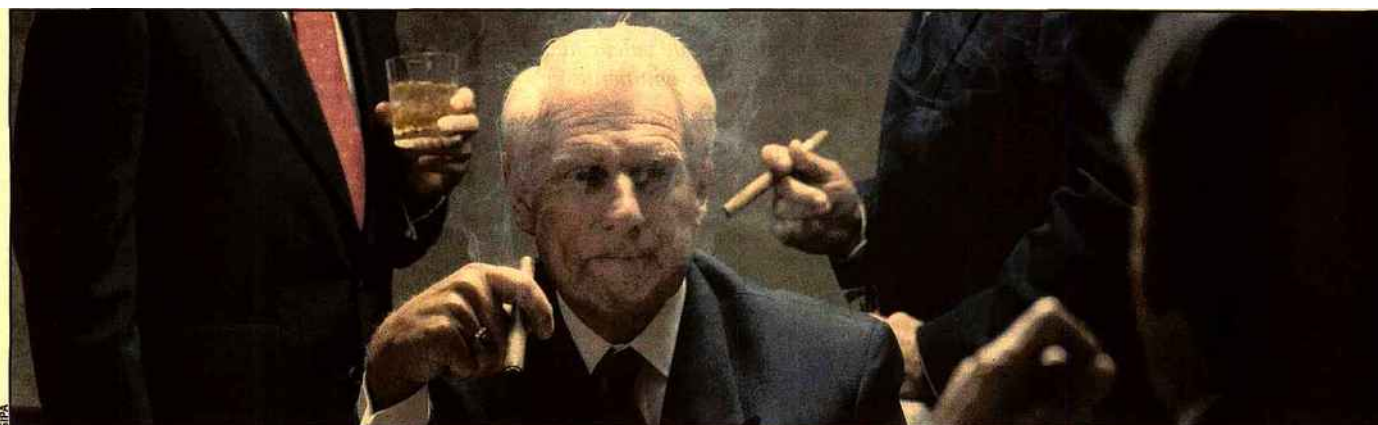


Ressources humaines

EMPLOI DES SENIORS

Retour d'expérience

Employer des seniors ne présente-t-il pas finalement plus d'avantages que d'inconvénients ?



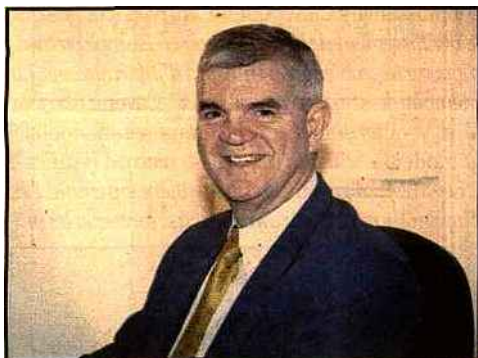
Les entreprises cherchent de l'expertise valorisée par l'âge qui pourtant devient un handicap quand il s'agit de CDI.

Par *Sovanny Chhun*

Trop fatigués, trop chers, plus assez ambitieux, “*has been*”,...
Les clichés pèsent toujours autant sur les plus de 50 ans, et les entreprises, en pleine tourmente économique, pensent davantage à se débarrasser des seniors qu'à se mobiliser pour préserver leur emploi.

Coaching, management de transition, formation ou conseils, autant de nouveaux métiers néanmoins qui se développent et font évoluer le regard des entreprises à l'égard de ce vivier de compétences, d'expertises et d'expériences accumulées en tous genres.

**Autant de nouveaux métiers
qui font évoluer le regard des entreprises à l'égard de ce vivier de compétences
d'expertises et d'expériences**



Dominique Hervieu de Lemanagerdetransition.com :
"Aujourd'hui les 50-60 ans ne sont plus en odeur de sainteté avec la nouvelle génération de dirigeants."

