



grand angle | économie

AU TRAVAIL, LES **SENIORS!**

Jugés trop chers ou dépassés, **les plus de 50 ans peinent à garder ou retrouver un emploi.** Avec le recul de l'âge de la retraite, il va pourtant falloir trouver des solutions.

PAR **CHRISTINE MONIN** INFOGRAPHIE ASK MEDIA

A 50 ans, on vous signifie que vous êtes bon pour la casse ! Trop jeune pour prendre votre retraite, trop vieux pour travailler », tempête François, directeur et fondateur de Cadres Senior Consulting, un cabinet de recrutement. Un sentiment largement partagé par les quinquagénaires qui atterrissent brutalement sur le marché du travail : 48,2 % des 55-59 ans et 73,2 % des plus de 60 ans connaissent un chômage de longue durée, voire ne retrouvent jamais d'emploi. Alain, 54 ans, ancien cadre informatique en recherche d'emploi depuis deux ans, a tiré de son expérience un récit teinté d'humour, *54 ans, chômeur et toujours vivant* (éditions Tatamis) : « Les entreprises me renvoient sans cesse à mon âge. » En réponse à ses candidatures, elles lui expliquent qu'elles « réorientent leurs politiques d'embauche vers des profils plus juniors ».

Le climat est plutôt morose. En quatre ans, le taux de chômage des plus de 50 ans a augmenté de 70 %. Et si le taux d'emploi des 55-64 ans (part de la population qui travaille) progresse, porté par le papy-boom, il n'atteint en France que 45,6 %, contre 64 % en Allemagne ou 62 % au Danemark (voir infographie p. 54). Les pouvoirs publics, en mal d'inspiration, tâtonnent à la recherche de la mesure miracle. Et la question se fait plus pressante à mesure que la population vieillit et que l'âge de la retraite recule. « Il est temps de changer de regard sur les seniors au travail, observe Anne-Marie Guillemard, sociologue et professeur à l'université Paris-Descartes. Il faut en faire un atout, une opportunité économique. »

PHOTOS © HYBRID IMAGES/GETTY IMAGES





Aujourd'hui, à plus de 50 ans, un salarié peut rester dans la course, nous affirment DRH et experts du travail.



dd78e53d54c0c30a824a4e449208d59600092622e1795e5



“ On est considéré comme senior à 45 ans, avec encore vingt ans de travail devant soi. C'est absurde! ”

Benoît Serre vice-président de l'Association nationale des DRH



●●● Se former après 45 ans

A quel âge devient-on senior ? 60, 50 ou même 45 ans. « Les connaissances scientifiques ne permettent pas de fixer un seuil unique, explique Serge Volkoff, statisticien et ergonome au Centre d'études de l'emploi. Le vieillissement est un processus qui ne touche pas tout le monde de la même façon. » Selon que vous occupez un travail manuel, pénible, intellectuel, stressant... vous n'êtes pas vieux au même âge. « On est senior dans une activité à partir du moment où il devient plus difficile de l'exercer », poursuit Annie Jolivet, économiste au Centre d'études de l'emploi. Les entreprises françaises, elles, ont tranché, et considèrent qu'un salarié devient senior à partir de 45 ans, contre 65 ans en Suède ou au Japon ! « C'est absurde ! Certains n'en sont qu'à la moitié de leur carrière, ils ont encore vingt ans de travail devant eux, 55 ans serait un seuil plus pertinent », pointe Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Pourtant, les faits sont têtus : une majorité de DRH hésite à former ou à promouvoir leurs collaborateurs de plus de 45 ans. Le taux d'accès à la formation chute de 61 % pour les 25-34 ans à 50 % pour les 45-54 ans et 33 % pour les 55-64 ans. Une spécificité française !

Mettre en avant les compétences

Sur le marché du travail, le senior n'a pas la cote. « Si on lui reconnaît un savoir-faire, une capacité à prendre du recul, un souci du travail bien fait, ces qualités peinent à contrebalancer ses défauts réels ou supposés – il serait trop cher, rétif au changement, allergique aux nouvelles technologies », pointe Serge Volkoff. Les chômeurs de plus de 50 ans en font la douloureuse expérience. Surtout en période de crise. Selon l'Observatoire des discriminations, l'âge est en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi, devant l'origine ou le handicap. Pour aider les cadres seniors à retrouver un job, François Humbert fait valoir leur expérience. « Ils ne doivent pas postuler de façon standard, mais être force de proposition, se vendre en offreur de compétences et de services. » Une méthode qui porte ses fruits, assure le coach dont une cliente de 61 ans, licenciée il y a deux ans, vient de décrocher un CDI comme vendeuse dans le luxe.



En finir avec les effets pervers de la préretraite

Si les stéréotypes ont la vie dure, la faute en revient à trente ans de politique de préretraites. « Après le premier choc pétrolier de 1973, les entreprises ont réduit leurs effectifs, explique Serge Volkoff. Les pouvoirs publics ont, avec l'aval des syndicats, cherché la solution la moins douloureuse sur le plan social et mis en place le système des préretraites. » Adoptée pour favoriser l'emploi des plus jeunes, cette politique n'a pas eu les résultats escomptés et s'est doublée d'un effet pervers : la dépréciation des salariés prenant de l'âge, avec un impact sur leurs cadets. « Les plus de 55 ans sont devenus non reclassables, les jeunes quinquagénaires ont été étiquetés comme des demi-vieux, fragilisés sur le marché du travail. Et le mouvement a même touché les quadragénaires », analyse Anne-Marie Guillemard. Alors même que la vie s'allonge et que le vieillissement intellectuel et physique survient de plus en plus tard. Trop coûteuses, ces mesures ont fini par être supprimées, mais les mentalités n'ont pas beaucoup évolué.

