Vieillissement actif : quête d'emploi ou de respect ?

Le débat sur la fin de carrière qui a eu lieu en 2005 engage timidement la Belgique dans la voie d'une prolongation des carrières. La notion de « vieillissement actif » n'a pas servi uniquement comme titre d'un volet du Contrat de solidarité entre les générations, base de la loi éponyme. Au contraire, elle traduirait une évolution de l'action publique de la prépension vers l'accompagnement des trajectoires. L'analyse des pratiques d'outplacement des plus de quarante-cinq ans comme figure idéaltypique de cet accompagnement montre en quoi l'injonction au travail sur soi qui s'y développe participe à une responsabilisation des candidats qui fait l'économie des raisons sociales de leur situation. Entre implication et absence de volonté de retravailler, ces individus chercheraient surtout à négocier des formes de respect.

Thibauld Moulaert

Au milieu des années septante, la prépension a progressivement émergé comme solution à la crise de l'emploi. Le prépensionné est un individu, majoritairement masculin, d'un certain âge dont le licenciement devrait idéalement correspondre à l'engagement des plus jeunes. Le risque du chômage en fin de carrière est écarté : le prépensionné est littéralement et statistiquement « sorti » du marché de l'emploi afin de « prendre des mesures appropriées pour faire face à des situations de sous-emploi et en vue notamment de promouvoir le maintien des travailleurs moins âgés » (article 1er de la Convention collective de travail (CCT) 17 de 1974 instaurant la prépension conventionnelle).

Cependant, le dispositif a connu de nombreuses inflexions et, dès le départ, son existence a fait l'objet de critiques. Tout d'abord, l'argument du « place aux jeunes » se base en réalité sur une hypothèse qui n'aurait jamais été théoriquement prouvée. On parle de *« lump of labour fallacy »*, c'est-à-dire de l'illusion que la demande de travail serait une quantité fixe. L'idée de solidarité entre les générations n'est pas une réalité statistique si bien que le 19 décembre 2006, le Conseil national du travail a supprimé cet argument dans

l'article 1er de la CCT 17 pour parler d'un maintien du « bénéfice de ce régime en cas de reprise du travail ». Une deuxième critique tient à l'évolution de son usage, la prépension devenant un outil de licenciement bon marché pour l'entreprise et peu couteux pour le syndicat. Rapidement, le prix à payer par la collectivité sera remis en question. Ajoutons deux arguments contextuels à ces critiques. D'une part, le facteur démographique a été popularisé via l'indicateur du taux de dépendance des âgés (le nombre de + 65 ans sur une population de 100 actifs potentiels de 15-64 ans) dont la croissance interrogerait la viabilité économique de nos systèmes de protection sociale. D'autre part, l'argument moral de la centralité du travail dans nos sociétés capitalistes oblige à s'interroger sur des systèmes n'incitant pas au travail.

Alors que les politiques de retrait anticipé ont participé involontairement à l'exclusion des travailleurs âgés en appelant à leur protection via une mise hors du marché, l'action publique chercherait dorénavant à prévenir le risque en incitant au maintien en emploi des individus. La notion de « vieillissement actif » pointe le bout de son nez et les dispositifs d'*outplacement* font ou plutôt « refont » surface. En réalité, il ne faut pas croire à l'effacement total des prépensions au profit de l'accompagnement via l'*outplacement*. L'accompagnement va coexister avec le maintien de certaines prépensions dont l'accès est rendu plus restreint.

PRÉVENIR LE RISQUE

En Belgique, le « vieillissement actif[1] » consiste à développer des politiques et des outils en faveur du maintien ou du retour en emploi ; l'outplacement est présenté comme un dispositif de « sécurisation des trajectoires » (Guillemard, 2003).

La notion d'*outplacement* n'est pas nouvelle. Selon les sources, elle apparait soit en 1908 en Angleterre dans un souci de réinsertion des colons d'outre-mer, soit au lendemain de la Première Guerre mondiale pour aider au reclassement des soldats, soit après la Seconde Guerre pour replacer des cadres blancs choisissant de changer de travail, soit encore aux États-Unis où, à partir de 1968, l'*outplacement* aurait servi pour aider les prêtres voulant sortir du clergé et retourner à la vie civile. Hormis cette paternité incertaine, l'*outplacement* possède des caractéristiques fixes : plus fréquent aux États-Unis qu'en Europe, il s'adresserait en priorité à un public de cadres et marquerait une forme de reconnaissance de l'entreprise à leur égard ainsi qu'une image positive envers la société (« l'entreprise ne jette pas ses anciens »). En Belgique au début des années quatre-vingt, ses premières évocations concernent effectivement des cadres.

