

GROUPE DES 16 +

ANNEE 2006

VADE-MECUM

A L'USAGE DES PLUS DE 45 ANS

EN REFLEXION SUR LEUR EVOLUTION PROFESSIONNELLE

Dossier réalisé par :

Brigitte Carré : Essec
Sylvie de Martene : EMLyon
Valérie Roué : E.T.P.

Jacques Darmon : Mines
Sophie Martre : Centrale Paris
Max Lainey Broïda : IAE

SOMMAIRE

INTRODUCTION	page 3
I – Atouts et Handicaps des plus de 45 ans	page 4
A – Synthèse d’Etudes réalisées par différents Cabinets de Conseils et d’Outplacement	page 4
B – Résultats de l’enquête « quinquas » auprès des membres du G16	page 5
II. Démarche pour réussir	page 6
A – Eléments clés pour réussir cette étape de carrière	page 6
B – Articles sur comment anticiper et réussir son évolution de carrière	page 6
C – Bibliographie	page 6
III. Les Différentes formes de travail : Alternatives au CDI	page 7
A. Le management de transition	page 7
B. L’intérim Cadres	page 8
C. Le portage salarial	page 8
D. Le multi-salariat et le travail à temps partagé	page 9
IV Mode de travail et optimisation des rémunérations	page 10
A. Le temps partiel et travail sous forme d’honoraires	page 10
B. Les missions payées en honoraires	page 12
C. Exemple de calcul d’indemnités	page 12
V. Mesures récentes pour les Seniors : Plan Emploi Senior 2006 du Gouvernement	page 13
VI. Liste des Cabinets de management de transition	page 14
VII. Liste des Agences d’intérim Cadres	page 18
VIII. Liste des Associations de soutien à la recherche d’emploi	page 22
IX Carnet d’adresses de sites internet	page 24
Annexe 1 : Article « Préparer son évolution, anticiper les difficultés »	page 25
Annexe 2 : Article « L’art de travailler autrement »	page 28

INTRODUCTION

A quel âge un individu devient-il un quinquagénaire ? Normalement à cinquante ans. Mais dans la réalité du marché de l'emploi, la notion de « quinquagénaire » correspond plus à des tranches d'âges commençant à 45 ans voir 42/43 ans selon certaines entreprises.

Depuis des années, la France recrute de manière sélective ses salariés (cadres/employés) comme le démontrent les statistiques de l'OCDE concernant **des personnes de 55 à 64 ans en activité en 2003**.

Suède	69%
Japon	62.1%
Danemark	60.7%
Etats-Unis	59.9%
GB	55.5%
Portugal	51.1%
OCDE	50.3%
Finlande	49.9%
Irlande	49.3%
Pays Bas	43.5%
Grèce	41.9%
UE	41.8%
Espagne	40.8%
Allemagne	39%
France	36.8%
Italie	30.3%
Belgique	28.1%

Néanmoins, depuis 2005, il y a une certaine prise de conscience sur :

- **le nombre de seniors qui va doubler**
- **une pénurie de cadres prévisible de 2006 à 2015**
- **la nécessité pour la collectivité de préserver le pacte social**

D'un côté certaines évolutions apparaissent depuis 2005 dans certaines entreprises comme en témoignent les articles dans Entreprise et Carrières du 4 juillet 2006 : www.entreprise-carrieres.com sur une meilleure gestion des âges, des rôles et des carrières des quinquagénaires, cela concerne en priorité les quinquagénaires en poste. Et plus récemment, la mise en place par le gouvernement d'un plan emploi pour les seniors.

Aussi pour les quinquagénaires en recherche d'emploi ou de mobilité externe, que faire et comment faire ?

I - ATOUTS ET HANDICAPS DES PLUS DE 45 ANS

A – Synthèse d'Etudes réalisés par différents Cabinets de Conseils et d'Outplacement

Atouts personnels

des savoirs faire spécifiques :
des compétences managériales
des compétences techniques
un réseau de connaissances
une maturité au service des individus et de l'entreprise
des individus porteurs de sens et vecteurs d'image en interne et en externe
acteurs dans la transmission des savoir-faire et savoir-être aux jeunes
plus disponibles et mobiles

Handicaps et préjugés négatifs

chers
maîtrise insuffisante des NTIC
moins adaptables,
moins productifs
pas assez souples, trop critiques
difficulté à se remettre en question
trop exigeants
déficit d'image et de reconnaissance

Des environnements difficiles et souvent pénalisants

tassement des pyramides des âges : pression des générations suivantes
pression sur les managers
des compétences peu voire mal capitalisées
de moins en moins de formations
le renouvellement de plus en plus rapide des outils et des NTIC
multiplication des changements des modes de fonctionnement des organisations
turn-over faible
peu de gestion des carrières
concurrence intergénérationnelle

B – Résultats de l'enquête « quinquas » auprès des membres du G16 (novembre 2006)

Questionnaire « Quinquas »

Dans le cadre du Groupe de travail « Quinquas » une évaluation quantitative et qualitative de la situation professionnelle des « quinquas » ainsi que de leurs besoins ou difficultés rencontrées a été menée. A cet effet un questionnaire ayant pour objectif de recueillir ces informations quantitatives et qualitatives, en relation avec la situation professionnelle de vos diplômés seniors vous a été adressé. Vous trouverez ci-dessous la synthèse des réponses ainsi qu'un tableau récapitulatif des prestations spécifiques « quinquas » et de vos suggestions.

Synthèse des réponses :

15 associations ont participé et répondu. Parmi elles, 11 ont fourni des données chiffrées (totales ou partielles) assez comparables qui confirment les difficultés professionnelles rencontrées par nos diplômés quinquas.

La durée minimum de recherche d'emploi est la donnée la plus difficile à mesurer, les associations qui disposent de cette donnée indiquent une durée *minimum* entre 6 et 14 mois.

Difficultés rencontrées par les seniors selon les Associations du G16 :

Les services carrières des associations sont quasi unanimes sur 5 points, classés en fonction du degré d'unanimité mesuré :

- 1. Le refus d'envisager une alternative au CDI**
- 2. Une offre (de services) inadaptée par rapport au marché de l'emploi**
- 3. Un processus de deuil inachevé**
- 4. L'absence d'offres sur le marché**
- 5. Une exigence salariale trop élevée**

Les avis sont partagés quand à **la maîtrise des techniques réseaux et les compétences linguistiques** (certainement variables suivant les individus). Les difficultés des quinquas ne sont pas liées à un manque de formation.

Principaux Freins au retour à l'emploi selon les quinquas :

Les quinquas eux-mêmes reconnaîtraient en partie ces difficultés mais ne les classent pas dans le même ordre :

- 1. L'absence d'offres sur le marché**
- 2. Une offre (de services) inadaptée par rapport au marché de l'emploi**
- 3. Une exigence salariale trop élevée**
- 4. Le refus d'envisager une alternative au CDI**
- 5. Vis-à-vis du processus de deuil, ils se trouvent, pour une majorité d'entre vous, encore dans le déni.**

II - DEMARCHE POUR REUSSIR

A – Eléments clés pour réussir cette étape de carrière : la cinquantaine ?

