DOCUMENT SOUS EMBARGO
JUSQU'AU 15/03/2017 – 00 h 01

LES CADRES SÉNIORS : RECRUTEMENT ET INTÉGRATION EN ENTREPRISE–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-07

MARS 2017

– Étude qualitative auprès de cadres séniors et de recruteurs

Apec

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises.
Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site **www.cadres.apec.fr rubrique observatoire de l'emploi**

© Apec, 2017

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

SOMMAIRE

02 Principaux enseignements
03 Contexte et méthodologie

1 LES BESOINS DES EMPLOYEURS

06 Des recrutements ciblés sur des profils expérimentés dès l'émergence du besoin
10 Politique et gestion des recrutements des cadres séniors

2 LES STRATÉGIES DE *SOURCING*, DE RECRUTEMENT ET DE RECHERCHE

16 Des pratiques spécifiques de recrutement des employeurs liées à une recherche d'expertise pointue
17 Les stratégies de recherche d'emploi et les ressources des cadres séniors mobiles

3 L'INTÉGRATION EN ENTREPRISE

28 Des processus d'intégration qui ne sont pas fonction de l'âge des collaborateurs recrutés
29 Des cadres séniors qui répondent aux attentes des employeurs
29 Une intégration qui nécessite des efforts d'adaptation particuliersrs
31 Les facteurs de réussite de l'intégration

4 LE REGARD SUR LES SÉNIORS EN ENTREPRISE : UN CONCEPT AMBIVALENT

34 Un terme parfois tabou quand il fait référence à l'âge
35 Des représentations contrastées liées à l'âge

5 ANNEXES

40 Principales caractéristiques des répondants
42 Focus sur les dispositifs spécifiques séniors

– PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

Si les recrutements de cadres séniors s'intègrent rarement dans une politique de gestion des âges de l'entreprise, ils s'inscrivent souvent dans une **stratégie de développement**, avec la conquête de nouveaux marchés, la commercialisation de nouveaux produits, l'implantation d'une nouvelle technologie. En recherche d'un **collaborateur opérationnel rapidement**, les employeurs s'orientent vers des profils ayant une bonne connaissance de l'environnement professionnel. Des compétences transversales peuvent aussi être exigées, telles que la gestion de projet ou le management. Les employeurs attendent parfois du candidat ces différentes compétences cumulées. **Ces exigences orientent donc les recruteurs vers des profils expérimentés**. Conscients de rechercher des profils rares, les employeurs consentent dans certains cas à des compromis, en reconsidérant l'enveloppe budgétaire à la hausse ou en ajustant les contours du poste au candidat qu'ils souhaitent recruter.

En lien avec **l'expertise recherchée**, les entreprises ont tendance à privilégier les canaux de *sourcing* restreints à leur secteur professionnel, par le biais de la cooptation ou en mobilisant les cabinets de recrutement ou la publication d'annonces dans la presse spécialisée.

Du côté des cadres séniors, la plupart anticipent des difficultés de mobilité, voire de maintien dans l'emploi, croissantes avec l'avancée en âge. En phase avec les attentes des employeurs, ils ciblent leur recherche dans leur secteur professionnel, en vue de valoriser leurs diverses expériences antérieures. Parmi les séniors interrogés dans le cadre de cette étude, rares sont ceux qui ont changé de secteur d'activité.

Les cadres séniors sont nombreux à faire des concessions pour intégrer les postes souhaités, que ce soit en termes de rémunération, de niveau de responsabilités, voire parfois de temps de travail ou de localisation géographique. Ces concessions se révèlent être de véritables leviers de mobilité, notamment pour les cadres séniors ayant été confrontés à une période de chômage.

La quasi-totalité des cadres séniors, dont le parcours a été analysé dans le cadre de cette étude, est toujours en poste lors de la réalisation des entretiens. Employeurs et cadres décrivent **la phase d'intégration** comme une période relativement courte, de 15 jours à quelques semaines. Cette intégration réussie nécessite souvent d'importants efforts d'adaptation de la part des cadres séniors à leur nouvel environnement professionnel. Elle est toutefois largement facilitée d'une part, par la transparence de l'employeur sur le contenu du poste à pourvoir, et d'autre part, par l'accompagnement d'un collaborateur, le parrainage, voire le tuilage lorsqu'il est possible, les premières semaines de l'entrée en fonction. D'une manière générale, les employeurs ne prévoient pas de parcours d'intégration spécifique aux séniors, mais une adaptation liée au poste occupé par le nouveau collaborateur.

Cette étude pointe enfin la **faible mobilisation de la formation pour le public sénior**, ce qui, par ailleurs, limite les passerelles envisageables dans la recherche de mobilité, en termes de métier ou de secteur.

– CONTEXTE ET MÉTHODOLOGIE–

– CONTEXTE –

Plusieurs études mettent en évidence les spécificités des cadres séniors sur le marché du travail par rapport aux cadres plus jeunes.

S'agissant de la mobilité externe, l'âge des cadres est un facteur déterminant. Plus les cadres sont âgés, moins ils sont nombreux en proportion à avoir changé d'entreprise : 3 % des cadres de 50 ans et plus, 4 % de ceux ayant entre 40 et 49 ans contre 19 % des cadres de moins de 30 ans, en 2015[1]. Les cadres séniors sont donc moins mobiles que leurs collègues plus jeunes.

Par ailleurs, les départs des cadres à l'initiative de l'entreprise sont nettement plus importants chez les cadres de plus de 45 ans : en 2012, ils représentaient 36 % des mobilités contre 15 % pour ceux de moins de 45 ans[2]. Ces mobilités professionnelles à l'initiative des employeurs progressent avec l'avancée en âge des cadres : en 2012, elles concernaient 31 % des cadres de 45 à 49 ans, 36 % de ceux de 50 à 54 ans et 42 % de ceux de 55 ans et plus.

Lorsqu'ils sont au chômage, le retour à l'emploi des cadres séniors est plus difficile : ces derniers sont en effet davantage concernés par le chômage de longue durée. En 2012, la moitié des cadres en recherche d'emploi de plus de 55 ans étaient au chômage depuis plus d'un an, contre moins de 10 % des moins de 30 ans[3].

De nombreuses études portant sur les questions de maintien dans l'emploi ou l'accompagnement de la fin de carrière des cadres séniors ont également été menées. En revanche, les motifs de leur mobilité, les conditions de leur recrutement et de leur intégration en entreprise sont très peu documentés.

Ainsi la présente étude a pour objectif d'approfondir ces aspects. Plus précisément, elle vise à apporter des éléments de compréhension autour de trois questionnements centraux :

• Les motifs de recrutement des cadres séniors en entreprise

Quels sont les contextes propices au recrutement des cadres séniors ? Quelles sont les compétences recherchées ? Quelles sont les représentations des entreprises ayant recruté des séniors, quels sont les atouts qu'elles valorisent ? Le choix de recruter un cadre sénior répond-il à une logique de gestion des ressources humaines, éventuellement portée par un plan séniors, ou s'agit-il d'une réponse ponctuelle à un besoin de compétences spécifiques, non inscrit dans le temps ou une stratégie particulière ?

• Les modalités de recrutement et d'intégration des cadres séniors en entreprise

Sont-elles spécifiques par rapport aux autres recrutements ? Les spécificités éventuelles sont-elles liées à l'âge des candidats recrutés ? Quels sont les canaux privilégiés et jugés les plus pertinents dans le cadre des recrutements de séniors ? Quelles sont les conditions d'intégration favorables à la prise de poste de ces derniers ?

• Les stratégies de mobilité professionnelle des cadres séniors

Quels ont été les motifs de la mobilité des cadres séniors ? Quels sont les facteurs qui ont favorisé leur mobilité ? Quelles sont les stratégies de la poursuite de carrière (avant la prise de poste) ? Dans quelles mesures le positionnement des cadres sur le marché du travail varie-t-il selon que la mobilité est choisie ou subie ? Quelles sont, selon eux, les représentations des entreprises à leur égard ? Quelles ont été les modalités concrètes de leur recherche d'emploi et les ressources de leur mobilité professionnelle ? Quels ont été les facteurs clés d'intégration et d'adaptabilité au nouvel environnement professionnel ? Comment se projettent-ils dans leur fin de carrière ?

1. *Panorama des mobilités professionnelles des cadres,* Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, , n° 2016-32, juin 2016.
2. *La mobilité professionnelle des cadres séniors,* Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2013-11, mars 2013.
3. *Les cadres sans emploi en 2012,* Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2013-87, décembre 2013

MÉTHODOLOGIE

L'étude s'appuie sur une **enquête qualitative menée auprès de cadres, d'employeurs et de cabinets de recrutement**.

34 entretiens qualitatifs semi-directifs ont été réalisés :
- 15 entretiens auprès de cadres qui ont connu une mobilité externe au cours des deux dernières années alors qu'ils étaient âgés de 45 ans ou plus.
- 16 entretiens auprès d'employeurs ayant participé au processus de recrutement et/ou d'intégration d'un cadre âgé de plus de 45 ans au moment de son embauche, au cours des deux dernières années.
- 3 cabinets de recrutement, dont un cabinet spécialisé dans le recrutement de cadres âgés de 45 ans ou plus.

À noter que les cadres et les employeurs interrogés n'exercent pas dans les mêmes entreprises.
Les répondants ont été sélectionnés de manière à **refléter la diversité des situations**.
- Pour les cadres, une diversité de profils du point de vue de leurs caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, métier, niveau de management éventuel, situation d'emploi ou de chômage en amont du recrutement) et du type d'entreprise qu'ils ont intégrée (taille, localisation, secteur d'activité).
- Pour les employeurs, une diversité dans le profil des entreprises dans lesquelles ils travaillent (taille, localisation, secteur d'activité). Par ailleurs, certains employeurs ont été interrogés au titre de leur participation au processus de recrutement (responsable des ressources humaines, chargé de recrutement, dirigeant) et d'autres l'ont été par rapport à leur rôle dans l'intégration des cadres recrutés (encadrants ou managers de cadres séniors récemment recrutés).

Les secteurs d'activité qui recourent davantage aux cadres séniors ont été privilégiés : ceux qui recrutent proportionnellement plus de cadres séniors (l'immobilier, l'industrie) et ceux qui recrutent beaucoup de cadres séniors en volume (les activités informatiques, l'ingénierie-R&D, la santé-action sociale)[4].
En raison de l'approche méthodologique adoptée pour répondre aux objectifs de l'étude, l'analyse ne permet pas de rendre compte des différences éventuelles en fonction du secteur d'activité. Les cas présentés illustrent des situations contrastées en fonction du secteur ou du métier, il n'est pas possible de dégager des conclusions qui dépassent le cas particulier.
Le détail du profil des répondants est présenté en annexe 1.
Les entretiens et leur analyse ont été réalisés par le Crédoc. ●

4. *Perspectives de l'emploi cadres 2016,* Apec, coll. Les études de l'emploi cadre, n° 2016-07, février 2016.

PRÉCAUTION DE LECTURE

Afin d'étudier les recrutements et l'intégration des cadres séniors, les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude concernent exclusivement des personnes ayant pris part dans des recrutements aboutis de cadres séniors en mobilité externe. Côté employeurs comme côté cadres séniors, la cible de l'étude est spécifique :
- Les cadres interrogés ont tous connu une mobilité professionnelle récente. Le champ de l'étude a donc exclu les cadres séniors qui, malgré un souhait de mobilité professionnelle, ne parviennent pas à changer d'entreprise ou à retrouver un emploi, et notamment ceux au chômage qui n'ont pas retrouvé de poste. Le champ de l'étude a également exclu les salariés qui ont connu une mobilité professionnelle mais qui n'ont plus le statut de cadre.
- Les employeurs interrogés ont tous recruté récemment des cadres âgés de 45 ans ou plus. Il est donc probable que ces derniers portent un regard plus positif sur les séniors que la moyenne des recruteurs.

Chaque fois qu'il est possible, l'analyse soulève la question de la spécificité de la cible des cadres séniors. Le lecteur doit néanmoins garder à l'esprit ces précautions de lecture.
Par souci de fluidité dans l'analyse des résultats de l'étude, les cadres interrogés en tant que salariés recrutés récemment seront désignés par le terme de « cadre sénior », sans repréciser systématiquement qu'il s'agit de cadres séniors ayant connu une mobilité professionnelle externe récente. Les recruteurs ou supérieurs hiérarchiques interrogés au titre de leur participation dans le recrutement et /ou l'intégration d'un cadre sénior seront désignés par le terme d'« employeur ».

–1–

–LES BESOINS DES EMPLOYEURS–

06 Des recrutements ciblés sur des profils expérimentés dès l'émergence du besoin

10 Politique et gestion des recrutements des cadres séniors

– DES RECRUTEMENTS CIBLÉS SUR DES PROFILS EXPÉRIMENTÉS DÈS L'ÉMERGENCE DU BESOIN–

Dans la plupart des cas, le recrutement d'un cadre sénior est réalisé en réponse à **un besoin stratégique** pour l'entreprise, correspondant très souvent à un profil expérimenté. En premier lieu, c'est donc **le critère d'expérience qui implique l'intérêt pour les cadres séniors**. Dans cette perspective, l'âge est rarement la première raison du recrutement.

– DES RECRUTEMENTS STRATÉGIQUES POUR L'ENTREPRISE –

De manière générale, le recrutement d'un sénior répond à des enjeux qui apparaissent clés pour le maintien ou le développement de l'activité de la structure :
- **Souvent, le recrutement s'inscrit dans une stratégie de développement de l'entreprise** au travers de la conquête de nouvelles parts de marché (sur un nouveau territoire par exemple), la commercialisation d'un nouveau produit, ou encore l'implantation d'une nouvelle technologie ; cela peut se traduire par une création de poste.

