



HAL
open science

L'outplacement des 45 ans et plus en Belgique. Une tentative avortée de gouvernement à distance des fins de carrière ?

Thibauld Moulaert

► To cite this version:

Thibauld Moulaert. L'outplacement des 45 ans et plus en Belgique. Une tentative avortée de gouvernement à distance des fins de carrière ?. *Retraite et société*, 2013, 64, pp.107-131. 10.3917/rs.064.0107 . hal-01593429

HAL Id: hal-01593429

<https://hal.science/hal-01593429>

Submitted on 26 Sep 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'outplacement des 45 ans et plus en Belgique

Une tentative avortée de gouvernement
à distance des fins de carrière ?

Thibauld Moulaert*, université catholique de Louvain

*Chargé de recherches du Fonds national de la recherche scientifique (FRS-FNRS)
Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines (IACCHOS)
Groupe interdisciplinaire de recherche sur la socialisation, l'éducation et la formation (GIRSEF)

résu m é s abstracts

Cet article propose d'expliquer la notion d'*outplacement*, c'est-à-dire le reclassement professionnel, et son étendue aux 45 ans et plus, en Belgique comme un processus de responsabilisation individuelle. Il mobilise la notion foucauldienne de gouvernementalité pour interpréter ce mouvement comme un « gouvernement à distance » des individus. Celui-ci s'inscrit à la croisée des évolutions du libéralisme entre « néo » et « ordo » libéralisme selon Foucault. Ces deux notions referaient surface depuis l'encouragement de l'activation et du vieillissement actif.

Néanmoins, les données disponibles soulignent le décollage relatif de cette nouvelle forme d'action publique. Nous l'expliquons à partir d'une focalisation sur la gestion de l'âge par les protagonistes de l'*outplacement* que sont les « candidats » et les « consultants ».

Cet article pose un regard critique sur une politique publique (la généralisation de l'*outplacement* aux 45 ans et plus en Belgique) implémentée en vue d'un « vieillissement actif » en emploi¹. Pour cela, il se sert du concept de gouvernementalité. Partant de l'usage par la littérature anglo-saxonne du concept de vieillissement, cet article souhaite également, un peu sous forme d'essai sans doute encore bien incomplet, en montrer la richesse heuristique pour le regard francophone. L'article situe d'abord cet usage anglo-saxon, puis il précise le cadre d'analyse qu'offre la gouvernementalité. Ensuite, il replace les réformes qui se réclament du vieillissement actif en emploi en Belgique, dans les évolutions du libéralisme (entre le « néo » et l'« ordo »). Dans une troisième étape, l'article resserre la focale sur un dispositif particulier : l'*outplacement* (ou le reclassement professionnel rendu obligatoire pour les 45 ans et plus en Belgique) et, en son sein, sur la gestion de l'âge par les consultants et les candidats.

L'étude indique que le vieillissement actif en emploi participe du libéralisme en soutenant une concurrence entre individus lorsqu'il engendre un gouvernement à distance des fins de carrière. À l'instar de ce qu'il se passe avec l'*outplacement* des 45 ans et plus, ce ne serait donc plus à l'État d'assumer la population contre les risques de l'emploi en fin de carrière à l'aide de systèmes institutionnalisés de sortie anticipée, mais à chaque individu de gérer sa transition vers la retraite comme dans le cas de la retraite à la carte (Caradec, 2009).

Méthodologiquement, notre étude s'appuie sur une recherche doctorale récemment publiée (Moulaert, 2012a) menée à partir d'une triple entrée : une observation prolongée de plus de 3 mois auprès de trois groupes de candidats de 45 ans et plus en *outplacement* (groupes constitués par le cabinet et non issus de licenciement collectif) ; 19 entretiens de candidats en début et après la fin de l'accompagnement ; 28 interviews de consultants issus non seulement de nos lieux d'observation, mais aussi d'autres cabinets d'*outplacement* afin de valider nos résultats. Nous avons ainsi constitué trois

1. Nous parlons de vieillissement actif en emploi pour rappeler que si, théoriquement (Walker, 1999, 2009), cette notion dépasse le vieillissement au travail, on constate que les pratiques et les discours qui s'y rattachent se concentrent généralement sur la prolongation des carrières.

corpus (observations, candidats et professionnels) que nous avons traités avec le programme N-Vivo.

Cadre d'analyse : gouvernementalité et vieillissement

Avancées anglo-saxonnes

Dans l'espace scientifique francophone, la notion de gouvernementalité n'a pas eu le même succès que dans le monde anglo-saxon (Donzelot, 2005) où l'ouvrage *The Foucault effect : studies in governmentality* (Burchell, et al., 1991) a eu un retentissement considérable. Ce sont surtout les chercheurs travaillant dans le champ de la *critical gerontology*, qui ont fait appel à ce concept (Laliberte Rudman, 2006 ; Powell, Cook, 2000 ; Katz, 1996) ou proposé des analyses qui s'inspirent du regard foucauldien (Powell, Biggs, 2003 ; Biggs, 2001 ; Carmel, et al., 2007 ; voir aussi Moulaert 2012b pour la distinction entre « sociologie du vieillissement » francophone et *critical gerontology* anglosaxonne). L'idée directrice est que la gouvernementalité analyse comment le néolibéralisme transforme les manières de gouverner les individus à travers des processus de responsabilisation, de « gouvernement à distance »². Les chercheurs soulignent aussi l'existence possible, ou souhaitable, de résistances à ce type particulier d'exercice du pouvoir qui fait de la liberté une notion paradoxale puisque nous serions dorénavant contraints d'être libres (Rose, 1999). Dans l'espace francophone des études sur le vieillissement, nous en identifions seulement deux qui se sont inspiré de l'approche foucauldienne.

Il faut d'abord faire référence à l'introduction de la notion de « police des âges » (Percheron, 1991) en sciences politiques et à sa réappropriation pour penser des « cultures des âges » en fonction de régimes d'État-providence (Guillemard, 2003). Tirée du vocabulaire foucauldien, la police analyse le fonctionnement des politiques publiques sur la base de l'âge biologique et en souligne les contradictions. Néanmoins, cette lecture opère par réduction de l'approche foucauldienne à son versant disciplinaire³. Dans cette logique, Guillemard n'entrevoit que de manière marginale⁴ les transformations en termes de responsabilisation que sous-entend la gouvernementalité. Cette lecture partielle peut s'expliquer par une faible diffusion francophone des travaux sur la gouvernementalité qui ne circulent qu'à partir de la publication de *Dits et écrits* en 1994 puis, 10 ans plus tard, des cours de Foucault au Collège de France lors desquels la gouvernementalité est introduite et la notion de police approfondie (Foucault 2004a, 2004b).

2. En France, l'idée de « gouvernement à distance » a été reprise par Epstein (2005) pour décrire les déplacements de la gestion publique de la ville de l'État central vers des espaces décentralisés.

3. « Le maquis des âges est dû, nous l'avons dit, à la persistance d'états de droits antérieurs et au souci d'harmoniser droits et pratiques. Il renvoie aussi aux représentations de l'enfance et de l'âge adulte que les décideurs se font au moment des délibérations. Il s'explique enfin par l'hésitation continue entre les fonctions de répression et de protection ou, pour reprendre les mots de M. Foucault, entre la volonté de surveiller ou de punir » (Percheron, 1991, p. 120-121).

4. En Suède, où les réformes « font retour à l'éthique du travail et encouragent le vieillissement actif » (Guillemard, 2003, p. 128), « la seconde composante majeure de cette réforme est la nouvelle responsabilité et le nouveau contrôle confiés à l'individu. Ce dernier peut désormais délibérer, tant sur le moment de son départ que sur la gestion d'une part des fonds investis dans les caisses de retraite » (p. 129), tandis que dans les cas finlandais et hollandais, l'auteur parle d'un phénomène d'individualisation, « l'instrument majeur mobilisé par ces pays a été une politique soutenue et volontariste d'entretien des compétences et de l'employabilité des plus de 40 ans » (p. 162-163).

De son côté, le travail de Thomas a clairement pris en compte l'originalité de la gouvernementalité lorsqu'elle analyse le nouveau dispositif de police des âges (Thomas, 2009, p. 64) de prise en charge des vieillards. Celui-ci s'appuie sur l'hôpital et la médecine gériatrique. En particulier, la gériatrie fait appel à la gestion du souci de soi sur la base d'un savoir médical et social et qui s'appuie sur les proches chargés de la surveillance des vieux indigents à qui il est demandé, au mieux, d'être docile. Si Thomas cite la gouvernementalité et en utilise l'un des apports majeurs (gouvernement à distance), elle conclut pourtant à la continuité de la thèse disciplinaire. Alors que si l'on suit le raisonnement de Foucault, la gouvernementalité était une tentative pour sortir de cette société disciplinaire (Foucault, 1975) pour penser une société de sécurité (Foucault, 2004a) et d'autres espaces de subjectivation. Mais qu'entendre par gouvernementalité ? En quoi serait-elle utile pour étudier les transformations qui touchent aujourd'hui la gestion publique du vieillissement non pas réduite à la seule dépendance, mais étendue au champ de l'emploi à travers la notion de vieillissement actif ?

