

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 62 (2004)

**Heft:** 3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques

**Artikel:** Avoir la quarantaine ou être en quarantaine? : De quelques réflexions sociologiques sur les notions d'âge et de compétence

**Autor:** Haefliger, Stéphane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141532>

#### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# AVOIR LA QUARANTINE OU ÊTRE EN QUARANTINE ? DE QUELQUES RÉFLEXIONS SOCIOLOGIQUES SUR LES NOTIONS D'ÂGE ET DE COMPÉTENCE

Stéphane HAEFLIGER \*

KPMG

Responsable du Conseil au Secteur public Suisse romande

shaefliger@kpmg.com

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 / d'âge ?

En un mot comme en cent, à partir de quel âge sommes-nous considérés comme « out » par les organisations mammouths du secteur tertiaire<sup>1</sup> ?

## 1. Des questions taboues occultées par une sémantique de coton

### *L'âge et l'expérience du collaborateur perçus comme le passeport de sa compétence*

L'observation attentive des politiques de Gestion de ressources humaines<sup>2</sup> contemporaines a tendance à montrer que l'âge reste un facteur central tant dans les politiques de rémunération que dans les perspectives d'évolution de carrière. En effet l'âge est quasiment toujours pris en considération par les modèles d'établissement salarial des collaborateurs. Ce qui revient à constater qu'à compétences égales et pour un même poste, un collaborateur plus âgé sera davantage rémunéré qu'un collaborateur plus jeune.

Les Directeurs des Ressources humaines (DRH) justifient ces usages en arguant que les compétences sociales, l'intelligence émotionnelle, la capacité de gestion des conflits, la connaissance de soi-même et des autres, enfin la légitimité et l'expertise professionnelle s'adossent prioritairement au parcours professionnel, donc à l'expérience, donc, *in fine*, à l'âge du collaborateur. Ce faisant, la notion d'âge est positivée par le discours sur la compétence ( $\text{âge} \approx \text{compétence}$ ) et l'obtention d'une promotion ou la justification d'un recrutement s'appuie fréquemment sur cet argument ou -pour certains- sur cette illusion ( $\text{âge} \neq \text{compétence}$ ).

\* Sociologue, chargé de cours MBA - HEC-Lausanne

### **L'âge et l'expérience du collaborateur perçus comme un facteur discriminant masqué**

A contrario, l'âge perçu comme un facteur discriminant n'est que rarement abordé frontalement : dans les entreprises ou les administrations publiques, le thème de l'âge en terme de vieillissement des collaborateurs n'est que rarement explicité, comme s'il s'agissait d'une faute de goût politiquement incorrecte. Et pour les collaborateurs dont l'âge dépasse la quarantaine, il a été inventé un mot très chic issu de la «sémantique de coton», une variante douce et autrement plus dangereuse que la langue de bois. C'est ainsi que l'on parle, *du moins dans les entreprises civilisées*, de « seniorité », cette qualité étrange qui fait du collaborateur «âgé» un collaborateur expérimenté, apprécié, recherché, valorisé par son organisation -du moins dans les discours.

Il convient de s'interroger sur cette notion récente de « seniorité ». Que recouvre-t-elle ? que cache-t-elle ? et surtout que masque-t-elle ? Pour faire bref, l'âge est-il un facteur discriminant en entreprise ? si oui comment et pourquoi; à partir de quand est-on considéré comme étant « hors course » professionnellement ? Est-ce lié véritablement à l'âge ? Y-a-t-il une limite au-delà de laquelle notre ticket professionnel n'est plus valable ?<sup>3</sup> A partir de « quel âge » l'entreprise commence à se désintéresser de vous ? A partir de quel moment, par quel mécanisme, l'entreprise cesse d'investir sur votre carrière, vous considérant non plus comme un capital à développer, mais comme un coût à gérer ?<sup>4</sup>

### ***Avoir la quarantaine ou Etre en quarantaine, telle est la question***

Deux études empiriques récentes permettent de brosser le décor sociologique dans lequel l'équation « compétence-expérience » s'inscrit.

La première enquête<sup>5</sup> indique que 20 % des Suisses, (c'est-à-dire un Suisse sur cinq !), pense qu'il sera licencié dans l'année qui vient et plus de 8 Suisses sur 10 imaginent qu'il leur sera extrêmement difficile de retrouver un emploi similaire à celui qu'ils occupent actuellement.

La seconde étude -française<sup>6</sup>- indique que la plupart des employeurs et salariés considèrent que les plus de 40 ans commencent leur déclin professionnel.

Que retirer de ces données ? Nous pouvons dégager deux éléments forts. Premièrement, les logiques professionnelles d'aujourd'hui semblent générer des trajectoires personnelles en ligne brisée. Fini l'emploi à vie qui permettait de rembourser une hypothèque en 30 ans. Car désormais nous sommes tous devenus des chômeurs potentiels, donc nous sommes obligés de jouer la carte de la flexibilité et de l'employabilité, et devenir ainsi des mercenaires professionnels, vendant notre talent au plus offrant, alternant période de chômage et de travail et devenant, au pire, des intermittents du travail<sup>7</sup>, des «STF» (des Sans Travail Fixe) ou, au mieux, des temporaires permanents.

Deuxièmement, la « carrière » - mais peut-on encore parler de carrière ? - a tendance à se développer entre 20 et 40 ans. Au-delà, la courbe de son employabilité sociale *semble* décliner. «Avoir la quarantaine» est devenu aujourd'hui, du moins dans les esprits, synonyme «d'être en quarantaine»<sup>8</sup>.

Evidemment, cette observation est à relativiser en fonction du secteur d'activité, comme le relève Mary Vakadiris: «Wow! Vous êtes plutôt vieux, pour un programmeur, non?» Voilà ce qu'entendent les informaticiens dans la fin de la trentaine, relate le mensuel américain *Fortune*. A la Westech Career Expo, la plus grande foire d'emplois technologiques des Etats-Unis, le formulaire d'inscription comprend, sous la rubrique «Minorité professionnelle», l'option «Plus de 40 ans». Un choc, pour ce participant de 43 ans: «Jusque-là, j'ignorais que j'appartenais à une minorité.»<sup>9</sup>

### **Le point de vue socio-historique**

Que penser de ces études, de ce pessimisme scientifique comme des perceptions de l'âge par «le marché»<sup>10</sup>? Tout d'abord que ces nouvelles normes sont sociales -et que même si elles s'imposent à nous- elles ne comportent intrinsèquement aucune vérité. Elles sont le résultat d'un rapport de force historiquement situé qu'il faut déconstruire<sup>11</sup>. D'ailleurs, chacun a conscience que ces contraintes (la précarité professionnelle et la barrière symbolique des 40 ans comme âge limite), qui obèrent parfois violemment nos vécus professionnels, sont d'une extrême volatilité.

Hier, *mettons arbitrairement en 1950 environ*, la norme de l'acmé professionnel ne se situait pas, à la «quarantaine», bien au contraire. L'on hésitait d'ailleurs à confier d'importantes responsabilités dirigeantes aux quadragénaires, car l'on estimait qu'ils n'étaient pas suffisamment mûrs, que leurs expériences professionnelles étaient incomplètes ou déficitaires et que leurs vécus personnels leur apportaient insuffisamment de recul. Pour illustration, lorsque John Fitzgerald Kennedy a été élu à la Présidence des Etats-Unis à 42 ans, il était dans l'air du temps de trouver que c'était un bien jeune Président.<sup>12</sup>

Et l'on pourrait poser l'hypothèse qu'au milieu du siècle passé, 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, la connaissance intime de l'organisation, de ses acteurs et sur le mécanisme de promotion interne verticale.