- Le recrutement répond également à un **besoin urgent** d'un nouveau collaborateur. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit du remplacement d'un salarié dont le départ mettrait en péril le maintien de l'activité. Dans ce cas, les employeurs recherchent un nouveau collaborateur capable **d'être opérationnel rapidement**, sans avoir à le former au préalable, ou tout au plus avec une période de tuilage lorsque le contexte s'y prête.

- De façon minoritaire, **le besoin de recrutement est ciblé sur un profil rare, un métier en tension**. Les employeurs ont alors le sentiment de rechercher « la perle rare » ou le « mouton à cinq pattes », qui doit posséder une multitude de compétences, acquises en grande partie grâce à une expérience professionnelle conséquente.

- Plus rarement, le recrutement du cadre sénior intervient dans un **contexte de réorganisation**. Ainsi, dans le cadre d'une fusion et de la démission d'une directrice de site, une association spécialisée dans l'accueil de personnes porteuses de handicap cherche à recruter un cadre pour diriger les trois structures nouvellement intégrées.

« Le recrutement s'est fait dans le contexte de fusion avec la nouvelle association. On a intégré trois nouveaux établissements. L'ancienne directrice a démissionné. Le poste est resté vacant pendant 10 mois. Il nous fallait quelqu'un d'expérimenté, avec les reins solides. » (Employeur 3, social, association de 250 salariés et plus, province)

– LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES PAR LES ENTREPRISES –

Les cadres séniors sont souvent recrutés en tant qu'experts de leur secteur d'activité. Les employeurs sont en quête d'un candidat qui **maîtrise l'environnement professionnel dans lequel ils évoluent**. Ainsi, les entreprises orientent leur recherche et leur choix vers des candidats ayant une expérience de plusieurs années dans leur domaine d'activité. Une bonne connaissance du marché, voire une connaissance historique du secteur d'activité de l'entreprise, ou encore une familiarité avec les réseaux d'acteurs ou les circuits de décision justifient la recherche d'une expérience de dix, parfois vingt ans dans le secteur. La maîtrise de l'environnement professionnel est attendue en réponse à l'exigence d'une opérationnalité immédiate. Les employeurs – mais aussi les autres collaborateurs et les clients – sont ainsi rassurés sur la capacité du nouveau collaborateur à assumer les missions qui lui seront confiées.
Cela se traduit en termes de métiers pour **les postes de commerciaux**. En effet, parmi les recrutements de cadres séniors qu'elles ont réalisés, les entreprises interrogées ont mentionné, pour la majorité d'entre elles, des postes de commerciaux (cadre commercial, ingé-

nieur commercial, responsable des ventes à l'international, cadre financier/vente de produits financiers...), privilégiant l'expérience et la maîtrise d'un portefeuille clients.
S'agissant des métiers de commerciaux, plusieurs exemples peuvent être cités. C'est le cas de ce cadre commercial recruté dans une entreprise d'import/export dans le fret maritime. Dans une perspective de développement de l'activité commerciale, l'entreprise souhaitait accroître sa présence sur le terrain, auprès des clients et des prospects. Ainsi elle recherchait quelqu'un qui ait déjà travaillé sur les plateformes de transport maritime, qui connaisse le marché, les transitaires et idéalement leurs produits.

« Je souhaitais absolument que cette personne connaisse le marché, qu'elle ait déjà travaillé sur ce secteur-là, et qu'elle soit connue auprès des transitaires. C'était le cas [de la personne recrutée] : il connaissait le marché, il connaissait le produit vu qu'il l'avait utilisé [en tant que prestataire de l'entreprise]. C'étaient les seuls critères essentiels à mes yeux. » (Employeur 13, transport (import/export), moins de 10 salariés, Île-de-France)

C'est aussi le cas de ce cadre commercial expansionniste (ou VRP immobilier) recruté dans une société de gestion locative, pour réaliser de la *« veille sur des baux qui pourraient se libérer ou se construire, et les proposer à de nouveaux clients »*. (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

Dans ce secteur fortement concurrentiel, cet employeur recherchait une personne qui en plus de posséder l'expérience exigée dans le domaine immobilier, de disposer d'un bon portefeuille clients, et d'avoir une grande réactivité par rapport à des grands groupes, se démarquait par certains atouts. En l'occurrence, le cadre recruté connaissait les correspondants avec lesquels son prédécesseur avait travaillé, ainsi que les dossiers dont il avait la charge...

« Ce qui a fait la différence [en faveur du cadre sénior recruté par rapport aux autres candidats], c'est son expérience et son portefeuille clients. Il connaissait les mêmes interlocuteurs, avait travaillé sur les mêmes dossiers. » (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

Parfois, le besoin de l'employeur est très précis, lié à une connaissance historique d'un secteur. Par exemple, dans le cadre du recrutement d'un commercial dans le secteur de la santé, l'employeur recherchait quelqu'un avec une connaissance du marché antérieure à la crise économique de 2008.

« ... par rapport à un jeune de 38 ans avec 10 ans d'expérience, on préférait quelqu'un de 48 ans qui a une connaissance du marché plus ancienne [...] une personne qui connaît les futurs adhérents, qui sait comment ils travaillent. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Plusieurs employeurs privilégient les recrutements de commerciaux séniors en raison de la **qualité de leur portefeuille clients et du lien de confiance** qu'ils ont su, à leurs yeux, nouer au fil des années. Certains employeurs valorisent ces liens qu'ils qualifient de « personnels » et même d'« affectifs ».

« [Le candidat recruté] avait un poste terrain, il connaissait déjà bien les clients. Les séniors sont intéressants car quand on a 20 ans de relations, on a tissé une relation de confiance avec les clients, même des liens affectifs. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

La maîtrise de l'environnement professionnel, en particulier sectoriel, des cadres séniors n'est pas recherchée pour les seuls postes de commerciaux. Les recrutements de séniors réalisés sont également centrés sur **des postes plus spécifiques**.
Par exemple, afin d'élargir ses prestations de services, une société de conseil et d'ingénierie qui intervient dans l'industrie automobile a lancé le recrutement d'un responsable formation. Parmi ses missions, ce dernier devait concevoir et proposer des formations adaptées au fonctionnement de ce secteur : réponse à un appel d'offres, tenue des stocks... Outre l'expertise dans le domaine de la formation, le candidat devait posséder une expérience dans la construction automobile. Pour ce recrutement mais aussi en réponse à un besoin récurrent d'experts de l'industrie automobile, l'employeur interrogé a mis en place une stratégie de recrutement des cadres séniors. Ces derniers ont été débauchés chez des gros constructeurs automobiles qui avaient mis en place des plans de départs volontaires pour réduire leur masse salariale. L'employeur, à la tête d'une petite structure d'ingénierie dans la recherche et le développement automobile, est ainsi parvenu à attirer des profils disposant d'une connaissance pointue du secteur.

« Ils acceptent le package de départ et viennent chez nous avec un salaire pratiquement aussi élevé. » (Employeur 7, ingénierie-R&D (industrie automobile), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

De la même façon, le recrutement d'une attachée de nutrition au sein d'un laboratoire pharmaceutique peut être évoqué. En effet, le directeur régional d'une équipe de délégués hospitaliers et médicaux de cette structure recherchait une personne de formation scientifique, qui connaissait le milieu hospitalier, et en particulier les circuits de décision dans les établissements hospitaliers et les leaders d'opinion.

« On veut quelqu'un d'opérationnel de suite, un scientifique qui a travaillé dans la nutrition, avec un bon carnet d'adresses, qui connaisse le circuit de décision à l'hôpital. » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Dans le même secteur de la santé, une entreprise prestataire de laboratoires médicaux a été amenée, sous la pression d'un de ses clients, à recruter un collaborateur chargé de superviser le lancement d'un nouveau produit. Le cadre sénior devait, pour rassurer le client, avoir auparavant supervisé de nombreux projets similaires au sein d'autres laboratoires de grande envergure.

« Elle avait de l'expérience, et la chance d'avoir travaillé pour trois laboratoires et un prestataire de services. (...) Avec sa maîtrise et ses compétences, elle inspirait l'autorité, le respect. On pouvait avoir un autre marché. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

D'autres types de compétences sont recherchés par les employeurs lorsqu'ils recrutent des cadres séniors : **les compétences transversales, comme le management ou la gestion de projet, voire des compétences comportementales** (ou **soft skills**). Dans les recrutements réalisés par les entreprises interrogées, les postes à pourvoir comprennent très souvent une dimension d'**encadrement** d'autres collaborateurs. Pour les recrutements de cadres avec des responsabilités hiérarchiques importantes, une expérience de l'encadrement d'une dizaine d'années minimum est souvent souhaitée. Les postes de managers étant rarement accessibles avant trente ans, cela correspond plutôt à des profils âgés de 40 voire 45 ans.

« Dans le management on privilégie plutôt les séniors, les plus de 45 ans. » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Dans leur recherche d'un nouveau collaborateur capable de travailler en autonomie, plusieurs employeurs interrogés se sont tournés vers des profils de cadres séniors pour leurs compétences en **gestion de projets, leur capacité d'adaptation, leur réactivité** et leur capacité à gérer le stress face aux situations imprévues. En effet, le collaborateur sénior a vraisemblablement déjà été confronté à diverses difficultés au cours de ses expériences antérieures. Il semble donc plus à même que les profils juniors d'anticiper et de trouver rapidement des solutions aux problèmes.
Les profils séniors sont aussi parfois privilégiés en raison **des compétences relationnelles** qui leur sont associées. Ainsi, un employeur d'une grande chaîne hôtelière relate le recrutement d'un chef de cuisine. Confrontée à un turn-over important des salariés, l'entreprise recherchait un collaborateur capable de stabiliser les effectifs. Au-delà de la recherche d'un candidat disposant des compétences métier (confirmées au travers de l'expérience passée en tant que chef de cuisine), l'employeur recherchait un candidat disposant d'une « intelligence relationnelle » : une personne capable de retenir les salariés en les accompagnant dans leurs missions.

« Par son expérience, la personne recrutée sait poser les mots, les (les autres salariés) rassurer, les former, les accompagner. » (Employeur 16, hôtellerie, 250 salariés et plus, province)

Pour les recruteurs, l'ensemble de ces compétences et capacités s'acquièrent avec l'expérience professionnelle, au travers de la confrontation à de nombreuses et différentes situations.
Enfin, les employeurs interrogés expliquent parfois avoir le sentiment de rechercher un profil rare, en raison notamment des **multiples compétences attendues** chez un même candidat. Ainsi les nouveaux collaborateurs doivent parfois cumuler de solides expériences dans le secteur professionnel de l'entreprise et des compétences en management (cas type 1), ou encore allier des compétences techniques et une longue expérience dans le secteur professionnel (cas type 2), ou encore cumuler une expertise technique et des compétences commerciales (cas type 3).

L'EXEMPLE DU RECRUTEMENT D'UN DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION CHEZ UN BAILLEUR SOCIAL (EMPLOYEUR 6, BAILLEUR SOCIAL, ENVIRON 2 000 SALARIÉS, ÎLE-DE-FRANCE)

Un bailleur social souhaitait recruter un **directeur de la communication** (H/F) pour remplacer le directeur précédent suite à son départ en retraite. Le candidat recherché devait être **expérimenté dans le secteur du logement social,** justifier de plusieurs expériences professionnelles en communication interne et externe, connaître les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et avoir des **compétences en management** pour prendre en charge un service de six personnes qui travaillaient depuis deux ans sans directeur.
Le cadre recruté est un homme âgé de 46 ans. En poste chez un autre bailleur social depuis 18 ans, il était en recherche d'un nouveau défi à relever. **Son profil s'est imposé pour l'employeur en raison de sa longue expérience dans le secteur du logement social**. Les autres candidats étaient moins expérimentés ou avaient des expériences antérieures dans d'autres domaines d'activité (publicité ou marketing). Pour s'assurer du recrutement, et au regard de cette longue expérience, **l'employeur a revu à la hausse la rémunération** initialement prévue.
« On recherchait quelqu'un qui maîtrise la communication interne et externe, à l'aise avec le digital, les réseaux sociaux, avec une expérience avérée dans la communication et dans le management [...] on a reçu 350 candidatures, dont 250 via LinkedIn. Beaucoup de candidats étaient issus de la publicité ou du marketing. Il y avait beaucoup de profils juniors mais on attendait quelqu'un avec une expérience avérée. On a retenu ce candidat parce qu'il était issu du logement social. Il nous fallait quelqu'un avec 10, 15, 20 ans d'expérience, qui soit dans l'activité, quelqu'un qui ait de la bouteille pour prendre en charge le service. »

L'EXEMPLE DU RECRUTEMENT D'UN ARCHITECTE (EMPLOYEUR 2, ARCHITECTURE, 10 À 249 SALARIÉS, ÎLE-DE-FRANCE)

Pour faire face à la demande d'un client, une agence d'architecture de 90 salariés de la région parisienne recherchait un nouveau collaborateur (H/F) ayant une **bonne maîtrise d'un nouveau logiciel** considéré comme porteur dans le secteur d'activité. Ce recrutement s'inscrivait dans une stratégie de long terme : le nouveau collaborateur avait en effet pour mission de développer cette nouvelle technologie au sein de l'agence et de former les autres salariés à cet outil.
En complément de **l'expertise technique**, le candidat devait justifier d'une **solide expérience professionnelle dans le secteur de l'architecture** pour connaître toutes les facettes de la réalisation d'un projet.
Le cadre sénior de 47 ans, recruté par cooptation, a été choisi en raison de son expertise technologique et de sa solide expérience en architecture.
« On a eu une demande de client mais on n'avait pas la compétence en interne pour le faire. On avait besoin d'un expert pour faire la maquette du projet en 3D. Un collègue a amené le CV d'une connaissance, qui voyait dans cet outil une véritable révolution technologique mais qui n'était pas utilisé dans son agence. [...] L'âge on s'en fiche, mais on voulait un profil expérimenté. Il fallait à la fois une expérience en architecture, et être fort en informatique. Un jeune peut être fort en informatique, mais il n'aurait pas eu l'expérience nécessaire pour la gestion d'un projet d'architecture. »