Sur le plan personnel

- Faire le deuil rapidement de sa situation antérieure
- Se remettre en question
- Être ouvert et modérer son ego
- Revaloriser son image
- Être dans l'action
- Avoir la volonté d'anticiper

Sur le plan professionnel

- Etre lucide sur sa valeur sur le marché
- Avoir des savoir-faire distinctifs
- Communiquer et informer sur soi avec des arguments solidement étayés
- Revaloriser son potentiel et ne pas seulement vivre sur ses acquis
- Passer d'une logique de statut à une logique de contribution
- Activer méthodiquement son réseau

B – Articles sur comment anticiper et réussir son évolution de carrière pour les plus de 45 ans

- **De l'avantage d'être un Sénior**, article de Valérie Roué, Responsable Emploi Carrières de l'ETP
http://www.sidetp.org/espace_emploi/conseils/seniors%20les%20avantages.htm
- **Comment anticiper cette étape de carrière ?** Article de Sylvie de Martène, Responsable Emploi Carrières Paris d'Emlyon (Annexe 1)
- **L'art de travailler autrement ?** Article de Brigitte Carré, Responsable du Service Orientation Carrières des Essec Alumni (Annexe 2)
- **Les « Formes actuelles d'autonomie professionnelle »** dossier de la Revue Centraliens de mai 2006 qui est accessible sur : <http://www.centraliens.net/documentation/carriere/CentraliensDCmai06.pdf>

C – Bibliographie

- **Les seniors et l'emploi en France**, Antoine d'Autume, Jean-Paul Betbèze, Jean-Olivier Hairault (Conseil d'Analyse Economique);La Documentation Française.
- **Consultant autonome : comment trouver votre première mission et développer votre business. »** Catherine Pompéi . Editions Dunod
- **Construire une stratégie de service**, Didier CHAMBARETAUD, Editions Dunod.

III - LES DIFFERENTES FORMES DE TRAVAIL DES PLUS DE 45 ANS ALTERNATIVES AU CDI

A – Management de Transition

Le management de transition consiste en la mise à disposition de managers opérationnels qualifiés pour prendre en charge, temporairement, des fonctions ou projets sensibles ou stratégiques de l'entreprise.

Le management de transition est utilisé dans les situations suivantes :

- **indisponibilité d'un dirigeant,**
- **nécessité d'une expertise spécifique**
- **pilotage d'un nouveau projet**
- **gestion d'un changement stratégique**
- **gestion de crise**

Le manager de transition se doit d'être immédiatement opérationnel et doit parfaitement maîtriser le métier et la fonction ; il est donc surqualifié pour la mission. Il a l'expérience des situations complexes, de l'accompagnement du changement et des situations de crise. N'ayant pas de passé dans l'entreprise, il apporte un œil neuf. Son statut temporaire lui confère une indépendance d'esprit et une grande liberté de manœuvre.

Le management de transition se distingue de l'intérim cadre par le fait que le cabinet de management de transition participe avec le client à l'analyse de la problématique de l'entreprise, à la définition du cadre et des objectifs de la mission. Pendant la durée de la mission, le cabinet accompagne le manager de transition et lui apporte une assistance technique.

Le management de transition correspond à la réalisation de projets modulables et l'intérim cadres au remplacement d'un cadre pour une période définie.

Les cabinets de management de transition ont des statuts très divers. Certains fonctionnent sous forme d'association, d'autres sous forme de sociétés fédérant un réseau de managers indépendants aux compétences variées. D'autres cabinets salarient leur propre vivier de managers.

Le délai entre le moment où l'entreprise exprime son besoin et le moment où le cabinet présente des managers est très court : de l'ordre de 15 jours environ.

Cette activité est en croissance mais demeure cependant limitée. Le nombre des missions a été évalué par les professionnels à environ un millier en 2005.

Pour en savoir plus sur le management de transition :

[http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20\(F\)/docs/PDF/4_2.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/4_2.pdf)

- Un dossier complet sur le site ETP :
http://www.sidetp.org/espace_emploi/conseils/nouvelles_formes_travail_salarié.htm

B. L'intérim Cadres

- **L'Intérim Cadres** concerne 1,7 % de la population intérimaire totale, soit : 10 167 postes en équivalent temps plein au 2^o semestre 2005 (contre 570 000, tous postes intérimaires confondus) et a été multiplié par 10 en 10 ans. L'Ile de France rassemble à elle seule 34,4 % des Cadres intérimaires. La population d'intérimaires Cadres a augmenté de 12,3 % en 2004/ 2003 et de 9,5 % en 2005/ 2004.
- **7,1 % des offres APEC** proviennent des entreprises de Travail Temporaire. Leur volume a progressé de 57 % entre le 1^o semestre 2004 et le 1^o semestre 2005.
- 6300 agences d'Intérim se partagent le marché et sont également autorisées **à recruter en CDI** depuis la loi Borloo de cohésion sociale (18 janvier 2005). (Certaines sociétés d'intérim ont d'ailleurs créé des structures directement dédiées au *recrutement* des cadres en CDI).
- Le tiercé gagnant des cadres intérimaires se situe dans les **fonctions Financières, de la Recherche et Développement, du BTP.**

Pour en savoir plus :

Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire : <http://prisme.eu>

Données APEC : <http://presse.apec.fr/ressource/mediatec/domain1/media19/7561-wtwmxhw2ify.pdf>

C. Le Portage Salarial

C'est une forme de travail qui permet de concilier l'indépendance du statut de consultant avec la sécurité et la protection sociale du salariat. Le principe du portage est le suivant : un professionnel propose ses compétences à une entreprise souhaitant son intervention sans qu'elle puisse pour autant l'embaucher de manière durable. Ce professionnel se tourne donc vers une société de portage afin de conclure un contrat tripartite, engageant autour de la mission, l'entreprise, la société de portage et le consultant qui devient, à la signature, le « porté ». Le contrat se traduit par un prix de mission estimé et fixé suivant l'accord entre les 3 parties. La société de portage agit comme un prestataire auprès du client : elle facture la prestation, verse le salaire avec tout ce qu'il implique comme couverture sociale pour le Consultant, et s'occupe de l'aspect administratif, moyennant une commission. La société de portage prélève une commission entre 5 et 15 % sur le chiffre d'affaires généré. Déduction faite des cotisations patronales et salariales, le « porté » gagne au final environ 40 à 50 % net de la somme totale facturée à l'entreprise cliente par la société de portage.

Légalement et plus en détail : Le « porté » signe un contrat de travail classique avec l'entreprise de portage. Il peut s'agir d'un CDD, d'un CDI ou d'un contrat de travail intermittent. Soit l'entreprise de portage reverse sa part au « porté » à chaque fois que celui-ci signe un contrat, soit, elle lui paye un salaire fixe mensuel, établi sur des projections de chiffre d'affaires. En fonction de sa réalisation effective, des primes ou une augmentation lui sont versées.

Pour en savoir plus sur le portage :

- FNEPS (Fed. Nale des Entreprises de Portage Salarial) www.fnenps.fr
- SNEPS (Synd. Nal Stés de Portage Salarial) www.portagesalarial.org
- UNEPS (*Union Nale des Entreprises de Portage Spécialisées*) www.uneps.org
- Guide et annuaires comparatifs portage : www.portage.asso.fr/
- ITG : www.itg.fr
- Rhône Alpes Portage : www.rhone-alpes-portage.com et tel : 04.78.83.08.55.

D. Le multisalariat et le travail à temps partagé

Le multisalariat correspond tout simplement au fait de travailler pour le compte de plusieurs employeurs en partageant son temps de travail sur la base des 35H hebdomadaires.