La gouvernementalité comme grille d'analyse

Il faut retenir deux dimensions principales à la gouvernementalité. D'abord, sa conception du pouvoir fonctionne selon un processus de responsabilisation des individus par leur gouvernement à distance, ensuite, sa réinterprétation du libéralisme. Une première caractéristique de la gouvernementalité est sa version particulière des relations de pouvoir.

En fait, ce qui définit une relation de pouvoir, c'est un mode d'action qui n'agit pas directement et immédiatement sur les autres, mais qui agit sur leur action propre.

(Foucault, 1994b, p. 236)

Pour décrire cette forme particulière de pouvoir, Foucault a utilisé la notion de conduite, à cause de son ambivalence.

« La conduite est à la fois l'acte de mener les autres (selon des mécanismes de coercition plus ou moins stricts) et la manière de se comporter dans un champ plus ou moins ouvert de possibilités. L'exercice du pouvoir consiste à conduire des conduites et à aménager la probabilité. »

(Foucault, 1994b, p. 237)

Inspiré par cette définition, Dean propose de distinguer deux niveaux à la gouvernementalité.

Government encompasses not only how we exercise authority over others, or how we govern abstract entities such as state and populations, but how we govern ourselves.⁵

(Dean, 1999, p. 12)

Il met en avant la « conduite des conduites » et la « conduite de soi », ces deux niveaux étant interconnectés. La première renvoie à la manière de penser ce que nous faisons, à des *mentalities of government* qui insistent sur le fait que la réflexion induite dans les pratiques de gouvernement est collective et plutôt prise pour acquis, c'est-à-dire qu'elle n'est généralement pas questionnée par les praticiens (Dean, 1999, p. 16).

5. Le gouvernement englobe non seulement la manière dont nous exerçons une autorité sur autrui ou encore celle dont nous gouvernons des entités aussi abstraites que l'état et les populations, mais aussi la façon dont nous nous gouvernons nous-mêmes (traduction de l'auteur).

Ces mentalités sont proches non seulement des cultures de l'âge dégagées par Guillemard (2003), mais aussi des modèles de vieillissement actif portés par des organisations internationales comme l'OCDE ou la Commission européenne (CCE, 1999 ; OCDE, 1998). En effet, ces modèles sont autant de récits (Biggs, 2001) pour agir sur la conduite des conduites en vue de promouvoir des carrières plus longues⁶. Dans une interprétation précédente (Moulaert, 2008), nous avons présenté le vieillissement actif comme un nouveau référentiel sectoriel d'action publique qui cherchait à remplacer la culture du retrait précoce (Guillemard, 2003). L'avantage de la gouvernementalité est de compléter cette interprétation en indiquant qu'au-delà de la transformation des guides de l'action publique, c'est la manière dont cette transformation s'organise qui modifierait de manière significative la gestion des fins de carrière en direction d'un gouvernement à distance. Si l'on reprend l'idée que la conduite des conduites passe par une transformation de la conduite de soi, alors l'on peut voir dans le vieillissement actif non seulement un changement dans la conduite de l'action publique en termes d'individualisation, mais également des conséquences en termes de subjectivation (Cantelli, Genard, 2007) ou de responsabilisation (Arnsperger, 2005) dans l'action publique. Comme nous allons le constater, cette responsabilisation serait prégnante dans le vieillissement actif dans une perspective néolibérale.

La stratégie qui consiste à rendre les sujets individuels responsables (mais aussi les sujets collectifs tels que les familles, les associations, etc.) mène, en ce qui concerne les risques sociaux comme la maladie, le chômage, la pauvreté, etc., ainsi que la vie en société, à un transfert de responsabilité dans le domaine de la responsabilité du sujet et transforme ladite responsabilité en un problème de souci de soi. Cette forme d'individualisation n'apparaît donc pas comme quelque chose qui se trouve hors de l'État.

(Lemke, 2004, p. 22)

Une seconde caractéristique de la gouvernementalité est qu'elle a été mobilisée par Foucault pour distinguer deux évolutions au libéralisme. Dans son cours de 1978-1979, Foucault se penche sur le libéralisme comme nouvel art de gouverner et distingue le néolibéralisme de l'École de Chicago et l'ordolibéralisme allemand⁷. Dans les deux cas, il s'agit de limiter l'action du gouvernement en réaction à un « trop de gouvernement ».

L'État doit ainsi intervenir à cause du marché, pour en compenser les insuffisances et pour limiter les excès dans le registre des échanges.

(Donzelot, 2005, p. 70)

Pour autant, le principe du gouvernement « frugal » ne conduit pas à la vision éthérée du néolibéralisme comme absence d'État, absence de règles ou société marchande (Foucault, 2004b, p. 136) ou à la restauration de vieilles théories libérales. Au contraire, dans les deux cas, il s'agit de réguler le marché et, pour cela, de maintenir une action publique. Chez les ordolibéraux, elle prendra la forme d'interventions sociales (impliquant des aides aux chômeurs, des couvertures de besoins de santé, une politique du

6. Précisons que si l'OCDE décide de ne plus utiliser formellement *active ageing* à partir de l'an 2000, son axe de travail se centre explicitement sur la prolongation des carrières. De son côté, l'Organisation mondiale de la santé a élargi la définition du vieillissement actif au-delà de la prolongation des carrières (WHO, 2002, 2007).

7. Nom donné par Foucault aux économistes allemands de 1948-1962 ayant appartenu à l'école de Fribourg et qui s'étaient exprimés plus tard dans la revue *Ordo* (Foucault, 2004b, p. 328).

logement, etc.) (Foucault, 2004b, p. 329). Chez les néolibéraux américains, la théorie du capital humain de Gary Becker soutient un *homo oeconomicus* d'un genre particulier. Contrairement au « partenaire de l'échange » des ordolibéraux, il est « un entrepreneur, un entrepreneur de lui-même » (Foucault, 2004b, 232).

Si ce qui compte, ce n'est plus d'abord l'homme de l'échange, celui du besoin et de la consommation, mais l'homme de la concurrence, celui de l'entreprise et de la production, il convient d'encourager tout ce qui, chez lui, participe de cet esprit d'entreprise [...]. Bref, la politique sociale n'est plus un moyen de contrer l'économique mais de soutenir la logique concurrentielle.
(Donzelot, 2005, p. 71)

Le vieillissement actif et l'activation : prioriser l'offre de travail, soutenir la concurrence ?

L'intérêt de ce retour sur l'évolution du libéralisme est de montrer que ses deux évolutions (néolibéralisme versus ordolibéralisme) font écho aux réformes envisagées, selon des logiques d'activation et d'employabilité, en termes d'assets *welfare state* et de marchés transitionnels du travail (Gautié, 2003).

Il y a activation quant est introduit un lien explicite (souvent réglementaire) entre la protection sociale et les politiques de l'emploi et du marché du travail. Cette liaison donne lieu à une redéfinition critique des programmes sociaux, sous la double justification de l'efficacité et de l'équité, dans le sens d'une préférence systématique accordée à l'engagement des bénéficiaires sur le marché du travail (l'activité), voire d'une condition – plus ou moins contraignante – d'activité introduite pour l'éligibilité aux prestations.
(Barbier, 2002, p. 308)

Selon Barbier, il existerait deux types idéaux d'activation en Europe, le libéral et l'universitaire social-démocrate. En revanche, les modèles continentaux ne formeraient pas un troisième type, de sorte qu'il préfère parler d'hybridation de ces deux idéaux types. En Belgique, l'État social actif illustrerait cette hybridation (Orianne, *et al.*, 2004).

En pratique, les mises en œuvre de l'activation sont ambiguës. Tout d'abord, on ne distingue pas toujours si une mesure est active ou passive à l'instar de la passivité des stages-parkings réputés actifs mais sans issue vers l'emploi (Gazier, 2003). Ensuite, le glissement du droit à la contrainte n'est jamais loin, qu'il s'agisse de l'activation de bénéficiaires de l'aide sociale (Astier, 2007), de jeunes faiblement qualifiés (Orianne, *et al.*, 2004) ou, comme nous l'observons avec l'*outplacement*, de travailleurs licenciés de 45 ans et plus. De leur côté, van Oorschot et Abrahamson (2003) rappellent qu'il est entendu que l'activation ne crée pas d'emploi et qu'elle entraîne des effets d'écrémage bien documentés (voir aussi Gazier, 2003 ; pour l'*outplacement* : Struyven, De Cuyper, 2009).

Au centre de ces ambiguïtés figure la redistribution des droits et des devoirs ou la conception de la responsabilité. Pour comprendre le concept, revenons brièvement sur une autre notion, remise au goût du jour durant les années 2000 par l'activation : l'employabilité (Gazier, 1990, 2003). Il y aurait en effet deux types d'employabilité selon la répartition de la responsabilité : l'employabilité d'initiative et l'employabilité interactive (Gazier,

1999 cité par Farvaque et Lefebvre, 2010). Dans la première, l'individu doit prendre en charge son employabilité pour devenir l'entrepreneur de lui-même, afin de maintenir ou d'augmenter son attractivité sur le marché du travail. De son côté, l'employabilité interactive insiste sur la responsabilité sociale. La mise à niveau des salariés ou des chômeurs est partagée entre individus et institutions. S'il s'agit d'encourager les opportunités individuelles, il faut également prendre en compte la capacité d'action de l'individu et la responsabilité des institutions (de formation, de l'emploi, du dialogue social, etc.) dans le développement de cette capacité (Farvaque, Lefebvre, 2010, p. 49). Néanmoins, ici encore, l'action reste soumise au marché.

