

## Emploi des seniors

### Le poids persistant des discriminations

Le maintien dans l'emploi des « seniors » est une préoccupation majeure tant au regard du débat en cours sur la réforme des retraites qu'au niveau du marché du travail, celui-ci étant toujours aussi discriminant à leur égard.

Selon les différentes études de l'INSEE et de l'APEC, le retour à l'emploi des cadres de plus de 50 ans reste plus difficile que celui des plus jeunes. Malgré le dynamisme de l'emploi cadre depuis 2004, le taux de retour à l'emploi après 12 mois de chômage est de 39 % pour les seniors, contre 51% pour l'ensemble des cadres.

Un retour à l'emploi qui se réalise souvent sous la forme de contrats précaire - les CDI se faisant plus rares avec l'âge - et qui conduit à relativiser les chiffres du retour à l'emploi des seniors.

#### Le regard des entreprises et des salariés sur les seniors : des préjugés persistants

Parmi les obstacles au recrutement, la dimension des préjugés est prépondérante. Les employeurs ont une image encore très dévalorisée des cadres seniors. L'âge auquel un cadre est considéré comme « senior » ne cesse d'ailleurs de diminuer. En 2007, d'après un sondage de l'IFOP, 50% des DRH considèrent qu'entre 45 et 55 ans, un salarié est senior.

Autre préjugé : celui de l'investissement productif. Passé l'âge de 45 ans, les employeurs jugent que

les cadres sont moins productifs et que leur contribution au développement de l'entreprise diminue. Ils préfèrent alors les remplacer par de jeunes cadres, perçus comme plus actifs et plus engagés.

Ces préjugés pèsent lourdement sur le maintien à l'emploi des seniors tout comme sur leur recrutement. D'autant plus que selon 34% des recruteurs, les seniors s'adaptent difficilement au changement et 22% considèrent qu'ils ont des prétentions salariales exagérées en regard de leurs capacités (Fig. 1).

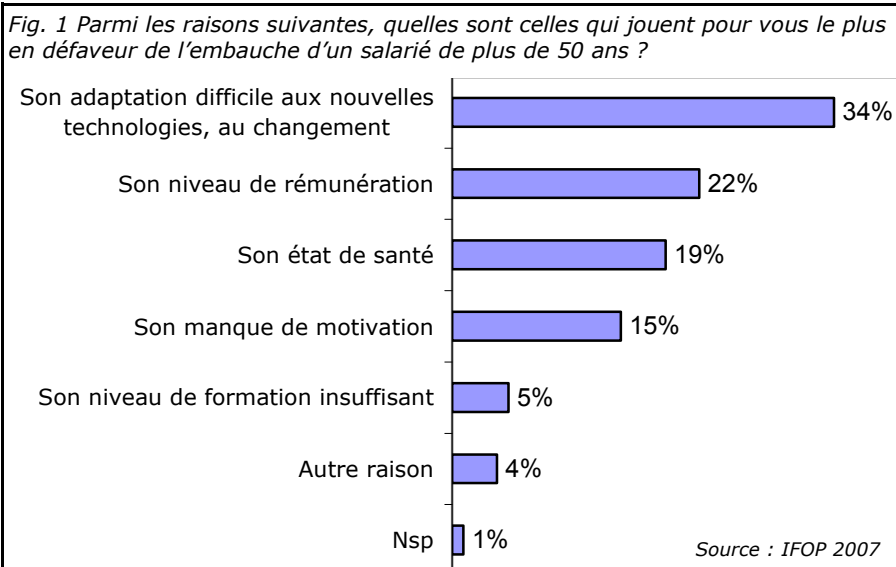
Ces représentations et préjugés découlent entre autre de l'évolution de la gestion de carrière au sein des entreprises. A une évolution de carrière basée sur l'ancienneté s'impose dorénavant une

évolution de carrière marquée par une mobilité horizontale et une mobilité externe accrues. Les carrières mono-entreprises des seniors paraissent donc en rupture avec cette évolution.

Les cadres de 50 ans et plus sont jugés comme « rigides » et « ancrés dans leurs habitudes » comme sont jugés aujourd'hui les cadres qui ne sont pas mobiles.

Autre aspect à prendre en considération : la multiplication, ces 30 dernières années, des mesures de sortie anticipée du marché du travail. Répondant aux besoins des entreprises et des salariés usés par un travail pénible, elles ont contribué à réduire la place des seniors dans le monde du travail.

Conséquence renforcée par les politiques de gestion des âges, qui se traduisent plus par des mesures



de fins de carrière que par une réelle gestion de carrière à tout âge.

### Les prétentions salariales mises en accusation

Les prétentions salariales des cadres seniors, évoquées comme excessives par les recruteurs, sont selon eux un frein à l'embauche. Si la progression de carrière conduit logiquement à une valorisation des salaires avec l'ancienneté, on peut difficilement croire que celle-ci est un frein à l'embauche tant les écarts de salaires entre cadres seniors et cadres plus jeunes sont faibles. A ce jour, selon l'Apec, le salaire des cadres seniors n'est que de 5 à 8% supérieur à la moyenne des cadres. Un constat qui coupe court aux appréhensions accompagnant le recrutement d'un senior et à l'idée que les cadres de plus de 50 ans « coûtent chers ».