Si la sagesse populaire veut que le savoir et l'expérience s'acquièrent avec les années, le monde de l'entreprise, si avide de compétences et de talents, ne parvient pourtant toujours pas à la faire sienne. Alors que pointent déjà les difficultés liées à une faible croissance démographique et au vieillissement de la population active, les seniors peinent toujours autant, si ce n'est plus, à s'imposer sur le marché du travail : un chômeur sur 6 a plus de 50 ans. La sortie du chômage est également plus difficile pour un senior : seulement un tiers des demandeurs d'emploi âgés retrouvent un emploi contre plus de la moitié chez les chômeurs de moins de 50 ans. Des chiffres qui ont peu de chances de s'améliorer en ces temps où les entreprises réfléchissent plus à des plans sociaux qu'à une mobilisation pour l'emploi des plus de 50 ans. "La pression exercée par ceux qui veulent réenclencher la machine à préretraites et la mise à l'écart des seniors est énorme. Mais on ne lâchera pas sur ce thème, c'est une des colonnes vertébrales de notre politique de l'emploi", a déclaré récemment Laurent Wauquiez, secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi. Les initiatives des pouvoirs publics se multiplient. Après la publication du décret qui impose, à partir du 1^{er} janvier 2010, aux entreprises de plus de 50 salariés d'adopter un accord ou un plan d'action pour l'emploi des seniors sous peine de se voir infliger une amende égale à 1 % de leur masse salariale, le gouvernement a rendu public, le 2 juin 2009, un recueil de bonnes pratiques en faveur du recrutement et du maintien de l'emploi des seniors. Ils peinent toutefois à être crédibles. En 2005, un plan national d'action pour l'emploi des seniors était lancé. Il entendait accroître la pro-

portion des seniors sur le marché du travail, "en luttant contre les causes de leur exclusion, en favorisant leur employabilité et en sécurisant leurs parcours professionnels". Des campagnes de publicité étaient lancées, un contrat de travail spécifique à durée déterminée créé. Ce fut un grand échec. Seule une petite vingtaine de contrats seniors ont été signés et une étude de l'OCDE montre qu'1 employeur sur 2 continue de refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans, même en cas de difficulté de recrutement. La pression monte et pas seulement en raison de la récession : la France est encore trop loin de l'objectif des 50 % de taux d'employabilité des seniors fixé pour 2010 par l'Union européenne. Avec seulement 37 % des personnes âgées de 55 à 64 ans qui occupent un emploi, la France fait figure de mauvaise élève de l'Union européenne, dont la moyenne atteint 42 %.

Elle est encore plus loin derrière la Suède qui enregistre un taux de 69 %. La crise met en avant le paradoxe des entreprises : celles-ci sont à la recherche de compétences et d'expérience mais délaissent les seniors, à grands renforts de financement de préretraites, de ruptures conventionnelles ou de licenciements, et envisagent encore moins de les recruter.

"Trop usés, pas assez motivés"

L'âge est devenu le facteur le plus discriminant, devant le handicap. Un chômeur de plus de 50 ans a 2 fois moins de chance de retrouver un emploi qu'un 30-49 ans. Première raison pour Yves Veulliet, responsable du programme Diversité pour l'Europe de l'Ouest chez IBM : "Les entreprises ont tendance à catégoriser leurs approches, cela vaut aussi pour les jeunes." Béatrice McCallum, responsable du pôle développement pour le cabinet Hudson, est, quant à elle, persuadée que "la difficulté des entreprises est surtout d'ordre psychologique. Le senior implique une image négative : moins d'énergie, trop rigide, trop cher, trop usé, etc.". Ainsi, aujourd'hui, "les 50-60 ans ne sont plus en odeur de sainteté avec la nouvelle génération de dirigeants qui sont de plus en plus jeunes", explique Dominique Hervieu, président de Lemanagerdetransition.com. Les entreprises semblent préférer recruter des jeunes qui à leurs

