



Licencié économiquement à 46 ans, Thierry Pinon décide de reprendre la Maison de la presse de la place Arnaud-Bernard. Nouveau challenge pour cet ancien directeur commercial qui a connu le textile et l'informatique. Trois ans plus tard, il a réussi à doubler le chiffre d'affaires de son magasin.

Cadres :

les quinquas à la casse ?

Gil Bousquet

Alors que les plans sociaux se multiplient, les cadres de plus de cinquante ans sont les premiers visés par les restructurations. Très expérimentés mais trop chers par rapport aux jeunes diplômés, leur repositionnement s'avère délicat. Mais certains y parviennent, quitte à créer leur propre emploi.

À 45 ans, Thierry Pinon s'est retrouvé au chômage alors que l'entreprise pour laquelle il travaillait déposait le bilan. Après plus de vingt ans passés dans des fonctions commerciales, tout était à reconstruire pour lui. *J'étais arrivé à un âge où le niveau de mon salaire*

ment aura servi de catalyseur. Malgré l'expérience capitalisée en plus de vingt ans de carrière, le challenge était difficile à relever. Il a fallu que je me forme sur le tas et que je ne compte surtout pas mes heures, explique le commerçant. Trois ans plus tard, le pari est gagné : le chiffre d'affaires a été doublé et des embauches ont été réalisées.

Mais tous les cadres quinquas ne parviennent pas à trouver ce second souffle dans leur carrière. Embaucher un quinquas n'est pas un problème en soi, pour peu qu'il soit intellectuellement mobile, déclare Philippe Dalle, le dirigeant du cabinet Capfor. L'obstacle à l'emploi des quinquas reste la réticence au « remarketing ». Souvent enracinés dans leurs fonctions, ils ont du mal à anticiper le

changement et à entamer un repositionnement professionnel. Pourtant, en embauchant un cadre, un employeur achète autant du savoir que du comportement et donc de l'adaptabilité, poursuit le consultant en ressources humaines. D'autant que passé cinquante ans, les cadres sont libérés de nombreuses contraintes (éducation des enfants, emprunts...) et sont donc plus enclins à prendre

des risques. À l'image de Philippe Tiercelin, 54 ans, qui a investi 26.000 euros en 2001 dans une entreprise du secteur électrique après avoir occupé des postes de directeur général et directeur commercial. Mais la liquidation judiciaire de son entreprise amène l'ancien dirigeant à chercher un job... Et à 54 ans, c'est pas gagné. Après plusieurs entretiens pour un poste de directeur commercial, je suis le ▶

“ On continue d'évincer massivement les plus de 50 ans dans les entreprises. ”

rendait difficile mon repositionnement, se souvient-il. Thierry Pinon décide alors de reprendre une société et rachète la Maison de la presse de la place Arnaud-Bernard : J'ai toujours voulu être mon propre patron. Son licenci-

Préparer sa deuxième carrière

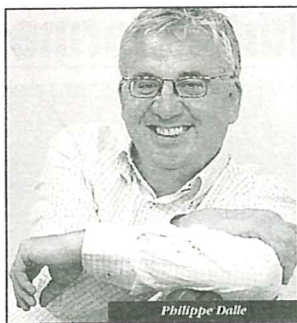
Les recruteurs sont unanimes : un repositionnement se prépare dès l'âge de 40 ans sans attendre le licenciement comme déclencheur. Et il faut aller vite ! Parce que chaque mois qui passe discrimine un peu plus le quinquagénaire, met en garde Pascale Levet, la directrice du Lab'Ho d'Adecco. Il faut jouer sur tous les leviers : accepter les formations internes de l'entreprise, se faire coacher par des spécialistes de l'outplacement, utiliser son réseau relationnel, etc. Mais dans tous les cas, il faut être soutenu moralement par sa famille, conclut la consultante. Le marché des quinquas commence à intéresser les spécialistes de l'emploi. Adecco a ouvert une agence seniors à Boulogne et des agences spécialisées dans les missions pour les plus de 50 ans voient le jour, ainsi que des sites internet.

Hémorragie chez Les cols blancs

Au mois de février 2003, le nombre de cadres demandeurs d'emplois a atteint 226.700 personnes. Pour l'année 2002, leur nombre a augmenté de 26,1% ! Du jamais vu depuis la récession de 1993. En tête des secteurs qui licencient le plus de cadres : le conseil, la publicité et l'informatique.



