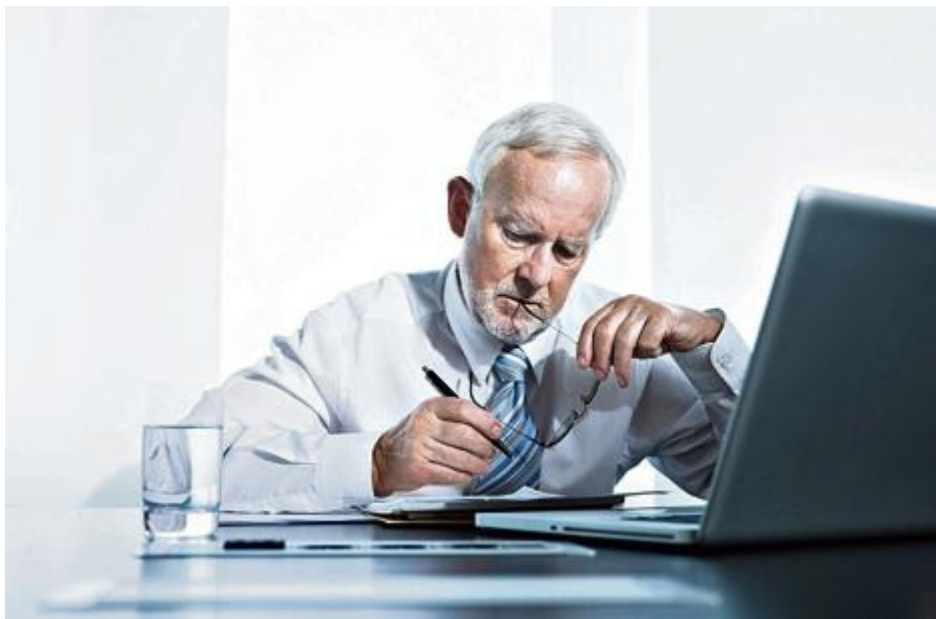


# Les seniors licenciés doivent réinventer la suite de leur carrière

Marion Moussadek

Dans les sociétés d'outplacement, les candidats en transition de carrière disposent de postes de travail complets. Nombre d'entre eux s'y rendent plusieurs fois par semaine et y rencontrent leurs pairs.



Le nombre de cadres demandeurs d'emploi a doublé en un an. Parmi eux, de nombreux seniors, qui ont fait les frais de la crise. Les professionnels du placement les encouragent à poursuivre leur parcours professionnel de manière diversifiée, en misant par exemple sur des mandats. Reportage dans un cabinet d'outplacement

«Avec la crise, nous estimons que nous avons environ 60% de candidats en plus», annonce, en guise de préambule, Paul Vanderbroeck, consultant chez PDP (Performance Development Partners), à Genève, un cabinet de soutien aux transitions de carrière. Preuve en est, au lieu des huit à dix candidats que la société doit accueillir l'après-midi même pour deux heures de séminaire intitulé «Rethinking the concept of careers» («Repenser le concept de carrière»), ils seront 18. Dix-huit candidats en transition de carrière, dont cinq femmes. Si l'augmentation du taux de chômage des seniors reste la plus faible au regard des autres tranches d'âge, avec un peu plus de 1% supplémentaire parmi les personnes âgées de 50 à 59 ans inscrites au chômage entre l'automne 2008 et l'automne

2009, il n'en reste pas moins que, dans le même temps, le nombre de cadres devenus demandeurs d'emplois a quasiment doublé (+49,9%).

Retour chez PDP. Tous les participants au séminaire étaient des poids lourds dans leur secteur: ex-directeurs des ressources humaines (DRH), ex-managers, anciens directeurs financiers. Si leur licenciement, sec ou avec «package» (accompagné et indemnisé), les a moralement essorés, ils sont néanmoins réunis pour reprendre en main leur carrière, du haut de leurs 50 ans et plus. Pour la grande majorité d'entre eux, c'est leur ancienne entreprise qui prend en charge le programme de reclassement d'une durée de 2 à 12 mois. Et pour cause: son coût est proportionnel au salaire annuel, et donc très élevé dès qu'il s'agit de cadres dirigeants.

### **Toujours réseauter**

Dans ce cabinet, nul besoin d'apprendre comment se présenter ou s'habiller: les cadres licenciés ont passé 30 à 40 ans de leur vie à côtoyer les hautes sphères dans leurs domaines respectifs. Mais ce n'est pas pour autant que certains d'entre eux ne sont pas désemparés. Ex-directeur d'une multinationale qui a subitement concentré ses activités en Belgique, ce participant de 56 ans témoigne: «Dans ma carrière longue de 28 ans au sein de cette entreprise, je n'avais pas besoin de me vendre, puisque mon expérience était visible. Et puis, quand on est installé dans la même société aussi longtemps, on en oublie de réseauter.»