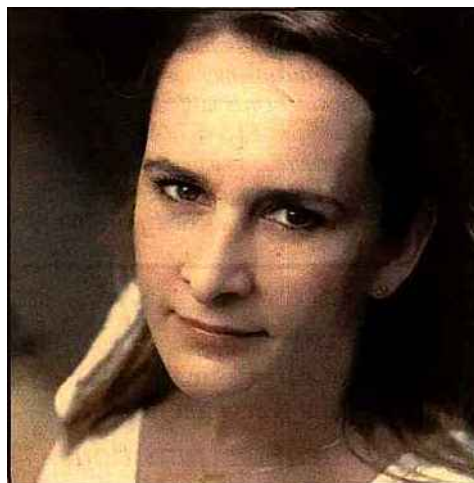
yeux sont plus malléables, plus ambitieux. En dehors des postes de directeur général, un chasseur de têtes, qui préfère garder l'anonymat, affirme que *"les cabinets de recrutement et de chasse ne sont jamais appelés par les entreprises pour rechercher un senior. Au contraire : entre deux profils identiques, elles auraient tendance à choisir le plus jeune"*. Nathalie Olivier de RHconseilPME dénonce même des pratiques plus que douteuses : *"Les cabinets de recrutement et de chasse de têtes utilisent régulièrement la candidature d'un senior pour valoriser celle d'un candidat plus jeune. Ils remplissent ainsi leur quota d'offres et l'entreprise cliente est encore plus charmée par l'autre candidature."* Pour l'auteure du *"Kit RH pour les PME"* (Eyrolles, 2009), la peur de manager un senior constitue le principal obstacle à son embauche : *"Un manager plus jeune que son collaborateur a tendance à croire que ce dernier ne voudra rien*

1 employeur sur 2 continue de refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans, même en cas de difficulté de recrutement

apprendre de lui parce qu'il a plus d'expérience." Il semble, en effet, difficile d'asseoir son autorité sur quelqu'un de plus âgé et de plus compétent. Mais pas impossible pour la *"sculptrice de compétences"*, comme elle se définit. Elle dénonce un mode de pensée unique *"sur le modèle du clonage : une équipe de jeunes ne va vouloir prendre que des jeunes. Les entreprises souffrent encore de la pensée unique sur le modèle des entreprises qui ne recherchent que des diplômés de grandes écoles"*.

"Trop chers"

L'autre frein qu'avancent les entreprises est le coût. Les cadres dirigeants seniors coûtent cher : *"En moyenne 100 000 euros par an"*, avance Dominique Hervieu. Jean-Pierre Scandella, directeur associé du cabinet d'approche directe Arrowman assurait dans un précédent dossier sur les seniors que *"si sur des postes de directeur général ou de mandataire, la question ne se pose pas, pour des postes de directeur financier ou de ressources humaines, cela compte"*. Si en France il est très difficile de faire descendre un salarié d'un échelon, le coût est un faux argument pour la majorité des experts. *"Les seniors ne sont pas plus chers car ils savent qu'ils ont un problème de valeur marchande. Ils sont prêts à diminuer leur rémunération"*, assure Béatrice McCallum. Le baromètre CFE-CGC lui donne raison : en 2004,



Nathalie Olivier chez RHconseilPME : "Un manager plus jeune que son collaborateur a tendance à croire que ce dernier ne voudra rien apprendre de lui parce qu'il a plus d'expérience."

alors que 62 % des jeunes cadres ont bénéficié d'une augmentation, la part retombe à 44 % chez les plus de 50 ans. Pis encore, les seniors sont deux fois plus touchés que les juniors par la diminution de salaire. La mauvaise foi des entreprises repose une fois de plus sur de fausses habitudes de pensées pour Nathalie Olivier : *"Les dirigeants feraient mieux de s'interroger sur ce que leur rapporte le candidat plutôt que de se demander combien il va coûter. Embaucher plusieurs personnes inexpérimentées au Smic peut au final coûter plus cher que de payer un senior expérimenté."*

Expérimentés, disponibles, motivés !

Les stéréotypes ont la peau dure, peu importe qu'ils se heurtent à des contradictions criantes. En pleine tourmente économique, les entreprises se



Béatrice McCallum, chez Hudson : "Le senior implique une image négative : moins d'énergie, trop rigide, trop cher, trop usé, etc."



Philippe Bouchard chez Randstad : "Un créatif reste un créatif, à 25 ans comme à 55 ans."

lançant dans la guerre des talents. *"Le retour d'expérience et l'expertise sont de plus en plus recherchés par les entreprises"*, souligne Radhia Amirat, responsable de la commission sociale du syndicat national des entreprises de portage salarial et présidente de l'observatoire paritaire du portage salarial. Béatrice McCallum met aussi les entreprises face à leurs contradictions : *"Le senior apporte de la stabilité, du recul, une vision plus large. Relativiser et apporter de la sérénité en cette période où la panique empêche parfois de bien réfléchir est un atout : un senior m'a dit qu'il avait connu 9 crises donc que la nouvelle ne lui faisait pas peur."* En outre, *"les entreprises qui ont de plus en plus de postes à durée de vie courte devraient se tourner vers les seniors"*, invite

