

Emploi des âgés : changer de cap ou échouer

14.04.03

Je fais partie de ceux qui plaident pour un allongement réel des carrières, c'est-à-dire pour qu'un maximum de travailleurs sortent de la carrière à 65 ans. Sans parler ici des personnes écartées suite à des fermetures et autres licenciements collectifs, ou qui sortent de la carrière pour des raisons de santé, trop de travailleurs sont déjà retraités avant 65 ans.

Je m'adresse à celles et à ceux qui veulent que les travailleurs âgés restent plus longtemps au travail, pour leur dire que souvent, leurs discours et leurs actes conduisent, au contraire, à la fuite et à l'écartement des âgés des lieux de travail. Je souhaite apporter un éclairage sur des causes importantes de divorce de nombreux travailleurs âgés d'avec leur entreprise et d'avec le monde du travail en général. (Je parle de travailleurs âgés au regard de leur distance à la retraite, c'est-à-dire de travailleurs de 55 ans et plus.)

Commençons par un élément de contexte global: la mise en scène de notre société revient à disqualifier la vieillesse.

En effet, nous vivons dans une société où tout –choses et gens- doit être jeune. Nous ne réparons pas les objets, nous les jetons et les renouvelons. En technologies, nous sommes avides des dernières générations. Toute la publicité est jeune, toute la communication, audiovisuelle entre autres, véhicule le jeunisme. Quand une pub, un magazine ou un salon, est dédié aux plus que quinquas, on présente de faux vieux ou de jeunes vieux, bien conservés, en pleine santé, sautant et courant aussi bien que leurs petits enfants...

Au-delà de l'image, voyez les succès bien rémunérateurs de la chirurgie esthétique et de tous les secteurs d'activités dédiées à l'entretien, à la conservation et à la réparation de nos corps.

Autrement dit, nous vivons dans une société dont l'espérance de vie augmente sans cesse et où paradoxalement et presque parallèlement, nous développons la phobie de vieillir, alors que les progrès de la médecine nous promettent de –nous condamnent à ?- vieillir de plus en plus.

En outre, le vieillissement est un phénomène imprévisible (ce qui attise la peur) et individuel, les uns vieillissant plus vite et/ou plus mal que les autres. Cette double caractéristique du vieillissement crée un sentiment d'urgence dans la peur : à partir d'un certain âge, il faut faire au maximum et vite, tout ce qu'on peut encore *choisir de faire* (sports, voyages, études, loisirs actifs, art, culture, volontariat, militantisme, amours...) avant l'arrivée inconnue mais certaine de l'échéance du déclin, qui annonce en même temps, le commencement de la privation de liberté. Vous en connaissez certainement de ces personnes pour lesquelles rester jeune s'identifie à une bougeotte, à un activisme compulsifs.

Le problème, c'est que le travail salarié entre rarement dans ces projets d'activités et, au contraire, apparaît souvent comme un obstacle à ce désir d'être, de se sentir vivre, de se réaliser avant la retraite non pas légale mais vitale, celle qui compte vraiment pour l'individu.

Cette éviction de l'emploi, des projets actifs des âgés vous étonne ? Moi, pas ! Vous êtes-vous déjà rendu compte de ce qu'on dit et de ce qu'on fait aux grands quinquas dans l'emploi ?

Par exemple, on leur dit, sans mentir d'ailleurs : « Chers vieux, vous devez travailler plus longtemps car c'est bon pour la croissance et parce que c'est nécessaire pour payer les pensions. »

En revanche, vous avez déjà lu et entendu ce qu'on dit aux jeunes pour venir dans l'entreprise ?

On leur dit : « Chers jeunes, venez travailler chez nous, vous aurez un job passionnant, épanouissant, une bonne rémunération, des possibilités de vous développer, de progresser rapidement et même de concilier votre vie professionnelle et privée. »

Pour les premiers, on ne trouve que des arguments sociétaux qui n'ont rien à voir avec leurs aspirations de carrière. Pour les seconds, le « branding » accumule à l'envi les arguments d'intérêts individuels.