► seul candidat encore en lice mais l'employeur hésite encore, regrette-t-il. Les DRH, encore enfermés dans leur grille de recrutement bloquée sur le célèbre « à 25/35 ans... » sont encore réticents à embaucher des quinquades. C'est vrai que les recruteurs continuent à éviter massivement les plus de cinquante ans, confirme Pascale Levet, responsable du Lab'Ho, l'observatoire des hommes et des organisations du groupe Adecco. Actuellement Alcatel propose un départ à la retraite à 53 ans avec une baisse de salaire de



Philippe Dalle

50% ! Ces mesures sont destinées à rajeunir la pyramide des âges des entreprises et ramener la moyenne d'âge à 35 ans ! Airbus a suivi le processus inverse : Quand le constructeur aéronautique a dû faire face à des commandes de plus de 300 appareils par an, il a embauché tous les cadres expérimentés de plus de cinquante ans du secteur, annonce un spécialiste de l'emploi des cadres à Toulouse. Capitaliser son savoir-faire dans un domaine précis, reste donc pour les quinquas le meilleur moyen de retrouver un emploi.

EN CHIFFRES

20 % des cadres au chômage ont plus de 50 ans selon l'Apec. Les quinquades sont sur-représentés dans les statistiques des demandeurs d'emplois. Dans le même temps, le recrutement des cadres de plus de 50 ans ne représente que 3 % des embauches dans les entreprises.

46 ans c'est désormais l'âge le plus discriminant pour un demandeur d'emploi. Il était de 49 ans l'an dernier et vient de retomber brutalement à 46. Ce que les spécialistes des ressources humaines appellent la « zone grise du salariat » tend peu à peu à se rajeunir. Avec le sexe, l'âge est le deuxième facteur le plus discriminant dans les pratiques de recrutement en France.

22,4 % des quinquades interrogés par le Lab'Ho d'Adecco avouent avoir occupé six postes différents dans leur carrière. Mobiles en apparence, les résultats doivent être pondérés par le cursus : 56 % des ingénieurs ont fréquenté trois entreprises ou moins alors que 50 % des cadres commerciaux ont déjà connu plus de cinq entreprises. Certains quinquas sont donc plus enclins à se repositionner que d'autres.

Le portage pour rebondir

Si retrouver un emploi à durée indéterminée devient difficile pour les quinquades, d'autres solutions existent. Quand un cadre est licencié avec une indemnité confortable, il peut créer une entreprise de services à l'industrie par exemple, une micro-entreprise, voire un commerce de proximité, précise Philippe Dalle. Créer son propre emploi est en effet une des premières motivations des créateurs d'entreprise. Sans aller jusqu'à, le quinquas peut valoriser son expertise en devenant consultant

ou enchaîner des missions pour différents clients. À terme, 30 % des emplois seront des CDI, un tiers des CDD de deux ou trois ans, le solde étant représenté par des missions pour des indépendants, prévoit Alain Weiss, le directeur de l'Apec à Toulouse. C'est peut-être un créneau sérieux pour les plus de cinquante ans, poursuit-il.

La société de portage Links Conseil propose d'ailleurs aux indépendants des contrats de travail (CDD ou CDI) pour leur activité de consultants. Même si le cadre est

salarié de Links, c'est à lui de prospecter les entreprises qui souhaitent externaliser certaines missions, précise Laurence Butté, la déléguée régionale. 20 à 30 % des salariés de Links Conseil ont plus de 50 ans. En faisant travailler son réseau, le consultant peut trouver des missions et ainsi tenir jusqu'à l'âge de la retraite, poursuit-elle. C'est aussi une nouvelle façon de travailler. Après un licenciement difficile à accepter, le portage peut apparaître comme un repositionnement en douceur.

CLASSEMENT PAR ODRE DÉCROISSANT D'IMPORTANCE DES VALEURS QUI CARACTÉRISENT LE MIEUX LA RELATION DES CADRES À L'ENTREPRISE

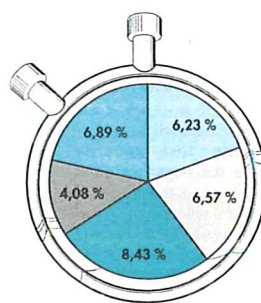


- de 1.000 salariés



+ de 1.000 salariés

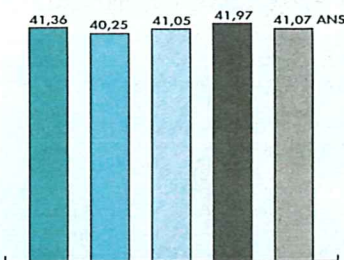
TAUX DE TURNOVER



La moyenne d'âge des cadres est de 41 ans ; cette moyenne varie peu en fonction de la taille de l'entreprise, ou d'autres paramètres tel que le secteur d'activité ou l'implantation géographique. L'ancienneté moyenne des cadres est de 11 ans dans l'entreprise mais est toutefois plus importante dans les grandes entreprises (16 ans). Le taux de turnover corrobore cette constatation : en moyenne de 6,4 % dans les entreprises, qui offrent de plus amples possibilités de mobilité interne. Ce taux est par contre plus élevé pour les entreprises entre 1.000 et 10.000 salariés (8,43 %).

Infographie O Toulouse

MOYENNE D'ÂGE DES CADRES



ANCIENNETÉ MOYENNE DES CADRES