Réformer la rémunération à l'ancienneté

Pour sortir du cercle vicieux, « il faut changer complètement de logique, et arrêter de cibler spécifiquement les seniors », martèle la sociologue Anne-Marie Guillemard. Que ce soit à l'intérieur des entreprises ou dans les politiques publiques. Et prendre des mesures plus générales qui, en facilitant la vie des seniors, bénéficieront à tous les salariés. « Il faut rendre le travail soutenable et attractif pour tous », explique l'économiste Anne Jolivet. Premier chantier : l'amélioration des conditions de travail (pénibilité, horaires, intensité...). Un investissement rentable pour les entreprises, selon Anne-Marie Guillemard, qui estime qu'elles récupéreront deux fois la somme investie en gains de productivité. Autres priorités : développer la formation continue et réfléchir en amont à la mobilité des salariés. « Il faut investir dans les quadras pour avoir des quinquas performants », préconise la sociologue. Et, pourquoi pas, remettre à plat les politiques de rémunération qui fonctionnent, en France, à l'ancienneté.

Réunir les générations sur un projet

Pour éviter de stigmatiser les travailleurs les plus âgés, le gouvernement a osé en 2013 une mesure originale : le contrat de génération. Il offre aux entreprises de moins de 300 salariés une aide de 4000 euros par an, si elles embauchent un jeune en CDI tout en ●●●

“ C'est du brassage des expériences que naît l'innovation ”

Anne-Marie Guillemard sociologue et professeur à l'université Paris-Descartes



●●● maintenant un senior dans l'emploi. Mais cette réforme a connu un demi-échec : seuls 33 000 contrats d'avenir ont été signés jusque-là, loin de l'objectif initial de 75 000 pour la seule année 2013...

« L'idée est bonne, mais les incitations financières ne servent à rien », pointe Anne-Marie Guillemard. « Ce genre de mesure aura toujours du mal à séduire les entreprises en période de crise », ajoute Benoît Serre, de l'ANDRH. De plus, « ce dispositif ne devrait pas se limiter aux jeunes et aux seniors, souligne le sociologue Serge Guérin. Il faut aussi apprendre à faire travailler les quadragénaires avec les sexagénaires, les personnes de 20 ans avec celles de 35 ans ». Un projet qui n'a rien d'évident : ces générations sont très différentes dans leur rapport au travail, à l'entreprise et à

l'autorité. « Mais c'est de ce brassage des compétences et des expériences que naît l'innovation, poursuit Anne-Marie Guillemard. C'est la clé de la réussite de notre économie. » ●

UN SALON PLEIN D'IDÉES À PARIS

C'est le grand rendez-vous annuel des plus de 50 ans. Du 9 au 12 avril, le Salon des seniors accueille 250 exposants, porte de Versailles à Paris (15^e). Au programme : loisirs, santé, bien-être, alimentation, épargne, emploi, logement, retraite, vie associative, nouvelles technologies... Des idées et des conseils pour répondre aux préoccupations quotidiennes des seniors, qu'ils soient encore actifs ou plus âgés.
> Salon des seniors, du 9 au 12 avril. Parc des expositions de la porte de Versailles, Paris (15^e). www.salondesseniors.com (lire aussi page 80).

En France, une génération encore sous-employée

8,2 millions de 55-64 ans au 1^{er} janvier 2015.

Près d'un senior sur deux est en emploi (45,6%). C'est un peu en dessous de la moyenne de l'Union européenne (50,2 %).

1,4 % des 50 ans et plus bénéficient d'un emploi aidé, contre 26,8 % des moins de 26 ans.

133 000 50 ans et plus ont été embauchés en emplois aidés en 2013.

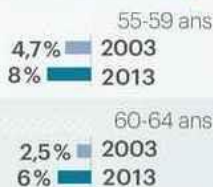
Taux d'emploi¹



Sous-emploi²



Taux de chômage³



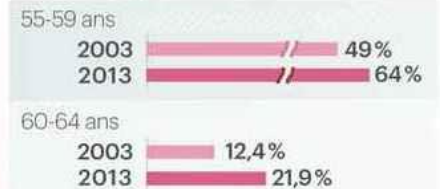
Mesure de cessation anticipée d'activité⁴



Salaire net mensuel moyen⁵



Taux d'emploi¹



Sous-emploi²



Taux de chômage³



Mesure de cessation anticipée d'activité⁴



Salaire net mensuel moyen⁵



¹ Part d'actifs en emploi dans la population totale. ² Part d'actifs qui ont un emploi à temps partiel, qui souhaitent travailler plus et qui sont disponibles, ou personnes ayant subi une période de chômage partiel. ³ Part de chômeurs dans la population active totale. ⁴ Part des personnes ayant bénéficié d'un dispositif public de cessation anticipée d'activité dans la population totale. ⁵ ETP : équivalent temps plein.

Sources : Insee, Dares, ministère du Travail, Eurostat.