Réseauter, un des maîtres mots de ce séminaire qui s'ouvre et se clôt par l'échange des cartes de visite des participants. Dans la soucoupe qui circule en début de séance, chacun jette son pedigree encartonné. A la fin du séminaire, tous repartent avec une photocopie recto-verso, qui condense les contacts des 18 seniors réunis dans une des salles confidentielles des locaux pourtant vastes de PDP. Le thème, repenser le concept de carrière, n'a pas laissé une seule chaise de libre.

Six diapositives de théorie plus tard, et la salle est convaincue que les carrières linéaires n'existent plus. Le schéma est aussi simple que réaliste: dans nos vies actuelles, la durée de l'apprentissage augmente, celle de la retraite également. Entre-temps, la carrière n'est plus verticale. Elle connaît plusieurs rebonds. La preuve par l'exemple: aux questions «Qui a fait un retour aux études?» ou «Qui a suivi une formation continue en cours d'emploi?», plusieurs mains se lèvent. La carrière est à réinventer. Le licenciement à quelques années de la retraite est ainsi dédramatisé et les candidats sont invités à envisager leur fin de carrière d'une autre manière: «Il faut sortir de votre esprit que la recherche d'un emploi similaire à celui pour lequel on vous a remerciés, est l'unique voie», explique Chantal Gardner, qui mène la séance. La plupart opinent du chef. Car le problème est clair: ils coûtent

trop cher pour rempiler dans des fonctions similaires. A ce stade-là, mieux vaut donc redoubler d'inventivité si l'on veut continuer à travailler.

### **Fin de carrière hybride**

C'est le cas de Nicolas Anderegg, ex-candidat chez PDP qui vient témoigner de sa reconversion réussie pour encourager les troupes: «Je me suis rendu compte que je coûtai trop cher quand un responsable auquel je m'étais adressé pour qu'il m'embauche a eu le courage de me dire que, s'il avait besoin de mes services, il n'en avait malheureusement pas les moyens. Cela m'a donné l'idée de proposer mes compétences de directeur financier au mandat.» C'est ainsi qu'il a rejoint la société AlterNance, qui propose des services de direction financière sur mesure.

Nicolas Anderegg et ses associés ont à présent constitué un réseau d'entreprises qui font ponctuellement appel à leurs services en fonction de leurs besoins. Et pour compléter son activité, il enseigne une demi-journée par semaine; un vieux rêve que son licenciement inopiné lui a permis de réaliser. Dans la foulée, on lui a proposé d'animer des séminaires de management, «une occasion de réseauter pour élargir les possibilités, qui pourrait bien faire boule de neige».

C'est exactement ce type de rebond hybride qu'encourage PDP. Pamela Grant, qui conduit la séance, explique: «Les possibilités pour diversifier son activité sont nombreuses. On n'y pense pas assez, en principe. Mais par exemple, si vous avez envie de vous lancer en indépendant tout en craignant la précarité, vous pouvez faire appel à une société de portage salarial. Elle garantit votre salaire, moyennant une commission et vous lancez votre activité indépendante, l'esprit apaisé et allégé de tout l'administratif dont ces sociétés se chargent.»

Autres exemples: un des intervenants a acheté une franchise dont il se félicite à présent puisqu'elle ne cesse de croître; une autre, ancienne DRH, est désormais consultante et complète cette activité sporadique avec un temps partiel fixe et rassurant. Certains reconvertis s'étonnent eux-mêmes d'avouer: «Je pense que je suis parfois plus efficace que lorsque je bossais à plein temps. En fin de compte, je n'ai plus à m'occuper de la politique de l'entreprise, ni à participer à des meetings qui ne m'étaient pas toujours directement utiles.» Beaucoup, déçus des multinationales, disent être rétrospectivement contents d'avoir été amenés à leur tourner le dos. Le participant à la reconversion réussie dans la franchise lâche: «A mon âge, le mot clé, c'est la passion.»

## **Laisser renaître la passion**

Une passion à laquelle il faut laisser la place de renaître, une fois le choc du licenciement encaissé. Les cabinets d'outplacement comme PDP permettent aussi de maintenir le moral, socle nécessaire à un futur rebond. Par exemple, plusieurs postes de travail, avec ordinateur et téléphone, constituant un bureau ouvert, sont mis à la disposition des candidats en transition de carrière. Nombre d'entre eux s'y rendent plusieurs fois par semaine, comme s'ils allaient travailler, et y rencontrent leurs pairs. Les échanges verbaux et l'éventuel réseautage s'y déroulent dans un cadre porteur susceptible d'aider à reconstruire sa vie professionnelle, qui peut donc, à ce stade, prendre la forme d'un puzzle fructueux.

In *Le Temps*, 20.11.09