Dans ce modèle, «soixante ans» était l'âge idéal pour assumer des responsabilités importantes, par exemple des responsabilités de direction générale ou de gouvernance publique. C'est ainsi, pour filer l'illustration des présidences, que George Bush père a été nommé à la plus haute charge de l'Etat à l'âge de 65 ans, Ronald Reagan à 70 et François Mitterrand à 65.

Aujourd'hui, semble-t-il, les temps ont changé. «O tempora o mores!» comme le rappelle Cicéron. Autres temps, autres mœurs sociaux. Et la «soixantaine» correspond, sauf à de rares exceptions, à la fin de carrière, à l'anticipation de sa retraite et à l'heure du bilan personnel. La seniorité s'atteint désormais socialement à l'âge de la «quarantaine», l'âge où l'on doit déjà avoir déclaré ses intentions de carrière, prouvé que l'on sait vivre trois restructurations sans frémir, assumé déjà plu-

sieurs missions impossibles, l'âge qui fait de vous celui que vous devez être pour aujourd'hui réussir, c'est-à-dire un mutant, qui excelle dans les jeux politico-organisationnels, jeux qui rythment fusions et autres restructurations, l'âge qui fait de vous le frais héros de l'organisation.

Il est essentiel de comprendre qu'il n'y a aucune vérité dans cette représentation du travail qui est présente dans les entreprises et aucune recherche scientifique ne peut justifier une telle vision de la performance, de l'expérience, de la compétence et de la seniorité.

Nous sommes donc ici dans le registre fluctuant de l'idéologie managériale. Et nous pouvons poser l'hypothèse «futurologique», mi-amusé, mi-inquiet, que ces discours et représentations évolueront à terme et que demain chercheurs, politiques, essayistes et polémistes défendront l'idée contraire et 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<sup>13</sup>. Le récent débat public initié par le Conseiller fédéral Pascal Couchepin sur le financement des caisses de retraites laisse entrevoir les enjeux politiques des normes sociales dominantes en terme d'âge.

Et l'on verra alors une kyrielle d'experts 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, peut-être même, progrès de la médecine et crise financière aidant, aux alentours de la septantaine.

### ***L'avènement d'une culture de l'anxiété***

Que penser de ces observations, de ces effets de mode, de ces discours contrastés sur l'âge, la compétence, de ces justifications de tous ordres ? Tout d'abord qu'il conviendrait de les valider scientifiquement en procédant -entre autre- à une analyse différentiée des secteurs d'activité dans leur rapport à l'âge, partant de l'hypothèse que les champs professionnels spécifiques accordent à l'âge ou à la compétence des valeurs différentes.

Ensuite, les nuances et les spécificités étant élaborées, il conviendrait de réfléchir aux conséquences humaines de cette évolution. Mais déjà une foultitude d'études scientifiques démontrent que ces nouvelles normes sociales -dictées par le marché capitaliste post-moderne et qui façonnent nos vies de travailleur- traduisent une dérégulation des rapports de force qui empêche les bonnes volontés des collaborateurs de trouver une position professionnelle digne de leurs intérêts, de leurs désirs, de leur compétence, de leur connaissance et de s'y inscrire dans la durée en bon serviteur de l'organisation. Et ce chaos, ce dérèglement, cette anomie sociale touche aujourd'hui chacune et chacun, quelle que soit sa position sociale. Et du coup, nous assistons à l'avènement d'une culture de l'anxiété. Si cette situation génère pour certains des opportunités nouvelles de carrières, elle est également une source -pour une grande frange des collaborateurs- de peur, de souffrance et d'angoisse. Une «impossible confiance»<sup>14</sup> semble se tisser entre les organisations, le marché du travail et les individus.

### ***Le point de vue psycho-sociologique***

Mais pourquoi sommes-nous angoissés dans notre relation au travail et en quoi cette angoisse est-elle pertinente à examiner dans le cadre de la problématique de «âge-expérience»?

C'est que notre société marchande, en même temps qu'elle nous apporte de la prospérité et de l'abondance s'est gentiment délitée. Hier rappelle Gaulejac<sup>15</sup>, les sociétés étaient centrées sur une structure (la hiérarchie), sur une rationalité (travail, famille, patrie), sur une vérité (dieu), sur une idéologie (le parti), sur une représentation du monde (la carte, le territoire, la frontière).

Aujourd'hui, la société post-moderne a fait éclater ces références. Le sociologue français Ehrenberg écrit d'ailleurs que nous sommes passés d'une société d'obéissance et de discipline à des sociétés d'action et d'autonomies individuelles.<sup>16</sup> Cette évolution ne va pas sans mal, car l'autonomie a un coût: plus de repères stables, plus de parcours balisés, plus de modèle unique structurant auquel se soumettre ou contre lequel se rebeller et ce dans tous les domaines de la vie (entre autre dans les 4 fondamentaux suivants: éducation-famille, formation-scolarisation, profession et religion). Les personnes soutenues par les conseillers en orientation disent toutes qu'il n'est pas aisé, dans ce contexte, de se construire une identité forte<sup>17</sup> et de conduire une carrière, une équipe, une entreprise ou une famille.

Les parcours professionnels deviennent ainsi chaotiques, faits d'accélérations brutales et de freinages frénétiques. L'on peut être promu comme «viré» et lorsque l'on revient de vacances l'on ne sait jamais dans quel état stratégique se trouve l'entreprise que l'on a pourtant quittée seulement 15 jours auparavant. L'on connaît tous quelques collaborateurs à qui leur emploi a été kidnappé durant leur absence, leur service ayant fusionné, leur division s'étant vendue au groupe concurrent, leur ligne de «business» ayant disparue des priorités du groupe.<sup>18</sup>

Evidemment que ce chaos professionnel, mais également social, sans repère fascine, libère et angoisse,... car nous sommes condamnés désormais à trouver seuls quels sens donner à nos vies, à nos projets, à nos familles, à nos carrières, à nos équipes, à nos entreprises. Désormais, nous ne pouvons plus compter sur la vérité scientifique (le «progrès»), sur les certitudes spirituelles (le «paradis»), sur l'Etat social (la «retraite à 65 ans») ou sur la révolution («mai 68») pour atteindre liberté, bonheur et lendemains qui chantent. Nous devons irrémédiablement chercher chacun notre propre voie, notre propre route, notre propre chemin, d'où le succès grandissant de la psychologie populaire et du vaste courant du développement personnel<sup>19</sup> qui offre techniques et outils dans cette recherche. Dans cette perspective, exister, comme le dit joliment Max Pagès, ne va plus de soi. C'est devenu un travail.<sup>20</sup>

Notre société est donc anxiogène, car notre route professionnelle n'est plus tracée définitivement. Nous tous, demain, c'est-à-dire dans 5 ans, nous ne ferons peut-être plus le même métier, nous n'habiterons peut-être plus le même pays, nous ne parlerons peut-être plus la même langue, nous n'aurons peut-être plus les mêmes rêves, plus le même patron, plus la même compagne, le

même compagnon, la même religion... Les perspectives s'annoncent donc vertigineuses, les possibles illimités. La situation est donc angoissante. C'est en tout cas l'une des thèses du remarquable ouvrage de Richard Sennett, le travail sans qualité qui propose une lecture critique des conséquences humaines de la flexibilité<sup>21</sup>.

