



LE POINT DE VUE DE VÉRONIQUE NGUYEN

Le tabou du salaire des seniors

L'application de la logique de marché aux salaires des cadres devrait faire apparaître une courbe en U inversé entre le salaire et l'âge.

Notre société se refuse à reconnaître et à entériner ce décrochage des salaires à l'approche de la cinquantaine par fidélité à certaines valeurs qui, sans aller jusqu'au culte des ancêtres, accordent certains privilèges à l'âge. De ce décalage entre réalité économique et valeurs, il résulte une inélasticité à la baisse du salaire des seniors, qui contribue à maintenir un taux de chômage des seniors anormalement élevé.

Le chômage des seniors, réel ou masqué par les retraites anticipées, est un phénomène bien établi. Le taux d'emploi des 55-64 ans en France est de 30,7 % (contre une moyenne nationale de 62,7 % et une moyenne européenne de 38,2 %). Autrement dit, seulement 30,7 % des personnes âgées de 55 à 64 ans ont un emploi.

Parallèlement, les entreprises s'arrachent les jeunes diplômés et multiplient les opérations de séduction. D'où un taux d'emploi des diplômés de grandes écoles de 87,5 % (1). « Nous sommes dans une période de guerre des talents. Tous les cabinets s'arrachent les mêmes ressources ».

Le marché apparaît donc déséquilibré : les seniors, même diplômés des grandes écoles, peinent à se placer, alors que les jeunes diplômés sont l'objet de toutes les sollicitations. Des seniors qui ont la même formation initiale que les jeunes diplômés et peuvent de surcroît se targuer d'une expérience, de compétences professionnelles, d'une aptitude au management que les jeunes n'ont pas, sont étrangement boudés par les employeurs.

Il y a trois explications possibles à ce phénomène paradoxal. Les seniors sont victimes de préjugés et de mécanismes financiers dissuasifs (la fameuse contribution « Delalande »). Les stéréotypes

fondés sur l'âge sont partiellement justifiés : moindre résistance physique, adaptabilité réduite, capacité de travail émoussée, moindre créativité, capacités intellectuelles diminuées. Enfin, les entreprises surpayent le recrutement des jeunes diplômés pour « mettre la main » sur les hauts potentiels de demain.

Aucune enquête disponible ne permet de pondérer l'importance relative de ces trois facteurs, dont l'influence croisée dépend probablement des métiers et des secteurs. Certains experts (psychologues, enseignants...) se bonifient avec l'âge et l'expérience. D'autres se trouvent désavantagés par l'évolution des techniques.

Quelles que soient les raisons du faible attrait des employeurs pour les seniors,

Une prise de conscience collective est nécessaire pour permettre aux plus jeunes de mieux gérer leur parcours professionnel et aux pouvoirs publics d'adapter les dispositifs incitatifs.

notre société rechigne à reconnaître que la valeur de la plupart des salariés diminue après un point d'inflexion, situé après la quarantaine. Dans les enquêtes de salaires de l'Apec (2), les courbes de salaires sont composées de segments obliques, quasi linéaires et systématiquement orientés vers le haut, jusqu'à 55 ans, sans que jamais la pente ne s'inverse ! Pudiquement, l'Apec s'abstient toutefois de publier les salaires de marché de certaines fonctions après 40 ans.

Les mentalités répugnent à entériner un fait que les employeurs et les candidats n'hésitent plus à exprimer : 59 % des entreprises considèrent que le niveau de rémunération des seniors est un frein majeur à leur embauche (3) ; 89 % des Français interrogés pensent qu'« à compétences égales, on n'a pas les mêmes chances quand on est âgé de plus de 50 ans » (4). Or, sur un marché non régulé, quand l'offre excède la demande, le prix baisse.

L'exemple japonais est instructif. Le Japon affiche un taux d'activité des hommes entre 55 et 64 ans record autour de 85 %, qui s'explique notamment par

l'affectation des travailleurs âgés à des emplois mal rémunérés. « Si les salariés japonais peuvent accéder à une seconde carrière [...], certaines formes de fin de carrière seraient proches de l'exploitation, avec des dégradations notables des conditions d'emploi. La seconde carrière serait alors un moyen pour les entreprises japonaises de conserver à bas prix une main-d'œuvre qualifiée et bon marché » (5).

Une prise de conscience collective est nécessaire, que ce soit pour permettre aux plus jeunes de mieux gérer leur parcours professionnel ou aux pouvoirs publics d'adapter les dispositifs incitatifs.

En Finlande, une prime à l'emploi est versée aux chômeurs âgés acceptant un emploi temporaire mal rémunéré. Si l'Etat tient absolument à corriger les mécanismes du marché, pourquoi ne pas s'inspirer de l'exemple finlandais en dédommageant directement le salarié, plutôt que de subventionner l'entreprise.

Les plus jeunes vont, de leur côté, prendre la mesure de l'effondrement du mythe de la valeur venant avec le nombre des années. Exigeant les mêmes performances des jeunes et des moins jeunes, les entreprises ne vont pas sacrifier la rentabilité de l'euro dépensé en salaire au nom de la fidélité et de la reconnaissance pour services rendus. Dans un monde qui s'accélère, le cycle de vie d'un salarié, comme celui des produits, se raccourcit.

VÉRONIQUE NGUYEN est professeur affiliée à HEC, associée chez Elexent.

(1) « Le taux d'emploi et le salaire des diplômés des grandes écoles retrouvent leur niveau de 2001 », « Le Monde », 13 juin 2007, d'après une enquête de la Conférence des grandes écoles.

(2) « Les salaires qui vont augmenter... et les autres », « Courrier cadres », novembre 2006.

(3) Etude du cabinet Cegos, AFP, 22 mai 2007.

(4) Etude TNS-Sofres pour Adia Intérim, mai 2003.

(5) Jocelyne Loos-Baroin, « De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales », revue « Management et avenir », janvier 2006, pages 75 à 90.