Bref, si l'on distingue théoriquement deux formes d'activation et d'employabilité opposées, il est possible de les faire correspondre aux modèles du néo et de l'ordolibéralisme. L'avantage consiste à ne pas rabattre **les premières** sur un rappel des théories du libéralisme qui effacerait le rôle de l'État (comme l'a montré Donzelot au sujet de la troisième voie en Angleterre, 2005) et à ne pas oublier que **les secondes** acceptent bel et bien le marché comme principe. La répartition de la responsabilité entre l'individu et la collectivité (y compris l'entreprise) permettrait, théoriquement, de distinguer les modèles.

Dans le domaine des fins de carrière, ces deux voies de l'activation ont servi de balises pour distinguer des réformes en faveur d'une sécurisation des trajectoires (Guillemard, 2003). Au niveau de l'énoncé européen des principes en faveur d'un vieillissement actif en emploi, le modèle promu irait plutôt en direction de l'orientation libérale en faveur d'un retraité activé responsabilisé (Carmel, *et al.*, 2007), même si les mises en œuvre nationales suivent non pas une convergence européenne mais des traditions institutionnelles (Ney, 2005).

En Belgique comme en France, on peut dès lors penser que le vieillissement actif marche dans les traces de l'activation et que les réformes mises en place renvoient à un modèle hybride. Par exemple, en France, dans le plan d'action pour l'emploi des seniors de 2006, Farvaque et Lefebvre (2010) estiment que « l'accent mis sur l'offre de travail et l'abandon des mesures de retrait d'activité illustrent une logique d'employabilité d'initiative », tandis que d'autres mesures de lutte contre les discriminations, de modification des pratiques des ressources humaines, d'anticipation des compétences, sont autant de projets renvoyant à l'employabilité interactive.

En Belgique, l'hybridation des modèles d'activation est également au centre de la loi relative au pacte de solidarité entre les générations de 2005 qui soutient un vieillissement actif en emploi (ministre de l'Emploi, 2005). Malgré un ensemble de plus de 65 mesures, comme en France, on peut identifier une priorisation sur l'offre de travail afin de réduire les systèmes de sortie anticipée du marché du travail (Moulaert, 2007). Cette loi a été rappelée par un économiste (Vandenberghé, 2010) qui souligne l'absence d'un « véritable marché du travail pour les quinquas perdant leur emploi » et en appelle à des actions plus soutenues en direction des entreprises.

Plutôt que de parcourir les nombreuses mesures de la loi, dont les effets restent incertains (Vandenberghé, 2010), nous soutenons l'idée que derrière ce modèle hybride, la centration sur l'offre de travail ne se limite pas à la suppression des désincitants à la poursuite du travail, mais qu'il existe des tentatives en vue d'agir directement sur le

comportement et les représentations des individus afin qu'ils choisissent de prolonger leur carrière. Cela ne signifie pas que l'action sur l'entreprise soit absente aujourd'hui, mais qu'elle resterait relative⁸. Cette action sur l'individu renverrait aux principes et aux ambiguïtés de l'activation et à une employabilité d'initiative. Elle serait le témoin d'une gouvernementalité néolibérale qui verrait l'intelligence du vieillissement actif comme la capacité à faire prendre en charge par l'individu une partie plus importante de responsabilité pour devenir entrepreneur de sa trajectoire de fin de carrière dans un marché concurrentiel (Donzelot, 2005).

L'outplacement des 45 ans et plus, un outil de gouvernement à distance

Les contours de l'outplacement en Belgique

Importé du monde anglo-saxon, l'*outplacement* apparaît, en Belgique comme en France, au début des années 1980 (Bernard, Renard, 2002). D'après la littérature, principalement anglo-saxonne, son public cible est composé principalement de cadres managers et de salariés de haut niveau de tous âges (Butterfield, Borgen, 2005 ; Westaby, 2004). Il est alors pensé comme un dispositif de gestion des ressources humaines qui s'adresse à certains individus qui vont être licenciés. L'entreprise engage un cabinet externe pour leur transmettre les bases du marketing de recherche d'emploi (Descheemaekere, Laudouar, 1987). Depuis 1992, en Belgique, une convention collective de travail (CCT)⁹ définit l'*outplacement* comme :

[...] Un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, dénommé ci-après bureau d'outplacement, 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.

(Convention collective du travail 51 du 10 février 1992)

En application de la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, la CCT 82 (entrée en vigueur le 15 septembre 2002) reprend cette définition pour l'appliquer au public cible des travailleurs licenciés de 45 ans et plus ayant au moins un an d'ancienneté chez un employeur. En application de la loi relative au pacte de solidarité entre les générations adoptée le 30 décembre 2005, la CCT 82 bis (entrée en vigueur le 1^{er} décembre 2007) va transformer ce droit en une obligation (droit assorti d'une suspension de l'allocation de chômage en cas de refus de l'offre d'*outplacement*).

8. Avec la loi relative au pacte de solidarité entre les générations de 2005, plusieurs mesures visent l'entreprise comme des réductions de cotisations sociales accrues pour les plus âgés ou des aides pour l'aménagement des conditions de travail. Dans l'*outplacement*, l'entreprise est aussi visée, car si nous insistons sur l'obligation faite au travailleur d'accepter son droit à l'*outplacement* sous peine de sanction, l'employeur doit aussi faire une offre valable sous peine de sanction. Il n'empêche, sa sanction n'est « que » de 1 800 euros (par salarié), alors que le législateur a souhaité la doubler. Ce sont les partenaires sociaux qui ont rejeté cette augmentation.

9. En Belgique, une convention collective de travail définit un accord conclu entre un ou plusieurs syndicats et un ou plusieurs employeurs ou groupes d'employeurs. Il existe des conventions d'entreprise, de secteurs ou, comme dans le cas qui nous occupe ici, des conventions intersectorielles. Ces dernières concernent l'ensemble des salariés du secteur privé et sont négociées par les partenaires sociaux au sein du Conseil national du travail. Ces CCT interprofessionnelles sont équivalentes aux accords interprofessionnels français.

Si la définition ne change pas sur le fond, la version francophone de la CCT 82 traduit *outplacement* par « reclassement professionnel » et bureau d' *outplacement* par « prestataire de services ». En revanche, la version néerlandophone du texte maintient le terme *outplacement*. Dans notre travail, nous parlons aussi d' *outplacement* parce que nos observations et nos entretiens de consultants soulignent la primauté de ce terme sur celui de reclassement professionnel.

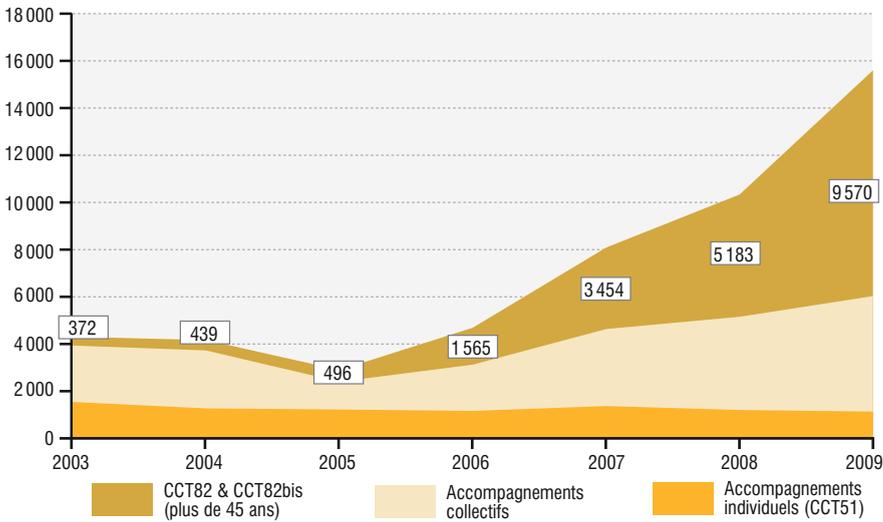
Tout ceci peut porter à confusion. En effet, en France, le reclassement professionnel fait référence à des dispositifs collectifs d'accompagnement des restructurations comme les cellules de reclassement (Mazade, 2005) dans lesquelles on compte une majorité d'ouvriers. Il existe en Belgique des dispositifs qui se rapprochent de cette formule. Appelées cellules de reconversion, elles étaient historiquement le fruit d'une collaboration entre les syndicats d'une entreprise qui restructure et des agents du service public de l'emploi. Elles seront intégrées dans le plan d'accompagnement des reconversions de 2004 de la Région wallonne, avant d'être intégrées, au niveau fédéral cette fois, dans la gestion active des restructurations (ministre de l'Emploi, 2005) comme une déclinaison possible de cellules pour l'emploi. Cependant, la logique qui les anime historiquement est assez distincte du tournant pris, à partir de 2003-2004, en faveur de l'activation (création fédérale des cellules de mise à l'emploi) et est confirmée par la loi relative au pacte de solidarité entre les générations de 2005 (promotion de la gestion active des restructurations et des cellules pour l'emploi). Le point d'achoppement fut la participation qui passa de « volontaire » à « pour les travailleurs de 45 ans et plus » (Bingen, *et al.*, 2006).