Pire : pour les vieux, on ajoute : « Vous gagnez de trop ! »

En fonction de quels critères, les vieux « gagnent-ils de trop » ?

Primo, le niveau de leur salaire serait trop élevé en raison d'une croissance mécanique qui réserve à l'*ancienneté* une valeur injustifiée par les prestations.

La dénonciation de l'*ancienneté* comme critère d'avantage salarial, est évidemment confortable. En effet, au nom de quoi le simple passage du temps pourrait-il fonder une différence salariale au profit des vieux ? Vu comme cela, c'est évidemment indéfendable. En réalité, la justification de la différence salariale, occultée sous le vocable « *ancienneté* », trouve son origine dans la valorisation de l'expérience, des savoirs être, des savoirs faire, des capacités à donner du soutien etc., et dans la gratification d'une reconnaissance générale de l'apport du travailleur âgé aux sociétés avec petits et grand « s » au fil de sa carrière.

Malheureusement pour les âgés, ces valeurs fondées sur la reconnaissance, sur l'expérience et le perfectionnement des savoirs qui en découle, valeurs qui charrient d'ailleurs parfois des relents réactionnaires, sont « vieilles ». Elles font, en effet, l'objet d'une dépréciation continue dans les entreprises depuis trente-cinq ans, au profit d'autres valeurs « jeunes » de changement, d'innovation de création, dont les âgés seraient moins pourvus, voire dépourvus.

Cette idéologie jette un soupçon généralisé, sociétal, sur les capacités des plus âgés à s'adapter aux changements, *a fortiori*, à concevoir les changements et à les conduire. A force de laisser entendre que les vieux s'adaptent moins aux changements, les gestionnaires les renvoient aux marges des processus de changements dans les entreprises. A leur tour, les aînés intègrent : « à mon âge, cela n'est plus pour moi ». Ce faisant, ces travailleurs éloignent leur devenir de l'entreprise et confrontés à d'autres difficultés même relativement mineures, ils chercheront à sortir d'un milieu devenu hostile.

Ainsi, des relations difficiles avec un nouveau chef plus jeune ressenti comme « parachuté », des allusions désagréables liées à l'âge de la part de collègues ou de la hiérarchie, le sentiment d'être moins écouté, certaines discriminations même larvées dans l'accès aux formations, aux réunions et aux tâches stratégiques..., autant de signes qui ne passent pas inaperçus, qui distancient irrémédiablement les personnes qui se sentent discriminées, de l'entreprise et qui renforcent le sentiment de l'urgence de partir. Combien de préretraités ne vous disent pas : « il était temps que je parte » ? Temps de partir pour des raisons négatives dans l'entreprise et temps de partir pour revivre et enfin profiter positivement de la vie hors de l'entreprise avant d'être rattrapé par la vieillesse handicapante.

Deuxio, les travailleurs âgés bénéficieraient d'un salaire exagéré au regard de leur *productivité*. Ce raisonnement simple fonctionne comme la dynamique de l'inflation. Imaginez que vous détenez un billet de 50 €, érodé par une inflation continue et en expansion. Au bout d'un certain temps, il n'en vaut peut-être plus que 25 €. La valeur faciale du billet ne correspond plus à sa valeur réelle. Pour les vieux, c'est pareil : la baisse prétendue, progressive et en aggravation avec l'âge, de leur productivité éroderait peu à peu et fatalement leur valeur intrinsèque, que ne traduit dès lors plus la valeur faciale, surfaite, de leur salaire. Bref, ils gagnent de trop.

Amusés, nous remarquons que cette érosion prétendue de la productivité par l'âge, reconvoque, en fait, l'*ancienneté* réfutée plus haut pour fonder un avantage salarial, mais jugée à présent pertinente pour justifier une diminution de rémunération. Dans nos sociétés, l'*ancienneté* n'illustre plus l'enrichissement des *compétences* mais bien la déchéance de la *productivité*.