L'EXEMPLE DU RECRUTEMENT D'UN RESPONSABLE DE FORMATION EXTERNE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE (EMPLOYEUR 7, INGÉNIERIE-R&D (INDUSTRIE AUTOMOBILE), 10 À 249 SALARIÉS, ÎLE-DE-FRANCE)

L'employeur, une PME de conseil et d'ingénierie dans l'industrie automobile, souhaitait élargir son activité avec l'ouverture d'un service de formation. Cette activité était jusque-là externalisée en faisant appel à des professionnels indépendants, faute de compétences en interne.
Le rôle du nouveau responsable de formation (H/F) était de développer cette activité, de structurer l'offre, et d'identifier les compétences mobilisables en interne pour constituer une équipe sur cette nouvelle activité. L'entreprise ciblait donc un profil cumulant à la fois **l'expérience dans la construction automobile** (au minimum 10 ans), **une expérience en tant que formateur** (au minimum 10 ans également), ainsi que des **compétences commerciales**. Le candidat devait par ailleurs maîtriser l'anglais, pour répondre aux besoins de clients situés à l'étranger.
Malgré la diversité des canaux de *sourcing* activés, seuls trois candidats ont retenu l'attention du responsable de recrutement parmi les 70 candidatures reçues. Le sénior de 47 ans finalement recruté a été sélectionné en raison de sa double expertise, dans le domaine de la formation et dans le secteur automobile. Il a par ailleurs été recommandé par des salariés de l'entreprise. En poste chez un grand constructeur automobile, il souhaitait changer d'entreprise en raison d'une ambiance de travail dégradée et d'un manque de reconnaissance. Il a saisi l'occasion d'un plan de départ volontaire.
« Une expérience chez un grand constructeur, des compétences en formation avec une expérience d'au moins 5 à 10 ans, un niveau d'anglais fluide. Quelqu'un capable de créer une offre de formation, capable d'apprendre et de transmettre des savoirs. Et du dynamisme, des compétences commerciales pour vendre les formations. »

– LA POLITIQUE ET LA GESTION DES RECRUTEMENTS DES CADRES SÉNIORS –

Les recrutements de cadres séniors répondent souvent à un impératif d'opérationnalité immédiate auquel leurs compétences et leurs connaissances acquises dans leurs postes précédents répondent.
En conséquence, les postes occupés par les cadres séniors sont très proches de leur dernier emploi. Ainsi, pour la majorité des cadres séniors interrogés, la mobilité équivaut à une mutation chez un concurrent (direct ou potentiel) de l'employeur précédent. Le métier est alors le même, et seul le niveau de responsabilités varie dans certains cas. Les passerelles éventuelles sont le plus souvent limitées à un changement de secteur sur le même métier (c'est le cas pour les fonctions administratives par exemple) ou à un changement de métier – à la marge – au sein du même secteur, dans une entreprise ayant un positionnement différent dans la chaîne de production ou de service (chez un client, un prestataire ou un fournisseur de l'entreprise précédente par exemple).

LA FORMATION RAREMENT ENVISAGÉE PAR LES ENTREPRISES POUR LES CADRES SÉNIORS

En dehors des formations parfois prévues dans le parcours d'intégration quand il existe (séminaire de présentation de l'entreprise par exemple) et des formations techniques nécessaires à la prise de poste (initiation à un logiciel ou aux spécificités du produit

commercialisé par exemple), **la formation du cadre sénior est rarement envisagée** au moment de sa prise de poste ou par la suite. Sur l'ensemble des entretiens réalisés, seul un cadre sénior a bénéficié d'un parcours de formation au management durant la première année ayant suivi son recrutement. Plusieurs cadres interrogés déplorent cette lacune dans leur parcours d'intégration.

« J'aurais eu besoin de formation sur le droit des entreprises, l'aspect juridique... Ils [les employeurs] n'ont pas mesuré ce besoin. Mais commercialement, j'étais opérationnelle tout de suite. » (Cadre 8, femme, 52 ans, mutuelles, 10 à 249 salariés)

« Pour mieux m'intégrer, j'aurais eu besoin de plus de formations techniques sur le produit. Ça m'a mis en difficulté, mais j'ai comblé mes lacunes en discutant avec mes autres collègues commerciaux. » (Cadre 1, homme, 49 ans, commerce de gros, 250 salariés et plus)

Selon les personnes interrogées, il semble que les fortes attentes des employeurs en termes d'expertise et d'opérationnalité du cadre sénior recruté dès la prise de poste ne jouent pas en faveur de la mise en place de formations. Ces cadres séniors étant recrutés pour leurs compétences, les employeurs n'envisagent pas le recours à la formation dès leur arrivée ou dans le cadre de leur intégration. Ils peuvent également sous-estimer les besoins en formation de ces cadres séniors.

« Le sénior, il minimise le risque d'échec, vous passez moins de temps à le former et à le surveiller, il augmente vos chances de réussite... » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province, cadre recruté pour gérer le lancement d'un nouveau produit pharmaceutique)

« À mon âge, on demande aux gens d'être opérationnels dans les 15 jours. Alors qu'un jeune, on va lui autoriser certaines lacunes au moment de son embauche. On lui pardonne la méconnaissance de l'environnement économique, financier. J'arrive à un certain niveau, où les gens n'arrivent pas à comprendre qu'il y a des domaines qu'on ne maîtrise pas. Par exemple l'outil informatique : à mon âge, on ne perd pas son temps à me donner des informations sur la manipulation d'un ordinateur. C'est censé être acquis, ou, à l'inverse, je suis [considéré comme] trop vieux pour me mettre à jour. » (Cadre 3, homme, 55 ans, banque, 250 salariés et plus)

« [Recruter un cadre sénior] c'est un plus par rapport à un jeune qu'il faut former, passer du temps sur le terrain. » (Employeur 13, transport (import/export), moins de 10 salariés, Île-de-France)

Certains employeurs semblent attendre des cadres séniors recrutés une capacité quasi « innée » à maîtriser leur nouvel environnement.

« Pour mon PDG, c'est quelque chose qui se fait naturellement [le fait de s'approprier une nouvelle posture professionnelle]. Ça ne nécessitait pas d'avoir une formation. J'allais apprendre sur le tas. Pour lui, la transition de vendeur dans une grande banque à vendeur dans une petite structure allait se faire naturellement. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

En recherche d'un profil opérationnel rapidement, les entreprises envisagent donc rarement la formation du cadre sénior lors de son recrutement. **L'expérience du cadre sénior sur des fonctions similaires est vue par les employeurs comme le gage** d'une intégration et d'une capacité d'adaptation rapide, évitant ainsi une longue période de formation coûteuse, et une prise de poste retardée. Ce constat est partagé par un responsable de cabinet de recrutement, qui relève que les juniors ont davantage accès à la formation. Selon eux, les séniors ayant des rémunérations plus élevées, l'entreprise attend d'eux qu'ils procurent des résultats rapidement.

« Les juniors ont plus accès à la formation, [...] on accorde plus de temps aux juniors, parce que ça s'accompagne du paramètre de rémunération, on attend des résultats plus vite (des séniors). » (Cabinet de recrutement 1, spécialisé dans les métiers du commerce, de l'ingénierie et des finances, Île-de-France)

DES ENTREPRISES PARFOIS PRÊTES À FAIRE DES COMPROMIS

L'enjeu associé au recrutement des cadres séniors est parfois tel que certains employeurs sont prêts à **ajuster leur offre de rémunération** à la hausse pour recruter le profil recherché, parfois en **débauchant les candidats** chez les concurrents. Le rapport coût/bénéfice joue alors en faveur des séniors censés pouvoir répondre aux besoins de l'employeur de manière quasi immédiate.

« La prime a été revue à la hausse... On savait quelles étaient les prétentions salariales [du cadre recruté]. On a augmenté : il fallait la débaucher...» (Employeur 15, santé, 250 salariés et plus, province)

« On a eu des plus jeunes moins chers, mais on était dans l'urgence : c'était la période de loyer, des enregistrements, on avait une personne malade. [La cadre sénior recrutée] c'était la personne qui convenait le mieux. Elle avait la même expérience et connaissait le logiciel. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

Au-delà de la rémunération, les entreprises sont parfois prêtes à adapter les contours du poste de la personne recrutée, pour s'assurer que le cadre recruté reste dans l'entreprise. Ainsi une entreprise en ingénierie automobile déclare avoir confié à une assistante une partie des tâches initialement attribuées au responsable de formation nouvellement recruté, pour pallier les lacunes de ce dernier en informatique et limiter sa déception par rapport à la dimension fortement commerciale du poste.

« Le recrutement est positif mais il pensait qu'il aurait plus de moyens, et il fait plus de commercial qu'il ne le pensait. Il était démotivé au départ, il a même voulu partir. [...] On a transmis certaines missions commerciales à une assistante administrative qui du coup a évolué sur son poste. » (Employeur 7, ingénierie-R&D (industrie automobile), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

À LA MARGE, DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DIRECTEMENT LIÉES À L'ÂGE

Parmi les employeurs interrogés, un seul semble avoir pris en compte l'âge du cadre sénior recruté comme critère en faveur de son embauche. Cet employeur souhaitait recruter un cadre commercial chargé de présenter des produits pharmaceutiques en milieu hospitalier où la moyenne d'âge des interlocuteurs est élevée. Le lien avec l'âge de la clientèle était donc recherché.

« Un sénior au sein des services hospitaliers est plus crédible qu'un junior, c'est un facteur favorisant. Les jeunes semblent moins crédibles, un sénior est plus à même d'avoir un discours d'égal à égal avec un professionnel de santé. En hôpital la moyenne d'âge est élevée, 50 ans... » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Dans d'autres situations, l'âge peut intervenir dans la définition du besoin de recrutement.
Ainsi, certaines entreprises recrutent des collaborateurs en tenant compte de leur âge pour **préserver l'homogénéité des profils et faciliter l'intégration** au sein de l'équipe en place.

« Si l'équipe a une moyenne d'âge de 30 ans, on ne veut pas mettre quelqu'un de 50 ans [...] La personne aura du mal à s'intégrer. Il y a un décalage dans les priorités, les attentes sont différentes, en termes de relations intergénérationnelles. C'est compliqué. » (Cabinet de recrutement 2, sans spécialisation, province)

Pour certains postes, des employeurs évoquent la prise en compte de l'âge dans leurs critères de recrutement, excluant les profils âgés dans un souci d'image (afficher une image jeune et dynamique) ou en raison d'une incompatibilité compte tenu de la pénibilité du poste.

« Officieusement il y a des fonctions où il faut être jeune. Par exemple les visiteurs médicaux, dès qu'ils prennent un peu d'âge, au bout d'une dizaine d'années, il y a saturation. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

L'âge du manager peut également inciter des entreprises à rechercher un profil plus jeune, avec l'idée qu'il peut être plus difficile pour un manager d'encadrer une personne plus expérimentée. Partant de ce constat, le cabinet spécialisé sur les séniors cible exclusivement les PME dont les dirigeants sont souvent quinquagénaires, plutôt que les très grandes entreprises, dans lesquelles les directeurs de services ou de départements sont plus souvent des trentenaires.

« Certains refusent de recruter quelqu'un de plus âgé ou plus expérimenté que le manager. » (Cabinet de recrutement 2, sans spécialisation, province)

L'âge peut enfin intervenir comme **conséquence d'une contrainte de coût**. En limitant l'âge ou l'ancienneté des candidats, certains employeurs visent à plafonner les prétentions salariales ou la rémunération associée par la convention collective liée à l'ancienneté dans le secteur. L'un des cabinets de recrutement interrogés explique être parfois contraint d'exclure des cadres séniors de ses recherches en raison de la rémunération que l'entreprise est prête à accorder, trop inférieure à celle correspondant aux expériences professionnelles longues.

–

DES RECRUTEMENTS QUI S'INSCRIVENT RAREMENT DANS UNE POLITIQUE DE GESTION DES ÂGES

–

Qu'elle existe ou non au sein de l'entreprise, **la politique de gestion des âges, et en particulier les accords ou plan d'actions séniors, n'interviennent pas dans les logiques de recrutement des employeurs interrogés dans le cadre de l'étude**.

À la suite de l'ANI de 2005, du plan concerté 2006-2010 en faveur de l'emploi des séniors et de la Loi de financement de la sécurité sociale de décembre 2008, plusieurs avancées réglementaires ont été pensées pour infléchir les représentations et pratiques de recrutement à l'égard des séniors. En particulier, des **pénalités financières** ont été introduites en cas de non-respect de **la mise en place d'accords ou de plans séniors** (obligation de parvenir à un accord ou à défaut, de mettre en place un plan d'action, définition d'un contenu minimum des accords).

Parmi les seize employeurs interrogés, quatre seulement avaient connaissance de l'existence d'un plan sénior dans leur structure. Parmi eux :

- Deux employeurs déclaraient que leur accord était périmé depuis quelques années et que la renégociation n'était pas à l'ordre du jour,
- Le troisième méconnaissait le contenu de l'accord,
- Au final, seul un employeur a été en mesure de décrire le contenu du plan d'action sénior mis en place dans son entreprise (il s'agit d'un bailleur social employant plus de 250 salariés). Ce plan comporte un objectif de maintien dans l'emploi (35 % des salariés) et de recrutement (10 % des embauches) de séniors de plus de 50 ans, d'aménagement du plan carrière avec un accès privilégié à la formation, au télétravail et à des missions de tutorat.