Aujourd'hui le problème des individus n'est donc plus uniquement de correspondre à des normes, à des idéaux collectifs, à des itinéraires pré-définis, à des modèles pré-contraints. La difficulté, que nous rencontrons tous, est inverse. C'est celle de construire son propre itinéraire, son propre idéal, en fonction de sa propre norme. Chacun n'est évidemment pas égal devant cette tâche difficile et la psycho-sociologie critique -inspirée entre autre par Pierre Bourdieu et Vincent de Gaulejac- a encore de beaux jours devant elle et de multiples enjeux à dévoiler.

Evidemment il convient de ne pas oublier le contexte non plus social, mais économique dans lequel les mutations évoquées s'opèrent. Les régies para-publiques licencient (en 2004, la Poste suisse annonce une menace de licenciement portant sur 1'500 emplois ; en 2002, elle avait déjà annoncé 3'500 suppressions d'emplois) ; le paysage bancaire se redessine (la fusion SBS-UBS aurait conduit à 10'000 suppressions d'emplois)<sup>22</sup>. Les symboles-employeurs sont décapités (Enron-Swissair); les appareils administratifs d'Etat souhaitent se redimensionner.

Enfin les pratiques professionnelles changent : aujourd'hui les entreprises vont jusqu'à licencier par SMS des collaborateurs avec qui elles avaient préalablement choisi de travailler<sup>23</sup>.

## **2. Les exigences tacites des entreprises et les valeurs dominantes**

Quelle est la résonance du mouvement sociologique précédemment décrit au sein des organisations ? Comment réagissent les responsables d'entreprises ? Que proposent les «gourous» du management et autres «business schools» ? Autrement formulé, quelles sont les valeurs sociales véhiculées aujourd'hui par les entreprises dans leurs relations aux collaborateurs?

Nos observations empiriques nous conduisent à en identifier quatre : la jeunesse, la flexibilité, la performance et la vitesse. Ces valeurs semblent s'imposer aux acteurs sociaux comme autant de nouvelles normes professionnelles toutes au service de la rentabilité. Elles sont constitutives de la matrice sociale qui fondent désormais les relations individuelles au travail.

### ***La jeunesse ou le syndrome du botox***

Il semble clair que la jeunesse est devenue aujourd'hui une valeur refuge tant dans les entreprises que dans les autres champs de la vie sociale. Les médias ne cessent de magnifier des mannequins pré-adolescents et n'hésitent pas à louer les vertus d'un jeune pilote de Formule 1 âgé seulement de 15 ans<sup>24</sup>. Les chirurgiens de guerre ne réparent plus les «gueules cassées»<sup>25</sup> mais se prennent pour les nouveaux Léonard de Vinci, leurs pinceaux ayant été avantageusement remplacés

par le bistouri, et vendent à prix d'or le mythe de la beauté et de la jeunesse éternelle, à l'instar de la Joconde, botox en sus.<sup>26</sup>

Dans les sphères politiques, la mode des «quadras» jeunes, intelligents et bronzés a également frappé<sup>27</sup>. Au sein des entreprises, le sacro-saint changement passe, dit-on, par un renouvellement du personnel, plus prosaïquement 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: «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>28</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 pour un poste donné. Pour mille bonnes et mauvaises raisons: le coût de la part patronale à assumer pour le financement de sa caisse de pension, la malléabilité du collaborateur -partant du principe étrange que l'on devient psycho-rigide avec l'âge-, l'équilibre au sein de l'équipe, etc...

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. Il ne fait en effet pas bon être étiqueté «vieux» dans un système qui pratique l'apartheid anti-vieux : «Hier, Emmanuel (48 ans) est rentré chez lui le moral dans les chaussettes. Effondré sur son canapé (...), il songeait à sa journée. Son patron venait de lui dire qu'il était trop vieux pour le poste. Il y a deux ans, le même lui avait expliqué qu'il était trop jeune. Emmanuel a compris qu'il avait vieilli de dix ans en deux ans, ce qui était assez exceptionnel pour un type normal comme lui. La prochaine convocation, il la voyait gros comme une maison: une évolution de son cursus s'imposait, il était temps d'envisager une fin d'activité, un départ largement indemnisé, cela allait de soi. Traduit de la novlangue, ça donnait: debors! Pour la première fois de sa vie, il tentait de voir ce qu'il y avait dans ce mot: retraite.»<sup>29</sup>.

### ***La flexibilité ou le syndrome du roseau***

La flexibilité, la souplesse, la malléabilité, la capacité d'adaptation, la volonté de devenir un acteur du changement sont également des valeurs sociales que l'entreprise s'est réappropriée sans peine, pour autant d'ailleurs qu'elle ne les ait pas générées. «A l'avenir, celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations professionnelles et qui s'intégrera sans revendications dans des équipes de configurations diverses aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle»<sup>30</sup> indique la brochure d'un cabinet de conseil dédié aux Ressources humaines. Le zapping professionnel comme stratégie de survie, en quelque sorte. Reste à savoir qui tient la télécommande...

De nombreux témoignages, de capitaines d'industrie<sup>31</sup>, comme de collaborateurs floués<sup>32</sup> (obligés parfois de plier sans rompre comme le roseau de La Fontaine) documentent cette folle course au changement permanent imposée par les soubresauts des marchés financiers et par la logique concurrentielle. Le secteur public, traditionnellement préservé, semble également sacrifier à cette mode, non sans difficulté. Mais les théories du NPM (new public management) appliquées aveuglément peinent à moderniser de façon pragmatique et constructive les grandes administrations.<sup>33</sup> Résistance et méfiance s'organisent, sur fond de crise budgétaire.

De récentes études scientifiques insistent sur le coût humain de la flexibilité érigée en valeur dogmatique<sup>34</sup>. Ce nouveau phénomène n'est pas sans ambiguïté, comme le relève à juste titre la sociologue du travail Messant-Laurent, car les organisations exigent aujourd'hui des salariés ce qu'elles interdisaient hier: "*la logique bureaucratique traditionnelle, qui consiste à éviter la coopération et la communication inter-humaine (...) est aujourd'hui inefficace. On lui substitue la logique de l'engagement (...). L'entreprise en mutation exige un nouveau modèle de salarié, non plus l'exécutant appliqué, isolé, se limitant à effectuer soigneusement et dans les temps la tâche qui lui est confiée, mais un acteur responsable, coopératif, soucieux du sort de son entreprise ou de son équipe, capable de s'adapter au groupe et aux circonstances, prêt à se soumettre à un suivi des performances. Ainsi, dans les entreprises flexibles, on exige des salariés aujourd'hui ce que l'on cherchait hier encore à canaliser, voire à éliminer de l'organisation du travail.*"<sup>35</sup>

### ***La performance ou le syndrome des J.O.***

Cette valeur sociale, portée par la civilisation du sport, critiquée -entre autre- par Jean-Marie Brohm<sup>36</sup> et décrite avec maestria dès 1990 par Alain Ehrenberg dans un ouvrage important<sup>37</sup>, hante désormais l'univers des organisations.

