

Zeitschrift:	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber:	Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band:	62 (2004)
Heft:	3: Employabilité des cadres seniors : trop vieux ou trop expérimenté ; Quels besoins en formation dans les entreprises microtechniques
Artikel:	De l'outplacement à une top employabilité : entretien avec Magali Fischer
Autor:	Koestner, Elisabeth / Dupuis, Laure / Fischer, Magali
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-141533

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 12.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DE L'OUTPLACEMENT À UNE TOP EMPLOYABILITÉ : ENTRETIEN AVEC MAGALI FISCHER

Elisabeth KOESTNER
Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
Université de Lausanne
elisabeth.koestner@hec.unil.ch

Laure DUPUIS
Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC)
Université de Lausanne
laure.dupuis@hec.unil.ch

Introduction

Psychologue du travail de formation, avec un parcours de 20 ans dans le domaine des Ressources Humaines, Madame Magali Fischer est directrice du bureau lausannois de DBM, société internationale d'outplacement, fournissant conseil et accompagnement aux employés en « transition de carrière », formule édulcorée pour dire qu'ils sont en recherche d'un nouvel emploi. De par sa pratique, Madame Fischer est un témoin privilégié de l'évolution du marché du travail des cadres et, en particulier, des cadres seniors. Dans cette interview, elle nous fait part de son expérience et nous apporte son éclairage sur les questions relatives à l'employabilité des cadres seniors. Ont-ils plus de difficultés à trouver un nouveau poste ? Quels sont les obstacles spécifiques ? Quels conseils leur donner pour faciliter leur placement à l'intérieur d'une nouvelle entreprise ?

Cet article, qui consigne nos discussions, a été réécrit et réorganisé pour satisfaire au style écrit.

Les cadres et le marché de l'emploi

Une étude réalisée par DBM¹ montre une détérioration dans la durée moyenne de recherche d'emploi. Entre 2002 et 2003, elle est passée de 8,6 à 9,2 mois. Mme Fischer, à quoi attribuez-vous cette hausse ?

Au cours de la décennie qui a précédé le 11 septembre, on a observé une certaine stabilité

dans la durée moyenne de recherche d'emploi. Mais, depuis ce moment charnière, une réticence à l'embauche de la part des employeurs a engendré un ralentissement sur le marché du travail. Ce ralentissement est surtout perceptible au niveau des prises de décisions et est moins à associer à une diminution importante du nombre de postes de travail.

Globalement, deux regards peuvent être portés sur ces chiffres. Tout d'abord, d'un point de vue strictement statistique, il y a effectivement une différence ces deux dernières années. Deuxième-ment, à y regarder de plus près, cette différence n'est que de quelques semaines et ce délai supplémentaire n'est-il pas à relativiser quand il s'agit de trouver le poste idéal ?!

En 2003, toujours selon l'étude DBM, le temps moyen de recherche d'emploi augmente avec l'âge, mais pas de façon linéaire. Par exemple, ce temps est équivalent pour les cadres situés dans les deux tranches d'âge 50-54 ans et 35-39 ans. Comment expliquez-vous ces données ?

Autrefois, les parcours de vie étaient plus linéaires, plus séquentiels. Aujourd'hui, on rencontre un mouvement de vie plus « aléatoire » qui lie le moment de la transition de carrière non plus au seul âge, mais à un ensemble de facteurs personnels et environnementaux. Ces facteurs ont une influence sur la volonté et le temps que se donnent les candidats pour retrouver un poste. Attention, je ne parle toujours pas du premier poste qui se présente mais bien du poste idéal à leurs yeux... .

Peut-on néanmoins parler d'une discrimination par l'âge ?

Dans un processus de recrutement, il y aura disparité, par exemple, si un cadre de 50 ans postule pour un poste dont les tâches peuvent être réalisées par un collaborateur de 25 ans. Dans ce cas, il s'agit d'une mauvaise adéquation entre ce que la personne offre et ce que le poste requiert.

Pour nous, chacun est unique et c'est cette unicité ou spécificité qu'il faut savoir rendre visible ; il ne sert à rien de la proposer là où elle n'est pas recherchée. Si l'on tient compte de cette règle, il n'y a pas de discrimination.

Ceci dit, il est vrai que certains professionnels disposent de bases de données desquelles sont systématiquement éliminées les personnes ayant atteint la cinquantaine, ou que, face aux dizaines de dossiers reçus suite à la parution d'une annonce, les recruteurs éliminent ceux qui ne correspondent pas aux données expressément indiquées. C'est clairement une discrimination, j'en conviens. Mais, le senior a d'autres moyens d'être visible. C'est ici que nous encourageons les personnes à entretenir et développer leur réseau de relations. Entretenir son réseau cela veut dire « rester au courant », échanger, s'enrichir et ... enrichir ceux avec qui on entre en contact. Cela permet également de parler de soi, de ses compétences et expériences et donc de créer un lien. C'est ensuite que peut apparaître la notion de l'âge, mais celle-ci va être dépassée par le lien relationnel déjà tissé.