Pour d'autres, la question de la gestion des âges est parfois intégrée dans la gestion des ressources humaines sous l'angle de la transmission des compétences et de la prévention de la pénibilité au travail, dans une optique de GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

« On peut parler d'ancienneté, essayer de ne pas laisser s'installer de lassitude pour une personne en poste depuis 20 ans, changer de poste... Donner de nouvelles missions, les impliquer plus dans l'organisation. Quand on peut, on le fait. Ça passe par l'adjoint de proximité. Pour les non cadres, il y a moins de monotonie que dans d'autres entreprises. Laisser s'installer une routine, c'est prendre le risque de perdre la motivation des gens, mais il y en a qui détestent... » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

La plupart des employeurs interrogés méconnaissent l'existence ou le contenu des plans ou accords en faveur de l'emploi des séniors, n'intervenant pas dans la définition de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise ni dans les relations avec les partenaires sociaux, de par leur fonction (chargé de recrutement, responsable hiérarchique).

Il est important de noter qu'une part minoritaire des accords de branche et des accords ou plans d'action des entreprises traitent du recrutement[5]. Seules 18 % des entreprises interrogées par l'ANDRH en 2010[6] déclaraient avoir fixé un objectif chiffré de recrutement.

Néanmoins, s'ils existent, les accords séniors ou la politique de gestion des âges ne sont pas déclinés en objectifs ou principes d'action parmi les interlocuteurs rencontrés dans l'étude. Pour ces derniers, les recrutements des cadres séniors ne s'inscrivent pas dans une politique de gestion des âges.

Plusieurs explications à cet état de fait émergent de l'analyse des entretiens.

- L'âge apparaît pour plusieurs des répondants comme un sujet tabou dans le monde professionnel. La gestion des âges est souvent entendue comme une pratique « discriminatoire » et illégale. Elle est rarement perçue comme *« une philosophie d'entreprise »* (Employeur 16, hôtellerie, 250 salariés et plus, province).

« On recrute autant de séniors que de non séniors, la société ne discrimine pas du tout. On prend le plus compétent. [...] On peut avoir un trentenaire s'il fait preuve de l'expertise qu'on recherche. » (Employeur 9, matériel de manutention, 10 à 249 salariés, province)

« La gestion des âges, on n'en parle pas, l'âge est un sujet tabou. On ne parle ni de l'âge, ni du handicap d'ailleurs. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

5. Document d'étude de la DARES, « *Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes* », n° 157, février 2011.
6. *Pratiques des entreprises en matière de gestion des séniors*, étude Andrh-Inergie, juin 2010.

- Lorsque le répondant est sensibilisé à la gestion des âges et que la problématique de la prévention de la pénibilité au travail est traitée, celle-ci concerne rarement les postes de cadres. Pour ces derniers, la pénibilité au travail est souvent occultée. Les employeurs interrogés associent cette notion à la fatigue physique, qui renvoie avant tout aux postes de « production ».

« Je n'arrive pas à savoir à quoi va servir ce plan d'action sénior. On n'a pas de travail pénible si vous voulez. C'est un travail de bureau, par téléphone, ils organisent eux-mêmes leurs rendez-vous. Ils ont une souplesse de travail. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« C'est différent, si vous travaillez en usine, il y a des métiers plus ou moins difficiles... Dans nos métiers, vous vous épanouissez, vous rencontrez des gens, vous rajeunissez, vous vous exprimez, vous bougez. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

- Les risques psycho-sociaux, liés au stress, à la pression, ou la fatigue liée aux déplacements professionnels sont souvent négligés.

« La pénibilité, on n'en a quasiment pas dans notre entreprise. Pour le directeur commercial et les commerciaux, ils doivent se déplacer, aller voir les clients, mais c'est pas un travail acharné [...] C'est juste de la com', un contact, on prend un café, on discute. C'est assez confortable comme métier. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

- Enfin, pour certains répondants, travailler suppose comme prérequis d'être en bonne santé, et la prise en compte de la pénibilité au travail n'est pas du ressort de l'entreprise. La santé relève selon eux de la responsabilité des salariés ou des médecins.

« Vu leur niveau d'études et d'éducation, ces gens savent très bien ce qui est bon pour leur santé. On n'a pas besoin de prévention ou quoi que ce soit. » (Employeur 2, architecture, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« Si on vient travailler, c'est pas une maison de retraite, s'ils ont la pêche... Je ne leur demande pas de courir, ce n'est pas à l'employeur de gérer, mais à eux (les cadres séniors) ou à leur médecin. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

UN EFFET D'AUBAINE DES DISPOSITIFS EN FAVEUR DE L'EMPLOI DES CADRES SÉNIORS

Les employeurs interrogés connaissent peu les dispositifs spécifiques en faveur du recrutement des séniors (annexe 2). Ils ne sont d'ailleurs pas toujours en mesure de dire si ces dispositifs ont été mobilisés lors du recrutement du cadre sénior évoqué au cours de l'entretien.
Quelques employeurs déclarent avoir bénéficié d'une exonération de charges par effet d'aubaine : la décision de recrutement du candidat sénior aurait été actée en l'absence du dispositif mobilisé.

« À partir du moment où on peut avoir une subvention, on la prend, c'est un effet d'aubaine, on ne la choisit pas pour ça. Ce n'est pas un argument de décision à ce poste-là, mais à personne équivalente, ça peut faire pencher la balance. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

De même, les cabinets de recrutement interrogés déclarent ne pas mobiliser les dispositifs spécifiques aux séniors lorsqu'ils proposent des candidats aux entreprises.

« Je n'ai pas d'information à ce sujet, je ne les connais pas. Ma fonction n'est pas les ressources humaines. » (Cabinet de recrutement 1, spécialisé dans les métiers du commerce, de l'ingénierie et de la finance, province) •

–2–

–LES STRATÉGIES DE *SOURCING*, DE RECRUTEMENT ET DE RECHERCHE–

16 Des pratiques spécifiques de recrutement des employeurs liées à une recherche d'expertise pointue

17 Les stratégies de recherche d'emploi et les ressources des cadres séniors mobiles

– DES PRATIQUES SPÉCIFIQUES DE RECRUTEMENT DES EMPLOYEURS LIÉES À UNE RECHERCHE D'EXPERTISE POINTUE–

– UN *SOURCING* CIBLÉ : CHASSE, COOPTATION ET PUBLICATION D'OFFRES VIA DES MÉDIAS SPÉCIALISÉS –

Comme vu précédemment, le recrutement d'un cadre sénior répond très souvent à un besoin stratégique pour l'entreprise En recherche de candidats ayant une expérience professionnelle significative sur un poste similaire et au sein du même secteur d'activité, les employeurs ont conscience du nombre limité des candidats potentiels. Pour y arriver, ils mobilisent très souvent des canaux de recrutement bien spécifiques[7]. Si la diffusion et la réponse à une offre d'emploi demeurent le premier canal de recrutement quel que soit l'âge du cadre, les cadres séniors (50 ans ou plus) sont plus souvent que les autres entrés en contact avec leur employeur *via* le réseau relationnel du recruteur ou la « chasse ».

La plupart des employeurs interrogés ont publié une offre d'emploi dans le cadre de leur recherche d'un nouveau collaborateur. Parallèlement, ils multiplient les canaux en diffusant une offre d'emploi en interne, activent le réseau professionnel des salariés de l'entreprise (cooptation), font appel aux services d'un cabinet de recrutement ou encore pratiquent la « chasse » *via* les réseaux sociaux professionnels ou les CVthèques.

« J'ai publié l'offre sur les sites Apec, Pôle emploi, LinkedIn et Viadeo. En parallèle, j'ai fait de la chasse en recherchant par mots-clés. J'ai envoyé un message privé à trois personnes en disant «Votre profil peut correspondre à une offre.» Une personne m'a répondu qu'elle était intéressée. » (Employeur 7, ingénierie-R&D (industrie automobile), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« J'avais posté des annonces sur Monster, Cadremploi, LinkedIn et Viadeo. J'avais également publié sur le site interne de l'entreprise. Un salarié avait donné mes coordonnées [au cadre recruté] et il m'a appelé. Ça a été du bouche à oreille. » (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

En complément de la publication d'une offre d'emploi, certains recruteurs ont opté pour des canaux de recrutement bien ciblés tels que la presse spécialisée. C'est notamment le cas de cet employeur qui était à la recherche d'un(e) directeur (-trice) pour gérer trois établissements de son association qui accueille des personnes déficientes intellectuelles.

« L'offre a d'abord été publiée sur les sites de l'Apec et de Pôle emploi. Exceptionnellement pour ce poste, on a publié une offre dans les ASH [Actualités sociales hebdomadaires] qui est un hebdomadaire spécialisé dans le médico-social. » (Employeur 3, social, association de 250 salariés et plus, province)

Une partie des employeurs justifie le choix de ces canaux de recrutement par la volonté de privilégier des candidats déjà en poste et qui ne sont pas toujours en veille active ou bien des candidats connus du recruteur. D'autres justifient ces canaux restrictifs par la spécificité de leur secteur d'activité : ils ont le sentiment que les candidats potentiels pour le poste proposé gravitent nécessairement dans leur univers professionnel. C'est par exemple le cas de cet employeur qui, en recherche d'un cadre commercial en Nouvelle-Aquitaine, a opté pour la diffusion d'une offre d'emploi dans la presse spécialisée et la presse régionale pour optimiser sa recherche.

« J'ai publié une annonce dans les journaux professionnels avec écrit «Recherche d'un responsable développement en Nouvelle-Aquitaine». [...] Dans notre secteur, lorsqu'on cherche à recruter, pratiquement tout le monde est au courant. [...] Il me fallait quelqu'un qui connaisse bien le marché et la région. [...] J'ai donc recruté un responsable régional qui travaillait déjà chez un fournisseur situé en Nouvelle-Aquitaine. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

7. *Sourcing cadres, édition 2016*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre n°2016-30, mai 2016

– DES PROCESSUS LONGS VISANT À SÉCURISER LES RECRUTEMENTS –

Une fois le candidat repéré, les employeurs mettent en place un parcours de recrutement visant à sécuriser les embauches. Plusieurs d'entre eux expriment le sentiment de ne pas avoir le droit à l'erreur, étant donné l'enjeu souvent stratégique du recrutement et l'impératif d'une opérationnalité quasi immédiate. Un employeur évoque également l'importance que revêt une telle mobilité pour le cadre recruté, notamment si le candidat quitte son emploi pour rejoindre l'entreprise.

« Au début, on fait beaucoup d'accompagnement. On voit tout de suite si la personne est opérationnelle ou non. Derrière il y a un humain, si cela se passe mal, c'est mal perçu par la direction. [...] (Lors d'un recrutement d'un sénior), vous n'avez pas le droit à l'erreur, surtout si vous débauchez une personne en CDI. Et encore plus pour la personne. » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Les étapes de recrutement d'un cadre sénior sont les mêmes que pour un cadre plus jeune, mais apparaissent souvent longues, ponctuées de plusieurs rencontres visant à multiplier les points de vue sur la capacité du candidat à réaliser les missions qui lui seront confiées : entretiens à distance (téléphonique ou par un système de conférence en ligne), entretiens en face-à-face avec des interlocuteurs différents (le cabinet de recrutement, le ou les managers, le prédécesseur sur le poste à pourvoir, le directeur général pour les plus petites structures ou une personne du service ressources humaines pour les plus grandes...), tests de personnalité ou psychologiques, vérifications des références... Cet employeur raconte notamment les étapes concernant l'embauche du cadre qu'il a recruté.

« C'était d'abord un entretien téléphonique classique. On s'est ensuite rencontrés dans le cadre d'un entretien physique où on a déroulé ensemble son parcours professionnel. Je lui ai fait passer un test de personnalité (lecture d'un bail commercial rempli de fautes d'orthographe). Il a ensuite passé un troisième entretien avec la personne qui allait partir à la retraite. » (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

– LES STRATÉGIES DE RECHERCHE D'EMPLOI ET LES RESSOURCES DES CADRES SÉNIORS MOBILES–

La quasi-totalité des cadres interrogés est à l'origine de la première prise de contact avec leur employeur. Seule une cadre a été débauchée directement par son employeur alors qu'elle n'était pas en recherche d'emploi. Dans tous les autres cas étudiés, quel que soit le canal par lequel les cadres séniors ont contacté leur employeur, ils ont fait la démarche de se signaler aux employeurs potentiels, en faisant part de leur souhait de mobilité auprès de leur réseau et/ou en candidatant à des annonces. À l'exception d'une répondante, les cadres interrogés sont donc, en amont de leur mobilité, dans une dynamique de recherche d'emploi, de veille, ou au minimum/à tout le moins, saisissent des opportunités d'emploi qui se présentent à eux. On peut ainsi analyser leur stratégie de recherche d'emploi à la fois sous l'angle de leur positionnement sur le marché de l'emploi et au travers des canaux qu'ils mobilisent pour contacter les entreprises.

D'une manière générale, l'étude révèle que les cadres qui ont connu une mobilité professionnelle récente disposent de nombreuses ressources valorisées sur le marché de l'emploi et savent, pour la plupart, les mobiliser dans leur recherche d'emploi. Par ailleurs, ils peuvent faire valoir des expériences professionnelles significatives. Leur positionnement est en phase avec les attentes du marché de l'emploi et ils multiplient pour la plupart les canaux/et la plupart d'entre eux multiplient les canaux pour signaler leur recherche aux employeurs. Ils mobilisent particulièrement – et souvent davantage par rapport à leurs recherches antérieures, notamment en début de carrière – leur réseau professionnel qui s'est souvent étendu au fil de leur carrière.