Au fur et à mesure de son institutionnalisation, la notion va se stabiliser en une pratique codifiée. Évoqué en 1991 dans un arrêté de la Région bruxelloise créant un service d'*outplacement* au sein de l'Orbem, l'*outplacement* est encadré par la CCT 51 en 1992 qui le définit comme « ensemble de services et de conseils de

[1] Voguant entre norme et concept, le « vieillissement actif » a été forgé initialement au sein des instances internationales : il s'entend pour l'OMS comme une manière de vieillir en bonne santé, de manière active mais sans se limiter à l'emploi rémunéré, à l'inverse de l'OCDE (« live longer, work longer »). La Commission européenne reprend l'approche initiale de l'OMS, mais sa définition reste centrée sur l'emploi. Bref, si le « vieillissement actif » signifie théoriquement davantage que « plus de travailleurs âgés et jusqu'à des âges plus avancés », on constate que les mises en œuvre politiques restent limitées à cette définition pragmatique.

guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, [...], contre paiement et à la demande d'un employeur afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant ». Il s'adresse à tout travailleur licencié (peu importe son âge) et reste facultatif, c'est-à-dire à la discrétion de l'employeur. En 2002, la CCT 82 le considère comme un droit pour les salariés licenciés de plus de quarante-cinq ans[2], avant que le Pacte de solidarité entre les générations de 2005 transforme ce droit pour les plus de quarante-cinq ans en « quasi-obligation » : celui qui ne l'exerce pas se voit supprimer momentanément ses allocations de chômage. De même, la contrainte pèse sur l'employeur sommé d'informer le travailleur sur son droit et de payer ce service s'il ne veut pas encourir d'amende.

Dans son action en faveur de l'*outplacement*, l'État cherche à prévenir le risque du chômage en responsabilisant les travailleurs : il ne s'agit pas de remettre les individus au travail, mais de faire en sorte qu'ils retrouvent un emploi par eux-mêmes. Au passage, il délègue cet accompagnement aux bureaux privés d'*outplacement* et aux services commerciaux des Services publics de l'emploi régionaux. Cette diversité d'acteurs justifie le passage du vocable de politique publique à celui d'action publique (Thoenig, 1998).

[2] La version flamande des textes légaux parle d'*outplacement* quand la francophone évoque le « reclassement professionnel ». Nous préférons garder le terme *outplacement* en lien avec ses racines historiques.

APPROCHE ETHNOGRAPHIQUE DE L'*OUTPLACEMENT*

Partant de ce cadrage indiquant « ce » qui change et « pourquoi » ça change dans la gestion publique des fins de carrière, il reste à savoir « comment » ça change, « comment » se déroulent ces pratiques d'accompagnement. Grâce à une approche ethnographique des mises en œuvre locales de l'*outplacement* dans trois villes contrastées (Charleroi, Liège et Wavre), nous avons observé durant plusieurs mois les séances collectives et les suivis individuels de vingt candidats. Nous les avons également interviewés ainsi que les professionnels qui les accompagnent.

L'*outplacement* vise à accéder à une situation ou à un emploi « qui convienne » aux participants. Lors des premières séances collectives, les professionnels de l'*outplacement* présentent l'objectif : retrouver une situation par soi-même, ce qui implique un travail « sur mesure ». Il faut apprendre à « se vendre », « à travailler son réseau », « à parler de soi ». La connaissance de soi apparait comme une clé de la démarche et la capacité d'argumentation comme son corolaire nécessaire.

« Oui donc c'est soixante heures. Je vous demande donc de vous impliquer. On se fixe des objectifs à atteindre. Moi, je vais vous pousser à avoir une dynamique d'activité. Ici, je crois que le groupe est assez bon, y'a un bon esprit. Ça va aller. L'objectif c'est une situation qui vous convienne, une formation... On verra ça par le bilan professionnel. Surtout mieux se connaitre soi-même » (Séance collective, Liège).

Nous avons observé au cours de plusieurs séances qu'une partie des candidats se réapproprie cette logique. Ailleurs, les professionnels insistent sur l'aspect différentiel en refusant d'apporter une « réponse pour tous les cas ».

L'APPEL À LA MOTIVATION

Pour répondre au « travail sur mesure » des professionnels, la « motivation » et « l'implication » des candidats apparaissent comme des ritournelles omniprésentes. Selon les professionnels, avec l'extension de l'*outplacement* pour les plus de quarante-cinq ans, cette motivation serait mise à mal par un public se disant obligé de venir. Lorsque le temps passe, que les situations s'enlisent et que le chômage se prolonge, un autre discours émerge : certains ne « voudraient pas retravailler ».

La motivation passe en priorité par des capacités argumentatives inégalement réparties auprès des candidats. Certains entrent de plain-pied dans l'esprit de la démarche alors que d'autres, qui mettent également en place la consigne du travail sur soi, s'interrogent sur leurs chances réelles de retrouver un emploi. « Moi y'a qu'une seule firme, j'estime que j'ai un mauvais, un très mauvais CV. Une seule boite ! J'ai rien vu d'autre. Jamais de formation, j'ai toujours appris sur le tas. » Cette personne doit-elle être considérée comme non motivée ?

Parmi ceux dont on dit qu'ils « ne veulent pas retravailler », on repère des candidats incapables d'argumenter. Le cas d'une dame de cinquante-sept ans, sans qualification, à la trajectoire professionnelle zigzagante et dont le dernier emploi fut lourd physiquement est significatif. Dès la première séance elle se dira « sans illusion » ; aux demandes répétées du professionnel quant à ses attentes, elle répètera, avec un rire nerveux : « Ben, un boulot ! » Plus tard, face à un test de personnalité où il lui est demandé d'argumenter pourquoi elle aimait certaines matières scolaires et face auxquelles elle s'interroge (« Et si on ne sait pas pourquoi on aime ça ? ») le rappel est explicitement lié au sens de la recherche d'emploi : « C'est important, c'est justement l'objet en matière de recherche d'emploi, c'est toujours pouvoir justifier ses choix, on sait toujours retrouver pourquoi on aime quelque chose. Creusez-vous les méninges, c'est vraiment l'exercice important ». Au terme de six mois d'accompagnement, la situation se cristallise et le professionnel nous signale que cette personne ne viendra sans doute plus.

L'explication qu'il donne dépasse le cas individuel en intégrant les transformations du marché du travail. « Ces personnes n'ont pas de diplôme ou alors quand elles disent de leur retrouver un travail, c'est parce que quand elles ont commencé, elles se baissaient et elles avaient du travail. Aujourd'hui, c'est plus comme ça, il faut trouver soi-même… C'est pour ça que j'insiste sur le réseau. […] Il faut qu'elle explore le marché elle-même. Car finalement notre boulot c'est voir qu'il y a des choix. Que pour certains, il n'y a que trois choix. Chômage, titres-services ou continuer son black. » En d'autres termes, ceux qui « posent problème » aux professionnels ne seraient pas tant ceux qui ne retrouveront pas « d'emploi », mais ceux

qui ne parviennent pas à entrer dans ce travail sur eux-mêmes, ceux qui « ne s'impliquent pas ».

On mesure ici l'ambigüité de l'injonction responsabilisante que contient le travail sur soi dans l'*outplacement* : si le marché de l'emploi n'accueille plus certains salariés âgés (en particulier les moins qualifiés), leur faible employabilité est rejetée sur leur propre responsabilité. On résout un problème collectif (le manque d'emploi) par une action individualisante au potentiel d'autoexclusion pour les individus non impliqués.

TOUT LE MONDE NÉGOCIE

Dans ces circonstances, les professionnels « amèneraient à penser » que des formes ou des conditions de travail qui ne correspondent pas initialement à la volonté des candidats (intérim, titres-services, salaire inférieur, etc.) ne sont pas à écarter. Ne pas s'y intéresser signifie se fermer des « opportunités ».

Sans exclure ces situations de révision à la baisse des attentes individuelles dont le caractère intrusif doit être souligné avec vigueur, l'*outplacement* révèle des espaces de négociation non seulement pour les candidats, mais aussi pour les professionnels. Au cœur de cette négociation, nous soutenons l'hypothèse que ce sont des formes de respect qui sont en jeu dans un monde inégalitaire (Sennett, 2003).

Prenons trois exemples. Selon les professionnels, une première manière de travailler sur soi insiste moins sur la maîtrise des outils (CV, lettre de motivation) et des techniques (explorer le marché du travail, s'entrainer à faire des entretiens) que sur l'importance du *feeling* et du « réseau », étant entendu que ce dernier a une influence sur le « marché caché » (les recrutements ne passant pas par une annonce officielle) qui constituerait 80 % du marché de l'emploi. Il arrive pourtant qu'en appelant à cette mise au travail de leur réseau (passer du « dire au faire »), les individus s'exposent à une telle épreuve qu'elle justifie la quête de respect hors de l'emploi.

« Peut-être que l'*outplacement* essaie de te redonner cette confiance, mais je ne sais pas si tu y arrives. Bon, par exemple, on devait mettre son réseau personnel par écrit, car on estime qu'on trouve plus facilement par son réseau que par les candidatures spontanées ou autres… Enfin, on estime ! […] Mon réseau de connaissances, ils sont tous pensionnés ou prépensionnés. En quoi vont-ils m'aider à retrouver du boulot ? Facile de dire "mettre votre réseau" mais le faire ! Ils sont hors du coup… » (Entretien candidate, Wavre).

Une seconde option de travail sur soi invite à repérer les éléments qui, dans la recherche d'emploi, restent sous contrôle, étant entendu que l'objectif de l'accompagnement consiste à faire toujours plus… Même si cela relève d'un pari impossible ! Comment dès lors obtenir du respect si l'on ne parvient pas à identifier des limites ?

Professionnel : « On n'est pas là pour juger, on est là pour savoir ce que l'on peut faire de plus, de mieux. C'est faire le point, pas juger. C'est ça l'accompagnement. Se fixer des choses, voir si on les a faites. Et savoir si c'est sous votre contrôle… »

Candidate : « À 100 % ce n'est pas possible, plutôt à 40 %… »

Professionnel : « Oui, d'accord c'est impossible. Mais l'objectif, c'est de faire que c'est sous contrôle ; ça vous donnera du moral. Avoir du boulot, vous n'y êtes pour rien. C'est de se fixer des choses que vous pourrez, vous personnellement, atteindre » (Séance collective, Liège).

Un dernier exemple s'appuie sur le cas d'une personne qui a découpé un article de journal sur l'attitude des employeurs. « C'est un article où ils disent que les employeurs veulent pas garder leurs travailleurs de plus de cinquante-cinq ans. C'est pas pour me décourager mais… Si j'envoie quelque chose et qu'on ne me prend pas, je me dirai que c'est la logique. » Micro-dispositif de défense identitaire, cet exemple se comprend comme une quête de respect minimal face aux difficultés à retrouver un travail au-delà d'un certain âge.

À travers ces situations, nous ne nous limitons pas à voir l'*outplacement* comme une forme d'intériorisation de la flexibilité, mais le considérons comme une recherche de respect. Cela autorise une lecture plus nuancée qui ne rejette pas cette tentative contraignante, mais saisit les réactions de « ceux qui ne voudraient pas retravailler », de ceux qui rejettent l'intérim ou d'autres formes de travail atypique moins comme de la « résistance » que comme de l'incertitude à disposer de zones de respect dont les professionnels en *outplacement* sont les premiers initiateurs.

PRENDRE LE SOCIAL EN COMPTE

La Belgique s'engage lentement dans une politique de « vieillissement actif ». De la politique publique à l'action publique, de l'État régulateur à l'État délégateur, du retrait anticipé à l'accompagnement, la gestion de l'emploi reléguée à la gestion du risque de fin de carrière et à l'entretien de l'employabilité, marque le désenchantement des espérances collectives (balayage du « place aux jeunes »). L'action publique œuvre sans utopie et tend à reporter une partie des causes du chômage sur les épaules des séniors en recherche d'emploi. Voir dans le travail sur soi une plus grande responsabilisation de l'individu ne doit pas laisser de côté le constat que, et de manière paradoxale, ce travail favorise la réflexivité d'individus en quête de respect qui rappellent que le social — sur lequel ils ne peuvent pas agir — doit aussi être pris en compte. Ce que nous livre le terrain : « Y'a pas que moi. Je prends du recul par rapport à la situation, mais la situation prend du recul avec moi. » ■

Bibliographie

Genard J.-L., 1999, *La grammaire de la responsabilité*, Paris, Cerf.

Guillemard A.-M., 2003, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.

Sennett R., 2003, *Respect. De la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Paris, Hachette.

Thoenig J.-C., 1998 « Politiques publiques et action publique », *Revue internationale de politique comparée*, vol.5, n° 2, p. 295-314.