Bref, si nous parlons d' *outplacement* des 45 ans et plus, il s'agit bien d'un accompagnement de licenciement individuel¹⁰ qui fut initialement offert par une entreprise à certains de ses salariés (cadres et employés de haut niveau) comme cela reste le cas hors de Belgique. En Belgique, il est progressivement devenu un outil d'une politique d'emploi en faveur de l'activation de salariés plus âgés (ciblés sur les 45 ans et plus). Lors de licenciement collectif, il s'inscrit en outre dans les cellules pour l'emploi dans lesquelles ce public cible doit se rendre. Derrière les mots utilisés, on décèle une application aux 45 ans et plus de constats faits en France à partir du reclassement professionnel en cellules de reconversion, qu'il s'agisse d'une individualisation du traitement du chômage (Mazade, 2005) ou d'un processus de responsabilisation des individus (Moeneclaey, 2009).

Un « décollage » relatif

Qu'en est-il de l'évolution quantitative de l' *outplacement* ? En Belgique, le marché de l' *outplacement* est en grande majorité flamand, autour de 80 % (De Cuyper, *et al.*, 2008). En 2009, les données disponibles font état de 76 % d'activité en Flandre, 8 % en Wallonie et 16 % à Bruxelles (calcul personnel). L' *outplacement* des 45 ans et plus (CCT 82 bis) en 2009 se répartit ainsi : 73 % en Flandre, 9 % en Wallonie et 18 % à Bruxelles.

10. Ajoutons encore que si l'on distingue habituellement des pratiques de suivi plus individualisées en *outplacement* et des pratiques de travail de groupes en reclassement, la pratique observée en Belgique est plus complexe puisque les pratiques d' *outplacement* des 45 ans et plus mêlent suivis individuels et séances collectives adressés à des groupes d'individus non issus d'une même entreprise. Ces groupes sont formés par les cabinets à des fins de rentabilité. Si nous avons observé trois groupes de 6 à 10 personnes, des entretiens de consultants ont fait état de groupes jusqu'à 20 personnes.

Graphique 1 > Évolution du nombre d'outplacements de 2003 à 2009 en Belgique

Sources : rapports annuels de Federgon, 2006 à 2009. En indice, le nombre d'outplacement 45 ans et plus.

Selon ce graphique, l'outplacement connaît une croissance importante depuis 2006. Il s'agit de l'influence de la loi relative au pacte de solidarité entre les générations qui rend obligatoire l'outplacement pour les individus de 45 ans et plus. En outre, la part des formules destinées aux 45 ans et plus passe de 8,7 % de l'ensemble des systèmes d'outplacement en 2003 à 42,8 % en 2007 et dépasse la barre des 50 % en 2008 pour atteindre plus de 61 % en 2009.

Paradoxalement, si l'on observe une croissance des formules destinées aux plus âgés par rapport aux autres accompagnements, on constate un non-recours à ces formules (Stuyven et De Cuyper, 2009). Observant les licenciements collectifs en Flandre en 2007, Stuyven et De Cuyper calculent que seuls 58 % des travailleurs de 45 ans et plus licenciés bénéficient effectivement d'un outplacement, alors qu'ils sont tous légalement contraints d'y participer. Concernant les licenciements individuels, bien qu'ils n'aient pas de données disponibles, ils suggèrent un phénomène identique. Parmi les facteurs explicatifs, les auteurs mettent en avant les protections financières du licenciement : allocation de chômage sans limite dans le temps, coût élevé du licenciement et persistance de systèmes de sortie anticipée comme la prépension conventionnelle ou le statut de chômeur âgé¹¹. Entre 2006 et 2009, le nombre des 45 ans et plus en outplacement passe de 1 565 à près de 10 000. À l'opposé, le maintien des régimes de prépension conventionnelle et du statut de chômeur âgé rassemble encore 200 000 personnes en 2009 selon l'Office national de l'emploi.

11. Instaurée par les partenaires sociaux à la Noël 1974, la prépension conventionnelle octroie aux travailleurs licenciés de 60 ans et plus une indemnité complémentaire à charge de l'employeur. Son accès s'est généralisé à 58 ans en 1989 ; à partir du 1^{er} janvier 2008, l'âge revient, théoriquement, à 60 ans. Le statut de chômeur âgé non-demandeur d'emploi apparaît en 1985. Les chômeurs de plus de 55 ans (50 ans à partir de 1996) ne doivent plus être disponibles sur le marché du travail. L'âge d'accès à ce statut est relevé en 2004 à 58 ans.

On peut se demander si le non-recours reste d'actualité en raison de la forte croissance d'*outplacement* en CCT 82 bis (de 3 454 à 9 270 entre 2007 et 2009) et s'il ne faut pas nier l'existence de logiques concurrentes entre maintien des sorties anticipées et encouragement de l'*outplacement*. Pourquoi ne pas ajouter une explication interne à l'*outplacement* à ces facteurs externes ?

Des pratiques responsabilisantes¹²

La motivation des consultants qui mettent en œuvre une action publique en faveur du vieillissement actif, quelquefois à leur corps défendant, consiste à soutenir et encourager toute forme de responsabilisation des individus dans leur recherche d'emploi. En cela, l'*outplacement*, tel que nous l'avons observé auprès des 45 ans et plus, ne différerait guère des actions menées auprès de publics plus jeunes. La responsable d'un des cabinets les plus actifs en Belgique résume la situation en précisant les rapports attendus entre consultant et candidat.

Cabinet A, 4 R & C, consultante¹³

Je crois que c'est primordial pour les consultants, pour survivre eux-mêmes, qu'ils arrivent à rendre les candidats, je ne sais pas comment le dire en français, self-suffisant, indépendants. Sinon, si on les tient trop par la main, si on ne fait que leur tenir la main, parce qu'on tient la main, on les tient, mais il faut qu'ils apprennent quelque chose et qu'ils participent plus fort parce que ça [le licenciement] va encore leur arriver comme à nous tous. Pour moi, c'est le principal et c'est important pour le candidat, mais aussi pour le consultant, parce que les consultants qui ne tiennent pas le coup, ils tiennent trop de personnes par la main. Ils sont trop maternels et se noient eux-mêmes dans la problématique de leurs candidats. Alors, on ne sait pas faire le job.

Pour le candidat, le but est de devenir autosuffisant. L'engagement du consultant à l'égard du candidat n'est pas rejeté, il est même encouragé. Par contre, c'est la prolongation d'un suivi trop intensif de la part de consultants trop maternels qui est critiquée, car elle contrevient au déroulement normal de l'*outplacement*. La réflexivité des candidats sur leurs pratiques, particulièrement nourrie en fin d'observation, nous renseigne sur leurs réponses à cette injonction à la responsabilité.

WA 2^e entretien Michaël¹⁴

Interviewer : *Et tu as l'impression que ça t'a aidé à retrouver du travail ?*

*Michaël : Bien sûr, oui. Dans un premier temps, pour te donner le gros coup de pied aux fesses dont j'avais besoin pour te bouger et après, structurer mes journées, ma façon de chercher. Je leur en suis encore très reconnaissant. J'avais déjà eu un *outplacement* à la fermeture de Renault, c'était plus global, massif. Ici, avec les petits groupes, on a eu quelque chose de plus personnalisé, de plus pointu. Avec ces deux expériences, normalement je suis paré pour toute nouvelle éventuelle recherche d'emploi. Du moment que je me mets moi-même le coup de pied au cul pour démarrer, la méthode est connue.*

12. Cette partie reprend une section présentée dans un article en cours de révision auprès d'une revue belge.

13. Le codage des entretiens et des observations donne une lettre (A, B, C, D) par cabinet ou « observation » lorsqu'il s'agit de notre lieu d'observation ; le numéro de l'entretien s'il y en a plusieurs dans ce cabinet ; les lettres R et/ou C pour « responsable » et/ou « consultant » ; le sexe de l'interviewé(e).

14. Les entretiens de candidats ont été réalisés sur nos lieux d'observation : WA = Wavre, LI = Liège et CH = Charleroi. Les prénoms ont été modifiés pour respecter l'anonymat.

La formule de Michaël est doublement frappante. D'une part, elle distingue la fourniture d'une méthode qui renvoie aux outils de la recherche d'emploi, à l'organisation de son temps (« structurer mes journées ») et l'apport de l'*outplacement* qui consiste à le rendre capable de « se mettre lui-même le coup de pied au cul pour démarrer ». Le candidat sépare explicitement l'apport technique de l'apport motivationnel de l'*outplacement*. D'autre part, la formule sous-entend que pour accéder à l'emploi, le cœur de l'*outplacement* n'est pas tant la connaissance des outils techniques (la méthode), mais plutôt l'apprentissage de l'automotivation. L'action sur soi implique que l'on prenne distance avec son propre soi pour le motiver de l'extérieur. Centre de l'accompagnement, cette quête d'autoproduction de soi serait le fruit d'un travail collaboratif où consultants et candidats s'engagent les uns envers les autres pour rendre techniquement possible cette responsabilisation par un travail sur soi. Quelques minutes plus tard, Michaël revient sur le sens vécu de la démarche avec des mots, à nouveau, très imagés.