PRÉCAUTION DE LECTURE

Rappelons que les cadres interrogés dans cette étude ont tous connu une mobilité professionnelle récente. Le champ de l'étude exclut donc l'ensemble des cadres séniors qui, malgré un souhait de mobilité professionnelle, ne parviennent pas à changer d'entreprise ou à retrouver un emploi, en particulier les cadres au chômage qui n'ont pas retrouvé de poste. Le champ de l'étude exclut également les personnes qui ont connu une mobilité professionnelle et qui n'ont plus le statut de cadre.

ENCADRÉ : TYPOLOGIE DES MOTIFS DE MOBILITÉ DES CADRES SÉNIORS

Dans l'étude, si les cadres interrogés ont tous connu une mobilité professionnelle externe au cours des deux dernières années, les raisons de ce changement d'entreprise diffèrent selon la situation d'emploi au moment de la mobilité et le vécu qu'ils en ont. Ainsi, quatre profils distincts de cadres se dégagent de l'analyse des motifs de mobilité professionnelle.

Les demandeurs d'emploi : la moitié des cadres interrogés sont en situation de chômage au moment de leur mobilité. Cette situation fait le plus souvent suite à une fin de contrat à l'initiative de l'employeur (licenciement économique). Dans ce contexte, la mobilité est subie et rarement anticipée par les cadres : leur principal motif est donc le retour à l'emploi. Pour une minorité, la situation de chômage résulte d'une fin de contrat décidée par le cadre sénior pour des raisons personnelles (déménagement pour suivi de conjoint...).

Les prévoyants : ce sont des cadres en poste au moment où ils ont amorcé leur mobilité professionnelle, qui résulte d'une insatisfaction dans leur emploi précédent (manque de reconnaissance, conditions de travail dégradées, relations de travail tendues avec les supérieurs hiérarchiques...). Poussés par un sentiment d'insécurité et de crainte d'une prochaine mise au placard voire de licenciement, il leur paraît nécessaire de prendre l'initiative d'une mobilité avant de se retrouver dans une situation difficile.

Les stratèges : la mobilité des cadres « stratèges » s'inscrit dans une gestion proactive de leur carrière professionnelle. Elle est anticipée et intégrée dans un véritable plan de développement professionnel, visant un accroissement des responsabilités, de leur rémunération ou de l'intérêt des missions. Cette logique a longuement guidé leur trajectoire professionnelle et explique notamment les nombreuses mobilités antérieures au cours de leur carrière.

Les opportunistes : contrairement à tous les autres, ces cadres séniors ne sont pas en recherche active d'emploi en amont de leur mobilité. En poste, ils saisissent une opportunité qui se présente à eux : directement débauchés par un employeur, ils perçoivent la mobilité comme un moyen de redynamiser leur carrière professionnelle (une nouvelle équipe, de nouvelles responsabilités, missions...). Certains cadres expriment par ailleurs le sentiment de « devoir » saisir cette opportunité. Compte tenu de leur âge, celle-ci est perçue comme la dernière possibilité de mobilité professionnelle.

L'ÂGE, VÉCU COMME UN FREIN À LA MOBILITÉ, INSPIRE UN SENTIMENT D'URGENCE DE RECHERCHE D'EMPLOI

Selon les causes de la mobilité, et le vécu de l'éventuelle période de chômage qui la précède, la projection dans la recherche d'emploi varie. Dans le cas des mobilités contraintes (les « demandeurs d'emploi » et les « prévoyants »), l'âge est perçu par les cadres comme un frein à la mobilité sur le marché de l'emploi, et nourrit un sentiment d'urgence dans la recherche d'une nouvelle opportunité professionnelle.
Pour les « demandeurs d'emploi », au-delà des contraintes matérielles, la période de chômage fait écho à une peur de la stigmatisation, à un besoin de reconnaissance de la société (la famille, les amis, les anciens collègues...), et finalement, à la volonté de préserver le statut social lié à la situation d'emploi.

« À 50 ans, on a encore envie d'être dans le regard social de quelqu'un qui travaille. À 60 ans, on est moins stigmatisé si l'on ne travaille pas. C'était presque une tare d'être au chômage. » (Cadre 10, femme, 61 ans, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés)

« Ils doivent retrouver un emploi impérativement, ne plus être au chômage, ne pas retomber pendant des années dans des difficultés, retrouver une stabilité. Ils ont un besoin d'exister, d'avoir du relationnel autour d'eux. Le chômage, ça a aussi un impact sur le plan familial. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

Pour les « prévoyants », dont la mobilité est liée à une insatisfaction dans leur emploi, l'âge nourrit un sentiment d'inquiétude quant à une possible « mise au placard ». La crainte d'une « mise sur la touche » par l'employeur est en effet, dans leur discours, directement associée à l'âge. Ainsi, pour certains cadres du secteur bancaire, au-delà de 40 ou 45 ans et en l'absence d'une évolution vers des responsabilités hiérarchiques ou budgétaires conséquentes, les cadres séniors envoient un signal interprété comme négatif à leurs managers et aux recruteurs potentiels quant à leur motivation et leur capacité à progresser.

« Dans la banque, on se doit d'évoluer dans le management. Passé la barre de la quarantaine, [...] si vous stagnez, c'est le début de la fin. J'ai vu des collègues qui ont stagné. Ils réalisaient bien leur chiffre d'affaires chaque année mais n'ont pas évolué car ils n'avaient pas d'appétence pour le management. Ils ont été vite placardisés. [...] Du jour au lendemain, ils sont seuls, isolés. On ne leur adressait plus la parole, on ne les conviait plus aux meetings. Au bout d'un moment pour les cadres séniors, se pose la question de «qu'est-ce qu'on en fait». Il vaut mieux avoir pris de l'avance et s'être retrouvé manager d'un département. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

« Quand un cadre sénior se retrouve avec un jeune de 20 ans de moins dans la même équipe, c'est à ce moment-là que le top management se dit : «comment se fait-il qu'une personne de 45 ans fasse le même métier et n'ait pas envie d'évoluer ?» On commence à se poser des questions sur votre motivation, votre capacité à évoluer.» (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

« À mon niveau, j'ai un salaire que les managers ne veulent plus supporter dans leur compte [...] À la direction des ressources humaines, on m'a dit un jour que j'étais trop vieux sans avoir atteint le niveau de cadre très supérieur... À mon âge, un cadre juste au-dessous du niveau supérieur est trop vieux. » (Cadre 3, homme, 55 ans, banque, 250 salariés et plus)

Finalement, en emploi ou au chômage au moment du déclenchement de leur recherche, la plupart des cadres séniors interrogés évoquent la crainte d'un accroissement des difficultés sur le marché du travail à mesure qu'ils avancent en âge. L'approche qualitative ne permet pas d'identifier des différences en termes de secteur sur cette question, le sujet mériterait un approfondissement d'ordre quantitatif.
Pourtant, seule une minorité des cadres séniors interrogés déclare avoir été confrontée à des refus d'employeurs en raison de leur âge. Pour les autres, **cette crainte semble se nourrir de l'expérience collective** : elle découle directement du vécu de leurs proches ou de la diffusion médiatique des difficultés des chômeurs à retrouver un emploi.

« Retrouver un job après 60 ans, ce n'est pas monnaie courante, vu que dans les statistiques, il n'y en a que 2 % qui retrouvent un poste. » (Cadre 10, femme, 61 ans, 18 mois de chômage, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés)

« À mon âge, ce n'est pas évident de trouver, j'ai plein d'amis qui ont été dans cette situation, et mon mari quelques années avant moi. » (Cadre 4, femme, 47 ans, 12 mois de chômage, commerce de détail, moins de 10 salariés)

« Il suffit d'écouter les médias. On dit qu'à 45 ans, on est vieux. [...] C'est peut-être moi qui me crée mon propre blocage. Une intuition que j'ai. Je vois des gens autour de moi pour qui c'est beaucoup plus compliqué à partir d'un certain âge. » (Cadre 13, homme, 52 ans, 3 mois de chômage, conseil aux entreprises, moins de 10 salariés)

De fait, **les séniors sont surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée**. Si le taux de chômage est sensiblement plus faible pour les séniors que pour l'ensemble des actifs, les séniors restent plus durablement au chômage : 62 % des chômeurs de 55 à 64 ans le sont depuis au moins un an, contre 42 % pour l'ensemble des chômeurs, et le taux de persistance au chômage[8] des demandeurs d'emploi s'accroit significativement en fonction de l'âge.

8. Taux de persistance au chômage. Quelle proportion des demandeurs d'emploi reste au chômage 6, 12 ou 24 mois après leur inscription ? UNEDIC, janvier 2012

ENCADRÉ : UN TEMPS DE RECONSTRUCTION NÉCESSAIRE POUR LES CADRES LICENCIÉS

Dans le contexte d'un licenciement, les cadres sont parfois très affectés psychologiquement. La perte d'emploi peut s'accompagner d'une remise en question, d'une perte de confiance en soi, voire d'une période de dépression. Deux cadres séniors concernés par ces difficultés expliquent avoir eu besoin d'une période de reconstruction avant d'être en mesure de se projeter sur un nouveau poste, et d'amorcer une recherche active d'emploi. Ce temps de reconstruction induit alors des durées de chômage plus longues (de 12 à 24 mois).

« J'ai été très affectée psychologiquement par cette mauvaise expérience... J'ai quand même bien galéré, et j'étais bien affectée psychologiquement, ce qui ne m'a pas aidée à trouver du jour au lendemain...». (Cadre 2, Femme, 46 ans, urbanisme, 10 à 249 salariés, licenciée économique lors de son retour de congé de maternité, 8 mois de chômage avant d'intégrer le poste précédent)

« J'étais dans le refus de faire des formations. Je me sentais anéantie, je pensais que tout était fini, j'ai pris ça comme une fatalité. [....] J'étais perdue, la tête vide, l'impression de n'avoir jamais travaillé, de ne savoir rien faire... J'ai perdu confiance en moi, j'avais le sentiment d'être imbécile... La sécurité que j'avais jusque-là était perdue. Tout s'est déstabilisé. Pôle emploi c'était dénigrant. Mon amour-propre en a pris un coup, ça s'est ressenti dans ma famille. » (Cadre 4, femme, 47 ans, commerce de détail, moins de 10 salariés)

« Quelqu'un de lessivé, licencié cinq fois, ça va être difficile à remotiver. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

UNE RECHERCHE D'EMPLOI CENTRÉE SUR L'EXPERTISE MÉTIER ET SECTEUR

En amont de leur mobilité, **la plupart des cadres séniors interrogés se projettent dans un emploi équivalent au dernier poste qu'ils occupaient au regard du secteur d'activité et du métier** (c'est également le cas pour les « stratèges » dont la mobilité est motivée par une aspiration à davantage de responsabilités).
Le choix des cadres séniors de se positionner sur le cœur de leurs connaissances sectorielles et métier dans leur recherche de mobilité répond pour partie à leurs aspirations. Attachés à leur métier et à leurs responsabilités, ceux-ci envisagent peu de passerelles possibles vers des secteurs ou des métiers connexes. Cela correspond également à l'intégration d'un principe de réalité : plusieurs des cadres interrogés ont constaté que **les employeurs qui recrutent des cadres séniors recherchent des personnes ayant une expérience significative sur un poste similaire, gage selon eux de la capacité du candidat à être rapidement opérationnel sur le poste à pourvoir, comme cela a été évoqué précédemment**.

« À 50 ans, c'est beaucoup plus dur de changer de métier. L'employeur attend de vous d'être opérationnel tout de suite [...] À 50 ans on a l'impression de ne savoir faire que ce que l'on fait [...] Je ne me voyais pas dans un autre secteur [...] Je ne voyais pas qui aurait pu être intéressé par moi, avec mon salaire, sans les connaissances du marché. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

En négatif, la difficulté à transférer les compétences professionnelles vers des métiers ou secteurs connexes peut limiter les opportunités d'emploi des cadres. Et cela est encore plus difficile s'il s'agit d'une reconversion, un des cadres interrogés y ayant renoncé devant l'impossibilité de trouver une entreprise pour l'accueillir dans le cadre d'une formation en alternance.

LE RÉSEAU DE RELATIONS ET L'APPROCHE DIRECTE PRIVILÉGIÉS DANS LE RETOUR À L'EMPLOI

Pour signaler leur recherche d'emploi aux recruteurs, les cadres séniors multiplient largement les canaux. La réponse aux offres d'emploi publiées sur Internet ou transmises par le réseau est effectuée par quasiment tous les séniors interrogés. Quelques cadres complètent leur prospection sur Internet par la recherche des annonces publiées dans la presse (presse d'actualité ou presse professionnelle spécialisée). La **réponse aux annonces** constitue toujours le premier canal décisif pour le recrutement des cadres. Moins fréquent, le recours à des **intermédiaires de l'emploi** (cabinets de recrutement ou agence d'intérim) se révèle souvent efficace, que le cadre soit à l'initiative du contact ou que celui-ci résulte d'une « chasse » du recruteur. La **candidature spontanée** auprès des employeurs potentiels est une pratique nettement moins fréquente, tout comme la prise de contact via les réseaux sociaux professionnels sans introduction préalable.
Au final, **quel que soit le canal d'entrée en contact avec l'employeur, le réseau joue souvent un rôle décisif dans la concrétisation du projet de mobilité**. Dans la moitié des cas, le réseau a joué en faveur de l'accès au poste au travers de la transmission d'une offre, de la mise en contact avec l'employeur ou encore de la recommandation auprès du recruteur. En effet, il semblerait que les cadres séniors aient intégré le fait qu'à leur âge, ils doivent mobiliser leur réseau de relations qui s'est étoffé au cours de leur parcours professionnel. Puisque leur recherche est centrée sur leur expertise sectorielle et métier, le recours au réseau de relations favorise un retour à l'emploi dans le même secteur d'activité, d'autant qu'il permet de lever les éventuels barrages liés à l'âge.