"Les cabinets de recrutement et de chasse de têtes utilisent régulièrement la candidature d'un senior pour valoriser celle d'un candidat plus jeune"

Philippe Bouchard. Sans compter sur le fait que les compétences ne se perdent pas avec l'âge. Si le chargé de mission Diversité chez Randstad reconnaît que les seniors peuvent rencontrer des difficultés avec les nouvelles technologies, *"ils ont toutefois d'autres compétences disparues aujourd'hui. Comme les travaux pénibles sont de plus en plus rares, il n'y a pas de raison qu'un senior ne soit plus apte physiquement à travailler. Un créatif reste un créatif, à 25 ans comme à 55 ans. Et ceux qui refusent d'employer des seniors devraient savoir que la jeunesse ne préserve pas de la maladie et qu'ils vieilliront eux aussi. C'est donc plus un problème de société que de travail"*.

Les plus de 55 ans auraient aussi tendance à faire preuve de plus de motivation, d'une part parce qu'ils sont moins pris par leur vie familiale – leurs enfants sont grands –, d'autre part, *"parce qu'ils savent, plus que la jeune génération, qu'ils doivent en faire plus pour garder leur place. Les entreprises n'y*

"Les seniors ne sont pas plus chers car ils savent qu'ils ont un problème de valeur marchande. Ils sont prêts à diminuer leur rémunération"

ont pas encore vu un atout", regrette Philippe Bouchard.

Ressource de transition

Des nouvelles niches d'emplois, sur le modèle anglo-saxon, se développent pourtant en France. Le management, le coaching, la formation ou le conseil sont devenus les domaines où les seniors sont valorisés, où un grand âge devient un critère positif. Des emplois qui restent toutefois précaires puisque les seniors n'intéressent que dans le cadre de missions ponctuelles. Les entreprises cherchent de l'expertise valorisée par l'âge qui pourtant devient un handicap quand il s'agit de CDI. *"Elles préfèrent le caractère ponctuel, la flexibilité"*, souligne Dominique Hervieu, soutenu par Nathalie Olivier : *"Un chef d'entreprise ne peut plus diriger seul, il doit s'entourer de conseils, d'avis extérieurs, sous-traiter. Là les seniors*

ont leur carte à jouer." C'est notamment le cas du management de transition qui reste un des rares métiers à réhabiliter les plus de 50 ans. Le manager de transition intervient sur une période donnée pour mener à bien un projet mais surtout lors d'une période de crise que l'entreprise ne peut résoudre en interne, dans le cadre notamment d'un redressement, d'une acquisition ou d'un assainissement. En ces temps de crise, les managers de transition sont les bienvenus. D'après une étude réalisée par Robert Half Management Resources, 63 % des entreprises françaises s'attendent à une augmentation d'ici deux ans du recours au mana-

gement de transition. D'après cette enquête, 89 % des entreprises songeaient dès l'été dernier à faire appel à un manager de transition en cas de récession. L'idée était même acquise pour 33 % d'entre elles. Philippe Bouchard soulève, une fois de plus, la contradiction : *"Les grandes entreprises ont mis des seniors à la porte pour les faire ensuite revenir comme consultants, cette fois-ci en payant 4 fois plus cher."* Et là, si les entreprises ne demandent jamais explicitement une personne âgée pour ces missions, elle ont plutôt tendance à choisir un manager de transition de 50 ans plutôt qu'un de 35 ans qui paraîtra plus balbutiant pour un poste ou une mission à haut niveau. Un âge avancé, en plus de positiver un parcours et une expérience par l'acquisition d'un savoir-faire, rassure. *"Le manager de transition ne cherche pas à s'installer, il est autonome et complètement axé sur sa mission et sa contribution. Il ne per-*



Radhia Amirat au Sneps : "Il reste beaucoup à faire pour éviter le dumping social. Le portage salarial est une prestation de service, pas un remplacement de poste".

turbe pas les ambitions internes", explique Dominique Hervieu. En ces temps où les entreprises voient plus à court terme, la flexibilité de ce métier séduit.