WA 2^e entretien Michaël

J'espérais qu'on allait m'aider, mais j'espérais un peu comme un gars qui était en train de se noyer, qu'on allait me jeter la bouée et m'apprendre à nager. On m'a quand même appris à nager puisque maintenant je sais comment m'en sortir tout seul comme un grand garçon. C'est différent de ce à quoi je m'attendais. Je m'attendais à ce qu'on regarde ensemble les offres d'emploi, qu'on fasse le boulot là-bas, puis que quelque chose sorte du boulot là sur place. En fait non, l'approche c'est de nous apprendre à nous gérer nous-mêmes, en nous donnant certains outils que tout le monde ne possède pas au départ. Pour moi, la méthode est efficace.

L'attente initiale de Michaël est identique à celle de nombreux candidats qui pensent qu'on va les aider concrètement, c'est-à-dire que l'*outplacement* sera un « autre-placement » selon le lapsus d'Albert ou qu'il sera orienté « plus sur le travail » comme le résume Joël. L'intérêt du commentaire de Michaël est de montrer le dépassement possible de cette situation, un dépassement attendu par les consultants. De fait, le but ultime est « d'apprendre à nous gérer nous-mêmes ». Si l'on écoute Émile, il décode lui aussi l'*outplacement* comme un processus d'auto-responsabilisation. Mais il lui attribue une signification moins optimiste.

CH 2^e entretien Émile

Disons que je me suis aidé moi-même, sous la pression de l'outplacement. C'est-à-dire que tu vas là, et on te dit qu'il faut te bouger. À la fin, t'en as marre de les entendre parler comme ça alors tu le fais. Donc, l'outplacement m'a servi, ce n'est pas quelque chose de négatif. Mais tu y allais et y'avait rien en vue, tu ne voyais pas, tu ne savais pas dire si tu t'en sortirais. Je ne voyais rien là-dedans. C'est en me bougeant un peu...

S'il reconnaît, comme Michaël, l'objectif de responsabilisation de l'*outplacement*, Émile en dégage le caractère éprouvant puisqu'on s'aide soi-même, sous la pression de l'*outplacement*. Avec Émilie, on constate que la responsabilisation n'est pas gérable par tous les candidats aussi efficacement qu'elle ne l'a été pour Michaël.

En ce sens, on peut confirmer l'idée que les pratiques promues en *outplacement* ou dans le reclassement ne concernent pas tout le monde et n'aboutissent pas auprès de tous les agents, les plus âgés étant alors fréquemment pointés du doigt. L'intérêt de l'*outplacement* des 45 ans et plus en Belgique est qu'il s'adresse spécifiquement à ce public.

Il faut alors chercher à décoder la manière dont les différents acteurs, consultants et candidats, gèrent cette caractéristique essentielle qu'est l'âge.

L'âge en *outplacement*, une pure fiction de la responsabilité ?

En France, le plan d'action pour l'emploi des seniors a arrêté deux seuils d'âge pour définir les seniors : 50 ans pour les initiatives de recrutement et 55 ans pour les initiatives de maintien dans l'emploi (Farvaque, Lefebvre, 2010). En Belgique, le seuil de 45 ans a été retenu pour plusieurs mesures¹⁵ comme l'*outplacement* à côté de celui de 50 ans¹⁶.

Si nous venons de voir que l'*outplacement* responsabilise les individus dans leur recherche d'emploi, il cherche également à effacer leur âge¹⁷ plutôt que de lutter contre les barrières de l'âge (Fondation de Dublin, 1997), les limites de 45 et 50 ans étant certes mobilisées, mais à des fins précises.

Cette partie s'appuie sur l'analyse des relevés automatiques du terme « âge » et des âges chronologiques par N-Vivo. Les tableaux 1 et 2 résument nos observations. Ils comparent les occurrences de ces termes dans nos trois corpus « observations » (observations participantes), « candidats » (entretiens avec les candidats) et « consultants » (entretiens avec les consultants). Nous avons attribué un coefficient 1 pour les « observations ». En fonction du nombre de pages de retranscription de chaque corpus, nous avons ensuite attribué un coefficient de 0,39 aux « candidats » et de 1,5 aux « consultants ». Enfin, nous comparons ces coefficients théoriques avec les relevés réels des différents âges.

Pour les premiers âges, 45 ans et 50 ans, on constate un glissement entre candidats et consultants. Pour les premiers, c'est surtout « 50 ans » qui est cité alors que, chez les seconds, c'est plutôt « 45 ans » qui revient dans les entretiens... Jusqu'à 10 fois plus qu'attendu !

De 51 ans à 57 ans, il n'y a guère de surprise, l'occurrence des âges cités correspond à celle qu'on attendait, sauf les 55 ans et 56 ans plus cités chez les candidats. Le plus souvent, ces citations font référence aux âges réels des candidats.

Ensuite, le résultat « 58 ans » se rapporte aux possibilités institutionnelles d'obtenir une dispense de recherche d'emploi à cet âge ou rappelle l'espoir d'une prépension à 58 ans, tant chez les consultants que chez les candidats. Au-delà de cette limite et hormis « 59 ans » chez les consultants, il faut souligner la quasi-absence de référence à l'âge, et ceci dans tous les types de corpus. Ce constat marquerait la difficulté d'imaginer un avenir au travail après 60 ans. L'exception de « 59 ans » chez les consultants signale que des candidats retrouvent un travail, justement à 59 ans, soit précisément un an après la limite fatidique de 58 ans. Citer ces exemples, bien réels, permet aux consultants d'insister sur la nécessité d'effacer l'âge, de ne pas en tenir compte d'entrée de jeu puisque certaines personnes considérées comme plus âgées parviennent, malgré tout, à retrouver du travail.

15. On cite aussi la gestion active des restructurations, le plan Activa 45 (réductions de cotisations sociales plus importantes pour l'embauche d'un plus de 45 ans) ou encore l'extension de 55 à 45 ans pour bénéficier d'une intervention du Fonds de l'expérience professionnelle (cellule du Service public fédéral de l'emploi qui soutient et cofinance des mesures en faveur de l'amélioration des conditions de travail).

16. Depuis la loi de 2005, le système du crédit-temps qui permet une réduction du temps de travail en cours de carrière offre des conditions plus avantageuses à partir de 50 ans ; un bonus est attribué aux chômeurs de 50 ans et plus qui retrouvent un travail.

17. Cette section approfondit une réflexion introduite dans un ouvrage collectif (Moulaert, 2009).

Tableau 1 > Relevé des âges chronologiques dans les trois corpus

| Coefficient par rapport aux observations | Observations | Entretiens de candidats | | Entretiens de consultants | |
|------------------------------------------|-------------------|-------------------------|--------|---------------------------|--------|
| | Relevé = Coeff. 1 | Coeff. 0,39 | Relevé | Coeff. 1,5 | Relevé |
| 45 ans | 4 | 1,6 | 7** | 6 | 64*** |
| 50 ans | 13 | 5 | 18*** | 19,5 | 24 |
| 51 ans | 3 | 1,2 | 2 | 4,5 | 1 |
| 52 ans | 8 | 3,1 | 7 | 12 | 10 |
| 53 ans | 2 | 0,8 | 3 | 3 | 4 |
| 54 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 55 ans | 7 | 2,7 | 13*** | 10,5 | 12 |
| 56 ans | 6 | 2,3 | 9*** | 9 | 3 |
| 57 ans | 2 | 0,8 | 5 | 3 | 10 |
| 58 ans | 5 | 2,0 | 6** | 7,5 | 12** |
| 59 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 9* |
| 60 ans | 2 | 0,8 | 3 | 3 | 1 |
| 61 ans | 2 | 0,8 | 0 | 3 | 0 |
| 62 ans | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 63 ans | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 64 ans | 2 | 0,8 | 1 | 3 | 0 |
| 65 ans | 2 | 0,8 | 2 | 3 | 2 |

Lecture : le terme « 50 ans » apparaît 13 fois dans les observations de terrain ; dans les entretiens de candidats, alors qu'il aurait dû apparaître 5 fois, il est cité 18 fois ; dans les entretiens de consultants, alors qu'il aurait dû apparaître 19,5 fois, il est cité 24 fois. Les résultats inattendus sont signalés comme suit : fortement inattendus = ***, moyennement inattendus = ** et cas exceptionnel = *.

Tableau 2 > Relevé du mot « âge » dans les trois corpus

| Coefficient par rapport aux observations | Observations | Entretiens de candidats | | Entretiens de consultants | |
|------------------------------------------|--------------|-------------------------|--------|---------------------------|--------|
| | Relevé | Coeff. 0.39 | Relevé | Coeff. 1.5 | Relevé |
| Âge | 40 | 15.6 | 49*** | 60 | 64 |

Lecture : les résultats inattendus sont signalés comme suit : fortement inattendus = ***, moyennement inattendus = ** et cas exceptionnel = *.

Si l'on suit l'évocation de l'âge dans le tableau ci-dessus, on observe qu'il est proportionnellement beaucoup plus cité par les candidats. Face à un chercheur qui représente le monde extérieur à l'outplacement, l'âge apparaît en effet comme le moyen d'expliquer et de comprendre les difficultés de leur recherche d'emploi. De leur côté, quand ils évoquent l'âge et ses difficultés, les consultants insistent pour les contrecarrer. Ils utilisent plutôt l'âge pour décrire les candidats en l'associant à d'autres critères.

L'âge, un problème vécu par les candidats

Catégorie indicible (Demazière, 2002), l'âge est fréquemment mobilisé par les candidats comme une source explicative des difficultés vécues pour retrouver du travail.