Ce sont principalement les PME-PMI auxquelles profite le plus cette forme de travail dans la mesure où, ne pouvant bien souvent pas s'offrir les compétences d'un cadre de haut-niveau à temps complet, elles peuvent tout à fait se satisfaire de son service à temps partiel.

Encore faut-il qu'un cadre trouve la complémentarité de travail adéquate pour boucler un temps complet.

La FNATTP a notamment touché 60% des entreprises des ZI de Rhône Alpes. Toutefois, cet élan se heurte encore à des freins essentiellement culturels de la part des entreprises; le multisalariat n'est pas encore « passé dans les moeurs ». La peur du secret technique divulgué, les clauses de discrétion et de confidentialité, d'une part, et les problèmes de compatibilité, du point de vue code APE et sécurité sociale que le multisalariat pose d'autre part, sont autant de raisons qui entravent son adoption tant par les entreprises que par les chercheurs d'emplois.

C'est pour cette raison que la **FNATTP** réalise tout un travail de sensibilisation auprès des entreprises pour les faire adhérer à l'idée de se regrouper en association ou en **GIE** (Groupement d'intérêt économique) voire en **GEIE** (Gpt Européen d'Int. Eco.) ; et c'est là qu'entre en jeu le temps partagé.

Le temps partagé , correspond au fait d'être employé par une structure unique tel qu'un GIE et de partager son temps sur la base des 35H hebdomadaires entre plusieurs entreprises de ce dit groupement. C'est en quelque sorte pour les PME d'un même GIE, une manière de co-embaucher une même personne.

C'est alors l'association ou groupement ainsi réalisé en structure unique qui salarie la personne, et permet dans ce cas de résoudre le problème de la gestion de paie et de temps de travail chez chacune des entreprises concernées, et en outre, de limiter les risques d'indiscrétion grâce au cadre contractuel.

Pour en savoir plus le multi-salariat et le temps partagé :

- FNATTP (*Féd. Nale du Travail à Temps Partagé*) www.fnattp.com 6-8 rue Pic de la Barette 75015 PARIS — 01 45 54 91 72
- Le réseau des CCI (*Chambres de Commerce et d'Industrie*) pour consulter les annuaires de GIE et GEIE ou Associations d'employeurs . www.cci.fr
- Temps partagé sur Lyon : www.ctp69.org/cadre.htm

IV – MODE DE TRAVAIL ET OPTIMISATION DES REMUNERATIONS

A. Temps partiel et prestations de services sous forme d'honoraires

La réglementation Assedic pour les plus de cinquante ans est faite pour favoriser la reprise d'activité des seniors. En effet, elle les incite à accepter des activités à temps partiel dans des conditions particulièrement avantageuses.

Contrairement aux idées reçues, les Assedic font plus que compléter les salaires perçus et à titre d'exemple, une activité à temps partiel rémunérée à hauteur de 50% du salaire antérieur, dans les limites de la tranche B (au 1^{er} novembre 2006, 124272€) permet d'obtenir avec le complément Assedic une rémunération nette de l'ordre de 88% du salaire net antérieur.

La réglementation est détaillée sur leur site (ref Ntc 142 et 143). Rappelons que le maintien des indemnités Assedic suppose une activité à temps partiel de moins de 110 heures par mois (soit au plus 15 jours de travail effectif) et un niveau de rémunération inférieur à 70% de la rémunération antérieure. (voir les exemples page 3)

La durée d'indemnisation est prolongée sensiblement puisque elle est calculée en nombre de jours effectivement indemnisés. Bien gérée, elle peut permettre à un plus de 55 ans de rester aux Assedics et d'atteindre les 60 ans fatidiques (ou 60 + 6 mois pour les départs récents) au-delà desquels l'indemnisation est maintenue jusqu'à l'âge de la retraite.

Dans ce qui suit, nous envisageons les différentes formes d'activités pour lesquelles cette réglementation s'applique au mieux des intérêts du senior.

Nous envisagerons 4 cas classiques :

Accepter un emploi à temps partiel

Accepter un emploi avec un salaire très indexé sur le résultat

Accepter un salaire inférieur à celui que l'on avait précédemment

Prendre des missions payées en honoraires

1) - Emploi à temps partiel :

Une entreprise propose une mission intéressante à temps partiel pour une durée limitée ou sans limite de durée.

1^{er} cas : l'activité proposée représente moins de 110 heures par mois et le salaire moins de 70% du salaire antérieur.

C'est le cas des activités à mi-temps. Le senior est lié à l'entreprise par un contrat de travail à temps partiel sous forme de CDD ou de CDI.

Les indemnités Assedic ne sont pas interrompues et viennent compléter le salaire perçu.

Le salarié peut toujours, s'il le souhaite, chercher un complément sous forme de mission.

Il a surtout un pied dans la place et, le moment venu, peut être sollicité pour un poste à temps plein par l'entreprise qui le connaît bien et l'apprécie.

2^{ème} cas : l'activité dépasse les 110 heures mensuelles. Les indemnités sont suspendues pour la durée de la mission.

Accepter un CDD ou un CDI peut se traduire par un salaire mensuel net inférieur aux indemnités Assedic touchées en l'absence d'activité, ce qui n'est pas très incitatif.

Une solution peut être envisagée : demander à être payé en honoraires par le biais d'une société de portage. Elle signe un contrat commercial avec l'entreprise et un contrat de travail avec l'intervenant. Ce contrat de travail peut respecter la règle des 110 heures ce qui permet à l'intervenant de continuer à toucher des indemnités complémentaires.

Par ailleurs, en cas de retour à la case chômage après une période d'activité à temps partiel ou complet, les ASSEDIC retiennent le calcul le plus intéressant pour l'allocataire, entre le reliquat des droits non consommés au moment de la reprise temporaire d'activité et les droits acquis pendant cette activité, donc si la mission est intéressante, allez-y !

2) - Emploi avec un salaire très indexé sur le résultat

C'est souvent ce qui est proposé par des petites structures de conseil. Le nouveau contrat CNE (contrat nouvelle embauche) favorise cette démarche.

Trois conditions à vérifier avant d'accepter le poste :

La mission est intéressante et les chances de succès bonnes.

La structure s'engage en versant un fixe même faible et prend en charge les frais de fonctionnement et de formation. N'être payé qu'au variable est toujours très risqué, car la structure ne forme et n'encadre le senior que si elle en a le temps.

Le variable doit être attractif et reconnaître le risque pris par le salarié.

Pour que les conditions de travail à temps partiel s'appliquent, il est impératif d'obtenir un contrat 110h, ce qui peut être difficile à négocier. Il n'est pas recommandé d'expliquer au futur employeur la réglementation Assedic car ce dernier pourrait en abuser.

C'est un moyen intéressant pour monter en régime, en particulier quand le variable est lié à l'activité commerciale.

3) - Emploi avec un salaire inférieur à celui que l'on avait précédemment

Cette situation se trouve souvent dans des PME qui n'ont pas les moyens d'offrir des niveaux de rémunération de grandes entreprises.

Avant de refuser l'emploi, posons-nous la question de savoir si la mission est intéressante ou pas, si la perte de revenu évaluée après prélèvement de l'impôt sur le revenu n'est pas largement compensée par l'indemnité de rupture, si un temps partiel ne serait pas suffisant pour l'assumer pleinement.