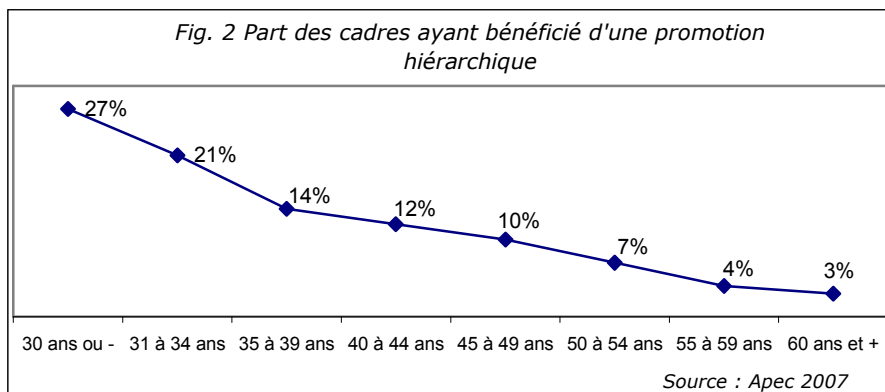
Sans compter qu'ils postulent à des offres d'emploi dont le niveau de salaire proposé est souvent inférieur à celui de leur dernier poste : 68% des seniors demandeurs d'emploi sont prêts à envisager une baisse de salaire dans leur futur poste contre 12% des cadres en moyenne.

Mais là encore, comble de l'ironie, les cadres seniors contraints de réviser à la baisse leurs prétentions salariales apparaissent une fois de plus suspects aux yeux des recruteurs...

### La réalité du terrain : des perspectives professionnelles plus faibles

Pour les cadres seniors, la recherche d'emploi est donc clairement moins évidente que pour les cadres plus jeunes.

La force des préjugés qui persistent à leur égard est amplifiée par les nouvelles politiques managériales des entreprises, axées sur des exigences démesurées, et qui renvoient injustement les seniors au rang de salariés peu mobiles, peu formés et peu à l'aise avec les TIC. Jugement d'autant plus in-



juste que ceux-ci ne disposent pas des moyens nécessaires permettant de faire face aux nouvelles attentes des entreprises : le nombre moyen de jours de formations suivies est de 7 jours en moyenne pour les plus de 50 ans contre 9 pour les moins de 35 ans. L'écart est visible.

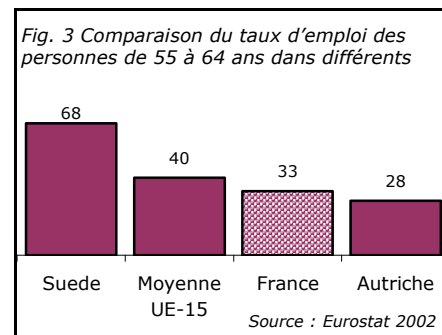
De plus, si l'on examine les demandes de formations en fonction de l'âge, on voit que les seniors sont très demandeurs de formation mais qu'ils se voient plus fréquemment refuser leurs demandes. Entre 30 et 49 ans, le pourcentage de formations suivies est plus important que le pourcentage de formations demandées. A partir de 50 ans, la tendance s'inverse. A l'évidence, les entreprises préfèrent investir sur les cadres plus jeunes considérant qu'ils sont plus rentables à long terme.

Ce faible accès à la formation biaise la mobilité des cadres seniors. Cela est d'autant plus vrai qu'ils bénéficient moins souvent de promotions hiérarchiques. Sept cadres seniors sur 10 se disent prêts à accepter une promotion hiérarchique en dépit d'une charge de travail plus importante. Or, en 2007, seuls 5% des cadres de plus de 50 ans ont bénéficié d'une promotion hiérarchique contre 23% des cadres de moins de 35 ans (Fig. 2).

Les analyses du conseil d'orientation des retraites ainsi que de nombreuses études sur le sujet soulignent l'importance des préjugés qui accompagnent les cadres

seniors dans leur vie professionnelle. Des stéréotypes qui les fragilisent voire les démobilisent. D'autant plus qu'ils sont les premiers concernés lors des plans sociaux. Autant d'éléments constituant un frein supplémentaire à leur motivation et qui les mènent le plus souvent vers des départs anticipés.

En France, le taux d'emploi des seniors est parmi les plus bas d'Europe (Fig. 3). Pourquoi, des lors songer à augmenter sans fin la durée de cotisation des retraites, alors qu'il serait plus judicieux de réfléchir à augmenter le taux d'emploi des seniors en tenant compte de la pénibilité des métiers.



En plus de la recherche de nouvelles sources de financement pour l'équilibre des régimes de retraites, cette démarche mettrait les entreprises face à leurs responsabilités. Elle les obligerait à mettre fin à l'hypocrisie de leurs discours, au regard de leurs pratiques, qui, tout en appelant à un allongement sans fin de la durée de cotisation, continuent de pousser les seniors vers la porte.