour construire une carrière reposait sur la patience, la durabilité dans la fonction, sur le mécanisme de la promotion interne verticale.

Et dans ce modèle, "soixante ans" était l'âge idéal pour assumer des responsabilités importantes. Par exemple des responsabilités d'Etat. L'on hésitait à confier à d'importantes responsabilités dirigeantes aux quadragénaires, car l'on estimait qu'ils n'étaient pas assez mûrs, que leurs expériences professionnelles étaient incomplètes ou déficitaires et que leurs vécus personnels leur apportaient insuffisamment de recul.

Aujourd'hui, les temps ont changé.

Aujourd'hui, la soixantaine correspond, selon mes observations, à la fin de carrière, à la retraite anticipée.

Et la seniorité s'atteint désormais à l'âge de la quarantaine, l'âge où l'on doit déjà avoir déclaré ses intentions de carrière, l'âge où l'on doit déjà avoir prouvé que l'on sait vivre trois restructurations sans frémir, l'âge où l'on se doit d'avoir assumé déjà plusieurs missions impossibles. A partir de l'âge de 40 ans, l'on commence à s'inquiéter pour son avenir professionnel et pour son job.

Mais n'ayez, crainte, demain, ce discours et cette représentation changera et peut poser l'hypothèse futurologique -mi amusé mi inquiet- que demain l'on trouvera certainement des chercheurs, des politiques, des penseurs, des consultants qui défendront l'idée contraire et qui tenteront de nous démontrer à grand coup de statistiques que l'âge de 40 ans renvoie non pas au crépuscule de son employabilité, mais bien à son orée, j'en veux pour preuve les thèses défendues par notre conseiller fédéral Pascal Couchepin qui propose de nous faire travailler jusqu'à 67 ans pour financer nos caisses de retraites déficitaires.

Et l'on verra une kyrielle d'experts et de consultants nous expliquer que la compétence, la maturité, l'expérience s'acquièrent dans la durée et que la seniorité ne s'atteint pas à la quarantaine, mais bien plus tardivement.

L'on constate donc que l'âge et la compétence sont des discours sociaux fluctuants qui varient selon les rapports de force, selon les époques, selon les enjeux.

C'est pour cette raison que les chercheurs d'emploi comme les travailleurs ne doivent pas se faire piéger par ces discours idéologiques. Ils doivent s'en détacher et tracer leurs sillons en prenant soin de leur employabilité et en exigeant de leurs employeurs qu'ils y contribuent.

J'aimerais aussi recontextualiser toute cette discussion.

Je pense qu'il faut éviter le discours marxiste qui visent à dire "les dominants", c'est-à-dire le patronat et les politiques, sont de méchants exploiters et les collaborateurs de pauvres victimes. J'ai l'intuition que ce n'est pas aussi simple.

Et il convient de garder en mémoire trois éléments importants.

Premièrement, il serait sain de reconnaître premièrement la difficulté et la souffrance des salariés précaires d'aujourd'hui. Jamais l'on a autant exigé des collaborateurs et certains d'entre-eux, particulièrement les plus démunis en capital scolaire, social, culturel souffrent. J'ai l'impression que cette souffrance n'est pas entendue.

Deuxièmement, il serait sain de reconnaître qu'être patron, employeur, entrepreneur n'est pas chose facile et aisée. Personne ne parle de la difficulté de créer des emplois, de faire vivre des familles, d'être le moteur de l'économie. J'ai l'impression que cet élément n'est pas assez reconnu dans le débat public.

Troisièmement, il convient enfin de se souvenir que jamais la situation des travailleurs ne leur a été aussi favorable. Les horaires se sont drastiquement compressés, je rappelle qu'en 1880, l'on travaillait plus de 60 heures par semaine, les assurances sociales se sont développées sur le principe de la solidarité, les partenaires sociaux se sont organisés, la lutte contre le travail au noir est en marche..... Et même si aujourd'hui de nombreux combats sont encore à mener, il faut à mon sens mesurer le progrès social auquel les entreprises ont aussi contribué.

Pour synthétiser: oui les collaborateurs souffrent, oui patron c'est difficile, oui les conditions-cadres sont globalement positives.

Question 4: quelles sont les solutions concrètes envisageables pour intégrer chacun indépendamment de son âge ?

J'entrevois, un peu comme un programme, quatre solutions concrètes:

1. **Il faut éduquer les éducateurs.** Relayer les problématiques du projet professionnel au sein de l'Ecole: il convient de conscientiser tous les enfants préadolescents qu'il leur revient de construire un projet professionnel personnel. Ils auront tout au long de leur vie d'adultes à s'interroger sur leur avenir professionnel et à se positionner constamment sur leurs employabilités. Est c'est avant tout leur responsabilité, l'Etat et les parents étant en soutien.
2. **Il faut éduquer les employeurs**, particulièrement les entreprises avec pour objectif de les aider à inventer de nouvelles formes d'organisation du travail: temps partiel, temps partagé, multiportage, 35 heures... etc
3. **Il faut éduquer les collaborateurs** à investir massivement dans leur formation continue tout au long de leur vie, afin de leur permettre de proposer aux employeurs des compétences up to date.
4. **Enfin, il faut aider les plus démunis** d'entre-nous qui n'arrivent pas, malgré leurs efforts, à répondre aux nouvelles règles du jeu exigeantes du marché de l'emploi.

Copyright 2003 ProLitteris et Stéphane Haefliger, CH 8033 Zürich

Stéphane Haefliger
Sociologue
Boulevard de Grancy 27
1006 Lausanne

Tél. perso: 021 617 31 55
Mobile: 079 742 67 81

E-Mail: stepcom@bluewin.ch

¹ in New Economy, "Trop vieux à 40 ans", Mary Vakaridis, Largeur.com, 10 juillet 2000