Le plus difficile sera de faire accepter l'idée d'un temps partiel.

Les deux conditions à remplir sont toujours:

Un contrat à temps partiel (moins de 110 heures),

Un salaire au plus égal à 70% du salaire antérieur.

Il reste toujours la possibilité de se faire payer la mission sous forme d'honoraires par le biais d'une société de portage.

Attention aux risques de l'aide à l'employeur qui n'ont qu'un temps et peuvent l'encourager à rompre le contrat dès que l'aide a cessé.

B - Missions payées en honoraires

L'entreprise peut souhaiter confier une mission au candidat mais ne pas souhaiter signer avec lui un contrat de travail. Ce qui implique des versements d'honoraires. Les raisons sont diverses :

des restructurations en cours ou passées freinent l'embauche de seniors, mais l'activité peut être un plein temps,
la mission peut se faire en pointillés mal définis,
l'organisation ne permet pas de pratiquer les prix souhaités (cas d'administrations ou d'entreprises nationales).

Créer une activité reste toujours possible mais dans un premier temps, il est souvent préférable de passer par une formule de portage. Ceci consiste à faire signer entre le client et la société de portage (qui est une société de conseil) un contrat commercial et de reverser au candidat des salaires après déduction des différentes charges.

Ceci permet, si nécessaire, de ne pas interrompre le versement d'indemnité Assedic. Les consultants des sociétés de portage sont en général de bons conseillers pour optimiser les formules de reversements.

Ceci permet également au senior de mettre un pied et de se faire apprécier. Souvent, la société transformera la relation commerciale en contrat de travail.

Si ce n'est pas le cas et sous réserve de se créer une clientèle, le senior devenu consultant pourra quitter la société de portage et créer sa propre structure. Néanmoins, pour les plus de 55 ans, il vaut mieux rester dans une relation de portage jusqu'à l'âge de la retraite et ne créer une structure qu'après.

A noter que les droits Assedic acquis restent valables 3 ans plus la durée des indemnités restantes et qu'en cas de fermeture de la structure dans ce délai, le candidat retrouvera le solde des droits antérieurement acquis.

C – Exemple de calcul d'indemnités

Hypothèses de départ :

Salaire annuel brut de 109500€ soit un salaire journalier de référence de 300€.

Le montant de l'indemnité brute journalière est de 172,2€ à laquelle il faut déduire 11,37% pour obtenir une indemnité nette de 152,62€.

Salaire brut touché dans le mois au titre d'une activité à temps partiel : 4500€

Calcul retenu par les Assedic :

Ce salaire représente 4500€/300 soit 15 jours de travail auxquels ils appliquent un abattement de 20% pour cause de séniorité (plus de 50 ans) soit 12 jours.

Ils complètent à 30 ou 31 jours suivant le mois et versent donc 18 ou 19 jours d'indemnités.

Montant total net reçu

Salaire brut 4500 € (abattement de 23% de charges salariales)

Indemnité nette 18x152,62 soit 2747 € soit un équivalent brut de 3568 €

Total équivalent brut 8067 €

Ce qui représente 8067/109500/12 **soit 88% de la rémunération antérieure**. Les 12 jours non versés par les ASSEDIC sont conservés sur le compte de la personne et prolongent d'autant la durée d'indemnisation.

A noter que les droits Assedic acquis restent valables 3 ans plus la durée des indemnités restantes et qu'en cas de fermeture de la structure dans ce délai, le candidat retrouvera le solde des droits antérieurement acquis.

V - MESURES RECENTES POUR LES SENIORS

Plan emploi senior 2006 du gouvernement

Le maintien dans l'emploi

La suppression progressive de la loi Delalande. Cette Loi, qui était, à l'origine, destinée à préserver les seniors dans l'entreprise en taxant leur licenciement au-delà de cinquante ans, s'est avérée perverse et les a plutôt maintenus en dehors... Les nouvelles embauches de seniors ne seront donc pas contraintes et la loi sera abrogée définitivement en 2010.

La disparition progressive du système des préretraites. Les préretraites ne seront plus étendues par l'état et ces accords abaissant l'âge de la mise à la retraite devraient ne plus avoir lieu à partir de 2009.

L'encouragement des accords de gestion prévisionnelle des emplois. Des mesures fiscales et des aides seront accordées aux entreprises actives dans ce domaine.

La réinsertion sur le marché du travail

Ramener la probabilité de retrouver un emploi pour un salarié de plus de cinquante ans de 33 % à 45 % (contre 60 % les moins de cinquante ans), voilà l'engagement du gouvernement. **Des prestations spécifiques seront offertes aux chômeurs âgés** dans le cadre de leur recherche d'emploi par l'intermédiaire des ANPE. Les contrats aidés seront adaptés aux seniors et, en particulier, **un CIE spécial senior** va être mis en place. Vingt mille devraient être signés en 2006. **Mise en place d'un CDD senior de dix-huit mois** au maximum, renouvelable une fois et réservé aux chercheurs d'emploi depuis plus de trois mois, ou bénéficiaires d'une convention de reclassement personnalisé et âgés de cinquante-sept ans.

La lutte contre les discriminations liées à l'âge, conformément à l'égalité des chances, si chèrement défendue par la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations)...

L'aménagement des fins de carrière

L'idée consiste là à encourager le **cumul « emploi retraite »** déjà entamé par la Loi Fillon en 2005 et donc à valoriser le principe de la retraite à la carte.

Promotion de la retraite progressive. Le salarié continuera de percevoir une partie de son salaire, de cumuler des droits à la retraite et de percevoir, partiellement et proportionnellement, sa pension de retraite. Ce bénéfice sera ouvert jusqu'en 2008 à tous ceux qui bénéficient de cent cinquante trimestres de cotisations.

Le caractère incitatif à la surcote sera renforcé. Le prolongement d'activité au-delà de soixante ans et de la durée d'assurance nécessaire pour bénéficier du taux maximal de liquidation de pension est possible depuis 2003 avec 3 % de bonus par année validée en plus. Une progressivité de ce taux est prévue par le plan : 3 % la première année, 4 % ensuite et 5 % au-delà de soixante-cinq ans.

Un cumul emploi retraite plus intéressant pour les bas salaires. Le plafond de revenus sera revu à 1,6 Smic et non plus limité au montant du dernier salaire perçu avant la retraite.

La pratique du tutorat (un employé retraité exerce des missions de tutorat dans son entreprise) sera encouragée. Des rémunérations seront possibles au titre du cumul « emploi retraite ».

La lutte contre les préjugés.

Une grande **campagne de communication** destinée à valoriser l'emploi des seniors est lancée depuis Septembre 2006.

