

Portraits

Rebondir après un licenciement

Se relever et se remobiliser à 50 ans après un licenciement, ce n'est pas évident. Jean-Pierre Riepe, Manuela Nathan et Marc-Henri Tschanz l'ont pourtant fait. Ils évoquent leur parcours et les enseignements tirés.

Par Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA



Jean-Pierre Riepe

«Il y a forcément du bon à prendre avec les anciens. Lorsque j'étais jeune employé de banque, j'ai moi-même été formé par deux seniors de 50 et 60 ans.» Jean-Pierre Riepe, 57 ans, ancien cadre bancaire et tout nouveau conseiller financier indépendant, regrette l'époque où les entreprises valorisaient le rôle économique des seniors. En

du commerce. Même s'il doit encore développer son réseau de clients, l'entrepreneur estime que tout est en place et qu'il faut être patient: «Je suis heureux de m'être lancé. Même si ça ne marche pas, je serai satisfait d'avoir essayé.» À ses yeux, le plus important pour un senior en recherche d'emploi est de rester actif et mobile et de maintenir les contacts puisque tout peut donner lieu à une idée, à un déclic. Rien ne laisse présager un licenciement: Jean-Pierre Riepe conseille dès lors de garder un œil sur le marché et de développer son propre réseau. Il évoque aussi sa passion pour la peinture, qui a nourri sa créativité et l'a grandement aidé dans le lancement de son activité indépendante.

ne tarde pas à contacter: «Le soutien de cette association m'a boostée; j'ai compris la nécessité d'être humble et d'alléger mon C. V., pour éviter de paraître trop qualifiée aux yeux des recruteurs potentiels.» En parallèle, Manuela Nathan bénéficie d'une mesure destinée aux cadres en recherche d'emploi, organisée par Futura 21, à Genève. On

«Il faut mettre en place un certain nombre de choses puis laisser faire.»

l'orientie notamment vers le Centre genevois de rencontre des entrepreneurs, où elle fait la connaissance d'une personne clé: «Grâce à cette dernière, j'ai réalisé que l'intérêt portait plus sur qui je suis et mes *soft skills* que sur mon C. V.» Début 2016, un cabinet de chasseurs de têtes, qu'elle avait activé au début de ses recherches, la recrute pour le poste qu'elle occupe aujourd'hui. Manuela Nathan conseille aux personnes qui vivent la même expérience de chômage de garder les yeux et les oreilles bien ouverts, de soigner leur relationnel, de se libérer de leurs peurs, de moderniser leur manière de penser, mais aussi de s'habiller et de faire preuve d'humilité. «Pour ma part, j'ai décidé de ne plus contrôler. Il faut mettre en place un certain nombre de choses puis laisser faire et garder espoir. J'ai à présent une vie équilibrée, j'ai confiance en l'avenir.»



Manuela Nathan

«J'ai toujours été très polyvalente et je me suis constamment perfectionnée tout en finançant moi-même ces formations, afin de rester libre. Je pense que c'est un élément clé dans l'insertion des seniors.» Après avoir connu un épisode de chômage à 49 ans, Manuela Nathan dirige aujourd'hui les RH et les services institutionnels du Conseil international des infirmières. Avant son licenciement, elle était cadre dans les RH et les relations publiques au sein d'une entreprise internationale. «Au début, j'étais très heureuse de pouvoir souffler.» Inscrite à l'ORP, elle décroche quelques entretiens et n'hésite pas à demander de l'aide à sa mère. Celle-ci épluche quotidiennement le journal local et découvre l'Association Phare Seniors, que sa fille

«Même si ça ne marche pas, je serai satisfait d'avoir essayé.»

2014, il se retrouve au chômage après plus de 30 ans d'activité, dont près de 20 au sein de la même banque. Le poste qu'il occupe est supprimé. «Je n'ai pas demandé d'indemnités de départ, car j'étais persuadé que je retrouverais rapidement un poste, notamment parce que j'étais motivé, que les feed-back de mes clients étaient bons et que, par ailleurs, je faisais plus jeune que mon âge.» Inscrit à l'ORP, il suit une formation en *private equity* et *hedge funds* mais ce n'est pas son truc. L'idée de développer une activité indépendante fait peu à peu son chemin lors de discussions avec la conseillère en personnel. «Grâce à elle, j'ai pu suivre la mesure de soutien à l'activité indépendante et soumettre mon projet à la commission compétente, qui l'a validé.» La conseillère ORP oriente aussi Jean-Pierre Riepe vers l'Association Phare Seniors; celle-ci le soutient de manière ciblée, notamment en matière de communication sur les réseaux sociaux et Internet. En septembre 2016, Jean-Pierre Riepe inscrit sa raison individuelle au registre

L'avis d'un expert RH

«Ne pas se reposer sur ses lauriers»

Pour Alain Salamin, l'exclusion des seniors du marché du travail s'explique avant tout par des raisons économiques.