Clients du portage salarial

Entre 20 et 25 % des managers de transition utilisent le portage salarial. Cette nouvelle forme de travail permet d'assurer des missions en toute autonomie en gardant le statut de salarié. Les salariés "portés" perçoivent une rémunération garantie (produit des temps travaillés et des salaires horaires définis dans la convention collective) et un complément de rémunération en fonction du taux de facturation et des encaissements. Les seniors représentent plus d'un tiers (39 %) des consultants portés par les sociétés du Syndicat national des entreprises de portage salarial (Sneps). Si le portage salarial séduit autant les seniors, c'est qu'il nécessite des expériences pointues, une grande autonomie et un réseau important. Le porté senior garde l'initiative des contacts, fait bénéficier une ou plusieurs entreprises de son savoir-faire et son âge devient un véritable atout. *"Le portage salarial, au départ créé par des seniors pour les seniors, a été notamment une des solutions au chômage des seniors prônées par le gouvernement en 2007",* rappelle Radhia Amirat. Il est désormais inscrit dans le code du travail depuis 2008. Toutefois, certaines nuances sont requises : *"Il reste beaucoup à faire pour éviter le dumping social. Le portage salarial est une prestation de service, pas un remplacement de poste, il ne doit pas être une nouvelle forme de travail intérimaire. Si c'est le cas, les seniors partiront pour créer des sociétés qu'ils ne sauront pas forcément gérer",* reconnaît Radhia Amirat. Nathalie Olivier soulève un autre problème : *"Le portage salarial regroupe beaucoup de personnes qui se lancent dans le conseil par dépit, parce qu'elles n'ont pu être embauchées ailleurs. Le pire, ce sont les anciens dirigeants de grandes entreprises qui se retrouvent à faire du conseil auprès des PME. Ils n'en connaissent pas le fonctionnement et ne savent pas travailler seuls car trop habitués à avoir été entourés d'assistants."* Yves Veulliet dénonce, quant à lui, *"une manière viciée"* qui à long terme va être préjudiciable à l'entreprise cliente : *"Le management*

de transition, les missions de conseil sont des solutions que recherchent les entreprises dont les prérogatives sont de réduire le personnel. Les frais en matière de gestion du personnel sont en apparence diminués puisque les missions passent en honoraires et ne sont donc pas soumises aux charges sociales. Mais comme le besoin de compétences, lui, ne diminue pas, ils feront appel à des missions qu'ils paieront plus cher."

Repreneurs d'entreprise en puissance

Béatrice McCallum chez Hudson encourage les entreprises à penser au senior dans le cas d'une cession d'activité : "La crise et leur âge obligent les seniors à avoir de nouveaux réflexes, ils prennent plus de risques. Ils ont le capital, l'expérience d'une carrière, savent qu'ils n'auront pas de CDI, sont plus séreins : ils réunissent toutes les conditions pour créer ou reprendre une entreprise." Et cela tombe bien, pour Dominique Hervieu, "en France, plus qu'ailleurs, nous manquons terriblement de repreneurs". Les entreprises en difficulté ou en problème de succession devraient donc piocher dans le vivier des seniors. Mais là encore, "tous les seniors ne sont pas aptes. Entreprendre c'est avant tout un état d'esprit", met en garde Philippe Bouchard.

Tuteurs potentiels

Quant aux seniors déjà en place dans l'entreprise, plutôt que de penser à s'en débarrasser, Yves Veulliet invite les entreprises à bien réfléchir au préjudice qu'un mauvais départ peut entraîner : "Un senior qui part et à qui on n'aura pas donné l'envie de

communiquer sa connaissance va créer un vide dont l'entreprise est sûre de souffrir, car elle ne sera plus à même d'offrir le même niveau de services." Le responsable du programme Diversité pour l'Europe de l'Ouest chez IBM, entreprise dont "42 % des salariés sont des babyboomers", encourage les entreprises à développer le tutorat afin de préserver les connaissances. C'est pour lui "du bon sens puisque le vieillissement de la population en Europe va bientôt poser le problème du transfert d'informations. La mémoire des seniors n'a pas de prix". L'avenir est pour Yves Veulliet dans le travail intergénérationnel sur le mode de "chacun apporte sa pierre à l'édifice". Chez IBM, "4 générations travaillent ensemble. Les plus de 60 ans peuvent continuer à se former et les ma-