Ce raisonnement prétend objectiver une différence qualitative fondamentale entre les jeunes et les vieux sur un concept particulièrement complexe de productivité, imbriquant de multiples dimensions et dont la mesure et *a fortiori*, les comparaisons de performances individuelles, sont particulièrement délicates.

Et si la perte de productivité rendait compte de problèmes au moins tout autant collectifs qu'individuels dans les entreprises ? Autrement dit, des pertes de productivité ne traduisent-elles pas des problèmes d'organisation des carrières et du travail ? On sait, par exemple, qu'entre 25 et 50 ans, les travailleurs, en particulier dans notre pays, sont particulièrement productifs. Si on veut prolonger les carrières, ne faut-il pas étaler cette productivité sur un plus long terme ? Et si la perte de productivité traduisait les discriminations faites aux vieux en termes d'accès à la formation « tout au long de la vie » ? Et si la perte de productivité traduisait une carence d'attention à l'ergonomie des postes de travail en fonction des âges ? Et si des pyramides des âges mal équilibrées entre jeunes et vieux indiquaient une gestion prévisionnelle déficiente du personnel et des compétences dans certaines entreprises ? Autant de questions auxquelles le Fonds de l'expérience professionnel contribue de répondre depuis 10 ans. Car si le passage du temps est l'évolution la plus naturelle et la plus prévisible, cette donnée humaine reste encore largement étrangère aux anticipations managériales des entreprises.

Quoi qu'il en soit, en jetant le doute sur la productivité individuelle d'une partie non négligeable de l'humanité, ce raisonnement renforce les effets dévastateurs du premier évoqué plus haut. En effet, à force de s'entendre dire qu'ils sont moins productifs dans l'entreprise, les vieux détournent leurs ambitions d'implication et d'investissement personnels de ce lieu productif, pour les réorienter –souvent avec beaucoup de succès– vers des activités hors emploi, où ils ne sont plus les sujets de ce genre de vindicte. Là, ils trouvent la reconnaissance et peuvent « démontrer » qu'ils sont tout aussi productifs que les jeunes.

De plus, la complexité et le caractère globalisant du concept *productivité*, reviennent à identifier la prétendue perte de productivité attachée à l'âge, à une perte de substance vitale, à un moins être. Autrement dit, cette dénonciation de perte risque d'accroître la peur de vieillir et, par conséquent, le sentiment d'urgence de se réaliser, de plus être et de mieux être en dehors du monde du travail ressenti comme stigmatisant.

D'ailleurs, tous les magazines, publicités, salons et autres manifestations stupides dédiés aux vieux, jouent à plein sur la théâtralisation de cette « productivité » des anciens travailleurs ou des travailleurs anciens, dans les loisirs actifs, familiaux et autres, *en dehors de l'entreprise*.

Ces quelques lignes invitent, je l'espère, à changer de cap dans nos rapports aux âgés dans nos (S)sociétés. Il s'agit d'un véritable travail d'intégration de l'âge et du vieillissement à tous les niveaux. Vaincre les peurs et donc vaincre l'urgence de se réaliser en dehors du travail. Il s'agit d'une lutte contre le jeunisme ambiant, d'une éradication de tous les signaux stigmatisant l'âge dans l'emploi et, au contraire, de l'instauration d'une réelle égalité de traitement entre les générations et d'un réel bien-être des plus âgés dans les entreprises. Objectiver les compétences des âgés et utiliser ces compétences et leurs capacités, mettre en valeur leurs valeurs dans les sociétés et arrêter de les traiter essentiellement en consommateurs dans la Société.

C'est à cela que s'attelle modestement avec ses objectifs et méthodes, « notre » Fonds depuis 10 ans. Bon anniversaire ! Bon séminaire !

Pierre-Paul Maeter
Président du Comité de direction du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale