



la lettre du Career Crisis Management

N° 14 Printemps 2010

Avec l'arrivée du printemps, voici un numéro entièrement consacré au thème de l'âge.

Pourquoi ?

Parce que l'âge (que l'on compte en "printemps") serait un sujet de saison ? C'est vrai. Mais c'est surtout parce qu'il constitue un sujet transversal à celui des crises de carrière.

On peut en effet être confronté à une crise de carrière à n'importe quel âge. Même jeune.

Après avoir abordé les crises de milieu et de fin de carrière dans des numéros précédents, nous nous sommes penchés ici sur celles des cadres en début de carrière.

A contrario, il n'y a pas d'âges maudits. Et nous avons voulu tordre le cou à un certain nombre d'idées reçues sur l'employabilité des cadres supérieurs et dirigeants seniors. Un sujet dont les media parlent beaucoup mais, à mon sens, de façon trop souvent dramatique et pessimiste.

En matière de carrière, il n'y a en fait ni d'âge rêvé ni d'âge critique.

En revanche, de nombreuses crises de carrière se révèlent dans le sentiment d'un décalage entre sa situation professionnelle et son âge.

Par exemple, quand on se dit : "à mon âge, je ne devrais plus en être encore là !". Ou au contraire quand on s'impatiente de ne pas se voir confier assez de responsabilités sous prétexte qu'on est trop jeune. Ou encore quand le fait d'avoir un nouveau supérieur hiérarchique plus jeune que soi nous devient insupportable.

Mais qu'est-ce qui pose problème alors ? Ces données sont-elles objectives ou sont-elles liées aux représentations qu'on se fait sur les âges de la vie ?

La question est complexe car elle met en jeu les dimensions réelles, psychologiques et sociales de l'âge. Nous l'avons posée à Pierre-Henri Tavoillot, maître de conférences en philosophie à la Sorbonne et membre du Conseil d'Analyse de la Société. Il nous éclaire sur le sens de l'expression : "faire ou ne pas faire son âge".

Quel que soit le vôtre, j'espère que vous prendrez plaisir à lire cette lettre !

Et je vous souhaite un très beau printemps.

l'édito



Cordialement plus.

Domitille Tézé



l'avis de l'expert

Pierre-Henri Tavoillot est maître de conférences en philosophie à l'Université Paris-Sorbonne. Il est également membre du Conseil d'Analyse de la Société, chroniqueur à "Philosophie Magazine" et collaborateur de l'émission "Le Rendez-vous des Politiques" sur France Culture.

Faire ou ne pas faire son âge ?

Faire ou ne pas faire son âge ? Telle est désormais la question. On la retrouve dans la famille, où les enfants sortent de l'enfance de plus en plus tôt mais sont adultes de plus en plus tard et où chacun (et chacune) entend "rester jeune" jusqu'à la fin. On la rencontre dans la Cité où les seuils administratifs sont dépassés : à 18 ans est-on vraiment majeur ? A 60 ans est-on réellement vieux ? Elle se pose aussi dans l'entreprise, où, à peine sorti de la catégorie de junior, on entre dans celle de senior, comme si le "trop tôt" faisait soudain place au "trop tard". Bref, nous vivons un complet brouillage des âges, propice, qui plus est, aux conflits de générations : enfants vs parents, jeunes vs vieux, ... la lutte des âges aurait-elle remplacé la lutte des classes ?

Il faut se garder de répondre trop vite. En dépit de la folie "jeunisme", et même "infantilisme", qui anime nos temps hypermodernes, les scansionnements principaux de l'existence n'ont pas disparu. Grandir, être adulte, vieillir, conserve toujours un sens : celui de la vie. Quelques indices :

- 1 - L'âge adulte n'est pas mort. Même à défaut de rites de passage, le premier salaire, la vie de couple et le premier enfant continuent de fournir les seuils d'entrée dans la maturité. S'ils sont devenus plus tardifs et fragiles, ils n'en restent pas moins les buts de la jeunesse.
- 2 - Cette jeunesse, qui sent qu'être adulte n'a rien d'aisé, est tentée de multiplier les expériences (affectives et professionnelles) avant d'entrer dans la "vraie" vie : celle des responsabilités, des soucis, de l'urgence. "Un adulte, c'est un être qui n'a jamais le temps", disait une petite fille. D'où le comportement volatile et, en apparence, irresponsable des jeunes qui veulent s'armer et tester avant cette frénésie. La jeunesse est, plus encore que jadis, l'âge des expérimentations.
- 3 - Autre changement capital. Si l'on entre dans l'âge adulte, on ne l'est jamais totalement. Autrefois l'adulte se définissait par un rôle : "père de famille, soldat, citoyen, travailleur", disait-on au XIX^e siècle. La femme, elle, ne l'était jamais ; mère tout au plus. Aujourd'hui que la femme est devenue un adulte comme les autres – phénoménale révolution –, l'idéal est aussi beaucoup plus exigeant. Freud le définissait ainsi : "Être capable d'aimer et de travailler". A quoi on pourrait ajouter : faire les deux ensemble, sinon en même temps. Un horizon plus ambitieux, mais aussi des déceptions plus fréquentes : tels sont les nouveaux traits de l'adulte.
- 4 - En même temps, en mesurant le chemin qu'il nous reste à parcourir, après l'adolescence, dans cette "maturescence", le "bien vieillir" retrouve son sens. Après avoir grandi (en compétence et en performance), il faut penser à s'approfondir. Et c'est l'avantage du senior. On croit qu'il n'a pas sa place dans l'univers de la vitesse et de l'innovation, c'est-à-dire de l'économie : tragique erreur ! Le senior, seul, peut apporter cet ingrédient sans lequel le marché ne peut marcher : la confiance. Parce qu'il a subi l'épreuve du feu, qu'il a connu la réussite comme l'échec, le senior complète grâce à l'expérience et à la transmission l'exigence de la performance. C'est sa force et sa richesse.

Les âges de la vie sont devenus moins clairs. Pour autant, ils ne sont voués ni au chaos ni à la lutte. C'est un nouveau défi pour l'entreprise que d'en assurer la cohabitation et l'harmonisation si elle veut, elle aussi, accéder à l'âge adulte et poursuivre son développement durable. ■

L'employabilité des cadres supérieurs et dirigeants seniors

1- Pourquoi les cadres seniors éprouveraient-ils des difficultés à rester employables ?

Car ils souffriraient des préjugés du monde de l'entreprise : les seniors seraient trop chers, trop lents, peu adaptables au changement, facilement démotivés par des méthodes de travail plus contraignantes qu'auparavant, peu ouverts aux évolutions technologiques, difficilement "manageables" par plus jeunes qu'eux.

Ajoutons que les media ont tendance à surdramatiser ce sujet (toujours présenté comme un problème) et de ce fait, indirectement, renforcent les a priori.

Or la situation des cadres supérieurs et dirigeants seniors n'est pas aussi sombre.

2- Quand ils sont devenus seniors, les cadres dirigeants et supérieurs disposent-ils d'atouts inhérents à leur âge ?

Oui. A la fin de leur carrière, les cadres supérieurs et dirigeants ont acquis des qualités qui peuvent les distinguer et les renforcer sur le marché du travail : expérience riche, meilleure connaissance de soi, analyse plus posée des situations, recul et capacité de temporiser dans les situations difficiles, sens politique, réseau durablement établi, motivation orientée vers la fin de carrière et moins menaçante pour d'éventuels rivaux...

Les cadres supérieurs et dirigeants seniors doivent en prendre conscience et faire valoir ces qualités.

3- Quels conseils donner aux cadres supérieurs et dirigeants seniors pour soigner leur employabilité ?

- Entretien et rajeunir leurs réseaux, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise : les seniors ont tout intérêt à nouer et à développer des contacts avec les générations ou demi-génération précédentes. Ils peuvent bien sûr beaucoup apprendre des plus jeunes (nouvelles technologies, nouvelles pratiques) mais surtout montrer la plus value qu'ils sont susceptibles de leur apporter et l'évolution du rôle qu'ils peuvent jouer auprès d'eux.
- S'ouvrir au changement et capter les évolutions de leur époque : cette attitude dépasse largement le cadre professionnel car la sensibilité contemporaine s'exprime tout aussi bien dans la rue, les kiosques ou les galeries d'art. Et rester attentif et curieux des évolutions de son temps permet de mieux appréhender celles de son environnement de travail.
- Rester lucide sur les réalités salariales : être mieux payé que des cadres plus jeunes (mais qui peuvent très bien assumer les mêmes responsabilités que soi) peut s'avérer une menace pour son emploi. Les cadres seniors doivent la prendre en compte et éventuellement s'adapter au marché du travail : prise en charge de responsabilités supplémentaires, part de rémunération variable, temps partiel, etc. ■



Les crises de début de carrière

De qui parlons-nous ?

Des cadres dans leurs 8 à 10 premières années d'expérience professionnelle.

Il convient de distinguer le tout début, qui est une phase de découverte et d'adaptation au monde du travail, de la suite qui correspond à une phase de confirmation et de perfectionnement.

Le début de carrière est une période où le jeune cadre est le plus souple, le plus mobile et s'investit totalement dans sa vie professionnelle. Mais c'est aussi pour lui une période de grands besoins, à la fois psychologiques (être reconnu, s'intégrer) et matériels.

Qu'est-ce qui peut déclencher des crises en début de carrière ?

- La difficulté d'apprentissage : certains jeunes cadres ont du mal à apprendre le travail parce qu'ils ont pu accepter (rareté de l'emploi exige) un poste qui ne correspond pas vraiment à ce qu'ils auraient choisi par eux-mêmes. Résignés, peu investis, peu concernés, ils ne s'impliquent pas dans l'apprentissage de leur métier et espèrent poursuivre leur carrière ailleurs.
- La frustration financière ou hiérarchique : les espérances salariales et statutaires des jeunes cadres sont fortes. Certaines crises proviennent du fait que, face à l'implication et aux efforts qu'ils fournissent, ils ont l'impression que leur progression ne vient pas assez vite.
- Le manque d'humilité : de très jeunes cadres, gonflés par leurs études et leurs diplômes, se comportent dans l'entreprise en terrain conquis sans avoir compris qu'ils doivent tout y apprendre. Les déconvenues les attendent et les amènent à rapidement ajuster leurs attitudes et leurs comportements.

Quelles sont les spécificités des crises de début de carrière ?

- Ce sont des crises difficiles à vivre : car ce sont par définition les premières, car on y découvre que l'entreprise qu'on avait idéalisée est finalement dure, car elles touchent des cadres encore "tendres" professionnellement et que le système éducatif n'a pas préparés à l'échec.
- Ce sont des crises formatrices qui permettent d'apprendre sur soi-même et sur l'entreprise. Aussi est-il facile de les corriger car elles remettent moins la personne en cause que l'inadéquation de son attitude ou de son comportement dans un univers qu'elle découvre. ■