Observation, CH, séance collective 7

Sidonie : *Je vois bien que je n'ai rien, que je suis larguée. Si je veux retrouver dans le secteur, il le faut. Mais mon point, c'est l'âge. Qui va m'engager à 56 ans ? C'est trop près de la pension.*

Dans l'argumentaire de Sidonie, son âge serait trop proche de la pension. Tenant ces propos après la septième séance collective, Sidonie a déjà mis en place des démarches pour rechercher un emploi. Cette expérience la pousse au constat d'échec : « Je vois bien que je n'ai rien, que je suis larguée ». En réalité, dès notre première rencontre, elle nous avait fait part de ses doutes : retournerait-elle sur le marché du travail ?

CH 1^{er} entretien Sidonie

Ah ça [elle me montre un article de journal découpé] c'est un article où ils disent que les employeurs ne veulent pas garder leurs travailleurs de plus de 55 ans. Ce n'est pas pour me décourager, mais... Si j'envoie quelque chose et qu'on ne me prend pas, ben je me dirai que c'est la logique.

Dans cet entretien, Sidonie nous a présenté son microdispositif de défense personnelle en cas d'échec de ses démarches. En effet, si même un article de journal explique que « les employeurs ne veulent pas garder leurs travailleurs de plus de 55 ans », elle, qui a un peu plus de 56 ans, se sent éliminée d'avance.

Dans nos entretiens de candidats, nous avons été interpellés par un cas paradoxal. Si l'âge est fréquemment utilisé par des candidats cumulant une série de freins pour l'accès au marché du travail (unilinguisme, faible niveau de qualification, absence de moyens de mobilité, épuisement physique ou moral, etc.), la situation de Joël est différente. Électricien, confiant dans la possibilité de retrouver un travail, il évoque l'âge à 12 reprises en 2 rencontres ! Pourquoi parle-t-il tant de l'âge ?

LI 1^{er} entretien Joël

Mais au niveau emploi, je ne sais pas ce que l'outplacement peut nous apporter. Je me suis renseigné et pour le boulot en intérim. On ne va pas venir nous chercher en disant que vous avez cinq, six ans d'expérience... J'ai été me présenter deux, trois fois et on m'a dit qu'avec mon âge, non... Ils préfèrent engager un gars de 20 ans ou ceux qui ont 2 ans de chômage, eux ils sont demandés.

Au début de l'outplacement, Joël est sceptique. Pour lui, son âge de 56 ans joue en sa défaveur ; il a déjà pu l'expérimenter en allant se présenter « deux, trois fois » et en déchantant au sujet de son expérience. La seule solution qu'il identifie est l'intérim, pratique courante dans son secteur. La mobilisation de l'âge comme difficulté servirait alors à occulter sa réticence à accepter cette forme d'emploi.

Joël : Moi, vu mon âge... Ben ça vient toujours dans la discussion. Y'en a même un qui m'a dit que, vu mon âge, c'était 9 euros de l'heure ! Moi je suis parti, j'étais à 15 euros de l'heure, et ce n'est pas que l'index qui fait ça, c'est aussi mon expérience qui a fait ça. Là, en intérim, je pouvais espérer 12 ou 13 euros. Il ne faut pas oublier que les intérim, c'est des marchands.

En d'autres termes, son choix de refuser a priori l'intérim s'appuie sur sa volonté de ne pas être sous-payé. Son dernier salaire horaire n'est pas dû au hasard, ni « à l'index » : c'est « son expérience qui a fait ça ». Lors du second entretien après la fin de l'outplacement,

nous apprenons que Joël a néanmoins accepté plusieurs missions en intérim. Malgré cela, il n'a toujours pas été engagé et il ne l'attend pas. À travers le cas de Joël, on constate que même des personnes apparemment bien dotées face au marché de l'emploi peuvent mobiliser l'âge pour justifier leurs difficultés à retrouver du travail ; en réalité, derrière l'âge, ce pourrait être un rapport aux conditions actuelles du marché du travail qui est critiqué.

Le seuil symbolique des « 50 ans » pour les candidats

Ce qui frappe chez les candidats, en particulier dans nos entretiens avec eux, c'est la grande fréquence de certains âges¹⁸, soit 45 ans et 50 ans. Dans les sept extraits qui se réfèrent à « 45 ans », les candidats parlent de « plus de 45 ans » en référence au ciblage de cette population par la CCT 82 qui organise l'outplacement. Mais ce sont les « 50 ans » qui sont encore bien plus présents que ce qui était attendu. Ici non plus, il n'est pas question de l'âge biologique. Les « 50 ans » renvoient à une diversité de références dont le point commun est de représenter un seuil, un âge limite. Cette frontière justifie leurs comportements face à la recherche d'emploi comme si le chiffre 50 servait de symbole efficace pour ordonner leurs pratiques.

CH 2^e entretien Émile

Si tu as les qualifications, enfin l'âge est plus important. En fait, je ne sais pas pourquoi, mais ils se disent : « Un homme de 50 ans, à quoi ça sert ? ». Tandis que si tu as des qualifications, que tu montres de la bonne volonté, y'a moyen d'avoir du travail.

Dans cet extrait, Émile synthétise ce qu'il perçoit comme une question pour les employeurs : « Un homme de 50 ans, à quoi ça sert ? ». D'après son vécu, « l'âge est plus important » que les qualifications. De son côté, Évelyne utilise l'âge de 50 ans pour témoigner de ses difficultés.

CH 2^e entretien Évelyne

[À propos de son mari] Il est à la maison, il a fait les travaux qu'il fallait faire. Mais il n'a pas cherché non plus, car on devait faire des trucs dans la maison. Maintenant, il va chercher tout doucement. Il a 53 ans, il ne va pas non plus aller travailler pour rien, à 10 euros de l'heure, il reste à la maison ! Pour moi, pour nous. Si on ne fait pas fortune quand on est jeune, ce n'est pas à 50 ans qu'on va le faire.

Évelyne assimile sa situation à celle de son mari. Comme lui, elle a été licenciée après 50 ans. Comme lui, elle rencontre des difficultés et s'interroge sur ses chances de retrouver du travail. La borne que représente cet âge est celle où on ne fait plus fortune. À l'époque où nous passons cet entretien, Évelyne a en effet abandonné le projet de devenir indépendante, projet qu'elle défendait depuis son entrée en outplacement. Si l'on écoute Raymond, la question est tranchée.

CH 1^{er} entretien Raymond

[Je n'ai pas le temps de poser ma question. Dès que nous sommes assis, il se met à parler sur un ton tantôt énervé, tantôt désabusé.] Tout ça, c'est de la vaste connerie ! Le garçon [le consultant], il a un job et tant mieux pour lui. C'est plus à 50 ans qu'ils vont m'emmerder à savoir ce que j'ai fait comme études. Et payer 15 euros pour ça [pour son ticket de train] ! Ça ne sert à rien !

18. Les âges « 55 ans » et « 56 ans » se rapportent plus souvent aux âges réels des candidats, même si le premier se rapproche de la fonction de seuil symbolique que nous attribuons aux « 50 ans ».

Critiquant vertement l'*outplacement*, Raymond utilise lui aussi la limite des 50 ans pour refuser les pratiques de l'*outplacement* qu'il juge non pertinentes (« ils vont [pas] m'emmerder à savoir ce que j'ai fait comme études »). Au contraire, il espère souffler et ne plus « se faire emmerder ». Plus positif, Didier utilise néanmoins la limite des 50 ans.

WA 1^{er} entretien Didier

L'outplacement permet aux gens de se rendre compte de leur valeur, de leur potentialité. À 50 ans, t'es viré, tu as perdu ça de vue. Par exemple, si tu vas chez l'employeur et que tu dis que t'es compétent en comptabilité, on va être trop cher. C'est sûr que si tu dis « OK, bon ben tant pis ». Et ça, c'est si t'as pas confiance en toi. Par contre, tu peux dire que le jeune qu'ils vont engager, il est là pour passer, alors que toi, tu ne prendras pas la place du gars...

Didier a littéralement intégré le message de l'*outplacement*. Au lieu de parler de son âge qui est implicitement rejeté à cause du coût salarial (« on va être trop cher »), il pense que le candidat doit être capable d'argumenter en faveur de ses compétences : « toi, tu ne prendras pas la place du gars ». Cette intégration serait le fruit d'un travail d'effacement progressif de l'âge induit par les consultants.

À côté des entretiens, on constate que 12 des 13 citations se référant aux 50 ans dans les observations proviennent des candidats. Ici aussi, c'est l'idée de seuil symbolique qui a émergé comme lors d'une interaction à Wavre où, en début d'accompagnement, Christelle déclare : « la réalité donc qui est, pour moi comme pour Aline, qu'on n'engage pas des plus de 50 ans », ce à quoi Michaël répond instinctivement : « Ça pue, tu sais ! Le 5 devant ». Le coût salarial serait un facteur possible d'éviction des plus âgés comme le souligne ironiquement Cédric : « Trop vieux, trop cher, trop con ! »

Le seuil institutionnel des « 45 ans » pour les consultants

De leur côté, les consultants utilisent plutôt l'âge de 45 ans et, dans une moindre mesure, celui de 58 ans. Dans leurs représentations de l'âge, il s'agit de deux âges servant de seuil comme pour les 50 ans chez les candidats. Pourtant, il s'agit ici de seuils institutionnels. En particulier, celui de 45 ans qui est cité proportionnellement 10 fois plus que dans nos observations. Si l'âge de 58 ans fait référence à l'âge d'accès au statut de chômeur âgé dispensé de recherche d'emploi, celui de 45 ans fait référence aux 45 ans et plus (quelquefois aux moins de 45 ans) que traitent dorénavant les bureaux d'*outplacement*

Cabinet C, 2 C, consultante.