Obstacles à l'employabilité des seniors : mythes ou réalités ?

Vous venez de dire que l'âge n'est pas forcément discriminatoire. Cependant, un certain nombre de représentations négatives sont parfois associées à l'âge, comme par exemple des prétentions salariales élevées. Qu'en pensez-vous ?

Pour moi, le salaire n'est pas un critère déterminant car il n'est pas forcément corrélé à l'âge (exception faite des politiques salariales avec augmentation annuelle automatique en fonction du coût de la vie, politiques par ailleurs en voie de disparition). En fait, les hauts salaires ne sont pas automatiquement liés à la seniorité, mais plutôt à une certaine expertise. Par ailleurs, les employeurs savent que les compétences qui vont de paire avec une certaine seniorité ont aussi un prix. Je n'ai jamais constaté qu'un employeur ait renoncé à une personne à cause du salaire, si celui-ci reposait sur de réelles valeurs ajoutées recherchées. Par contre, si le candidat à un poste est surqualifié, il est normal de procéder à une négociation du salaire. Et lorsque l'on parle d'une diminution de salaire, nous observons que ce sont les hauts revenus qui sont prêts proportionnellement à accepter la plus grande baisse du salaire. C'est aussi souvent parce que ces personnes se retrouvent dans une période de vie où leurs exigences monétaires sont peut-être moindres, ou du moins différentes. La qualité de vie devient plus importante que le niveau des revenus et donc le sacrifice consenti n'en est pas un en réalité.

D'ailleurs, l'étude DBM précédemment citée montre que les jeunes cadres expérimentent une transition de carrière plus courte et financièrement plus avantageuse que les seniors.

Cela dépend aussi du projet de chaque candidat. Par exemple, pour se mettre à son propre compte, cela prend le même temps lorsque l'on est jeune ou moins jeune. Par contre, il est vrai que par rapport à une situation personnelle, certains cadres se doivent parfois de rebondir plus rapidement, par exemple en raison de responsabilités familiales.

S'agissant du facteur santé, les seniors sont-ils considérés aux yeux des employeurs comme potentiellement plus fragiles, donc plus absents pour cause de maladie ?

Il s'agit d'un facteur qui n'est jamais ouvertement évoqué.. Cela n'est politiquement pas correct ni d'en parler, ni de l'admettre. Mais, pour avoir travaillé longtemps au sein d'une entreprise, j'ai pu concrètement observer que l'âge et un certain type d'absentéisme n'étaient pas directement liés. Malgré cela l'a priori peut certainement exister et, parfois, il suffit d'un seul exemple pour qu'une structure devienne plus réticente à l'intégration de ce type de « facteur de risque »...

Le manque de formation continue serait-il, quant à lui, un obstacle à l'employabilité des cadres seniors ?

La sensibilisation à la formation continue est assez promue dans notre environnement et il est rare que les personnes arrivent chez DBM à cause d'un manque de formation. Il ne faut pas oublier qu'auprès des anciens employeurs, les cadres ont aussi bénéficié de différentes sources de

formations théoriques et pratiques, par le simple fait d'avoir été confrontés à des changements, par l'utilisation de nouvelles technologies et la participation à des projets transversaux. Ils ont aussi parfois été encouragés à l'innovation lorsque les conditions-cadres le permettaient. Cet encouragement contribue également à développer l'employabilité. Par contre, certains de nos candidats ne se posent pas la question de la validation de leurs acquis. Nous insistons alors sur la mise à niveau des connaissances et sur l'accès à une formation reconnue. Puis, il s'agit encore de rendre visible ces compétences et de savoir en parler. Et c'est là une grande partie de notre travail d'accompagnement.

On reproche parfois aux seniors un certain manque de flexibilité. Or, une autre étude de DBM², menée à un niveau international, indique que les seniors présentent davantage de flexibilité que les plus jeunes face à un changement de type d'industrie ou de fonction. Qu'en est-il en Suisse ?

C'est aussi un phénomène observable, mais dans une moindre mesure par rapport aux Etats-Unis. Aux Etats-Unis, les gens ont davantage l'habitude de changer d'emploi. Le processus de recrutement est même facilité; par contre, les personnes sont aussi plus facilement licenciées. Les moyens mis en place dans les processus de transition de carrière sont également plus importants, notamment grâce aux nouvelles technologies implantées depuis plus longtemps. De ce fait, la transition de carrière est plus rapide et plus fréquente. Dans l'esprit américain, rebondir d'une place à l'autre se fait de façon beaucoup plus « naturelle » et on ne se pose pas tant de questions sur la fidélité ou la valeur de l'ancienneté.