VI - CABINETS DE MANAGEMENT DE TRANSITION

- **AMADEUS DIRIGEANTS** 38 rue Bassano, 75008 **Paris** Charles Canetti, président
Jean Lachaud...mail : jlachaud@amadeus-dirigeants.com
tél : 06 10 14 63 93...site : www.amadeus-dirigeants.com
mail : cv@amadeus-dirigeants.com

- **BOYDEN INTERIM EXECUTIVE**
1 Rond-Point des Champs-Élysées, 75008 **Paris**
Gérard FOURNIER -
tél : 01 44 13 67 00...site : www.boyden.com
fax : 01 44 13 67 13...mail : fournier@boyden.fr

10 place Charles Berrurier, 69003 **Lyon**
René CHARMASSON (EM Lyon 70)
tél : 04 26 68 70 37 - 06 08 53 64 69...site : www.boyden.com
fax : 04 26 68 70 38...mail : rene.charmasson@boyden.fr

CEO Europe

Bureaux en Allemagne, Royaume Uni, Italie, USA, Hong Kong
9 rue Buffaut, 75009 **Paris**
Patrick MATAIX -
tél : 01 47 70 19 98.....site : www.ceo-europe.com
fax : 01 56 03 91 70.....mail : ceo@ceo-europe.com

- **DIRIGEANTS ET INVESTISSEURS**
31 rue des Poissonniers, 92200 **Neuilly sur Seine**
Alain FRIBOURG-
tél : 01 41 92 02 92...site : www.di-groupe.com
fax : 01 46 41 00 25...mail : info@di-groupe.com

- **DI FINANCES**
31 rue des Poissonniers, 92200 **Neuilly sur Seine**
Alain BOSSARD – ECP68
Bernard PUJOL -
tél : 01 41 92 02 99...site : www.di-finances.com
fax : 01 47 45 15 56...mail : info@di-finances.com

47 rue Maurice Flandin, 69003 **Lyon**
Jean-Marie PICARD -
tél : 04 72 13 24 66..site : www.di-finances.com
fax : 04 72 34 59 50..mail : info@di-finances.com

- **EBD MANAGEMENT**
33 avenue de Wagram, 75017 **Paris**
Eric BRUNEAU -
tél : 01 58 05 30 80.....site : www.ebdmanagement.com
fax : 01 58 05 30 90...mail : ebruneau@ebdmanagement.com

E.I.M. (EXECUTIVE INTERIM MANAGEMENT), filiale d'EGON ZEHNDER

79 avenue Marceau, 75116 Paris

Jean-Jacques BERARD -

Frédéric MARQUETTE – ECP76-INSEAD

Michel CHEVALIER (HEC 67)

tél : 01 53 57 34 56.....site : www.eim.com

fax : 01 47 20 39 72. mail : info.fr@eim.com

- **ESSENSYS** (anc. Ernst & Young Executive Temporary Management)

7 place de la Défense, 92974 Paris la Défense

Bernard TRONEL (EM Lyon 70) -

tél : 01 40 90 00 09.....site : www.essensysgroup.fr

fax : 01 40 90 00 17...mail : bernard.tronel@essensysgroup.com

EXECUTIVE TRANSITION MANAGEMENT (E.T.M.)

4 rue Quentin Bauchart, 75008 Paris

Frank BARNEVILLE (CPA) -

François DUFOURCQ -

Jean-François DESCLAUX ((HEC 75)

tél : 01 47 20 57 05...site : www.etmmanagement.com

fax : 01 47 20 57 07...mail : fdufourcq@etmmanagement.com

FONTENAY MANAGERS

31 rue Tronchet, 75008 Paris

8 associés (voir site)

tél : 01 44 51 97 76...site : www.fontenay-managers.fr

fax : 01 47 42 77 43...mail : info@fontenay-managers.fr

MCG MANAGERS

94 rue Servient, 69003 Lyon

Marc GRIVEL (EM Lyon 70) –

tél : 04 72 84 60 60...site : www.mcgmanagers.com

fax : 04 72 84 60 69...mail : marc.grivel@mcgmanagers.com

MPI (MANAGEMENT POOL INTERNATIONAL), filiale de TranSearch International.

43-45 avenue Kléber, 75116 Paris

Stéphane MELLINGER-

François de LANOY-

tél : 01 44 34 20 00..site : www.transearch.com

fax: 01 44 34 20 60...mail : françois_de.lanoy@management-pool.com

NIM INTERIM MANAGEMENT & EXECUTIVE RESOURCING

14 rue Ybry, 92200 Neuilly sur Seine

Pierre VAN DEN BROEK -

tél : 01 46 24 85 71....site : www.nimeurope.com

fax : 01 47 22 66 02...mail : mail@nimeurope.com

PLUS MAJOR EXECUTIVE (département de PLUS CADRES)

60 avenue de l'Arcade, 75008 **Paris** –

Florence PAUL

tél : 01 40 08 40 73....site : www.pluscadres.fr

fax : 01 45 22 07 36...mail : majorexecutive@pluscadres.com

QUINCADRES

20 avenue Franklin Roosevelt, 75008 **Paris**

Olivier SPIRE -

Jean-Michel EYCHENNE

tél : 01 58 56 50 50.....site : www.quincadres.fr

fax : 01 58 56 50 51....mail : contact@quincadres.fr

21 avenue Le Corbusier, 59049 **Lille**

Etienne TOULEMONDE -

tél : 03 59 56 97 14.....site : www.quincadres.fr

fax : 03 59 56 97 15.....mail : etienne.toulemonde@quincadres.fr

10 place Charles Béraudier, 69428 **Lyon**

Christian LA FAYE (EM Lyon – CPA)

tél : 04 26 68 70 91.....site : www.quincadres.fr

fax : 04 26 68 70 71.....mail : christian.lafaye@quincadres.fr

8 chemin de la Commune, 06250 **Mougins (PACA)**

François HERMANN -

tél : 04 92 98 11 61.....site : www.quincadres.fr

fax : 04 92 98 11 60....mail : francois.hermann@quincadres.fr

ROBERT HALF MANAGEMENT RESOURCES

Métiers de la Finance ; 4 sites.

17 rue de la Banque, 75002 **Paris**

tél : 01 55 04 21 11.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 55 04 21 12..... mail : paris-mr@roberthalf.fr

La Défense 1, 4 place des Saisons, 92036 **Paris la Défense Cedex**

tél : 01 49 03 72 72.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 49 03 72 73.....mail : ladeffense-mr@roberthalf.fr

27 bis rue Sainte Adélaïde, 78000 **Versailles**

tél : 01 39 07 48 49.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 39 07 48 47.....mail : versailles-mr@roberthalf.fr

42 rue de l'Université, 69007 **Lyon**

tél : 04 72 71 59 90.....site : www.roberthalf.fr

fax : 04 72 71 59 96.....mail : lyon-mr@roberthalf.fr

ROBERT WALTERS Management de Transition

Finance – Informatique - Gestion

25 rue Balzac, 75008 **Paris**

tél : 01 40 67 88 00.....site : www.robertwalters.fr

fax : 01 40 67 88 09...mail : paris@roberwalters.fr

• **VALTUS**

25/ 27 rue d' Astorg, 75008 - **Paris**

Philippe SOULLIER –

Florence VILLEMAIN

tél : 01 30 83 91 31 -...site : www.valtus.fr

fax : 01 49 24 02 66 -.mail : contact@valtus.fr

X-PM Transition Partners

9 rue de l' Echelle, 75001 **Paris**

Patrick LAREDO

tél : 01 53 45 85 65...site: www.x-pm.com

fax : 01 40 15 08 06...mail : info@x-pm.com

VII - AGENCES D'INTERIM CADRES

ADECCO Cadres (28 agences)