Au début on disait c'était affreux d'avoir 45 ans, car celui de 44 ans à la limite avait plus de droits que celui de 45, car celui de 44 tombe d'office sous la CCT 51 et à la limite on pouvait se permettre de donner moins à celui de 45 parce qu'il tombait dans cette tranche d'âge.

Institutionnellement, cette consultante rappelle la distinction entre la CCT 51 (pas d'âge limite) et la CCT 82 (45 ans et plus), même si, dans la pratique, ces profils peuvent être regroupés comme dans le groupe de Wavre ou comme cela se fait ailleurs (cabinet A, 3 C, consultant).

Si l'âge de 45 ans fonctionne comme un seuil institutionnel, il implique des formatages organisationnels (voir extrait « Cabinet C, 3 R & C, consultante » ci-après), ceux-ci pouvant être nommés « petits programmes » (voir 2^e extrait « Cabinet A, 4 R & C, consultante ») en opposition aux programmes de la CCT 51, plus valorisés par une partie des consultants et mieux rémunérés.

Cabinet C, 3 R & C, consultante

Par exemple, on a un séminaire qu'on appelle Benefits 45 plus. Donc quels sont les avantages pour un employeur d'engager quelqu'un de plus de 45 ans ? Et là, on va parler effectivement d'Activa et les autres plans...

Cabinet A, 4 R & C, consultante

Et ce marché reste stable. Sauf bien sûr les quelques clients qui disent : « Il a plus de 45 ans, c'est le petit programme. » Enfin, nous appelons ça le petit programme.

Effacer son âge

Dénoncé comme un frein par les candidats, l'âge représente un seuil institutionnel pour les consultants. Dans leurs pratiques quotidiennes, ils vont tenter d'effacer l'âge, de faire comme s'il n'existait pas ou comme s'il n'avait pas de valeur. Partons d'une séance collective au cours de laquelle des candidats cherchent un secteur où l'âge ne pose pas problème.

Observation, LI, séance collective 3

Raymond : *Et vous connaissez un secteur où c'est plus favorable pour les plus de 45 ans ?*

Marie-Cécile [consultante] : *On ne sait pas dire, non, c'est au cas par cas.*

Marinette : *Non ? Ah bon ! ?*

Grégoire [consultant] : *C'est important pour vous ? Pour moi, pas du tout.*

Marinette : *Ah oui, car alors j'irais voir dans ce secteur.*

Grégoire : *Personne ne sait le dire.*

Marie-Cécile : *Ce serait un emplâtre sur une jambe de bois. Admettons que ce secteur existe. Est-ce que ça correspond à vos besoins, à vos compétences ? C'est ce que vous êtes, vos compétences. C'est ça qui compte. Je comprends bien votre situation de plus de 45 ans, je les ai aussi. Mais il faut l'oublier. Je sais que ce n'est pas facile, même si on est dans le creux de la vague. Il faut parfois le zapper.*

À suivre le discours des consultants, l'âge passe au second plan, derrière « vos besoins, vos compétences » et « ce que vous êtes ». Idéalement, l'âge, « il faut parfois le zapper », voire « l'oublier », argument ayant d'autant plus de poids qu'il est défendu par une consultante qui dit avoir plus de 45 ans. Une autre manière de déplacer l'âge en coulisses consiste à renverser sa vision négative.

Observation, CH, séance collective 7

Sidonie : *Je vois bien que je n'ai rien, que je suis larguée. Si je veux retrouver dans le secteur, il le faut. Mais mon point, c'est l'âge. Qui va m'engager à 56 ans ? C'est trop près de la pension.*

Florence : *Mais ça peut être dans l'autre sens. Tu es stable, tu vas bien faire le boulot tandis que lui, le jeune, il ne restera pas.*

Dans cet extrait, Sidonie s'interroge devant le groupe et partage les craintes d'autres candidats : « Qui va m'engager à 56 ans ? » Face à sa détresse, la consultante l'encourage et lui oppose un argumentaire positif pour contredire les stéréotypes associés à l'âge. Comme nous l'avons écrit plus haut, des candidats comme Didier appliquent déjà cette injonction. On retrouve la même justification dans le cabinet A où une consultante (1 C) s'estime « très réaliste [car] il y a des personnes de 57 ans qui retrouvent un travail et que ça dépend vraiment de leur motivation [...] c'est aussi leur comportement et s'ils veulent vraiment, ils vont certainement trouver ».

À Liège, les consultants adoptent une double position. Dans un premier temps, ils admettent – quand ils ne l'anticipent pas – l'idée que l'âge pose problème ; dans un second temps, ils invitent les candidats à ne pas en tenir compte et à voir qu'il existe, malgré tout, des solutions et des personnes qui ont retrouvé un travail.

Observation, LI, séance collective 3

Marinette : *Si on a des soucis pour l'âge, on va se sentir plus frustré, à la limite je vais dire vieux. Je le prendrai très mal.*

Grégoire : *[blanc] C'est vrai que les jeunes, dans la tête des employeurs, coûtent moins chers, que voulez vous y faire ? Mais bon, sur le marché, ça peut arriver.*

Pierrette : *Bon, faut rester objectif ! [Elle s'énerve.] On téléphone quelque part, on dit son âge et on dit qu'on nous recontactera. Idem quand on dit sa date de naissance.*

Dans cet extrait, Grégoire tente de faire accepter aux candidats leurs frustrations face à la recherche d'emploi. Il les invite à accepter le fait que l'âge puisse poser problème et que cette situation ne puisse pas être changée : « Mais bon, sur le marché, ça peut arriver », ce qui, on l'entend, irrite Pierrette.

Enfin, une dernière opération d'effacement de l'âge des candidats a lieu lors de l'évocation du *curriculum vitae*. Faut-il, oui ou non, écrire son âge ? Faut-il écrire son âge ou sa date de naissance ? Un message unique traverse la position des consultants : il faut reporter l'âge en fin de CV. Par contre, il n'y a pas de règle stable quant au choix entre âge ou date de naissance. Ce problème est abordé de front par la consultante Séverine.

Observation, CH, séance collective 3

Séverine : *Et mon âge vous allez dire ?*

Albert : *On ne le met pas dans nos coordonnées personnelles ?*

Séverine : *Non, on ne le met pas au début. Ça ne rend pas les choses plus faciles. D'abord, intéresser la personne qui recrute et alors seulement à la fin, mettre l'âge dans le divers. Idem pour l'état civil, le nombre d'enfants. Pour les enfants, mettre l'âge. Par exemple, moi je vais avoir une fille dans quelques semaines [elle est enceinte], je ne mets pas qu'elle aura un an, sinon c'est en ma défaveur. Par contre, mettre l'âge s'ils sont plus grands pour montrer que ce n'est plus un poids. Pour la disponibilité.*

Suivant cette intervention, l'âge est comparable au fait d'avoir des enfants. En fonction de son âge (ou du fait d'avoir des enfants plus ou moins jeunes), il faudrait le placer en fin de CV ou, s'il était moins élevé, en début de CV, le message consistant à garantir sa « disponibilité »

Conclusion

Dans cet article, nous nous sommes inspirés de la gouvernementalité pour identifier un mouvement de responsabilisation individuelle des salariés licenciés de 45 et plus face à leur trajectoire de fin de carrière au cœur des réformes belges en faveur d'un vieillissement actif en emploi. Moteur de l'outplacement, cette responsabilisation achoppe sur l'âge, candidats et consultants ne parvenant guère à s'entendre sur des pratiques pour le minorer. Cette gestion équivoque de l'âge serait un élément supplémentaire pour expliquer le décollage relatif de l'outplacement des 45 ans et plus, du moins jusqu'à présent.

Si l'outplacement participe d'un gouvernement à distance des trajectoires de fin de carrière des individus, celui-ci reste encore embryonnaire face aux politiques publiques en faveur d'un retrait anticipé qui persistent malgré les critiques. Leur succès s'expliquerait parce que ces politiques représentent encore une collectivisation des risques et des responsabilités. Si demain elles sont appelées à déplacer cette responsabilité, rien n'empêche de penser que l'entreprise ne soit, elle aussi, incitée à en assumer une plus grande part, à l'instar des entretiens professionnels de deuxième partie de carrière existant en France ou des marchés transitionnels du travail, souvent cités, mais complexes à organiser. Au sein de modèles hybrides de vieillissement actif en emploi, nous aurions alors un rééquilibrage du néo vers l'ordolibéralisme.