Du point de vue des collaborateurs, cette valeur sociale peut se résumer brutalement ainsi: «*sois tu t'engages, soit tu dégages*». Cette exigence implique de la part des collaborateurs, mais aussi des cadres dirigeants, un engagement extra-ordinaire: comme l'a bien montré Eugène Enriquez, l'entreprise, en tant que système culturel, symbolique et imaginaire, veut devenir l'institution principe de notre société et a l'ambition démesurée d'émerger comme l'acteur principal: «*Elle désire des hommes vivant de l'organisation, pensant à l'organisation, rêvant de l'organisation à toute heure du jour et de la nuit. Le dévouement doit être sans failles. La passion est à l'ordre du jour (...).*»<sup>38</sup> L'on commence seulement à percevoir les effets négatifs et les coûts psychiques de cette conception sportive du travail.<sup>39</sup>

Du point de vue des organisations, la course à la performance aidées en cela par des consultants<sup>40</sup>- les oblige à mettre en œuvre des stratégies et des méthodologies de conduites sans cesse renouvelées, sans que l'on perçoive bien les différences en terme d'efficience. Ce faisant, elles sacrifient aux modes managériales universelles, donc américaines: (*en anglais, svp*) Experience Curve, Theory

Z, Quality Circles, TQM, Value Chain, Restructuring/Delayering, Portefolio Management, Matrix Organization, Just in Time, Kaisen (méthode d'amélioration continue), Kanban (méthode des étiquettes), Intrapreneuring, Corporate Culture, One Minute Managing, Cycle Time-Speed, Globalization, Down Sizing, Right Sizing, Networking, Visioning, Workout, Empowerment, Continous Improvement, Learning Organization, Business Process Reengineering, Benchmarking, Team Building, ... and so on<sup>41</sup>. Plus haut, plus vite, plus fort, telle est la devise des organisations contemporaines, chacun étant sommé de devenir l'entrepreneur de sa propre vie et de se comporter comme le héros de la performance, comme un "battant", comme un "gagneur". Dans ce sens, les acteurs sociaux sont de plus en plus confrontés à une pathologie de l'insuffisance: le déprimé, pour le psycho-sociologue, est un acteur en panne. Il ne se croit pas suffisamment performant, efficace, pas suffisamment capable, pas assez à la hauteur des situations.

### ***La vitesse ou le syndrome de l'urgence***

Aujourd'hui, la lenteur est socialement assimilée à de la paresse<sup>42</sup>. C'est un symptôme de l'inadéquation au poste. La vitesse au contraire est sacrilégiée: le candidat qui termine son cursus universitaire en trois ans au lieu de quatre est considéré comme brillant et promis à un bel avenir... donc comme quelqu'un qui sera capable d'assumer l'urgence comme mode normal de gestion du quotidien. Quelqu'un qui saura gérer les piles de dossiers qui systématiquement afflueront sur son bureau, qui saura gérer de lourds horaires empiétant sur sa vie privée, qui saura rendre disponibles des collègues toujours sur-occupés, qui saura prioriser les ordres du jour pléthoriques, qui saura prendre du recul sur sa surcharge professionnelle, qui saura séparer l'important de l'accessoire tout en étant un expert de la gestion des crises.<sup>43</sup> Le salarié devient «*un produit à durée éphémère*»<sup>44</sup> qui doit rapidement obtenir un ROI (retour sur investissement) suffisant auquel sa survie professionnelle est immédiatement suspendue.

Evidemment, et il n'y pas besoin de documenter la réflexion sur des études scientifiques, que les collaborateurs d'une cinquantaine d'années peuvent avoir de la difficulté à répondre à ces nouvelles injonctions paradoxales (soit jeune ! soit flexible ! soit rapide ! soit performant !), à ces nouvelles modalités de la vie en entreprises. Ils peuvent se sentir en décalage ou même en incapacité d'assumer ces nouvelles exigences du management moderne.

Mais il semble important de relever que les jeunes rencontrent également un certain nombre de difficultés. On dit alors qu'ils sont inadaptés et que des solutions doivent être trouvées en terme de formation...

### **3. Le nouveau contrat psychologique**

Nous souhaitons à ce stade de la réflexion articuler ces 4 valeurs à un concept récent, le concept de contrat psychologique. Car ces valeurs fondent une nouvelle relation contractuelle entre le collaborateur et son entreprise.

Les sciences de gestion et la psychosociologie rappellent que ce concept est une notion vieille de 40 ans et que le contrat psychologique résulte des attentes, des promesses, et des obligations *non formellement décrites dans le contrat légal*, mais qui sont de l'ordre de la perception, de la représentation, de l'imaginaire que -et l'employeur et l'employé- investissent dans leur collaboration commune. Nous développerons brièvement deux exemples en guise d'illustration.

### ***L'exemple Apple***

Voici ce que dit l'entreprise multinationale Apple, célèbre fabriquant américain d'ordinateurs.

Elle dit à ses collaborateurs, dans une rhétorique incantatoire qui trouve son lieu d'expression dans des chartes, mais aussi dans des comportements attendus, dans des valeurs, dans des attitudes, elle dit: «*Vous apprendrez chez nous des choses que vous ne pourriez apprendre nulle part ailleurs.*» En d'autres mots, elle dit: «*nous sommes uniques, car nous sommes créatifs, car nous sommes une entreprise apprenante. Et si vous venez travailler chez nous, vous bénéficierez d'une somme unique de connaissance et de savoir-faire que vous n'apprendrez dans aucune université et votre valeur marchande sur le marché du travail va s'accroître. Bienvenu dans l'univers de l'informatique ludique, nous allons vous offrir du rêve, du mythe, nous allons partager avec vous la gloire et le bonheur d'avoir révolutionné le monde ennuyeux des PC et des ingénieurs aux grosses lunettes carrées*», voilà caricaturé l'appel d'Apple.

Cette entreprise dit encore: «*En retour, on s'attend à ce que vous soyez des mordus de votre travail, que vous adhériez à la vision de l'organisation...*» En d'autres mots, Apple impose à ses collaborateurs une adhésion aux valeurs, aux visions, aux projets, au style managérial de la firme. L'accès à la gloire, au mythe, à la lumière n'est donc pas gratuit : il faut être capable de se faire mordre par l'organisation pour avoir une chance d'exister dans ce type de société...

Elle dit enfin: «*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.*» En d'autres mots, Apple propose de rompre avec l'idée centrale d'une collaboration dans la longue durée. «Chez nous, vous êtes de passage et vous avez intérêt à donner rapidement le meilleur de vous-même.» Et finalement, Apple suggère, de façon quasi-pervers (qui rappelle la théorie du double-bind de Morin), que «la sécurité pour vous, c'est l'insécurité qui fera de vous un nomade du travail à haute valeur ajoutée, un cyber-touareg permanent.» Ce que les spécialistes nomment pompeusement l'employabilité et la logique de compétence.

### ***L'exemple GTE (télécommunication)***

Que dit GTE à ses collaborateurs, quel contrat psychologique tente-t-elle de conclure avec ses cadres ?

Elle leur dit: «*Vous devez développer vous-même votre compétence, vous impliquer personnellement et accepter que le client représente l'élément le plus important de la survie de l'organisation.*» En d'autres mots: vous êtes responsables de votre survie dans la firme. Et le plus important dans notre entreprise, ce n'est pas vous, mais vos clients. Et si nos clients sont satisfaits, alors et alors seulement vous pourrez vous considérer comme notre collaborateur.

