

# Entreprises: vieux à quarante ans

Article paru dans l'Echo Illustré sous la plume de Genèviève Praplan, février 2005.

Quarante ans, c'est déjà «vieux» pour retrouver du travail. Beaucoup en sont convaincus. A l'heure où triomphe le «jeunisme», il vaut mieux lutter contre son anxiété et apprendre à se mettre en question.

Les Suisses, toujours plus nombreux à devenir centenaire, sont pourtant vieux à 40 ans déjà, du moins pour leur entreprise. Hier, être au bénéfice d'une expérience professionnelle suffisait à garantir l'emploi. Aujourd'hui ce modèle est remis fondamentalement en question au bénéfice de deux critères uniques: la compétence et la performance. Or dans l'esprit des managers modernes, le collaborateur âgé et expérimenté n'est plus forcément compétent et performant. D'où le problème. On est encore plus loin de certaines régions de la planète où l'on aspire à vieillir pour être le Sage écouté par tous. Là où l'âge est une valeur, ailleurs il est un coût.

## L'âge, un tabou social

Stéphane Haefliger, chargé de cours MBA-HEC et consultant au sein de la firme KPMG, est sociologue du travail. La question de l'âge au travail le picote d'autant plus qu'il arrive à l'âge fatidique. «Avoir la quarantaine, ou être en quarantaine?» s'interroge-t-il dans une longue étude publiée récemment dans la Revue économique et sociale<sup>1</sup>. «*J'observe un double mouvement contradictoire: d'une part les politiques salariales continuent à prendre en compte l'âge dans les rémunérations. Si bien qu'à compétences égales et pour un même poste, un collaborateur plus âgé sera davantage rémunéré qu'un plus jeune. D'autre part, et dans le même temps, l'âge devient un réel facteur discriminant, une sorte de frein à l'engagement qui pénalise les collaborateurs qui ont dépassé le seuil de la quarantaine. Personne n'ose en parler directement. C'est un tabou social*» constate-t-il devant un café-croissant matinal.

## L'avènement du "jeunisme"

C'est ainsi que la rhétorique managériale a récemment inventé le terme élégant de *seniorité*, une manière perverse de valoriser ce que l'entreprise rejette. La *seniorité*, c'est en quelque sorte l'âge et l'expérience sans les compétences. "C'est également un label de qualité lié à l'expérience de la personne" précise le sociologue. Etre *senior* au sein d'une entreprise, c'est donc être au bénéfice d'un statut symbolique bien particulier tout en faisant les frais *ipso facto* d'une discrimination positive. Car qui dit "senior", dit "âgé". Et certaines entreprises n'apprécient guère les "collaborateurs âgés". Car elles tendent presque toutes à sacrifier au règne du jeunisme, une valeur refuge qui, selon Stéphane Haefliger, s'étend d'ailleurs à tous les champs de la vie sociale.

Dans les sphères politiques, la mode des "quadras" jeunes, intelligents et bronzés a également frappé. Même Silvio Berlusconi (69 ans) succombe aux sirènes de la mode en osant lampe à bronzer, lifting et implants capillaires. Au sein des entreprises, le sacro-saint changement passe, dit-on, par un renouvellement du personnel. Traduction libre: par 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. Ce qui ne semble pas faux, selon le témoignage cynique de ce dirigeant: «*Pour 40'000 à 50'000 dollars par an (60'000 à 75'000 francs suisses), 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'engagerais un professionnel de 40 ans, deux fois plus cher et deux fois moins efficace, et qui en plus ne m'écoute pas?*»<sup>11</sup> Les plans de retraites anticipées sont légions. L'on ne compte plus les Directeurs de Ressources humaines qui n'osent pas avouer aux candidats que l'âge est devenu un critère discriminant tacite essentiel pour un poste donné. Pour mille bonnes et mauvaises raisons: des arguments financiers tout d'abord (la caisse de pension, le salaire), des arguments psychologiques ensuite (la malléabilité du collaborateur -partant du principe étrange que l'on devient psycho-rigide avec l'âge-, l'équilibre au sein de l'équipe), des arguments d'image enfin (le look jeune-branché-diplômé prévaut généralement sur le look fonctionnaire grisonnant).

Et l'on pourrait dire qu'une nouvelle forme de discrimination est en voie d'apparition au cœur d'une société qui vénère la figure du jeune : c'est la discrimination par l'âgisme. "Les travailleurs perçoivent bien que leur carrière se développe entre vingt et quarante ans. A la quarantaine sonnante, c'est l'heure du premier bilan et la question devient: comment vais-je amorcer les vingt ans qui me restent... Et à la cinquantaine d'autres questions commencent à obséder les collaborateurs. C'est la préparation à la sortie professionnelle qui devient alors prioritaire, du moins pour tous ceux qui évoluent dans le secteur tertiaire." explique Stéphane Haefliger.