7 rue de Surène, 75008 **Paris**

Thibault TARJON –mail : thibault.tarjon@adecco.fr

Emilie ORTOLAN –mail : emilie.ortolan@adecco.fr

tél : 01 42 66 13 12 –site : www.adecco.fr

fax : 01 42 66 66 38 –

ADECCO Cadres et Force de Vente

70 rue de la Villette, 69003 **Lyon**

Laure RUSSIER –mail : laure.russier@adecco.fr

Emilie BERTRAND -.....mail : emilie.bertrand@adecco.fr

tél : 04 37 24 10 67.....site : www.adecco.fr

fax : 04 37 24 07 22

ADEQUAT

Adequat Tertiaire

78 avenue Maréchal de Saxe, 69003 **Lyon**

Marie-France SERRANO

tél : 04 78 14 22 00.....site : www.groupeadequat.com

fax : 04 78 14 22 01.....mail : agence.tertiaire@adequatinterim.fr

Adequat BE et Ingénieurs

78 avenue Maréchal de Saxe, 69003 **Lyon**

Norbert DAVAL

tél : 04 78 14 22 08.....site : www.groupeadequat.com

fax : 04 78 14 22 01.....mail : norbert.daval@adequatinterim.fr

AJILON (Solutions d'externalisation, plusieurs sites en France; groupe ADECCO)

Engineering & IT Consulting

Philippe JOLY (Engineering).....mail: philippe.joly@ajilon.fr

Stéphane GAND (IT Consulting).....mail: stephane.gand@ajilon.fr

88 ter avenue du Général Leclerc, 92100 **Boulogne Billancourt**

tél: 01 41 10 55 00.....site: www.ajilon.fr

fax : 01 41 10 55 01.....mail: info@ajilon.fr

Sales & Marketing

Jean-Dominique HOCHART.....mail: jean-dominique.hochart@ajilon.fr

5-7 rue de l'Amiral Courbet, 94160 **Saint Mandé**

tél : 01 53 66 50 00.....site: www.ajilon.fr

fax : 01 53 66 50 01.....mail: info@ajilon.fr

EXPECTRA (Intérim Hautes Compétences, groupe VEDIOR)

Informatique et Télécoms ; Ingénierie et Technologies Industrielles ; Gestion et Management

Un réseau important : 80 bureaux et départements spécialisés.....site : www.expectra.fr

HAYS ALPHA TRAVAIL TEMPORAIRE (Banque, Assurance, Tertiaire)

60 rue de Londres, 75008 **Paris**

Tina LING –

tél : 01 53 42 53 42..... mail : info@haysalpha-tt.com.

fax : 01 53 42 53 43

KELLY SERVICES

Un réseau important dans toute la France : 90 agences ; 17 pôles de recrutement spécialisé.

Pas de structure Cadres dédiée, mais des offres cadres.....site : www.kellyservices.fr

MANPOWER CADRES

43 agences dont :

42 rue de Washington, 75008 **Paris**

Michaël REES

tél : 01 56 59 32 50site : www.manpower.fr

fax : 01 56 59 32 51.....mail : cadres-paris@manpower.fr

21 quai Gailleton, 69002 **Lyon** (cadres et non-cadres)

Marie-Violaine LE HENANFF

tél : 04 72 77 32 00..... site : www.manpower.fr

mail : 04 72 77 32 01..... mail : agence.lyon-beic@manpower.fr

MULTI COMPTA

(Intérim Comptabilité, Finance, Contrôle de gestion, RH, Paie ; 8 sites à Paris, 1 à Lyon)

Multi Compta Paris Auber

10 rue de l'Isly, 75008 **Paris**

tél : 01 42 93 09 90.....site: www.multiCompta.fr

fax : 01 53 00 93 84.....mail: ParisAuber@multicompta.fr

Multi Compta Lyon

Tour Crédit Lyonnais

129 rue Servient, 69326 **Lyon** Cedex 03

tél : 04 78 14 36 70.....site: www.multicompta.fr

fax : 04 78 14 36 75.....mail: LyonPDieu@multicompta.fr

PLUS CADRES (département de Plus Intérim)

Finances, commercial/marketing, juridique et RH - pour cadres de 3 à 10 ans d'expérience -

60 avenue de l'Arcade, 75008 **Paris**

Florence PAUL

tél : 01 40 08 40 73site : www.pluscadres.fr

fax : 01 45 22 07 36.....mail : contact@pluscadres.com

20 av du Maréchal de Saxe, 69006 **Lyon**

Florence VIVIER

tél: 04.37.24.55.55.....site : www.pluscadres.fr

fax: 04.37.24.08.58.....mail: contact-lyon@pluscadres.com

RANDSTAD

170 agences en France – Pas de structure particulière dédiée aux cadres.

(Randstad Professionals est un cabinet de *recrutement* pour les cadres de la banque et de la finance)

18 rue de la Pépinière, 75008 **Paris**

tél : 01 55 30 28 20.....(site peu clair)Site : www.randstad.fr

fax : 01 55 30 28 29.....mail: ag.pepiniere@ag.randstad.fr

- **RIVERCHELLES** (cadres et non cadres)

Spécialité : Commerce International

29/ 31 rue Saint Augustin, 75002 **Paris**

Mylène MICHEL

tél.: 01 44 55 14 00.....site : www.riverchelles.fr

fax : 01.42 97 41 13mail : m.michel@riverchelles.fr

Agence Défense

CNIT BP 433, 2 place de la Défense, 92053 **Paris La Défense**

Jérôme SICSIC

tél : 01 46 92 25 15.....site : www.riverchelles.fr

fax : 01 46 92 25 19.....mail : jeromesicsic@riverchelles.fr

Agence Lyon

22 rue de Bonnel, 69003 **Lyon**

Sylvie SABY

tél : 04 72 84 53 53.....site : www.riverchelles.fr

fax : 04 72 84 53 54.....mail : sylviesaby@riverchelles.fr

ROBERT HALF INTERNATIONAL

Finance et Comptabilité

Paris Intérim, 17 rue de la Banque, 75002 **Paris**

tél : 01 55 04 21 00site : www.roberthalf.fr

fax : 01 55 04 21 10.....mail : paris-mr@roberthalf.fr

La Défense Intérim, 4 place des Saisons, 92036 **Paris la Défense**

tél : 01 49 670 670.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 49 670 671.....mail : ladefense-interim@roberthalf.fr

Lyon Intérim, 42 rue de l'Université, 69007 **Lyon**

tél : 04 72 76 35 35.....site : www.roberthalf.fr

fax : 04 72 76 35 36.....mail : lyon-interim@roberthalf.fr

Versailles Intérim, 27 bis rue Ste Adélaïde, 78000 **Versailles**

tél : 01 39 07 48 49.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 39 07 48 47.....mail : versailles-mr@roberthalf.fr

Massy Intérim, l'Odysée, 2/ 12 chemin des Femmes, 91300 **Massy**

tél : 01 69 53 91 80.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 69 20 88 16.....mail : massy-interim@roberthalf.fr

Juridique et Fiscal

15/ 17 rue Marsollier, 75002 **Paris**

tél : 01 55 04 18 18.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 55 04 18 19.....mail : paris-juridique@roberthalf.fr

Banque et Assurance

15/ 17 rue Marsollier, 75002 **Paris**

tél : 01 55 04 18 18.....site : www.roberthalf.fr

fax : 01 55 04 18 19.....mail : banque-transition@roberthalf.fr

Autres bureaux à Vincennes, Saint Denis, Nantes

SYNERGIE .Cadres 49 rue Louise Michel, 92300 Levallois-Perret Djamila HAMADOU

tél : 01 47 57 98 45 –site : www.synergie.fr

fax : 01 47 57 23 03.....mail : paris.cadres@synergie.fr

WALTERS INTERIM

Finance - Banque - Gestion -

103 rue la Boétie, 75008 **Paris**

Antoine MORGAUT

tél : 01 40 76 05 05.....site : www.waltersinterim.fr

fax : 01 40 76 05 06.....mail : wiparis@waltersinterim.com

- **PETRA** (Passage de Transition)