Le Groupe GTE leur dit également : «*Vous devez fournir un niveau de performance supérieur, prendre des initiatives, vous montrer opportuniste, contribuer au succès de l'organisation et démontrer une capacité à vivre avec le changement.*»

En d'autres mots et plus crûment : «*soit vous vous engagez, soit vous dégagerez. Et quoi qu'il en soit, notre entreprise est flexible et le changement sera permanent. Et vous avez intérêt à vous adapter.*»

### ***Quelles sont les conséquences de ce changement de paradigme pour les collaborateurs ?***

Fort de ces deux exemples réels, qui nous éclairent sur le contrat psychologique que les organisations génèrent aujourd'hui dans leur relation aux collaborateurs, il convient d'inférer les 5 éléments tacites qui semblent fonder le nouveau pacte collaboratif obligé.

Premier élément du nouveau contrat psychologique :

*la sécurité de l'emploi n'est plus garantie*

L'employeur n'est donc plus perçu comme un pourvoyeur d'emploi définitif. Vieille lune ? Peut-être, puisque les premiers signaux d'alertes insécuritaires ont été donnés il y a déjà plus de dix ans. Ce nous semble pourtant un grand changement sociologique de paradigme dont -et les collaborateurs et les entreprises- n'ont pas véritablement pris la mesure. Aujourd'hui, il est devenu socialement admis que l'employeur ne garantisse plus un emploi de longue durée en contrepartie de la performance du collaborateur.

Et ce changement de modèle pose problème, à la fois à l'employé et à l'employeur:

- § turn over plus élevé, donc source d'instabilité et d'erreurs dans le suivi de l'activité
- § érosion plus rapide de la mémoire de l'institution, de ses procédures, de ses dossiers complexes, de ses valeurs
- § perte de l'investissement en formation.

Du point de vue des collaborateurs, l'appréciation est beaucoup plus émotionnelle. A la question ouverte suivante «*Avez-vous l'impression que le climat de travail, l'atmosphère générale, s'est durci ou pas du tout ?*», la réponse de Christiane est éloquente : «*c'est vraiment devenu beaucoup plus difficile... Ah! oui, ça c'est sûr. Si tu veux, la différence, c'est qu'avant le travail faisait partie de ta vie. Maintenant, tout en aimant ton travail, ça devient beaucoup plus une survie... Maintenant attention, tu es obligé de te soumettre, tu dis beaucoup plus facilement oui à tout, tu crains de*

*ne pas garder ton poste. Tu sais que ton poste n'est plus garanti. Et ça c'est pour tout le monde. »* (Christiane, secrétaire de direction, 39 ans).

***Deuxième élément du nouveau contrat psychologique :***

*la notion de carrière à long terme n'existe plus.*

Les collaborateurs sont donc tous de facto considérés comme des survivants: jusqu'à quand vont-ils rester dans l'organisation ? Jusqu'à quand va-t-elle les tolérer ? Quel avenir leur offre-t-elle en terme de développement de carrière ? Quelle issue honorable peut-elle leur proposer pour bons services rendus ? Le sur-mesure devient alors obligatoire pour garder les talents. L'inéquité de traitement, en terme salarial, risque alors de devenir la règle. La gestion des ressources humaines devient donc individuelle, alors même qu'elle doit normalement assurer équité et justice de traitement interne.

Nos observations empiriques tendent à montrer que ce changement de modèle pose de nombreux problèmes aux collaborateurs : « *Quand t'es plus jeune et que tu as la trentaine, tu te dis "j'ai l'avenir devant moi" et après tu te dis... "bon ce n'est pas évident"... et alors quand tu passes le cap de 45 ans.... alors là c'est la panique à bord... C'est difficile de se projeter dans la durée. Que vais-je devenir professionnellement ? Quels chemins prendre ? Comment progresser?...»* (François, chef de secteur, 48 ans).

***Troisième élément du nouveau contrat psychologique :***

*l'individu doit s'occuper personnellement du développement de ses compétences*

Il semble clair aujourd'hui, d'un point de vue tant scientifique que pragmatique, que la formation reste l'un des vecteurs les plus puissants pour maintenir son employabilité<sup>45</sup>. Ce qui est nouveau, à notre avis, c'est que la responsabilité du développement des compétences est de plus en plus assignée au collaborateur et que l'entreprise, pour des raisons de coûts mais aussi d'incertitude liée au futur, tend à considérer que la formation est du ressort individuel, tout âge confondu.

Or, il est clair que la formation continue exige un fort engagement de la part de collaborateurs, qui tous ne souhaitent pourtant pas rentrer dans cette dynamique. Voici le témoignage d'un de ces collaborateurs : « *Ecoute, il faut que je me dépêche, je n'ai pas fini de remplir mes objectifs. Tu sais que mon supérieur hiérarchique m'a proposé de suivre des cours d'anglais comme objectifs de perfectionnement. C'est vraiment étrange, car pour remplir mon job, je n'ai vraiment pas besoin de l'anglais. »*

Sur ce, nous lui demandons : « *en fait, c'est plutôt positif que tu puisses étudier cette langue, non ?* » Réponse : « *non, pas vraiment. Ce n'est pas évident, après une journée de travail intense de te farcir le soir des cours d'anglais... C'est finalement une obligation qui est créée par mon employeur et je constate que le travail tend à occuper tant mes loisirs que mes journées. Et en plus, je dois participer financièrement au coût.* » (Philippe, 35 ans).

**Quatrième élément du nouveau contrat psychologique :**

*la gestion individuelle de son emploi comportera risques et défis*

La gestion individuelle de la carrière comportera davantage de risques et de défis : pour évoluer dans ces organisations, il faudra devenir un bon joueur organisationnel. Une des recettes les plus efficaces est celle qui consiste à s'impliquer dans des grands projets transversaux.<sup>46</sup>

Evidemment, ce type de stratégie comporte un certain nombre de risques, mais les projets sont souvent perçus comme des bancs d'essais d'identification des nouveaux talents. Très risqué, mais très prometteur. «*Les règles du jeu sont claires aujourd'hui : soit tu es d'accord avec les nouvelles directives et c'est très bien. Soit tu n'es pas d'accord et alors là tu vas voir ailleurs. C'est devenu très autoritaire... Du coup, un certain nombre d'entre-nous devenons résignés. Je le fais, parce que je dois le faire... je n'ai pas le choix.*» (Jean-Luc, 42 ans).

**Cinquième élément du nouveau contrat psychologique :**

*la performance et les résultats seront des éléments discriminants et seront régulièrement évalués<sup>47</sup>*

#### 4. Conclusions propositionnelles

##### **Quatre idées-forces**

Nous souhaitons conclure en proposant la synthèse des arguments développés précédemment accompagnés de quatre propositions réflexives.