Aussi, si la plupart des cadres déclarent avoir modifié leurs techniques de recherche vers une mobilisation accrue d'Internet, cette évolution est principalement à relier au contexte social et technologique. D'une prise de contact téléphonique et papier lors de leur première recherche sur le marché du travail, les cadres, et en particulier les cadres séniors, mobilisent aujourd'hui sont passés aujourd'hui à une mobilisation presque exclusive d'Internet.
La principale évolution dans la manière de rechercher un emploi tient au **plus grand recours des cadres séniors à leur réseau professionnel**. Au fil de leurs expériences professionnelles, les contacts se sont multipliés et les cadres séniors peuvent compter dans leur recherche d'emploi sur un réseau élargi : anciens collègues, clients, prestataires, fournisseurs, partenaires, chasseurs de têtes...

« Le facteur clé de succès est clairement le réseau. J'ai plus fait jouer mes relations. En 2002 [précédente recherche d'emploi], j'avais purement et simplement postulé à des annonces. À l'époque, j'avais moins de 10 ans d'expérience. Là, j'ai privilégié le recours à l'introduction par les connaissances. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

À l'inverse, un cadre évoque un moindre recours à son réseau par rapport à ses premières recherches d'emploi. Ayant le sentiment d'avoir fait la preuve de ses compétences au travers de ses réussites professionnelles, il estime ne pas avoir besoin de recourir à l'introduction ou aux recommandations d'un tiers.
Le contact direct avec les recruteurs est envisagé par certains cadres comme une véritable stratégie pour **contourner les éventuelles réticences liées à l'âge**, et en particulier convaincre sur leur motivation. C'est le cas d'une cadre, qui, se retrouvant au chômage suite au dépôt de bilan de la structure dans laquelle elle a réalisé l'intégralité de sa carrière professionnelle, trouve son poste actuel au terme d'un démarchage « porte à porte » des employeurs. Elle déclare privilégier le contact direct avec les employeurs pour montrer son énergie et sa motivation.
Un autre cadre a également mis en place une stratégie de recherche d'emploi qui prend en compte son âge. L'âge joue favorablement dans la mesure où il lui semble légitime de contacter directement dans son secteur les managers qui ont un poids important dans les décisions de recrutement. Parce qu'ils appartiennent à la même génération, il s'autorise à les contacter et a le sentiment de s'adresser à eux dans une position « d'égal à égal ».

« Je suis passé par LinkedIn en contactant des responsables de département dans le secteur de la banque. Je ne connaissais pas ces personnes de façon personnelle mais seulement leur réputation. Je leur écrivais en disant que je recherchais une opportunité au sein de leur entreprise. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

Plusieurs autres cadres évoquent également le regret de ne pas avoir été plus souvent en contact direct des employeurs. Pour eux, cela aurait pu donner du poids à leur candidature, ou, au minimum/pour le moins, cela leur aurait permis d'avoir un retour des employeurs suite à leurs candidatures et de mieux comprendre les raisons des réponses négatives.
Si le contact direct avec l'employeur est souvent à l'initiative du cadre sénior, il n'en reste pas moins qu'une cadre a été directement débauchée par son employeur alors qu'elle n'était pas en recherche d'emploi.

« J'étais cliente chez [son employeur actuel] depuis 10 ans. On se connaît très bien [le directeur]. Je l'ai revu dans le cadre du Club de l'informatique de ma région. C'est le fait d'avoir été cliente qu'il m'a proposé de travailler pour son entreprise. » (Cadre 11, femme, 44 ans, informatique, 250 à 4 999 salariés)

DES CADRES SÉNIORS DAVANTAGE PRÊTS À FAIRE DES CONCESSIONS AVEC L'AVANCÉE EN ÂGE

Plus de la moitié des cadres séniors interrogés déclarent avoir consenti des concessions dans le cadre de leur mobilité. Ces concessions sont différentes selon les causes de la mobilité. En effet, elles sont davantage acceptées pour les cadres « demandeurs d'emploi ». Elles existent également pour une partie des cadres qui connaissent une mutation directe, sans période de chômage, notamment pour ceux qui expriment une insatisfaction dans leur emploi antérieur (les « prévoyants »).

La principale concession des cadres séniors concerne la **rémunération**. Celle-ci est parfois – mais pas toujours – associée à un moindre niveau de responsabilité. C'est le cas de cette répondante, qui, suite à son licenciement, connaît pour la deuxième fois dans sa vie professionnelle le chômage de longue durée. Elle élargit progressivement ses recherches à des postes de moins en moins qualifiés et finit par retrouver un emploi dans le même secteur mais avec un niveau de responsabilités et de rémunération en deçà de son poste précédent.

« Ce poste ne répond pas à mes attentes parce que je souhaitais un poste de direction régionale, mais l'entreprise n'avait pas d'assise financière. [...] Sur tous les CV envoyés depuis janvier 2015, je n'ai eu qu'une seule réponse : sur 60 CV, aucun entretien [...] J'ai même répondu à des postes intermédiaires, de coaching, de formateur d'équipe de vente. Je n'avais plus rien à perdre à y répondre, ce sont des fonctions que j'ai déjà occupées... » (Cadre 10, femme, 61 ans, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés)

Plus de la moitié des cadres séniors interrogés déclarent ainsi avoir consenti une baisse de rémunération par rapport à ce qu'ils percevaient dans leur poste précédent. La concession sur le niveau de salaire concerne principalement les cadres qui étaient au chômage au moment de leur recrutement (« les demandeurs d'emploi »). Motivés par un retour à l'emploi rapide, ceux-ci acceptent davantage une baisse de rémunération. Outre les « demandeurs d'emploi », la majorité de ceux en mobilité directe (« les prévoyants ») accepte une baisse de salaire en raison de son caractère a priori provisoire. En effet, ils expliquent avoir négocié à la hausse une part variable de leur rémunération, qui doit compenser la perte fixe s'ils atteignent leurs objectifs.
Pour montrer leur motivation, certains cadres séniors sont prêts à postuler **à des offres d'emploi requérant des compétences, des qualifications et une expérience bien en deçà du niveau de leur poste précédent**, avec un discours convaincant auprès des recruteurs. C'est le cas de cet employeur qui envisageait initialement le recrutement d'un cadre débutant. Il concrétise finalement le recrutement avec un cadre de 47 ans, disposant d'une expertise et d'un portefeuille clients bien plus développé que ce qu'il envisageait.

« Il était très bon en entretien [...] Il s'est lui-même proposé en contrat de professionnalisation [...] Ce qui m'a plu, c'était son audace. Il m'a directement appelé et a très clairement dit «Ce poste, je le veux. Je voudrais vous rencontrer et vous montrer ma motivation. [...] Challengez-moi : si ça ne va pas, vous arrêtez. Je suis prêt à prendre un contrat de pro.» Le poste a évolué du fait du profil expert de X. Le poste est au-delà de ce que l'on avait prévu, avec son portefeuille et son expérience. » (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

Après avoir postulé à une dizaine d'offres d'emploi pour un poste de directeur financier, ce cadre a décidé de se porter candidat à une offre ouverte à des cadres plus jeunes pour valoriser toutes ses expériences antérieures.

« J'ai été directement en concurrence avec des cadres plus jeunes pour ce poste. [...] En entretien, on m'a dit «C'est très gonflé de votre part de vous mettre en concurrence avec des cadres de 35 ans.» » (Cadre 3, homme, 55 ans, banque, 250 salariés et plus)

Concernant le niveau de responsabilités hiérarchiques, on observe que la part de cadres ayant des responsabilités hiérarchiques et/ou budgétaires augmente progressivement avec l'âge pour culminer parmi les 45-50 ans. Au-delà, cette proportion stagne voire régresse légèrement après 55 ans[9], conséquence probable des renoncements consentis par certains cadres séniors.

En dehors du niveau de rémunération et de responsabilités hiérarchiques, les autres concessions – plus rares – portent sur :
- La **localisation géographique** du poste (déménagement pour un cadre interrogé, augmentation importante du temps de trajet pour un autre),
- Le **temps de travail** (temps partiel à 80 % pour deux cadres interrogés), ou les horaires (travail en soirée pour un cadre interrogé),
- La nature du **contrat de travail** (signature d'un contrat de professionnalisation plutôt que d'un CDI suite à la suggestion du cadre sénior, contrat qu'il envisageait comme une mise à l'épreuve).

9. *Les cadres séniors : dispositifs et profils*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre n°2013-81, novembre 2013

Au regard de leur capacité à faire des concessions pour faciliter leur mobilité professionnelle, les cadres séniors interrogés **apparaissent là encore en phase avec le marché du travail**. Interrogés sur les raisons qui les ont amenés à accepter une mobilité associée à une baisse de rémunération, ils déclarent être dans une position défavorable face aux employeurs.

Dans un travail de recherche récent dirigé par Didier Demazière[10], les auteurs parlent de crise de l'avenir pour rendre compte de l'incertitude du retour à l'emploi que connaissent les chômeurs. Il en découle un cheminement conduisant les demandeurs d'emploi à des ajustements progressifs sur leur vécu de leur situation, leur propre regard sur leurs compétences et atouts sur le marché du travail et leurs aspirations.

Quelle que soit la nature des concessions, les cadres séniors interrogés s'accordent à dire qu'elles sont un levier à la mobilité. De plus, **le sentiment que l'âge est un frein à la mobilité explique largement leur propension à accepter des concessions**.

Toutefois, ce consentement est plus ou moins facilité selon la situation **personnelle de chacun**. Pour les « opportunistes » et les « stratèges », le choix d'entamer une mobilité est souvent facilité par des situations personnelles propices au changement (remboursement du prêt immobilier, enfants autonomes, situation financière stable...). Dans le cas d'une concession sur le temps de travail, cette cadre perçoit ce geste comme une manière d'aborder la fin de la vie professionnelle de manière sereine, dégagée d'une partie des contraintes horaires.

« Il y a des gens qui ne veulent pas négocier. J'ai été obligée de revoir [mon temps de travail] à la baisse. Je m'y étais déjà préparée. Mais comme je travaille moins, j'ai plus de temps. Le statut de salarié me convient. Après le boulot, j'ai fini. J'ai beaucoup moins de soucis, je n'ai pas d'objectifs à faire... » (Cadre 9, femme, 51 ans, culture, loisirs, sport, moins de 10 salariés).

10. Demazière D., Foureault F., Lefrançois C., Vendeur A., 2015, « Vivre le chômage, construire ses résistances », Synthèse de l'étude *Affronter le chômage. Parcours, expériences, significations.*

ENCADRÉ : DES PROJECTIONS DIVERSES POUR LES CADRES SÉNIORS

Interrogés sur leurs attentes pour la suite de leur carrière professionnelle, la majorité des cadres séniors aspirent à rester en poste au sein de l'entreprise qu'ils viennent de rejoindre. Toutefois, certains d'entre eux anticipent des difficultés pour se maintenir en emploi en raison d'une part, de la pénibilité inhérente au poste occupé et d'autre part, de l'avancée en âge. C'est notamment le cas d'une ingénieure commerciale dans le secteur des activités informatiques qui craint de manquer de crédibilité aux yeux de ses clients.

« Mon souci est de me dire que je travaille dans les nouvelles technologies. [...] Lorsque je serai vieille avec des cheveux blancs et des rides à 65 ans, serai-je crédible pour vendre de tels produits ? Je serai un vieux croûton qui va vendre de nouvelles technologies. [...] C'est le décalage entre mon métier et mon apparence physique. » (Cadre 11, femme, 44 ans, informatique, 250 salariés et plus)

« Je n'ai plus envie de me demander si je vais trouver encore mieux avec une rémunération plus importante. Je crois qu'on commence aussi à fatiguer un peu aussi bien intellectuellement que physiquement. On n'est plus aussi enclin à accepter un poste que lorsqu'on a 30 ans [...] Quand je bossais chez McDonald's, j'étais en déplacement du lundi au vendredi. C'est quelque chose qu'à 50 ans, on n'est plus prêt à faire. » (Cadre 1, homme, 49 ans, commerce de gros, 250 salariés et plus)

Pour les cadres les plus âgés, le souhait de stabilité au sein de la nouvelle entreprise répond moins à une aspiration qu'au sentiment que leur attractivité sur le marché du travail décroît fortement avec l'âge, notamment passé 55 ans. Certains appréhendent par ailleurs de devoir traverser une nouvelle fois les difficultés d'adaptation qu'ils ont connues lors de l'intégration de leur poste actuel.

« [Pour intégrer une nouvelle entreprise], il faut tout recommencer. Je ne sais pas si j'aurais autant la pêche... J'aurais plus de difficultés à trouver, à m'adapter, que l'on me refasse confiance... » (Cadre 9, femme, 51 ans, culture, loisirs, sport, moins de 10 salariés)

Si une majorité des cadres séniors interrogés sont en quête de stabilité dans leur entreprise actuelle, une minorité envisage de nouvelles mobilités. C'est notamment le discours porté par les cadres séniors les plus jeunes, qui entament seulement le début de leur seconde partie de carrière et qui souhaitent poursuivre leur évolution professionnelle. À titre d'exemple, une architecte a profité de son licenciement à son retour de congé de maternité pour entamer un repositionnement professionnel. Elle a conscience qu'à l'issue du projet d'aménagement public sur lequel elle travaille actuellement, elle devra rechercher un nouvel emploi dans les années à venir. Néanmoins, elle n'est pas particulièrement inquiète.