Exclusivement cadres de plus de 40 ans, au chômage depuis un an ou plus. Guy MOINEVILLE – Gérard LANGLOIS

17 rue de l'Assomption – 75016 PARIS – 01 46 47 84 56 – Fax 01 45 20 57 98

- **SOLIDARITES NOUVELLES FACE AU CHOMAGE**

80% de chômage supérieur à 6 mois

2 cité Bergère – 75009 PARIS – 01 42 47 13 41 – Fax 01 48 00 90 12

E-mail : sncnat@aol.com – Site : www.snc.asso.fr

Nicole RICHARD (SG50), Solidarité Cadres Yvelines (Madame BENOIT 01 39 49 05 19)

IX - CARNET D'ADRESSES ET SITES INTERNET

L'emploi des seniors :

- Devenir Consultant : www.links-conseil.net
- Portail européen sur la mobilité de l'emploi : www.eureslux.org
- Offres d'emploi de Quincadres : www.quincadres.fr
- Site d'offres de missions pour les seniors : www.afteris.com
- Missions pour Seniors : www.missioneo.com
- Recrutement de Seniors : www.quintecia.com ou tel : 08.77.87.72.41.
- Cadres emploi dans la rubrique « travailler autrement » : www.cadremploi.fr
- Isalariat : www.isalariat.fr
- Kalifeye : www.kalifeye.com

Le management de transition :

- Tout un dossier sur les « Formes actuelles d'autonomie professionnelle » de la Revue Centraliens de mai 2006 est accessible sur : www.centraliens.net

[http://www.esdes-recherche.net/ESDES % 20- % 20GEMO % 20\(F\)/docs/PDF/4 2.pdf](http://www.esdes-recherche.net/ESDES%20-%20GEMO%20(F)/docs/PDF/4_2.pdf)

Ingenieries sociale et Droit des Retraites

- FID CONSEIL : Audit retraite et optimisation de rémunération des dirigeants d'entreprise. Jean-Marie Belloc (Essec) : tel : 01.55.58.11.90. site internet : www.mb-fid.com
- CABINET ROLAND ET CARE : Reconstitution de carrière, bilan retraite, révision et liquidation. Bernard Roland et Philippe Caré : tel : 0820 200 215
- CABINET REMY CROELLA (Essec) à **Lyon** : Optimisation des revenus à la retraite, choix sociaux et fiscaux et patrimoine. Tel : 04.78.93.70.22.
- CABINET MAXIMIS : Maîtrise des pièges et astuces de la reconstitution de retraite. Emmanuel Grimaud : tel : 01.53.43.03.80.

Le portage :

- FNEPS (Fed. Nale des Entreprises de Portage Salarial) www.fenps.fr
- SNEPS (Synd. Nal Stés de Portage Salarial) www.portagesalarial.org
- UNEPS (*Union Nale des Entreprises de Portage Spécialisées*) www.uneps.org
- Guide et annuaires comparatifs portage : www.portage.asso.fr/
- Guide du portage : www.guideduportage.com
- ITG : www.itg.fr
- Rhône Alpes Portage : www.rhone-alpes-portage.com et tel : 04.78.83.08.55.

Le multi-salariat et le temps partagé :

- FNATTP (*Féd. Nale du Travail à Temps Partagé*) www.fnattp.com 6-8 rue Pic de la Barette 75015 PARIS — 01 45 54 91 72
- Le réseau des CCI (*Chambres de Commerce et d'Industrie*) pour consulter les annuaires de GIE et GEIE ou Associations d'employeurs . www.cci.fr
- Temps partagé sur Lyon : www.ctp69.org/cadre.htm

Les textes gouvernementaux :

www.assedic.fr : le site des Assedics

www.cor-retraites.fr : site sur les retraites

Exemple de mise en pratique de ces textes :

GIM : Groupe des Industries Métallurgiques de la RP : www.gimrp.org

PREPARER SON EVOLUTION

ANTICIPER LES DIFFICULTES

Article de Sylvie de Martene, Responsable Service Carrières d'EmLyon Alumni Paris

Toutes les statistiques montrent qu'exercer une activité professionnelle salariée à partir de 52-55 ans, notamment pour les cadres, est devenu un véritable challenge.

Il est donc de notre ressort de sensibiliser nos diplômés à l'importance de préparer cette étape et d'anticiper les changements prévisibles, notamment en termes de statut.

Ce document vise à sensibiliser les accompagnants sur certains signaux d'alerte pouvant annoncer les difficultés à venir d'un cadre se posant des questions autour de la quarantaine.

Cependant, s'il est possible de donner quelques indications, il ne sera en tout état de cause jamais envisageable de définir l'avenir de quiconque à partir d'un état des lieux initial, aussi précis et pertinent soit-il...

Quelques indices peuvent cependant alerter en début d'accompagnement :

Liés au parcours professionnel :

- **Absence de projet professionnel défini** : choix opportunistes liés à des coups de cœur ou propositions de l'entourage, sans stratégie de développement professionnel...
- Des **orientations un peu brutales** vers des métiers différents : changements rapides d'entreprise, choix de postes liés à des critères plus affectifs que rationnels, avec une analyse peu approfondie des risques encourus.
- Ou, a contrario, **emploi prolongé dans une même entreprise** qui déconnecte la personne des difficultés d'avoir à « se vendre » sur le marché de l'emploi.
- Des périodes de chômage plurielles
- Une **rupture brutale, inattendue**, qui renforce la violence émotionnelle de la séparation d'avec l'entreprise et accroît la période de sidération.

Liés au projet de vie :

- Un **surinvestissement dans le travail**, au détriment de l'équilibre de vie familial et social...soit l'absence d'un projet de vie intégrant plusieurs pôles de développement personnel.
- La **difficulté à se projeter dans l'avenir** induisant des choix à court terme, des stratégies brouillonnes ne conduisant pas à une démarche de projet construite sur laquelle la personne peut s'appuyer et convaincre.

Liés au comportement :

- Une **docilité apparente** qui conduit la personne à acquiescer à toute parole de l'accompagnateur...peu d'autonomie, d'initiatives, pas d'appropriation de la démarche de recherche et contacts évités ou tous azimuts (la période de sidération se prolonge, le deuil ne s'accomplit pas).
- Ou bien **une certaine rigidité dans l'attitude**, des réactions de fermeture visant à éviter les remises en cause, un comportement général d'évitement et de déni : ce n'est pas ma faute, c'est l'entreprise qui...(la phase de deuil ne peut s'enclencher).

Tout parcours professionnel étant la résultante d'une rencontre entre un individu et son environnement, les difficultés prolongées rencontrées par ces cadres sont la résultante d'une *combinaison de facteurs à la fois internes et externes* :

Facteurs internes :

- Fragilités *liées à l'âge* : crise du milieu de vie, remise en question de la progression professionnelle continue...de la carrière avec un grand C.
- Fragilités *liées aux expériences antérieures de rupture*, professionnelles ou personnelles, que le chômage vient raviver à un âge critique.
- Fragilités *liées à l'injonction générale de performance* renvoyant l'individu à sa solitude et à l'angoisse de l'avenir, *dans un climat de compétition exacerbé*, à l'intérieur d'une société où les supports personnels et institutionnels se délitent.