De ce qui précède, voici les quatre idées-forces que nous pouvons prudemment retenir :

1. dans un marché néo-libéral, l'âge n'est plus le référentiel unique de la compétence, en rivalité qu'il est devenu avec la notion d'employabilité, de plus-value et de retour sur investissement: c'est le rapport «coût - bénéfice» de l'âge qui est devenu déterminant en fonction du secteur d'activités spécifiques
2. le déclin professionnel semble se dessiner à partir de 40 ans, même si cette norme sociale est volatile, provisoire, soumise à des fluctuations, donc négociable
3. de la société post-moderne émane un certain nombre de valeurs-clés qui génèrent de la liberté, de l'autonomie, mais aussi de l'angoisse pour les travailleurs qui évoluent dans un marché dérégulé où tous les excès deviennent possibles
4. les valeurs entrepreneuriales -jeunesse, flexibilité, performance et vitesse- sont perçues comme infractionnelles par bon nombre de collaborateurs qui peinent soit à s'y reconnaître, soit à les assumer.

### ***Quatre propositions pour briser le cercle vicieux***

#### ***1. Etre optimiste, reconnaître les problèmes et dépoussiérer esprits et organisations***

Il n'est pas question ici de défendre un point de vue conservateur et de regretter un «âge d'or» mythologique qui n'a peut-être jamais existé si ce n'est dans l'imaginaire: il semble clair que de nouveaux modes de gouvernance doivent être urgemment inventés, en terme d'organisations du travail et de conduite des structures comme des «ressources humaines».

En effet, il semble entendu, parmi les observateurs professionnels du fonctionnement des organisations, que leur optimisation, pour bon nombre d'entre-elles, est devenue nécessaire, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Or, nous ne sommes pas véritablement préparés à embrasser ces problématiques difficiles: culturellement la stabilité helvétique ne nous a pas habitués à percevoir le changement comme une somme d'opportunités à saisir. Nous préférons gérer les risques et comptabiliser les coups / coûts, alors que nos voisins se sont déjà attelés -avec plus ou moins de bonheur- à chercher des réponses nouvelles (politiques, économiques, organisationnelles, éducationnelles) à ces situations nouvelles.

La réussite de ces démarches de modernisation est liée prioritairement, selon nous, au respect que ces organisations adresseront durablement aux collaborateurs qui constituent à jamais leur force-vive. Et nous restons persuadés que -malgré les récentes métamorphoses du marché du travail- chacun peut trouver sa «place»<sup>48</sup>, pour citer Gaulejac. Il faudra certainement faire preuve d'inventivité, de créativité et d'initiatives tant du côté des employeurs, des collaborateurs, des partenaires sociaux que des responsables politiques.

Quant aux tendances lourdes que nous avons identifiées empiriquement (jeunesse, flexibilité, performance et vitesse ainsi que les 5 éléments du nouveau contrat psychologique), elles ne doivent pas être perçues comme le bras mécanique du grand capital qui précarisent des victimes sans défenses. Bien sûr que des règles du jeu sont en train d'évoluer et que les enjeux se déplacent. Mais les acteurs sociaux ne sont dépourvus ni d'intelligence, ni de capacité de résistance. Si ces tendances macro-sociologiques s'imposent parfois avec force, les acteurs sociaux ont majoritairement le pouvoir de les négocier, de les détourner ou encore d'entrer en résistance. C'est donc ensemble -collaborateur et responsable- que des solutions devront être élaborées. Il conviendra cependant de soutenir en permanence les acteurs qui ne sont pas préparés à évoluer dans ce contexte fluctuant, indépendamment de leur âge. Car la jeunesse devenant une valeur-refuge au sein des entreprises ne doit pas signifier que les collaborateurs plus âgés doivent être systématiquement écartés. La flexibilité et la performance érigées en principe ne doit pas revenir à discréditer les collaborateurs désireux de jouer la stabilité. La vitesse ne doit pas contaminer avec la même virulence tous les champs d'activité. Tout est question d'équilibre et il devient nécessaire d'ouvrir un débat constructif sur ces problématiques.<sup>49</sup>

#### ***2. Repenser les parcours initiaux de formation des managers, gestionnaire de la complexité***

Les entreprises sont des organisations sociales trop importantes pour n'être laissées qu'à des

managers, des économistes et des financiers. Et les écoles de management feraient bien d'intégrer à leur programme des cours de philosophies de l'esprit, de psychologie, de sociologie des organisations, d'anthropologie générale, d'histoire des mentalités, voire de culture générale. Un retour aux Humanités en quelque sorte.

Car si l'on veut prétendre gérer une entreprise, l'on ne peut pas décemment gérer que la dimension froide (comptabilité, finance et marketing), et oublier les sources chaudes, c'est-à-dire les Ressources humaines avec leur cortège d'imprévisibilités. Il est temps de considérer véritablement les collaborateurs comme la véritable richesse de l'entreprise, par-delà slogan et discours de fin d'année.

Dans cette perspective, nous pensons que l'urgence d'élargir la vision des managers est devenue aujourd'hui criante. Trop souvent encore, le management moderne procède de recettes toutes faites, mal digérées, mal comprises, donc mal acceptées<sup>50</sup>.

L'organisation du travail reste très marquée par les schèmes de pensée mécaniques des ingénieurs, des économistes et des financiers. Grâce à leur talent et à leur professionnalisme, l'on est capable aujourd'hui de construire un Airbus en mobilisant trente équipes dans 10 pays différents. Et ce n'est pas rien. Mais ce n'est pas tout, non plus.

Les aspects proprement humains sont demeurés le plus souvent dans l'ombre, voir totalement oubliés comme le reconnaît Michael Hammer, l'un des chantres de la «réingénierie». Or le nouveau contrat psychologique qui semble s'imposer comme normalité managériale oblige à reprendre en considération l'importance des individus, donc à repenser le rôle des directions de ressources humaines au sein des organisations.

Quant aux collaborateurs, il semble évident qu'ils devront développer la capacité à se projeter professionnellement dans la durée: pour certain, leur vie de travailleur s'apparentera de plus en plus en une succession de projets professionnels limités dans le temps, même s'ils restent dans la même organisation. Ce contexte nous obligera tous à repenser en permanence notre relation à la formation continue et aux développements de nos compétences afin de maintenir un niveau d'employabilité suffisant.

### *3. Professionnaliser les compétences spécifiquement managériales*

Trop d'apprentis sorciers -tant du côté des DRH et des formateurs que des collaborateurs- contribuent à véhiculer la croyance malsaine que 3 modules de formation au management généreusement offerts par l'entreprise permettra de résoudre tous les problèmes, du relationnel au stratégique. C'est un leurre, rassurant certes, mais problématique.

Les entreprises de demain devront résoudre sérieusement la formation de leurs collaborateurs et cadres autrement qu'en leur proposant un cours d'informatique Word assorti d'un séminaire d'introduction à la PNL (programmation neurolinguistique), deux jours d'AT (analyse transactionnelle) et d'un «team building» en résidentiel. Nous avons l'impression que le débat sur l'importance

de la qualité managériale n'a pas encore été ouvert dans un grand nombre d'organisations, laissant à chaque responsable le soin de se référer à son génie propre et à sa vision personnelle de l'organisation du travail. Or, depuis une centaine d'année, la science administrative a documenté un certain nombre de «bonnes pratiques» qui pourraient inspirer les responsables d'unité sans perdre de vue le bon sens et les contraintes de l'entreprise-employeur. Une de voies les plus fécondes semble être celle proposée par l'analyse stratégique fondée par Michel Crozier et développée -entre autre- par François Dupuy qui pose incidemment la question suivante: *«A-t-on réellement mobilisé l'intelligence des collaborateurs pour définir et mettre en œuvre le changement et du coup pour définir la mission et la vision de l'organisation ?»*<sup>51</sup>

#### *4. Promouvoir un management humaniste au sein de l'entreprise.*

Les entreprises modernes sont parfois le lieu de tous les excès comme l'a montré Enriquez<sup>52</sup>. Or il nous semble que les managers, dans le cadre de leurs activités, seront de plus en plus confrontés à résoudre des problématiques relevant de l'éthique. Finalement, la question à laquelle ils doivent répondre en permanence est simple: comment (ré)concilier les exigences de leurs entreprises -jeunesse, performance, flexibilité, vitesse- tout en respectant tous les individus qui composent l'organisation ? Poser cette question, c'est en quelque sorte plaider pour un management humaniste qui donne une chance à tous les collaborateurs qui peinent à répondre strictement aux critères organisationnels. C'est, in fine, réfléchir au soutien réel que l'organisation peut apporter aux collaborateurs en proie au nouveau contrat psychologique tel que précédemment décrit. Le manager humaniste serait donc celui qui ne se contente pas simplement de gérer des «ressources humaines», mais bien de passer un pacte de collaboration constructif avec ses collaborateurs.