Bibliographie

- Arnsperger C., 2005**, « L'État social actif comme nouveau paradigme de la justice sociale. L'avènement du solidarisme responsabiliste et l'inversion de la solidarité », in Vielle P., Pochet P., Cassiers I. (dir.), *L'État social actif. Vers un changement de paradigme*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, vol. 44, p. 279-300 (coll. Travail et société).
- Astier I., 2007**, *Les nouvelles règles du social*, Paris, PUF, 200 p. (coll. Le lien social)
- Barbier J.-C., 2002**, « Peut-on parler 'd'activation' de la protection sociale en Europe ? », *Revue française de sociologie*, vol. 43, n° 2, p. 307-332.
- Bernard P., Renard V., Merla C., Carlier E., 2002**, *L'outplacement et autres mesures relatives aux travailleurs âgés*, Bruxelles, Kluwer, 92 p.
- Biggs S., 2001**, « Toward critical narrativity: Stories of aging in contemporary social policy », *Journal of Aging Studies*, vol. 15, n° 4, p. 303-316.
- Bingen A., Hégalé M., Layon É., 2006**, « L'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement », *Courrier hebdomadaire du Crisp*, n° 1943-1944.
- Burchell G., Gordon C., Miller P., 1991**, *The Foucault effect: studies in governmentality*, University of Chicago Press, 307 p.

Butterfield L.D., Borgen W.A., 2005, « *Outplacement counseling from the client's perspective* », *The Career Development Quarterly*, vol. 53, n° 4, p. 306-316.

Cantelli F., Genard J.-L., 2007, *Action publique et subjectivité*, Paris, LGDJ, 259 p. (coll. Droit et société)

Caradec V., 2009, « Retraite "à la carte" et "libre choix" individuel, réflexion sur les transformations contemporaines de la retraite », *Gérontologie et société*, vol. 131, p. 25-43.

Carmel E., Hamblin K., Papadopoulos T., 2007, « Governing the activation of older workers in the European Union. The construction of the "activated retiree" », *International journal of sociology and social policy*, vol. 27, n° 9-10, p. 387-400.

CCE, 1999, *Vers une Europe pour tous les âges. Promouvoir la prospérité et la solidarité entre les générations*, Journal officiel, 21 mai.

De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L., Lamberts M., 2008, *Van werk naar werk: de markt van Outplacement*, Hiva & Idea consult.

Dean M., 1999, *Governmentality: power and rule in modern society*, London, Thousand Oaks, Sage Publications, 229 p.

Demazière D., 2002, « "Chômeurs âgés" et chômeurs "trop vieux". Articulation des catégories gestionnaires et interprétatives », *Sociétés contemporaines*, vol. 48, p. 109-130.

Descheemaekere F., Laudouar R., 1987, *Outplacement. Marketing de recherche d'emploi*, Paris, Les Éditions d'organisation, 182 p.

Donzelot J., 2005, « Michel Foucault et l'intelligence du libéralisme », *Esprit*, n° 319, p. 60-81.

Epstein R., 2005, « Gouverner à distance. Quand l'État se retire des territoires », *Esprit*, n° 319, p. 96-111.

Farvaque N., Lefebvre M., 2010, *Le bricolage du maintien dans l'emploi des seniors. Régulation publique, dialogue social et boîte à outils*, Lille, Orseu, 168 p.

Federgon, 2009, *Rapport annuel. Section outplacement*, Bruxelles.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1997, *La lutte contre les barrières de l'âge dans l'emploi*, Dublin.

Foucault M., 1975, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 362 p.

Foucault M., 1994a, *Dits et écrits, vol. III 1976-1979*, Paris, Gallimard, NRF, 834 p.

Foucault M., 1994b, *Dits et écrits, vol. IV 1980-1988*, Paris, Gallimard, NRF, 901 p.

Foucault M., 2004a, *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France. 1977-1978*, Paris, Seuil/Gallimard, 435 p. (coll. Hautes Études)

- Foucault M., 2004b**, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Seuil/Gallimard, 355 p. (coll. Hautes Études)
- Gautié J., 2003**, « Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale », *document de travail du CEE*, n° 30.
- Gazier B., 1990**, « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, vol. 32, n° 4, p. 575-584.
- Gazier B., 1999**, *Employability. Concepts and Policies*, Berlin, CEE DGV Institute for Applied Socio-Economics.
- Gazier B., 2003**, *Tous sublimes. Pour un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion, 374 p.
- Guillemard A.-M., 2003**, *L'âge de l'emploi. Les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin, 286 p.
- Katz S., 1996**, *Disciplining old age: The formation of gerontological knowledge*, Charlottesville and London, University press of Virginia, 209 p.
- Katz S., 2000**, « Busy Bodies: Activity, aging, and the management of everyday life », *Journal of Aging Studies*, vol. 14, n° 2, p. 135-152.
- Laliberte-Rudman D., 2006**, « Shaping the active, autonomous and responsible modern retiree: an analysis of discursive technologies and their links with neo-liberal political rationality », *Ageing & Society*, vol. 26, p. 181-201.
- Lemke T., 2004**, « "Marx sans guillemets" : Foucault, la gouvernementalité et la critique du néolibéralisme », traduit de l'anglais par Marc Chemali, vol. 36, n° 2, p. 13-26.
- Mazade O., 2005**, « Cellules de reclassement et individualisation du traitement du chômage. Le cas de Metaleurop et des Houillères du Nord », *Revue de l'Ires*, vol. 47, n° 1, p. 195-214.
- Ministre de l'Emploi, 2005**, *Vieillessement actif*, Bruxelles, Document non publié.
- Moeneclaeys V., 2009**, « "Parcours professionnels", "flexicurité", "activation"... Que nous enseigne l'observation du reclassement de salariés licenciés ? », *Éducation permanente*, vol. 181, n° 4, p. 91-104.
- Moulaert T., 2007**, « Belgique. Politique des âges : entre discours d'activation et responsabilisation des individus », *Chronique internationale de l'Ires*, n° 109, novembre, p. 68-77.
- Moulaert T., 2009**, « L'outplacement après 45 ans. Une invitation au projet, un adieu à l'âge en politique ? », in Cantelli F., Roca I., Escoda M., Stavo-Debaugé J., Pattaroni L. (dir.), *Sensibilités pragmatiques. Enquêter sur l'action publique*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, vol. 5, p. 193-208. (coll. Action publique)
- Moulaert T., 2012a**, *Gouverner les fins de carrière à distance. Outplacement et vieillissement actif en emploi*, Bruxelles, PIE Peter Lang, vol. 9, 287 p. (coll. Action publique)

Moulaert T., 2012b, « Pourquoi les francophones préfèrent-ils la sociologie du vieillissement à la gérontologie critique ? », *Gérontologie et société*, vol.142, n°3, p. 81-99.

Moulaert T., Conter B., 2008, « L'incitation à l'*outplacement*, déclinaison belge du principe de "vieillesse active" », *Les politiques sociales*, n° 3-4, p. 27-40.

Ney S., 2005, « Active aging policy in Europe: between path dependency and path departure », *Ageing International*, vol. 30, n° 4, p. 325-342.

OCDE, 1998, *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, Paris, Éditions de l'OCDE, 156 p.

Orianne J.-F., Moulaert T., Maroy C., Vandenberghe V., Waltenberg F., 2004, *Mises en œuvre locales des formules d'activation des politiques d'emploi*, Gent, Academia Press, 470 p.

Percheron A., 1991, « Police et gestion des âges », in Percheron A., Rémond R. (dir.), *Âge et politique*, Paris, Economica, p. 111-139.

Powell J., Biggs S., 2003, « Foucauldian Gerontology: A Methodology for Understanding Aging », *Electronic Journal of Sociology*, http://www.sociology.org/content/vol7.2/03_powell_biggs.html [consulté le 4 mars 2010].

Powell J. L., Cook I., 2000, « A Tiger behind and coming up fast: Governmentality and the politics of population control in China », *Journal of Aging & Identity*, vol.5, n° 2, p. 79-90.

Rose N. S., 1999, *Governing the soul. The shaping of the private self*, London, New York, Free Association Books, 320 p.

Struyven L., De Cuyper P., 2009, « From right to obligation: the impact of collective and public regulation on the *outplacement* for redundant workers in Flanders », in Fleming L., Van Berkel R. (dir.), *The new governance and implementation of labour market policies*, Copenhagen, DJØF Publishing, p. 165-186.

Thomas H., 2009, « Policer le grand âge pour conjurer le péril vieux », *Mouvements*, vol. 59, n° 3, p. 55-66.

Vandenberghe V., 2010, « Peut-on se passer des préretraites et dispenses de recherche d'emploi pour chômeurs âgés ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. XLIX, n° 4, p. 107-124.

VAN Oorschot W., Abrahamson P., 2003, « The Dutch and Danish Miracles Revisited: A Critical Discussion of Activation Policies in Two Small Welfare States », *Social policy and administration*, vol. 37, n° 3, p. 288-304.

Walker A., 1999, « The principles and potential of active ageing », *Keynote introductory report for the European commission conference on Active ageing*, Bruxelles, 15-16 novembre.

Walker A., 2009, « Commentary: The Emergence and Application of Active Aging in Europe », *Journal of Aging & Social Policy*, vol. 21, n° 1, p. 75-93.

Westaby J. A., 2004, « The impact of *outplacement* programs on reemployment criteria: a longitudinal study of displaced managers and executives », *Journal of employment counselling*, vol. 41, n° 1, p. 19-28.

WHO, 2002, *Active ageing. A policy framework* World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing, Madrid, 60 p.

WHO, 2007, *Global Age-friendly Cities: A Guide*, Genève, 82 p.