### Comment réagir ?

Face à ces nouvelles exigences, les travailleurs peuvent réagir de trois façons bien différentes, explique Stéphane Haefliger. "Soit ils se résignent et espèrent secrètement qu'ils échapperont au couperet. C'est le rôle d'observateur optimiste. Soit ils combattent, militent et proposent par leurs actions de nouvelles règles du jeu. C'est le rôle -important- du syndicaliste militant. Soit ils intègrent les nouvelles contraintes et se déclarent responsable de leur survie professionnelle, donc de leur employabilité. C'est le rôle du stratège qui conduit sa carrière pour ne pas risquer d'être éconduit par l'organisation."

A quarante ans (ou à cinquante), il ne s'agit donc pas de désespérer, mais plutôt d'accepter un nouveau mode de fonctionnement du monde professionnel et s'y adapter, tant que faire se peut, sans perdre son âme, sa santé et si possible ses illusions. Ce devrait être possible dans la majorité des cas. Car il est vrai que l'employabilité n'est pas un donné; c'est avant tout un acquis. Et pour éviter "d'être mis en quarantaine par les nouvelles règles du jeu professionnel", les collaborateurs doivent tout d'abord s'interroger et répondre à un certain nombre de questionnements fondamentaux: quelles sont mes compétences professionnelles, sociales, émotionnelles que je pourrai proposer à un employeur potentiel ? en quoi mon expérience de vie peut-être un avantage pour mon futur emploi ? en quoi ma stratégie de formation continue est-elle un gage de professionnalisation aux yeux de mon employeur ? mon réseau de contacts est-il activé, prêt à répondre à mes sollicitations ? Lui ai-je suffisamment consacré du temps ? Mon dossier personnel contient-il toutes les pièces nécessaires (cv à jour, certificats de travail, attestation de formation, lettres de recommandations) ? L'ai-je fait relire à un œil extérieur ?

Toutes ces questions n'ont rien à voir avec l'âge. Elles sont plutôt à mettre en relation avec la notion de compétence. Elles sont le socle de l'assurance "vie professionnelle" que le marché chaotique du travail nous enjoint à contracter. De plus, et pour une fois, nous en avons l'entière maîtrise. Libre à nous d'y consacrer du temps et de l'énergie positive. Des experts en développement de carrière considèrent que les collaborateurs comme les cadres devraient consacrer le 10 % de leur temps à la conduite de leur carrière

professionnelle... «*La stabilité helvétique ne nous a pas habitués à percevoir le changement comme une somme d'opportunités à saisir*», regrette le sociologue, «*et pourtant jamais les passerelles n'ont été aussi nombreuses pour changer de travail, développer ses compétences, se projeter positivement dans l'avenir afin d'éviter de se faire jeter maladroitement par les organisations.*» Depuis les années nonante, se sont organisés des offices régionaux de placement étatiques, des séminaires de formations pour adultes (langues, informatiques...), des cabinets d'"outplacement" et une littérature thématique abondante est maintenant accessible à tous... Pour Stéphane Haefliger, "*les entretiens, les bilans dressés en cours de carrière, les évaluations qui aident à se mettre en question, à partager son regard sur l'entreprise, la rédaction d'un porto folio de compétences sont des outils de progrès qui permettent d'anticiper et de prévenir ces crises de "séniorité".*"

La question qui se pose aujourd'hui est ainsi redoutable: «*Comment (ré)concilier les nouvelles exigences de l'entreprise (jeunesse, flexibilité, vitesse, performance) tout en respectant les individus qui la composent*»? Et de plaider vivement pour une direction humaniste, qui donne une chance à tous les collaborateurs, particulièrement à ceux qui peinent à atteindre les objectifs élevés imposés par les entreprises. «*Le manager humaniste serait celui qui ne se contente pas de gérer des ressources humaines, mais bien de passer un pacte de collaboration constructif avec ses employés*».

---

<sup>i</sup> "Avoir la quarantaine ou être en quarantaine" in Revue Economique et sociale, septembre 2004, p. 23. Article disponible par mail auprès de l'auteur (shaefliger@kpmg.com)

<sup>ii</sup> in New Economy, "Trop vieux à 40 ans", Mary Vakaridis, Largeur.com, 10 juillet 2000