Dans ce registre, les responsables d'unité ont leur part de travail à faire, mais les collaborateurs aussi. Les premiers n'ont pas véritablement conscience que leurs propres comportements sont fréquemment une source de démotivation pour les collaborateurs. Quant aux seconds, ils n'ont pas suffisamment conscience que les conditions-cadre -dont ils ont tendance régulièrement à se plaindre- risquent de se dégrader durant ces dix prochaines années. Les deux parties auraient donc grandement intérêt à réfléchir ensemble à l'identification des problèmes concrets et aux réponses idoines à y apporter. La culture démocratique devrait pouvoir féconder intelligemment la culture hiérarchique.

Evidemment que ces quatre propositions simples ne pourront infléchir les évolutions sociologiques et économiques qui pèsent sur les destins professionnels des collaborateurs (et des cadres) et sur la pérennité des organisations qui les emploient. Mais nous pouvons espérer que mise en œuvre avec mesure, elles permettront au management de dépasser le stade infantile de son développement. C'est à ces conditions que le management humaniste deviendra non pas une science gestionnaire, mais un art et que le licenciement abrupt cessera enfin d'être ce qu'était la Saignée au médecin du Moyen-Age : le remède à tous les maux.

## NOTES

- 1 L'auteur remercie pour leurs lectures critiques et leurs contributions à cette réflexion la Prof. Elisabeth Koestner, HEC-UNIL; le Dr David Giauque, professeur HEG-Valais; le Dr Nicolas Babey, professeur HEG Neuchâtel; Rolf Schaller, Directeur des ressources humaines de KPMG Suisse romande; Mikael Karlström, conseiller d'entreprises, Jean-François Noble, consultant et formateur; Bernard Radon, coach ; Thérèse de Meuron, co-responsable du Service cantonal de l'Emploi vaudois; Pierre Gfeller, responsable de l'Observatoire du marché du travail.
- 2 Jean-Marie Peretti et Patrice Roussel, *Politiques de rémunération pour les années 2000*, Editions Vuibert, 2001; Roland Thériault et Sylvie St-Onge, *Gestion de la rémunération, Théorie et pratique*, Editions Gaëtan Morin, 2000, 780 p.
- 3 Lire à ce sujet George Debled, *Au delà de cette limite, votre ticket est toujours valable, Comment vaincre le vieillissement de l'homme ?*, Editions Albin Michel, 1992, 284 p.
- 4 Daniel Schmid, consultant genevois spécialisé dans le conseil en ressources humaines, explique qu'une carrière professionnelle s'articule en trois grandes étapes: jusqu'à 32 ans, c'est la période de formation; de 32 à 42 ans, c'est la période de professionnalisation; de 42 à 52 ans, c'est la période de spécialisation durant laquelle «le marché» doit reconnaître la valeur du collaborateur. Entretien avec l'auteur, 6 août 2004, Genève.
- 5 Right Management Consultants, Etude « Indice de confiance par rapport à la carrière », Canada, 2003 <http://mesnouvelles.branchezvous.com/communiques/cnw/DIV/2003/03/c4306.html> et <http://www.rightarj.fr/>
- 6 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>. Nous retrouvons également cette perception dans plusieurs témoignages cités dans l'ouvrage de Serge Paugam, *Le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelles*, Editions PUF, 2000, 437 p.
- 7 Lire sur ce sujet Loïc Abrassart, «*Nous sommes tous des intermittents...* » in Le Monde Initiatives, juillet-août 2004, p. 23
- 8 Je dois ce titre à la perspicacité et à l'humour de Michel Faggion, collègue, réviseur et partenaire de KPMG Lausanne, que je remercie.
- 9 in New Economy, *Trop vieux à 40 ans*, Mary Vakaridis, Largeur.com, 10 juillet 2000. Se référer également à l'article d'Emmanuelle Heidsiek, «*Changer à 40 ans, c'est le moment ou jamais*» in Le Monde Initiatives, juillet-août 2004, p. 17
- 10 Nous ne sommes pas dupe de l'expression et savons, comme le rappellerait Pierre Bourdieu, que «le marché ne pense pas».
- 11 Sur ce point de méthode, se référer François Masnata, *Le politique et la liberté, Principes d'anthropologie politique*, Editions L'Harmattan, Collection Logiques Sociales, 1990, 266 p.
- 12 Interview de l'auteur avec Pierre Salinger, conseiller personnel du Président Kennedy, Londres, 21 septembre 1992. A la nomination de Ruth Metzler au rang de Conseillère fédérale, la presse politique suisse s'est également fait écho de suspicion similaire.
- 13 Sur les changements idéologiques qui accompagnent les transformations du management perçu comme miroir du capitalisme, lire Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, 1999, 843 p.
- 14 Serge Paugam, *Le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelles*, Editions PUF, 2000, p. 232.
- 15 Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, *Le coût de l'excellence*, Editions du Seuil, 1991, 341 p.
- 16 Lire particulièrement Alain Ehrenberg, *L'individu incertain*, Editions Hachette Littérature, Collection Pluriel, 1999, 351 p.; et du même auteur *La fatigue d'être soi, Dépression et société*, Editions Odile Jacob, 2000, 414 p.
- 17 Se référer à ce sujet au récent sondage consacré à la santé mentale des romands et publié par le journal Le Matin en date du 25 janvier 2004: «*Solitude, dépression et sentiment de ne pas contrôler sa vie: les Genevois battent tous les records. Les femmes sont les plus concernées, et près de 30% d'entre elles estiment qu'elles n'ont que très peu leur vie en main*».
- 18 Se référer cet égard à Fionna Nicolet, *Comment partir en vacances sans craindre de perdre sa place ?* in le Temps, 18 juillet 2003. Lire également Rachel Beaujolin, *Les Vertiges de l'emploi, L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Editions Grasset / Le Monde, 1999, 330 p.
- 19 Le succès des mouvements sectaires est également à comprendre dans cette perspective. Se reporter à Michel Lacroix, *Le développement personnel*, Editions Dominos-Flammarion, 2000, 128 p. et Stéphane Haefliger, *La société d'excommunication, Salvan, les médias et l'Ordre du Temple solaire*, Editions Monographic, 1996, 269 p.
- 20 Max Pages, *Le travail d'exister, Roman épistémologique*, Editions Desclée de Brouwer, 1996, 378 p.
- 21 Richard Sennett, *Le travail sans qualité, les conséquences humaines de la flexibilité*, Editions Albin Michel, 2000, 223 p. Pour une recension critique de l'ouvrage, se référer à [http://www.unites.uqam.ca/sqsp/RSCPOL/21\\_1/chalifour\\_s.html](http://www.unites.uqam.ca/sqsp/RSCPOL/21_1/chalifour_s.html). Pour aller plus loin sur ce thème: [http://www.strasmag.com/01\\_dossiers/20\\_age/jeunisme.htm](http://www.strasmag.com/01_dossiers/20_age/jeunisme.htm)
- 22 Source: chiffres publiés par les quotidiens romands 24h00 et Le Temps.
- 23 Lire à cet effet la dépêche de l'AFP intitulée « 2500 employés apprennent leur licenciement par message SMS » publiée dans le Temps: *Une entreprise britannique qui licencie 2500 employés, leur a appris vendredi la mauvaise nouvelle en leur envoyant un message sur leur téléphone mobile, a-t-on appris de sources concordantes. Le message leur demandait d'appeler un numéro de téléphone, où il devait écouter un message enregistré par le groupe américain d'audit comptable PricewaterhouseCoopers (...) « Tout ceux qui vont conserver leur emploi seront contactés aujourd'hui. Si on ne vous a pas parlé, cela signifie que*