"Le vieillissement de la population en Europe va très bientôt poser le problème du transfert d'informations", Yves Veulliet, chez IBM.

nagers sont régulièrement formés à gérer une équipe intergénérationnelle", se félicite-t-il. Quoi qu'il en soit les experts sont plutôt confiants sur l'avenir professionnel des seniors. Et Philippe Bouchard de conclure : "Le babyboom va encore durer. Le nombre des 50-64 ans va augmenter de 26 % d'ici 2015 tandis que celui des 15-29 ans va diminuer de 7 %. Les entreprises ne vont pas avoir d'autre choix que de puiser dans le vivier des seniors". ■

CHIFFRES CLES

Les statistiques qui dérangent

- Un chômeur sur 6 a plus de 50 ans.
- Un tiers des demandeurs d'emploi âgés retrouvent un emploi contre plus de la moitié chez les chômeurs de moins de 50 ans.
- Un employeur sur 2 continue de refuser d'embaucher davantage de personnes de plus de 50 ans même en cas de difficulté de recrutement.
- Alors que l'Union européenne s'est fixé l'objectif d'atteindre un taux d'employabilité des plus de 50 ans de 50 % d'ici 2010, 37 % des personnes âgées de 55 à 64 ans occupent un emploi en France contre 69 % en Suède. La moyenne européenne est de 42 %.

"Embaucher plusieurs personnes inexpérimentées au Smic peut au final coûter plus cher que de payer un senior expérimenté"

**3 questions à
Marc Weintraub,
fondateur et directeur du salon
Emploi senior Recrut'senior**
*“Management de transition
et conseil ne sont que des rustines”*



L'état des lieux de l'emploi des seniors ?

Lors du sommet de Lisbonne en 2000, il avait été décidé que tout serait mis en oeuvre pour favoriser l'emploi des seniors avec un taux d'employabilité des plus de 50 ans devant atteindre les 50 % d'ici 2010. En France, ce taux est de 37 %, 42 % pour l'Union européenne. Le chômage des seniors est vraiment le fardeau des pays européens. La première

Les seniors en recherche d'emploi orientés vers le conseil, la reprise d'entreprise, le management de transition, etc. ?

Seule une minorité peut se lancer dans ces métiers. Tout comme pour les jeunes, entreprendre ne s'improvise pas. Encourager les seniors en recherche d'emploi vers le portage salarial, la franchise, la création ou la reprise d'entreprise, par exemple, ne règle

*“Il y a une grande part d'irrationnel
dans la vision que la société
porte sur les seniors”*

de discrimination à l'emploi est l'âge, devant le handicap. Les a priori des entreprises, surtout françaises, sont encore trop présents : les seniors coûtent plus cher, sont moins flexibles, moins performants, etc. Il y a une grande part d'irrationnel dans la vision que la société porte sur les seniors qui, par un effet de miroir, ont le même regard sur eux-mêmes. Il faut cesser de penser qu'à 50 ans la vie professionnelle s'arrête. Pour changer les mentalités, les efforts des pouvoirs publics et des entreprises sont requis. Seuls les grands groupes sont salués mais on oublie trop souvent que les PME constituent la majorité des entreprises et emploient le plus de personnel. Ces dernières doivent être informées car c'est souvent par ignorance qu'elles s'ancrent dans leurs préjugés. Il faut aussi se méfier des effets de mode : un jour c'est le chômage des jeunes qui est préoccupant, le lendemain celui des seniors. Et si la solution était de développer le travail intergénérationnel ?

en aucun cas le problème du chômage des seniors. Ce ne sont que des rustines.

Les orientations du salon ?

Il s'agit de la première édition du salon qui a l'ambition d'être la référence nationale en matière d'emploi des seniors. Le salon cible un double visoriat : les seniors en recherche d'emploi ou pas et les dirigeants d'entreprise, qu'ils soient DRH de grand groupe ou chef de PME. Il s'agit pour les premiers de trouver des conseils en matière de recherche et de choix d'emploi et pour les seconds de trouver des informations sur le recrutement de seniors. Notre objectif est d'être un créateur de lien. Nous ne voulons pas “promettre la lune” en assurant que tout ceux qui sont en recherche trouveront un emploi. Nous voulons être le reflet de l'emploi en France, même quand il se porte mal.

S.C