En Suisse, le changement est plus souvent le résultat d'une volonté individuelle que celui de « la » dernière opportunité qui s'est présentée. Cette volonté se manifeste d'ailleurs davantage chez les seniors qui ont déjà vécu dans différents environnements et qui ont envie d'offrir leurs compétences dans d'autres contextes. Le changement de secteur ou de fonction est donc un choix personnel, un projet en tant que tel.

On observe des différences à l'intérieur de notre pays. Les cadres romands démontrent une plus grande mobilité sectorielle et fonctionnelle, tandis que les cadres alémaniques sont nettement plus mobiles géographiquement. Enfin, l'effort d'entreprendre, autrement dit la volonté de se mettre à son propre compte, est quasiment égal.

Tout ceci met également en perspective les atouts des seniors puisqu'ils disposent d'une meilleure compréhension des enjeux, d'une grande richesse du fait d'avoir été confrontés à différents cycles de vie d'entreprise, d'avoir vu et résolu un certain nombre de problèmes complexes, d'avoir expérimenté différentes cultures d'entreprise, différents environnements humains, également en terme de positionnement hiérarchique. Cet acquis ne s'obtient pas sur les bancs d'école, mais plutôt avec l'expérience et ... donc avec l'âge !

Il s'agit pour les cadres de pouvoir exprimer et montrer cette force. Ils doivent pouvoir arriver à verbaliser leurs réalisations, le contexte dans lequel ils ont évolué et les résultats obtenus. De cette manière, les seniors peuvent démontrer que leur savoir-faire et savoir-être sont transférables à d'autres environnements et qu'ils peuvent apporter une valeur ajoutée à l'employeur. Mais, parfois, on perd l'habitude de parler de soi et c'est là aussi que DBM peut aider les cadres en transition de carrière.

Conserver son employabilité

Comment qualifiez-vous l'état d'esprit des candidats seniors que vous accompagnez aujourd'hui ? Un cadre arrive-t-il à envisager un nouveau poste à partir d'un certain âge ?

Sur la base de mon expérience, j'observe que la manière d'envisager un nouveau tournant est plus liée à des traits de personnalité, modelés davantage par l'histoire et le vécu que par les données du registre de l'état civil. Par ailleurs, l'état d'esprit d'un individu en transition de carrière peut fluctuer et il peut traverser la courbe bien connue des sentiments qui se manifeste lors d'une rupture ou d'un deuil quel qu'il soit. Il s'agit par exemple des sentiments de déni, d'injustice, de revendication, de soulagement, de libération et d'enthousiasme. Le rôle de l'accompagnant lors de la transition est de permettre de vivre ces différentes étapes, d'aider à verbaliser le ressenti afin de pouvoir soit les écarter soit en jouer en tant que forces. Il est en effet bien plus facile de le faire lorsque l'on est guidé par un professionnel, dans le respect et la confidentialité.

Si l'on devait résumer en quelques points l'essentiel de ce qui raccourcit le temps conduisant au nouvel engagement, au poste idéal, quels seraient-ils ?

Premièrement, au-delà des statistiques, c'est le fait de ne changer ni de fonction, ni d'environnement. Du fait que la personne ait déjà été employée dans un poste similaire, sa visibilité sur le marché est directe, elle bénéficie d'une crédibilité instantanée et elle est immédiatement opérationnelle. Du point de vue de l'employeur potentiel, c'est donc beaucoup plus simple d'engager un tel type de profil.

Deuxièmement, du point de vue du marché, cela dépend de la période. Des éléments objectifs, comme une commande imminente par exemple, poussent l'employeur à renforcer ses ressources et facilitent le recrutement. Pourtant, ce ne sera pas forcément pour des postes fixes, mais peut-être pour des missions temporaires. L'engagement définitif peut parfois suivre ce type d'emploi. Toujours de ce point de vue, un tournant technologique ou de nouveaux projets à implémenter peuvent également avoir une répercussion sur la rapidité des processus de recrutement.

Enfin, du point de vue de la personne elle-même, ce qui facilite l'embauche c'est clairement une certaine souplesse et un esprit d'ouverture allant à la découverte de nouvelles opportunités, vers de nouvelles modalités d'engagement, de nouveaux types de contrat et de nouvelles formes de collaboration.

La visibilité sur le marché de l'emploi ne dépend-elle pas aussi du réseau dont dispose le candidat ?