Enfin, certains envisagent un statut hors salariat par défaut dans le cas où la poursuite dans le salariat ne serait plus possible (perte d'emploi et difficulté à retrouver un nouveau poste) ou le contexte ne serait plus satisfaisant (manque de perspective d'évolution de carrière ou dégradation des conditions de travail). De nombreuses réticences sont alors évoquées quant au statut d'indépendant : difficultés à séparer la vie privée de la vie professionnelle, risques financiers en cas de faillite, pression, solitude...

« Être indépendant, c'est ma bouée de sauvetage. Avec une bonne carte, vous pouvez gagner votre vie mieux que ce que j'ai. Là, j'ai opté pour le salariat. J'aime bien avoir une équipe. [Mon métier], ce n'est pas que de la vente : ça fait 11 ans que je suis responsable. Une équipe avec moi, c'est un vrai plus, c'est agréable, j'aime manager. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

Pour d'autres, la création d'entreprise est perçue comme une voie de reconversion professionnelle plus épanouissante.

« Je pense rester dans la même entreprise pour les huit prochaines années. Puis, j'envisagerai la suite comme une sorte de pré-retraite. Avoir une agence de voyages, être fleuriste, lever le pied... Ne plus avoir le stress du boulot où le cerveau continue de fonctionner la nuit. Après 58 ans, ça me gonflera. » (Cadre 1, homme, 49 ans, commerce de détail, 250 salariés et plus)

« Si demain je venais à perdre mon travail, je ferais des démarches pour mettre à bien mon projet pour les personnes atteintes de l'Alzheimer. Une structure qui serait une sorte de crèche pour les personnes âgées parce qu'il y a une réelle demande. Si j'ai la sécurité matérielle, je le ferai. » (Cadre 4, femme, 47 ans, commerce de détail, moins de 10 salariés)

–3–

–L'INTÉGRATION EN ENTREPRISE–

28 Des processus d'intégration qui ne sont pas fonction de l'âge des collaborateurs recrutés

29 Des cadres séniors qui répondent aux attentes des employeurs

29 Une intégration qui nécessite des efforts d'adaptation particuliersrs

31 Les facteurs de réussite de l'intégration

Dans la quasi-totalité des cas étudiés, côté cadres comme côté employeurs, les cadres séniors recrutés sont toujours en poste au moment de la réalisation de l'entretien, soit entre un mois et deux ans après leur recrutement.
Les processus d'intégration mis en place par les employeurs varient parfois en fonction du profil des collaborateurs, mais l'âge n'apparaît pas comme un facteur différenciant.
D'une manière générale, cadres et employeurs s'accordent sur un bilan positif de l'intégration, lié notamment à la capacité des nouvelles recrues à être rapidement autonomes sur leur poste. Toutefois, la réussite de l'intégration suppose des efforts d'adaptation importants pour les cadres : la plupart relatent les difficultés qu'ils ont surmontées lors de leur prise de poste. Sur ce point, les employeurs ont aussi un regard concordant avec celui des cadres. Les difficultés dans l'intégration, pour partie liées à la nature même des missions confiées aux cadres séniors, relèvent également de leur aptitude à s'adapter à un nouvel environnement de travail. Cette capacité d'adaptation dépend très souvent de leur parcours professionnel antérieur (type de missions réalisées, nombre d'expériences vécues...).
La formation est rarement mobilisée pour accompagner cet effort d'intégration. Le coût associé à l'intégration d'un cadre expérimenté et l'impératif d'opérationnalité immédiate semblent fréquemment jouer en défaveur d'un effort de formation des cadres séniors lors de leur prise de poste (en dehors des formations incluses dans le parcours classique d'intégration des nouveaux collaborateurs).

– DES PROCESSUS D'INTÉGRATION QUI NE SONT PAS FONCTION DE L'ÂGE DES COLLABORATEURS RECRUTÉS–

L'intégration d'un nouveau collaborateur dans l'entreprise peut être découpée en trois phases qui ne sont pas toujours formalisées dans les différents cas étudiés (certains cadres interrogés disent d'ailleurs n'avoir bénéficié d'aucune forme d'appui dans leur intégration) :
- La préparation de l'arrivée du salarié en amont de la prise de poste puis l'accueil du collaborateur le(s) premier(s) jour(s),
- L'accompagnement à la prise de poste : formations techniques (au logiciel, aux règles juridiques, au produit ou service à commercialiser, etc.), tuilage du prédécesseur, binôme avec un collaborateur au sein de l'équipe ou le manager sur les premières missions,
- Le bilan / retour d'expérience, souvent réalisé en fin de période d'essai, le processus d'intégration s'achevant généralement au moment de la fin de la période d'essai, que celle-ci soit concluante ou non.

Certaines entreprises (les grandes le plus souvent) mettent en place des processus d'intégration pour l'accueil de leurs nouveaux collaborateurs. Pour les autres, le parcours d'intégration se fait au cas par cas, selon le contexte d'ouverture du poste (création de poste ou non, présence ou non du prédécesseur), la nature du poste (niveau de responsabilité et expertise technique requise), le planning des missions attribuées au nouveau collaborateur ainsi que le calendrier général de la « vie » de la structure (disponibilité des différents collaborateurs, dates des réunions d'équipe, éventuels séjours de cohésion d'équipe déjà planifiés...).

Qu'elles soient très formalisées ou quasi inexistantes, les pratiques des employeurs pour l'intégration des cadres séniors ne diffèrent pas, selon eux, en fonction de l'âge des salariés recrutés. Les spécificités éventuelles sont liées à la nature du poste (une formation aux techniques de vente pour les commerciaux uniquement) ou aux besoins des nouveaux collaborateurs (un accompagnement prolongé du manager en binôme dans le cas où la personne ne serait pas autonome immédiatement).

« Il n'y a pas de spécificité sur le processus d'intégration, il est adapté à chaque nouveau collaborateur. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

– DES CADRES SÉNIORS QUI RÉPONDENT AUX ATTENTES DES EMPLOYEURS–

Les cadres séniors interrogés et ayant été recrutés répondent dans l'ensemble aux attentes de leurs employeurs. Dans la **quasi-totalité des cas étudiés, les cadres séniors recrutés sont toujours en poste au moment de l'entretien**. Dans quatre cas, les cadres ne sont plus en poste lors de la réalisation des entretiens. Dans les deux premiers cas, l'employeur a mis fin à la période d'essai, car le cadre ne répondait pas à ses attentes, par manque d'implication pour le premier et faute des compétences techniques nécessaires au poste pour le second. Pour les deux autres, le départ est plutôt à l'initiative du salarié. L'un a démissionné au bout d'un an, au regret de l'employeur, après avoir accompli l'essentiel de sa mission. Le second a mis fin à son contrat, en accord avec l'employeur, déçu par le contenu du poste.

Pour la plupart des cadres séniors recrutés, **l'intégration est rapide**. Ils sont autonomes sur leur poste en quelques semaines grâce à leur expertise.

« Il a démarré direct, au même niveau que ses collègues, et même mieux [en poste depuis 6 mois]. » (Employeur 12, commerce interentreprises (papeterie), 10 à 249 salariés, province)

« Dès le premier mois, c'est comme s'il avait toujours été de la maison. » (Employeur 1, immobilier (gestion de locaux commerciaux), 250 salariés et plus, Île-de-France)

« A. a été autonome en 15 jours. » (Employeur 13, transport (import/export), moins de 10 salariés, Île-de-France)

–UNE INTÉGRATION QUI NÉCESSITE DES EFFORTS D'ADAPTATION PARTICULIERS–

Les trois quarts des cadres séniors interrogés font le même constat que les employeurs sur leur intégration, plutôt bien vécue. Ils estiment être parvenus à être efficaces et autonomes dans des délais courts. Les autres mettent davantage en avant les difficultés rencontrées. Certains expriment clairement leur déception par rapport au poste. Au final, qu'ils soient satisfaits ou déçus de leur mobilité, **l'intégration et l'acquisition de l'autonomie sur le poste se font presque toujours au prix d'efforts importants de la part des cadres** pour s'adapter à leur nouvel environnement de travail. Il est néanmoins difficile de déterminer ce qui relève spécifiquement des cadres séniors de l'ensemble des cadres, dans la mesure où toute intégration à un nouvel environnement de travail demande un temps d'adaptation, quel que soit l'âge du collaborateur.
En effet, intégrer un nouveau poste au sein d'un nouvel environnement de travail nécessite un effort d'adaptation parfois important et potentiellement source de difficultés. Les collaborateurs nouvellement recrutés doivent d'abord **s'adapter aux nouvelles missions et tâches** qui leur sont confiées. Les métiers et secteurs occupés sont certes le plus souvent proches du poste précédemment occupé, mais les contours précis du poste, **les techniques et outils mobilisés** nécessitent toujours un temps d'apprentissage et d'adaptation.

« Il faut adapter les exigences qu'on peut avoir. J'ai dû augmenter les contrôles qualité, faire beaucoup plus d'assistance technique dans la réalisation. » (Cadre 14, homme, 47 ans, informatique, 10 à 249 salariés)

Une ancienne directrice informatique explique rencontrer des difficultés à s'approprier les nouveaux outils informatiques. Elle pointe ses réticences à mobiliser des logiciels qu'elle juge moins performants que ceux qu'elle a mis en place dans son poste précédent.

« Il faut que j'apprenne à utiliser des outils que je n'ai pas créés. Il faut 2 heures pour faire des trucs qu'on pourrait faire en trois minutes. » (Cadre 11, femme, 44 ans, informatique, 250 salariés et plus)

L'adaptation porte aussi parfois sur l'environnement de travail : l'organisation des bureaux, l'ambiance ou encore le rythme de travail.

« Passer d'une salle de marché où 200 personnes crient à un bureau de 5 personnes, c'est beaucoup plus calme. L'ambiance est tout autre. Il y a eu pour moi un temps d'adaptation qui a été nécessaire pour pouvoir m'habituer à ce nouveau rythme et à cette nouvelle ambiance. Le travail reste le même mais l'environnement de travail a changé. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

Quelques cadres séniors interrogés relatent les efforts qu'ils ont dû fournir pour s'adapter à un nouveau contexte organisationnel, en particulier en termes de taille. Les répondants qui intègrent une grande entreprise après avoir exercé dans une plus petite structure font ainsi part du sentiment d'avoir perdu en marge de manœuvre avec l'obligation de suivre des processus de fonctionnement formalisés. Les cadres qui font le chemin inverse déplorent quant à eux la perte des fonctions supports.

« Vendeur de banque et vendeur dans une petite structure, c'est pas vraiment la même chose. Un vendeur en banque, on vous prémâche le travail. Vous avez des produits, le matériel marketing, à disposition. Là il n'y a rien qui est fait : il faut trouver le produit, convaincre le client. J'aurais aimé avoir une formation sur ce type de commercialisation, pour faire de la prospection dans le dur. Savoir convaincre les clients de travailler avec moi en tant que vendeur et pas juste avec moi en tant que vendeur dans telle banque. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

« Ce n'est pas une grosse structure, j'aime avoir un cadre et des procédures bien établies. Une organisation, dans une start-up c'est plus compliqué pour moi : il n'y a pas la rigueur, l'organisation, car c'est le début. » (Cadre 10, femme, 61 ans, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés)

Dans certains cas, c'est le changement dans **l'approche managériale** qui nécessite un effort d'adaptation. C'est ce qu'explique ce répondant qui oppose l'approche « traditionnelle » française à une culture anglo-saxonne davantage centrée sur une évaluation par les résultats.

« À l'avenir, j'envisage le même type de poste mais avec des personnes qui ont la même vision que moi, plus américaine, plus anglo-saxonne, basée sur les résultats uniquement. La hiérarchie est un peu vieille France. » (Cadre 14, homme, 47 ans, informatique, 10 à 249 salariés)

Face à ces changements, plusieurs cadres séniors interrogés soulignent avoir rencontré des difficultés lors de leur intégration. Et le fait d'avoir connu peu de mobilités professionnelles et d'avoir une dernière expérience professionnelle de plusieurs années au sein de la même structure peut rendre l'adaptation d'autant plus difficile dans le sens où des habitudes propres à un univers professionnel spécifique ont été intégrées.

« Après autant d'années chez un autre, on a encore des réflexes et des habitudes. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

« Je suis formatée, j'ai tellement été mal habituée pendant 17 ans à avoir ma liberté. » (Cadre 11, femme, 44 ans, informatique, 250 salariés et plus)

« Pour avoir toujours travaillé en banque, j'avais à ma disposition de gros moyens. Lorsqu'un client faisait une demande, j'avais une multitude de départements à mon service pour m'aider. Là, je dois tout faire moi-même : rédiger les contrats et les envoyer, assurer le contrôle des opérations, l'envoi de factures... C'est un peu le choc culturel. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

« Parfois il prend des initiatives sans m'en parler et ça peut poser des soucis. On ne peut pas se permettre de prendre de grandes décisions sans en parler avec ma hiérarchie. Avant, il était dans une structure où il faisait ce qu'il voulait [...] Il a horreur d'écrire, je me bats pour avoir ses comptes rendus de visite. Ça lui change ses habitudes. » (Employeur 13, transport (import/export), moins de 10 salariés, Île-de-France)

–LES FACTEURS DE RÉUSSITE DE L'INTÉGRATION–

Certains facteurs facilitent l'intégration des cadres, séniors ou non, dans un nouveau poste. Le premier concerne la transparence de l'employeur sur les contours et les enjeux du poste : **un échange approfondi sur les contours précis du poste, les objectifs à remplir, les enjeux des missions confiées ainsi que les difficultés** potentielles identifiées par l'employeur apparaît comme un **préalable indispensable à la réussite de l'intégration** du nouveau collaborateur.
C'est le cas de ce cadre, recruté en tant que responsable de formation, qui regrette ne pas avoir été clairement informé du contenu du poste et des conditions de travail. Il a en effet été contraint d'effectuer des déplacements à l'étranger dans les premiers jours de sa prise de poste sans en avoir été informé au préalable.