Interview: Christine Bitz, rédactrice de PANORAMA

PANORAMA: Pour expliquer l'exclusion des seniors d'une entreprise, on évoque souvent le poids des charges sociales...

Alain Salamin: Les assurances sociales constituent effectivement un cas de figure discriminatoire pour cette catégorie de travailleurs. Avec un taux de cotisation qui varie de 0% pour les moins de 25 ans jusqu'à près de 20% pour les personnes en fin de carrière, la prévoyance professionnelle induit un différentiel significatif entre les travailleurs les plus jeunes et les plus âgés. Une autre dimension qui pose problème a trait aux systèmes à l'ancienneté.

C'est-à-dire?

Je parle des systèmes d'annuités que l'on retrouve notamment dans le public et le parapublic. On rémunère l'ancienneté dans le poste. Ce système est comme une pièce de monnaie à deux faces. Sa face positive est son caractère équitable puisqu'il se fonde sur un critère objectif: le nombre d'années d'expérience dans le poste. Cela prévient toute velléité de sous-payer les plus âgés, en tentant par exemple une sous-enchère salariale afin d'économiser des salaires sur le dos des seniors en recherche d'emploi. L'autre face de la même pièce est plus problématique: entre un candidat de 50 ans et un autre de 25 ans, l'écart salarial peut atteindre 35%, voire 40% dans les cas les plus importants, ce qui peut clairement désavantager les seniors.

De fait, ce sont souvent les seniors qui font les frais des réductions de coûts des entreprises...

Quand une entreprise doit réduire ses coûts, l'objectif est avant tout économique, même si cela passe très souvent par une réduction des postes. Mais il est clair qu'entre cinq salariés à 200 000 francs et dix salariés à



Marc-Henri Tschanz

En juin 2016, Marc-Henri Tschanz, responsable dans une entreprise de machines-outils du

Locle, apprend que celle-ci mettra la clé sous la porte à la fin de l'année. À 60 ans et avec 40 ans d'activité dans la même entreprise, il décide de participer aux discussions organisées dans le cadre du groupe de consultation mis en place. Mi-juillet, le responsable RH l'informe que son profil a été présenté de manière anonyme – tout en mentionnant son année de naissance – à une entreprise de la région. Celle-ci souhaite le rencontrer rapidement. Marc-Henri Tschanz met à jour son C. V. en vue de cet entretien. Dix jours passent avant que l'entreprise ne lui confirme son souhait de l'engager dans les plus brefs délais. Pendant deux mois, il accepte de partager équitablement son temps de travail entre les deux usines. «C'était une expérience un peu spéciale à vivre que de travailler à la fois pour une entreprise qu'on connaît par cœur mais

«J'ai toujours accepté les nouveaux challenges.»

qui se prépare à fermer et pour une nouvelle société où il faut tout apprendre et se familiariser avec les collaborateurs et les logiciels.» Aujourd'hui, Marc-Henri Tschanz dit avoir trouvé son rythme de croisière. Il vient d'ailleurs d'accepter d'assurer le suivi des apprentis de l'entreprise. Il estime que son âge n'a pas constitué un frein dans ce passage: «Le fait d'avoir occupé plusieurs postes dans mon ancienne entreprise, notamment dans la mécanique, les achats et la logistique de production, a sans doute favorisé cette transition. J'ai toujours accepté les nouveaux challenges, ce qui m'a permis d'étendre mes compétences. J'ai aussi toujours suivi l'évolution des technologies.» Marc-Henri Tschanz s'estime chanceux en disposant des bonnes compétences, pour le bon poste, au bon moment.



Alain Salamin est expert RH et chargé de cours à la HEC Lausanne.

100 000 francs, le calcul est vite fait: l'entreprise préférera garder les dix employés les moins coûteux, car cela lui assurera plus de forces vives. Les seniors sont plus visés par les restructurations en raison de l'impact économique de leur rémunération.

Selon vous, à quoi un travailleur de 50 ans et plus doit être attentif pour maintenir son insertion professionnelle?

À mon sens, l'enjeu porte essentiellement sur la mobilité d'esprit, la capacité de résilience, la curiosité et l'agilité d'apprentissage. En matière d'employabilité, le travailleur doit être le pilote de l'avion: il ne doit pas attendre que son employeur lui propose des formations. Le plus grand risque qu'il court est de se reposer sur ses lauriers, notamment par rapport à sa formation initiale. L'économie et le marché du travail ne cessent d'évoluer. Cela nécessite une grande agilité d'apprentissage de la part des travailleurs. Ce n'est pas une question d'âge ou de génération: dans certaines entreprises que je conseille, les premiers à encourager le changement sont des managers de 55 ans et plus.