Il y a trois façons d'être visible sur le marché de l'emploi pour trouver le poste idéal. Tout d'abord les intermédiaires, tels que les agences de placement et les chasseurs de têtes. Ce moyen est utile pour postuler exactement dans le même genre de fonction, dans le même type d'environnement. L'intermédiaire ne devra ainsi pas faire l'effort de vendre des compétences extrapolables d'une fonction à une autre. Ensuite, il y a le marché des annonces à travers tous les médias, y compris le net, visible du grand public. La difficulté ici réside dans le fait que des dizaines, voire des centaines de personnes, selon les postes, répondent à la même annonce et que la compétition est plus grande. C'est statistiquement la solution la moins rentable car seuls 14% de nos candidats ont retrouvé un poste de cette façon en 2003. Finalement, et c'est l'option la plus profitable d'après nos vingt ans d'expérience en Suisse, c'est le réseau relationnel. 61% de nos candidats ont retrouvé un emploi par cette voie. Et ces chiffres sont stables dans le temps.

Gérer son réseau est une manière d'enquêter sur un environnement et sur des tendances, de se préparer pour être de plus en plus riche dans les échanges avec l'autre. Lorsque cet échange se déroule auprès d'un employeur potentiel, il arrive même que cela fasse émerger un poste qui n'était pas encore défini ou tout juste en gestation.

De plus, lors d'une recherche d'emploi, on peut réaliser en 6 mois jusqu'à 120 entretiens. Ainsi se fait une accumulation d'informations qui permet d'arriver, riche de connaissances, jusqu'à la cible visée.

Le réseau est donc un facteur clé pour conserver un taux d'employabilité élevé. Quel serait un deuxième facteur clé ?

C'est d'avoir toujours les yeux et les oreilles ouverts sur ce qui se passe dans les entreprises, sur ce qui se passe ailleurs en terme de tendances et surtout d'apprendre à anticiper. Il faut pouvoir arriver à détecter, sans être paranoïaque, tout signe d'évolution qui pourrait engendrer un risque d'obsolescence des compétences. Par exemple, si l'entreprise est rachetée par un groupe anglophone, un manque de maîtrise de l'anglais peut devenir un handicap à terme. A l'extrême, dans ce cas, il existe deux possibilités : partir ou prendre des cours de langue !

De la même manière, et comme nous en avons déjà parlé, il faut que les personnes utilisent leur environnement professionnel pour s'enrichir de nouvelles compétences, comme par exemple à travers le knowledge management de l'entreprise. L'outil devient alors un moyen de se former, ce qui permet de conserver une certaine mise à jour permanente de son employabilité.

Aux Etats-Unis, les candidats à l'emploi ne mentionnent plus leur âge sur leur CV. Que pensez-vous de cette pratique ?

A mon avis, ce n'est pas une bonne solution dans le contexte suisse. L'idéal, si on se présente à travers un dossier, est de ne pas mentionner l'âge en tout premier lieu, mais d'énoncer d'abord ses compétences, ses acquis. La personne qui fait lecture d'un état de service bien rempli, imagine bien que cette expérience ne peut pas être acquise par une personne de 30 ans et il devient logique de découvrir que le postulant a plutôt la cinquantaine.

Pour terminer, quelles recommandations donner aux entreprises concernant le recrutement de cadres seniors ?

Là me reviennent à l'esprit toutes les retraites anticipées offertes il y a quelques années à 56-57 ans et qui, alors, étaient monnaie courante. Mais, les organisations se sont rapidement aperçues qu'un vide s'était créé en terme de mémoire, de culture d'entreprise et de réponse face aux attentes par exemple des clients. De ce fait, elles sont allées rechercher ces mêmes cadres seniors pour compenser ce qui était devenu un manque.

Pour moi, une carrière ne peut être ni linéaire, ni « croissante » jusqu'au moment de la retraite. A partir du moment où les entreprises en prennent conscience et l'acceptent, les patrons et les départements de ressources humaines peuvent plus adéquatement préparer les parcours professionnels. Ainsi, ceux-ci peuvent changer à partir d'un certain moment pour se diriger, non pas vers une constante progression hiérarchique, mais vers une autre forme d'apport comme, par exemple, le mentorat, le coaching ou l'expertise. Le temps de travail est également un élément à repenser au sein des entreprises. Bref, il faut avoir le courage de voir cette vérité et de faire avec de manière intelligente pour l'employé comme pour les organisations. Cela évitera de devoir rompre parfois prématurément les relations de travail et de devoir rechercher ensuite ces mêmes ressources.

Il faut aussi dire qu'avant tout les employeurs sont des personnes et bien souvent les décideurs sont des seniors eux-mêmes. J'espère que, le jour où les seniors qui ont rencontré des difficultés à l'embauche occuperont les postes de recruteurs, ils sauront s'en souvenir avec sensibilité et ouverture. Reste que la responsabilité de l'employabilité incombe à tout un chacun. C'est à chacun de valoriser son parcours, de le gérer... Un peu comme une entreprise !

NOTES

- 1 DBM (2004). Candidats ayant terminé le programme entre 1993 et 2003. DBM SA. <http://www.dbm.ch/index.html>
- 2 DBM (2003). Career Choices and Challenges of Younger and Older Workers. DBM. <http://www.dbm.com>