

Les seniors, perdants en période de crise, pourraient profiter de la reprise

Leur maîtrise de leur domaine d'expertise et leur capacité de résistance ont été appréciées dans la tourmente des derniers mois.

CORINNE CAILLAUD
@corinnecaillaud

EMPLOI En période de crise, les seniors sont souvent dans le viseur des entreprises, et celle provoquée par le Covid-19 ne fait pas exception. Une étude de l'Apec, diffusée cette semaine, confirme qu'ils « sont parmi les plus impactés par la baisse des intentions de recrutement de cadres ». Si la notion de « senior » ne possède pas de définition légale, l'enquête pointe « qu'alors même qu'ils se voient poussés à rester en emploi par les réformes des retraites, les seniors, et notamment les seniors cadres, font face à un marché de l'emploi sélectif par rapport à l'âge ». Un phénomène également observé par Syntec Conseil recrutement, l'association professionnelle des cabinets de conseil en recrutement, qui consacrera cette année encore son opération « Coup de pouce », du 17 au 29 juin, aux seniors en recherche d'emploi depuis plus de six mois. « Jusqu'en 2020, le marché des cadres était porteur, sauf pour les seniors qui, lorsqu'ils perdent leur travail, ont plus de difficultés à en retrouver un », pointe Hymne Ben Aoun, sa présidente. Aude Boudaud, directrice associée finance et tech chez Robert Walters, observe aussi « de la discrimination sur l'âge, ainsi qu'une demande croissante des DRH d'accompagnement sur ce sujet ». Le ministre de l'Économie, Bruno Lemaire, lors de son discours sur la finance à impact, en mars dernier, s'est dit « très préoccupé par le faible taux d'emploi des personnes de plus de 55 ans dans notre société ». Selon lui, « un vrai scandale ».

Pourtant le taux d'emploi des seniors a progressé continuellement ces dernières années, sous l'effet des réformes destinées à retarder l'âge du départ à la retraite. Après la crise de 2008, il a augmenté de 1,5 point par an, contre 0,2 point auparavant. Il reste cependant inférieur à celui de la moyenne des pays de l'Union européenne (53%, contre 61,4% en 2019), essentiellement en raison de la faiblesse du taux d'emploi de la tranche d'âge des 60-64 ans. Un problème culturel

pour Caroline Young, présidente d'Experconnect, spécialiste de la collaboration postretraite, qui observe « que, depuis 35 ans en France, on fait sortir les seniors du marché du travail en justifiant la nécessaire entrée des jeunes ». Elle constate par ailleurs que « les personnes en entreprise qui gèrent les compétences sont rarement associées à la définition des règles de plan de départ. Et des sociétés laissent partir des collaborateurs dont elles ont besoin ».

L'étude de l'Apec note que les cadres seniors sont pourtant appréciés pour leur savoir-faire et la maîtrise de leur domaine d'expertise. Elle souligne aussi que le transfert des savoirs vers les jeunes générations est souvent éludé par les entreprises. Contrairement aux idées reçues, 45% des managers de cadres seniors jugent que ceux-ci sont plus faciles à manager que des cadres plus jeunes, alors qu'ils ne sont que 8% à estimer que l'exercice est plus difficile.

Un vrai savoir-faire

Sortis des logiques de pouvoir et de compétition, les cadres seniors entretiennent un rapport apaisé à leurs homologues, et 74% d'entre eux ne se sentent pas en concurrence avec leurs collègues, notamment plus jeunes. Les conflits intergénérationnels sont d'ailleurs inexistantes pour 6 managers sur 10. Cette population est reconnue pour sa « loyauté », tant dans son travail que par rapport à l'entreprise, et manifeste un engagement certain. Les managers reconnaissent que les seniors se sont plutôt mieux adaptés que d'autres à la crise et qu'ils restent motivés. Ils considèrent donc rassurant, d'avoir un cadre senior dans leur équipe en cette période.

Cette catégorie de salariés peut-elle finalement tirer son épingle du jeu lors de la relance ? « Il va y avoir beaucoup de mouvements dans le monde du travail, ce qui peut contribuer à dynamiser les personnes qui sont dans la première moitié de la cinquantaine. Cependant, les entreprises ont un a priori énorme sur celles qui sont dans la deuxième tranche », témoigne Caroline Young. De son côté Aude Boudaud n'exclut pas



« que dans le contexte, l'intégration de seniors puisse être favorisée pour des postes qui nécessitent d'être très vite opérationnels. Ces profils sont centrés sur le faire et l'humain, ce qui a de la valeur actuellement ». Elle remarque toutefois « que certaines personnes dans la force de l'âge éprouvent de la frilosité à changer de poste ».

Quant aux reconversions, elles sont souvent compliquées sur le marché tricolore. « Si elles se font bien au sein même de l'entreprise, c'est plus délicat en externe, où il faut démontrer un vrai savoir-faire, et les formations suivies restent souvent insuffisantes pour activer la démarche », indique la spécialiste du recrutement Aude Boudaud. Quoi qu'il en soit, même s'il existe bien sûr des téméraires, les cadres seniors ont souvent le sentiment d'avoir passé l'âge des pirouettes professionnelles... ■

Selon une étude de l'Apec, 74% des cadres seniors ne se sentent pas en concurrence avec leurs collègues plus jeunes.

STOCK.ADOBE.COM

La qualité de vie au travail passera par le dialogue social

Alors que les contraintes liées à la pandémie se lèvent progressivement, la Semaine de la qualité de vie au travail, qui se tiendra du 14 au 18 juin, est placée sous le signe de la sortie de crise. L'Observatoire de la qualité de vie au travail, qui anime un réseau de plus de 700 employeurs, représentant 30 000 établissements et 6 millions de salariés, formule

dix conseils aux entreprises. Pour reconstruire les collectifs de travail, ainsi que l'entreprise comme lieu de socialisation et d'inclusion, l'association se prononce notamment en faveur d'un « télétravail à temps partiel ». Elle préconise aussi de s'appuyer sur le dialogue social pour accompagner l'hybridation du travail.

co.c