

## EMPLOI ET FORMATION : Un défi pour demain: mieux utiliser les qualités des seniors

**Date de parution:** Vendredi 9 décembre 2005

**Auteur:** Fabienne Bogadi

**ETUDE. 25% des employeurs ne trouvent pas chez les jeunes les compétences qu'il leur faut.**

A 58 ans, Gérard\* se heurte à une véritable paroi de verre. Depuis deux ans, il négocie avec sa direction générale pour passer la main de la filiale qu'il dirige en Suisse romande depuis une dizaine d'années. Il veut préparer intelligemment sa retraite. «Je ne demande pas une position de haut niveau, mais un projet qui me permette de ralentir peu à peu mon activité professionnelle», explique-t-il. Depuis deux ans, il fait face à l'indifférence. «Entre les lignes, c'est clairement mon âge qui pose problème, poursuit-il. Pourtant, j'ai la santé, l'expérience et l'enthousiasme nécessaires.»

Gérard a tenté de se remettre sur le marché du travail, mais on ne le convoque même pas pour un premier entretien. «A 63 ans, je n'aurai d'autre choix que de consacrer mon énergie à cultiver des géraniums.» Son cas reflète un problème fréquent, malgré toutes les initiatives pour valoriser les compétences des seniors. Le jeunisme forcené auquel obéissent les milieux économiques est au centre d'une étude rendue publique aujourd'hui et que Le Temps a reçue en avant-première\*\*.

A l'origine de l'enquête, il y a les interrogations de trois spécialistes: la société de transition de carrière Von Rohr et Associates, le cabinet conseil Ethys et le spécialiste en management intérimaire InterimExecutives. «Tous les jours, nous nous heurtons au palier des 45-48 ans, âge fatidique à partir duquel plus personne ne veut d'un cadre, explique Christiane Morel, directrice d'Ethys. Nous avons voulu comprendre les mécanismes de ce rejet.»

Réalisée auprès de plus de 1000 cadres et quelque 650 entreprises représentatives du tissu économique suisse, l'étude pointe le doigt sur un cruel paradoxe. D'une part, la barrière de l'âge est passée, selon les entreprises interrogées, de 49,6 ans en 1998 à 47,9 ans en 2005. D'autre part, 25% des employeurs avouent ne pas trouver les compétences dont ils ont besoin dans leur tranche d'âge préférée, les 25-45 ans. Une situation qui devrait encore empirer à l'avenir en raison de l'évolution démographique. «Mes clients me demandent explicitement de rechercher ces candidats en France ou en Belgique, plutôt que de leur présenter des seniors suisses», regrette Christiane Morel. Les composants de cette paroi de verre sont multiples.

Il y a d'abord la question des coûts salariaux élevés. Et puis, les seniors doivent faire face à une question d'image: «Les entreprises veulent refléter leur dynamisme à travers la jeunesse de leurs cadres», relève Christiane Morel. A tort, si l'on en croit Peter Hasler, directeur de l'Union patronale suisse: «Les clients sont las de voir tout le temps des têtes nouvelles, ils recherchent une certaine continuité, à dialoguer avec des gens d'expérience, notamment pour les projets importants.»

En outre, les seniors sont confrontés à un bataillon de préjugés concernant la soi-disant baisse de leurs performances, ce que dément l'étude: «Certaines de leurs facultés intellectuelles progressent avec l'âge, comme le jugement, l'aptitude à communiquer, la précision, l'esprit de synthèse et la capacité d'abstraction», souligne Giovanni Maderni, chercheur et auteur de l'enquête. D'autre part, l'accusation d'illettrisme informatique n'a plus cours, en raison de la large diffusion de la bureautique familiale. En 1998, cet aspect posait problème à 28% des répondants, contre 15% seulement aujourd'hui.

Ainsi, il existe certaines tâches où les plus âgés font merveille. Il s'agit notamment des restructurations, des successions d'entreprises familiales, de l'accompagnement de

dirigeants. «Ils ont la maturité, le calme nécessaire pour faire face aux situations de crise. Ils ne paniquent pas», constate Peter Hasler. Ainsi que le souligne Eva von Rohr, leur profil correspond moins au noyau dur de l'organisation, là où se bâtissent les carrières. «Ils sont en revanche très recherchés dans le deuxième cercle, pour réaliser des mandats, pour des tâches de sous-traitance ou dans les services externalisés.»

Les plus de 45 ans sont-ils condamnés à l'indépendance et à la précarité? Seule certitude: leur principal atout est leur flexibilité. Ils devraient par exemple, selon les spécialistes, accepter de réévaluer leur salaire en fonction de leurs besoins. «Ils n'ont plus d'enfants à la maison pour les freiner, souligne Peter Hasler. La croyance comme quoi les rémunérations doivent progresser jusqu'à la retraite est non seulement fautive mais nocive.» C'est une réalité et il est urgent de relancer le débat.

\* Prénom d'emprunt.

\*\* «L'Evolution démographique: un défi et une chance pour les entreprises de valoriser leurs talents», Rapport 2005, Maderni & Associates, disponible sous: <http://www.vonrohr.net>

## **Conseils et astuces**

Fabienne Bogadi

Selon les entreprises sondées, le senior augmente ses chances de décrocher un travail:

En réévaluant ses propres besoins financiers et en acceptant une rémunération plus faible; car c'est souvent son salaire élevé qui freine les employeurs.

En valorisant son expérience personnelle, ses compétences et ses talents particuliers, plutôt qu'en mettant en avant ses exploits professionnels antérieurs.

En faisant ressortir des qualités comme la flexibilité, la motivation, la curiosité, la confiance en soi et le sens de l'initiative.

En mettant l'accent sur ses compétences spécifiques les plus rares et en ciblant des postes exigeant de l'expérience et de la maturité, comme l'arbitrage de conflits, la conduite d'une restructuration ou tout autre changement stratégique.

Sources: von Rohr & Associates, Ethys et InterimExecutives.

## **Une formule pour valoriser l'expérience**

Fabienne Bogadi

### **Quand les seniors se muent en supercoachs.**

C'est une initiative unique en Suisse: trois grands de l'industrie des machines, ABB, Alstom et Bombardier, se sont associés pour créer en 2003 Consenec, une société de conseil entièrement gérée par une cinquantaine de collaborateurs de plus de 60 ans. «Nous voulions rajeunir nos cadres supérieurs tout en conservant les compétences des plus âgés», explique Edith Kuenzi, directrice des ressources humaines chez ABB, qui mène l'expérience depuis 1993.

Accompagnement de cadres supérieurs, direction intérimaire, conseil technique, juridique, comptable ou en ressources humaines, ils sont sur tous les fronts. «Ce sont eux qui choisissent leur temps de travail, gèrent leur activité, trouvent des mandats et les mènent à leur guise», poursuit Edith Kuenzi. Ils sont à la disposition des trois partenaires, mais peuvent aussi chercher des mandats à l'extérieur. La structure, souple, permet ainsi à ces cadres de se retirer en douceur.