Facteurs externes :

- Ces cadres, héritiers des Trente Glorieuses, constituent une *génération non préparée* aux difficultés du marché de l'emploi jusqu'au début des années 90..
- Les *standards du marché de l'emploi et de la société actuelle*, avec leur culture du jeunisme et la dictature des marchés financiers, ne favorisent pas une approche plus rationnelle et plus humaine de l'emploi, compte tenu notamment de l'évolution démographique à venir.
- A l'impossibilité pour la société post-moderne de revenir à une situation de plein emploi, s'ajoute l'inadaptation de certaines formations aux réalités du marché, l'absence de formation continue et de gestion des carrières. Pour beaucoup de cadres ayant dépassé la quarantaine le marché de l'emploi ressemble à un jeu de chaises musicales...

Quelle aide différenciée pourrait être apportée à ce public spécifique ?

Une information particulière à destination des accompagnants, concernant la *gestion des carrières en lien avec les âges de la vie*, permettrait une prise de conscience accrue du risque de crise profonde dans laquelle certaines personnes sont susceptibles de se trouver, compte tenu de la conjonction de paramètres évoqués plus haut.

L'accompagnement pourrait intégrer les outils suivants :

- Conjointement à la démarche de bilan où la personne reprend confiance en elle et renforce son estime de soi, **un accompagnement psychologique**, sur demande, pourrait être mis en place pour *permettre à la personne d'exprimer la violence de ses émotions et de son angoisse* et travailler sur le mécanisme de dissonance cognitive (« je veux retrouver du travail, mais je ne peux plus travailler dans les mêmes conditions ») qui peut bloquer l'appropriation d'un projet réaliste.
- **L'importance du groupe** dans la recherche d'emploi devrait être prise en compte de façon plus importante...Le groupe est cet *espace transitionnel* où la personne retrouve un « collectif de travail », sur un pied d'égalité avec les personnes présentes, où chacun retrouve un sentiment d'utilité et de réassurance, une continuité d'être pour reprendre l'approche de Winnicott.

Pour prendre en compte les évolutions technologiques et sociologiques évoquées plus haut, l'approche du temps de travail par les âges de la vie commence à être étudiée en France. Afin de fluidifier le marché de l'emploi et permettre aux individus une **gestion plus personnelle de leur vie au travail**, peut-être est-il temps de prendre en compte qu'il existe une multitude de *temps sociaux* (professionnel, individuel, familial, de formation, de loisir...) qui ont modifié l'ancien « cycle ternaire de vie » articulé autour de la formation, du travail et de la retraite dans un rapport linéaire et continu...

Cumul études/ emploi, emploi/ formation, année sabbatique, passage progressif à la retraite... Ces phases diverses rendent d'autant plus importantes les phases de transition, de réflexion, d'élaboration de projet : projet professionnel, projet de vie...

Quelques éléments encourageants :

Les futurs quadragénaires ont appris à considérer avec circonspection leur relation à l'entreprise ; échaudés par l'exemple de leurs aînés, s'étant parfois intégrés avec difficulté sur le marché de l'emploi au sortir de leurs études, ils ont bénéficié d'une aide à l'orientation plus précoce, appris à établir des stratégies de carrière alternatives et à se vendre (se marketer disent certains) sur le marché de l'emploi.

Les nouvelles dispositions du Code du Travail visent de plus en plus à éviter que l'âge ne soit un facteur discriminant sur le marché du travail, accompagnant en cela le développement des normes anglo-saxonnes à l'embauche.

Cependant, outre la nécessité de se former tout au long de la vie professionnelle, les facteurs qui permettront à un cadre de mieux gérer les éventuelles ruptures seront d'ordre *comportemental* : ouverture, adaptabilité, pro-activité, sens de l'anticipation, gestion du stress...grâce principalement à un équilibre de vie qui favorise l'existence de supports alternatifs (sociaux et familiaux) et renforce les capacités de résilience de chacun.

L'ART DE TRAVAILLER AUTREMENT

Par Brigitte Carré

Responsable du Service Orientation Carrière pour les Essec Alumni

Face à l'étape de carrière que représente le passage au-delà de la quarantaine, beaucoup de diplômés expriment leur envie de « changement » sous forme de création de leur entreprise, de changement de métier ou de secteur d'activité. Très souvent ce souhait exprime avant tout une volonté de travailler autrement.

Or, travailler autrement ne signifie pas forcément « faire table rase du passé ». Pour beaucoup, il s'agit principalement de préciser le cadre et les conditions optimales de leur activité en adéquation au marché et dans la continuité de l'expérience acquise. C'est un ajustement de ses critères personnels pour faire « le meilleur choix ».

Travailler autrement peut aussi exprimer une volonté d'oser faire ce qu'on a envie de faire au plus près de ses aspirations personnelles. Chacun sait que cette question est difficile, que son éducation, le regard social, les contraintes financières ne facilitent pas la concrétisation de ses rêves. Ceux qui franchissent le pas, relatent cette expérience comme une aventure qui associe non seulement la réflexion et l'action mais aussi une implication totale et une conviction inébranlable pour provoquer les opportunités.

Etre fortement motivé et avoir des idées ne suffisent pas. Le changement ne se décrète pas, il se prépare, s'organise, se valide et se met en œuvre. Ses ancrages sont dans le vécu personnel et professionnel où les compétences sont valorisées et utilisées différemment. Le changement implique une transformation de l'individu et de la situation, c'est le passage d'un état à un autre.

Derrière une apparence de flou, il y a une démarche structurée et structurante. La première étape est de définir son projet professionnel sous forme de scénarii possibles et de les valider auprès de professionnels pour en vérifier leurs faisabilités. Les rencontres « terrain » sont fondamentales car non seulement elles permettent de construire son nouveau réseau mais surtout elles facilitent l'adaptation de son projet à la réalité économique en abordant entre autre « le comment » et « à quelles conditions » de la mise en œuvre du projet.

Cette confrontation à la réalité permet aussi de définir rapidement les possibles, les écarts et ce qu'il faut abandonner. La non faisabilité d'un projet peut être la non viabilité du projet mais aussi les freins personnels liés à une difficulté à se remettre en question par un passé et des croyances qui figent, la peur du risque, ses frustrations ou ses idéaux utopiques.

Les clés de réussite sont dans la définition « d'un idéal réaliste » avec des objectifs réalisables et accessibles. Tous les témoignages confirment un immense plaisir dans le nouveau métier, l'affirmation de leur choix, une autosatisfaction et un bien-être personnel où le succès se nourrit d'un état d'esprit conquérant et du soutien familial. Mais certains soulignent que le prix à payer peut être des revenus plus faibles et un investissement personnel plus important.

Travailler autrement est une attitude et un processus qui s'inscrit dans le temps, s'anticipe et s'accompagne. C'est un changement de logique qui résulte d'un processus d'apprentissage et de restructuration de la réalité. L'acquisition de nouvelles connaissances, une redéfinition de soi-même, la transformation de ses comportements et mentalités sont tous les ingrédients nécessaires à la mise en œuvre de son changement.

Changer et évoluer, n'est-ce pas avant tout réfléchir, être et agir autrement ?