



Sommes-nous trop vieux ou expérimentés dès 40 ans ?

Sommes-nous trop vieux ou trop expérimentés lorsque nous dépassons la quarantaine ? A partir de quel âge sommes-nous considérés comme « out » par le marché de l'emploi ? Telles sont les questions qui ont été abordées jeudi dernier au Club 44, par les conférenciers Stéphane Haefliger (sociologue et chargé de cours MBA_HEC à l'Université de Lausanne) et Christophe Gallaz (pratiquant l'écriture sous toutes ses formes depuis plus de trente ans).



Stéphane Haefliger est également responsable du département Conseil RH et Organisation pour le cabinet KPMG en Suisse romande.

Quels rapports notre société occidentale entretient-elle avec la notion d'âge, particulièrement dans le contexte professionnel ? L'équation qui postule que le « grand âge personnel » équivaut à une « grande expérience professionnelle » est-elle encore pertinente ? Les nouvelles carrières et parcours sont-ils compatibles avec cette conception traditionnelle de la compétence ? Le concept d'employabilité ne prime-t-il pas aujourd'hui sur les notions, plus large, d'expérience et d'âge ? Telles étaient les questions abordées dans un premier temps par Stéphane Haefliger. Une étude démontre que 20% des Suisses pensent qu'ils seront peut-être licenciés dans l'année et 85% pensent qu'il leur sera difficile de retrouver un emploi similaire. Une autre étude démontre que la plupart des salariés et des employeurs français considèrent que les plus de 40 ans commencent leur déclin profes-

sionnel. Les nouvelles normes sociales décrètent donc que l'emploi à vie est fini et que la carrière se développe entre 20 et 40 ans. La seniorité est une autre norme sociale, basée sur l'expérience et l'employabilité. Elle atteignait 60 ans en 1950, 40 ans en l'an 2000, mais pourrait atteindre tout aussi bien 70 ans en l'an 2020. Dans ce nouveau contexte socio-professionnel, nous sommes angoissés par de nouvelles structures, rationalités, vérités et représentations du monde.

L'émergence de nouvelles valeurs

Les nouvelles valeurs prônées aujourd'hui par les organisations sont la jeunesse, la flexibilité, la performance et la vitesse. L'âgisme est une nouvelle forme de discrimination au cœur d'une société qui vénère le jeune. Le changement passe dit-on par le renouvelle-

ment du personnel, une injection de sang neuf dans l'organisation. Les principes de la flexibilité fonctionnelle ont produit des effets réels, qui se sont traduits par des nouvelles manières de mettre les personnes à l'épreuve du travail. En ce qui concerne la 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 gagnant. De plus, on privilégie la vitesse à la précision, car le coût d'un retard dépasse de loin celui d'une erreur. Par conséquent, l'urgence devient le mode normal de gestion du quotidien.

Le nouveau contrat psychologique

La définition du nouveau contrat psychologique entre les organisations et leurs collaborateurs renvoie aux attitudes tacites qui régissent les relations entre les membres d'une organisation. Elle renvoie également aux promesses et obligations réciproques qui relient les employeurs et les employés (Robinson et Rousseau, 1994). Exemple d'un nouveau contrat psychologique de l'entreprise Apple : « Voici ce qu'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 ». Les cinq éléments du nouveau contrat psychologique sont : la sécurité de l'emploi n'existe plus, la notion de carrière à long terme non plus, l'individu doit s'occuper du développement de ses compétences, la gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risques et de défis, et enfin la performance et résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués.

Synthèse

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