*vous êtes licencié avec effet immédiat* », disait le message, qui précisait en outre qu'il n'y avait plus d'argent pour payer les salaires de mai.

- 24 Source : le Matin, juillet 2004  
25 En référence aux blessés de la première guerre mondiale (1914-1918)  
26 Nous renvoyons à l'étonnant dossier publié par l'Hebdo no 29, 15 juillet 2004, p. 48  
27 Lire à ce sujet *Ils voulaient rénover la droite, les quadras* in l'Express, 1 juillet 1999.  
28 in New Economy, «Trop vieux à 40 ans», Mary Vakaridis, Largeur.com, 10 juillet 2000  
29 Le Nouvel Observateur, in *Histoire d'un quinquagénaire, Déjà trop vieux, encore si jeune*, 5 juin 2003.  
30 Meryem Le Saget, *10 conseils pour le manager de demain*, cité in Luc Boltanski et Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Editions Gallimard, 1999, p. 142  
31 Se référer par exemple à Louis Gerstner, *J'ai fait danser un éléphant*, Editions Village mondial, 2003, 363 p.  
32 Lire par exemple Grégoire Philonenko et Véronique Guienne, *Au carrefour de l'exploitation*, Editions Desclée de Brouwer, 1997, 159 p.  
33 Ainsi que le montre brillamment David Giauque dans sa thèse *La bureaucratie libérale*, Editions de l'Harmattan, 2004. Lire également sur ce thème Stéphane Haefliger, «Devenir fonctionnaire aujourd'hui, Limites et pièges du nouveau contrat psychologique au sein des administrations publiques», in Actes du colloque Sens et Paradoxe de l'emploi public au XXI<sup>e</sup> siècle, sous la dir du Prof. Emery, IDHEAP, Lausanne, Editions Presses Polytechniques et Universitaires romandes, octobre 2003, p. 116-126.  
34 Lire par exemple Thomas Perilleux, *Les tensions de la flexibilité*, Editions Desclée de Brower, 2001, 221 p.  
35 Françoise Laurent-Messant, *Implication dans le travail en terme d'initiative et de responsabilisation*, in CD Rom SIDOS, Neuchâtel. Renseignement: Prof. F. Laurent-Messant, ISCM, Université de Lausanne.  
36 Jean-Marie Brohm, *Les meutes sportives*, Editions L'Harmattan, 575 p.  
37 Alain Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Editions Calmann-Lévy, Collection Pluriel, 1991, 323 p.  
38 Se référer à Eugène Enriquez, "L'individu pris au piège de la structure stratégique" in *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, 1997, p. 53.  
39 Lire l'incontournable à ce sujet Christophe Dejours, *Travail et usure mentale, De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Editions Bayard, 1993, 262 p., mais aussi Eugène Enriquez, *L'organisation en analyse*, Editions PUF, Collection Sociologie d'aujourd'hui, 1992, 334 p.  
40 Lire à cet égard l'éclairant Michel Villette, *Sociologie du Conseil en Management*, Editions La Découverte, 2003, 122 p.  
41 Pour un point de vue critique sur ces modes managériales, lire Stéphane Haefliger «Rendre le collaborateur transparent, la nouvelle obsession du *loft-management*» in Le Monde Diplomatique, mai 2004, p. 52  
42 Lire à cet égard l'un des rares défenseurs de la lenteur, Pierre Sansot, *Eloge de la lenteur*, Editions Payot, 1998, 210 p.  
43 Se référer à l'ouvrage de Nicole Aubert, *La culture de l'urgence*, Editions Flammarion, 2003, 375 p.  
44 in Nicole Aubert, *Le culte de l'urgence*, Editions Flammarion, 2003, p. 81  
45 Pour un point de vue critique sur la formation comprise comme une réponse individuelle à des problèmes structurels, lire Franck Le Vallois, *Formation Déformation*, Editions L'Harmattan, 2000, 252 p.  
46 comme le montre David Courpasson dans son ouvrage intitulé *L'action contrainte*, Editions PUF, 2000, 320 p.  
47 Sans commentaire. Nous renvoyons sur ce point à notre article *Jeux de mots, maux du jeu* in Revue Economique et sociale, 1999.  
48 Vincent de Gaulejac, Isabel Taboada Léonetti, *La lutte des places*, Editions Desclée de Brouwer, Collections Hommes et Perspectives, 1994, 286 p.  
49 Lire à ce sujet l'important article d'Eléonore Marbot, «Seniors en entreprise: victimes de valeurs dominantes obsolètes» in Le Monde Initiatives, juillet-août 2004, p. 30  
50 Nous renvoyons le lecteur à l'intéressant article de Beth Krasna, *Le débat sur les finances fédérales doit se porter sur l'investissement dans l'avenir*, in Le Temps, Rubrique Opinions et analyses, 2 août 2004, p. 19  
51 Se référer à François Dupuy, *Sociologie du changement*, Editions Dunod, 2003, 304 p.  
52 Eugène Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Editions Desclée de Brouwer, Collection Sociologie clinique, 1997, 409 p. Lire également sur ce thème les textes d'André Jourdain, *Le monde de l'emploi en mutation*, Actes du colloque de Champagnol, 1999, 138 p.; Jean-Pierre Le Goff, *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Ed. La Découverte, 2000, 160 p.; Jean-Pierre Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, Editions La Découverte, 1995, 307 p.; Sandra Bellier-Michel, *Modes et légendes au pays du management*, Editions Vuibert, 1997, 80 p.; Michel Villette, *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil, 1988, 187 p.; Michel Villette, *Le manager jetable, Récit du management réel*, Editions La Découverte, 1996, 185 p.; Catherine Blondel, *Si les patrons savaient... tout ce qui a changé sans eux*, Editions du Seuil, 2001, 207 p.; Kjell Nordström, Jonas Ridderstrale, *Funky business*, Editions Village Mondial, Les Echos, 2000, 256 p.; Laurent Laurent, *Six mois au fond d'un bureau*, Editions du Seuil, 2001, 125 p.