« J'aime bien la transparence : on dit les choses en entretien, on n'est pas là pour mentir. Il faudrait une fiche de poste claire, nette, précise, pas que le salaire, mais aussi le milieu, l'ambiance. » (Cadre 12, homme, 45 ans, industrie, 10 à 249 salariés)

Dans un second cas étudié, un consultant en organisation décide de mettre fin à son contrat en accord avec son employeur en raison d'une forte déception sur le contenu réel de son poste qu'il juge inintéressant. On lui confie des tâches de maintenance informatique alors qu'il souhaitait mettre à profit ses compétences en conseil en organisation.

« [À propos du poste qu'il a quitté quelques mois avant d'intégrer le poste qu'il occupe actuellement comme consultant externe et le satisfait] C'est une entreprise où je ne me sentais pas bien. Le descriptif du poste n'était pas en accord avec la réalité du travail. Je perdais mon temps. Ils auraient pu prendre un ingénieur débutant. C'était des mini projets d'un mois, comme relier des photocopieurs entre eux via des logiciels. » (Cadre 13, homme, 52 ans, conseil aux entreprises, moins de 10 salariés)

La responsabilité de l'employeur dans les difficultés rencontrées par les nouvelles recrues est parfois mise en avant par les recruteurs eux-mêmes. C'est le cas d'un employeur qui a décidé d'interrompre la période d'essai du cadre sénior recruté qui n'avait pas les compétences techniques suffisantes.
« Souvent le mauvais c'est le recrutement, ce n'est pas la personne, qui n'est pas à sa place, c'est plus une erreur de casting. » (Employeur 9, matériel de manutention, 10 à 249 salariés, province)

Un autre facteur de réussite réside dans la mise en place d'un binôme lors des premières semaines de la prise de poste, **qu'il s'agisse du manager, du prédécesseur ou d'un autre collaborateur**. Cet accompagnement durant les premières semaines de la prise de poste permet aux cadres de s'acclimater progressivement à leur nouveau poste en bénéficiant d'un cadre sécurisé.

« La transition s'est faite avec mon prédécesseur, ça a été une chance car il est très bien vu dans son équipe. Quand je suis arrivé, il était encore là, et ça a été un plus. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

« On m'a affecté un parrain dans l'entreprise, l'équivalent de mon poste, expérimenté dans l'entreprise, qui m'a expliqué son fonctionnement, son process, les outils informatiques, l'administratif. C'était mon référent si j'avais des questions... » (Cadre 15, homme, 61 ans, prestations de services aux entreprises, 10 à 249 salariés)

Un employeur souligne la nécessité de ne pas priver le cadre de sa marge de manœuvre dans sa prise de poste. Il s'agit plutôt d'envisager le tuilage comme un temps de collaboration rapprochée, qui peut être source d'apprentissage pour les deux parties.

« [Avant de l'accompagner sur les rendez-vous commerciaux] je le laisse 15 jours seul prendre ses rendez-vous, voir ses nouveaux clients. C'est pas la peine de les assister, à 52 ans, il sait faire. Ça permet de le laisser prendre ses marques. » (Employeur 12, commerce de gros (papeterie), 10 à 249 salariés, province)

De façon plus spécifique pour les cadres expérimentés, *a fortiori* les cadres séniors, un parcours professionnel antérieur diversifié peut être un élément facilitateur.

Le fait d'avoir connu **plusieurs mobilités professionnelles**, notamment dans des métiers ou des contextes organisationnels variés, constitue un atout pour s'adapter à un nouvel environnement professionnel.
Pour les cadres qui, à l'inverse, ont connu peu de mobilités professionnelles (c'est le cas des cadres qui ont fait toute leur carrière professionnelle au sein d'une unique entreprise), le fait de retrouver un emploi dans **un contexte organisationnel proche** de celui de l'emploi précédent est un facteur qui joue en faveur d'une intégration réussie.
C'est notamment le cas de cette cadre de 48 ans, qui s'est retrouvée au chômage suite à la liquidation de la petite entreprise dans laquelle elle est restée 25 ans et où elle a gravi les échelons du métier de vendeuse à celui de directrice administrative. Après un an de chômage, elle retrouve un poste dans une TPE qu'elle qualifie de similaire au précédent, une condition favorable à la réussite de son intégration selon elle.

« J'ai un peu retrouvé, en plus petit, une ambiance familiale, le sentiment d'être chez moi, plus d'entrain à mon travail, je ne me sens pas en sécurité professionnelle, mais le fait de créer des rapports humains, c'est une intégration agréable, en harmonie. » (Cadre 4, femme, 47 ans, commerce de détail, moins de 10 salariés)

Enfin, **la formation** est rarement mobilisée par les employeurs lors d'un recrutement de cadre sénior ou par la suite. Pour certains répondants (surtout les cadres), c'est une lacune qu'ils déplorent. En effet, ces derniers mettent en évidence les difficultés rencontrées au moment de l'intégration, notamment en informatique et en anglais, qui pourraient être comblées par la formation continue. •

–4–

–LE REGARD SUR LES SÉNIORS EN ENTREPRISE : UN CONCEPT AMBIVALENT–

34 Un terme parfois tabou quand il fait référence à l'âge
35 Des représentations contrastées liées à l'âge

Les employeurs, les cadres séniors et responsables de cabinets de recrutement rencontrés ont été amenés à définir ce que recouvre pour eux la notion de sénior dans le monde professionnel.

Certaines personnes interrogées ont éprouvé des difficultés à définir le terme de sénior. Cette notion peut renvoyer à des représentations positives ou négatives, selon qu'elle fasse référence à l'expertise, à l'ancienneté au sein d'un poste ou à l'âge d'un individu.
« On l'emploie pas, on ne prononce jamais cette appellation (sénior). Quand on voit que l'âge de la retraite recule, quelqu'un de 45 ans sénior, c'est compliqué. On n'a pas de politique sénior que ce soit pour le maintien ou l'accès à l'emploi... Il n'y a pas de définition en interne. Je ne sais pas, à part le réduire à l'âge, et du coup l'expérience. Quelqu'un qui change d'emploi à 45 ans n'est pas sénior, c'est une double notion... Si je le résume à l'âge, (sénior dans le monde professionnel, c'est) 50 ou 52 ans. Mais c'est aussi lié à l'expérience, quelqu'un qui fait ce métier depuis 15 à 20 ans. Quelqu'un qui vient juste d'arriver même à 52 ans n'est pas sénior. » (Employeur 8, commerce de gros (alimentaire), 10 à 249 salariés, province)

Précaution de lecture

Rappelons que l'étude est basée sur des recrutements récents de cadres séniors. Il est donc probable que les employeurs interrogés portent un regard plus positif sur les séniors que la moyenne des recruteurs.

–UN TERME PARFOIS TABOU QUAND IL FAIT RÉFÉRENCE À L'ÂGE–

La plupart des personnes interrogées s'accordent à dire qu'il est **prématuré de considérer un cadre comme sénior à 45 ans dans le monde professionnel**. L'entrée dans la vie active et l'âge de la retraite reculant, les cadres de 45 ans ne sont qu'à la moitié de leur parcours professionnel. Aux dires des employeurs, comme des cadres, ce terme serait plus adapté pour parler des cadres en fin de carrière, au-delà de 55 ans voire à l'approche de la retraite. Cette vision est avant tout liée aux connotations négatives liées à l'âge.

« À 45 ans, on n'est pas vieux, on n'est pas en fin de carrière, on a encore beaucoup à faire, et on est en capacité de le faire. » (Employeur 16, hôtellerie, 250 salariés et plus, province)

« Sénior à 45 ans et plus, c'est pas motivant, il y a un savoir... Je ne me considère pas comme sénior aujourd'hui, j'ai la même jeunesse, mais il y a un an (quand j'étais au chômage), j'aurais dit oui, mais aujourd'hui j'ai retrouvé ma vivacité. » (Cadre 4, femme, 47 ans, commerce de détail, moins de 10 salariés)

« Le départ à la retraite à 60/65 ans, ce n'est pas vraiment vieux. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Les répondants ont **tendance à reculer l'âge des séniors en fonction de leur propre âge**. Sans doute, refusent-ils de se considérer comme séniors eux-mêmes.

« [Un sénior] C'est une personne qui a un certain âge, moi j'ai 56 ans, je suis très jeune. Sénior, c'est 70 ans, ça raisonne vieux. Il y a la qualification junior, jeune diplômé, il faudrait une catégorie intermédiaire... Sénior est banalisé au terme de vieux, mais à 45 ans on n'est pas vieux. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

« Je ne me considère pas comme sénior, j'ai encore plein de trucs à donner. » (Cadre 7, Femme, 50 ans, assurances, 250 salariés et plus,)

De la même façon que la problématique de la gestion des âges en entreprise semble tabou, le terme sénior est alors considéré comme **stigmatisant**.

« C'est une ségrégation ridicule, je ne sais pas si cela a un sens, à moins que ça soit lié à un avantage quelconque. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

« Au sens littéral (sénior signifie d'un certain âge), mais on ne peut pas catégoriser quelqu'un juste avec le facteur âge. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« Je n'aime pas ce mot sénior. » (Cadre 7, femme, 50 ans, assurances, 250 salariés et plus)

Cette appellation peut même être perçue comme péjorative. Un employeur relate qu'il a été amené à retirer la mention sénior sur une annonce, alors qu'il voulait mentionner un besoin d'expertise.

« Sénior, c'est devenu un gros mot. » (Employeur 9, matériel de manutention, 10 à 249 salariés, province)

Par ailleurs, **les cadres séniors eux-mêmes peuvent anticiper les représentations négatives des employeurs**, souvent en lien avec des difficultés pour retrouver un emploi.

« J'ai peur du regard que l'entreprise peut avoir sur une personne de 60 ans. [...] C'est peut-être moi qui crée mon propre blocage, c'est plus une intuition que j'ai. » (Cadre 13, homme, 52 ans, conseil aux entreprises, moins de 10 salariés,)

« Certains candidats demandent si l'âge est un frein, c'est une de leurs inquiétudes. On les rassure tout de suite, on privilégie l'expérience. L'âge n'est pas un critère déterminant. » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

–DES REPRÉSENTATIONS CONTRASTÉES LIÉES À L'ÂGE–

DES REPRÉSENTATIONS POSITIVES, LIÉES À LA CAPITALISATION, L'EXPERTISE ACQUISE AU FIL D'EXPÉRIENCES DIVERSIFIÉES...

D'une façon générale, le terme de sénior fait **référence en premier lieu à des savoir-faire liés à l'expertise technique, à un métier ou à un secteur d'activité**. L'accent est principalement mis sur les connaissances et les compétences développées au cours d'expériences professionnelles diversifiées.

« [Un sénior c'est] Un individu à part entière qui amène une certaine expertise, nos séniors sont des experts. » (Employeur 9, matériel de manutention, 10 à 249 salariés, province)

La maîtrise de l'environnement professionnel induit une plus grande **crédibilité** face aux différents interlocuteurs (clients, équipe en place...).

« J'ai une collègue de 59 ans, elle est proche de la retraite, mais elle a une niaque très importante, et le respect de ses collaborateurs parce qu'elle maîtrise son sujet. » (Cadre 7, femme, 50 ans, assurances, 250 salariés et plus)

Les employeurs considèrent qu'un sénior sera plus en **capacité de comprendre les enjeux, d'anticiper et de gérer les problèmes** car il aura été confronté à diverses difficultés au cours de ses expériences professionnelles antérieures.

« On devrait recruter plus souvent des quinquagénaires. C'est à cet âge-là qu'on devient efficace, avec l'expérience acquise. À 40 ans, on est toujours surpris ou pris au dépourvu. » (Employeur 15, prestataire de services (santé), 250 salariés et plus, province)

Par son expérience, le cadre sénior renvoie l'image d'un salarié autonome et opérationnel rapidement.

« Un jeune va enchaîner plus de rendez-vous, il a plus d'énergie, il est plus mobile. Il peut travailler plus tard le soir, n'a pas toujours des enfants. Mais il va mettre beaucoup plus de temps à capter un client [...] le sénior connaît le client et le ciblage est plus rapide. Ça va plus vite pour lui. » (Employeur 5, commerce interentreprises (optique), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« Un sénior a envie de travailler, il connaît son métier. Si c'est dans la même profession, il est autonome tout de suite, disponible, tellement heureux de travailler. » (Employeur 14, immobilier, moins de 10 salariés, Île-de-France)

Un certain nombre d'attributs positifs sont associés aux salariés de plus de 45 ans : **la maturité, la patience, la rigueur, le calme, la maîtrise de soi, l'assurance, la capacité à prendre du recul et à relativiser**. Selon les personnes interrogées, ces attitudes sont très souvent manquantes chez les cadres plus juniors.

« La capacité à prendre du recul, en animation d'équipe par exemple, lors d'une prise de décision, quand on est déçu d'un collaborateur, on réfléchit avant d'envoyer un mail... La faculté à relativiser, ce qui semble insurmontable à une personne de 30 ans. La capacité à positiver la pire des situations. » (Cadre 8, femme, 52 ans, mutuelles, 10 à 249 salariés)

Dans un secteur d'activité où la moyenne d'âge est élevée (le milieu hospitalier), un employeur considère le cadre sénior comme un interlocuteur **capable de rassurer** la clientèle.

« Un sénior au sein des services hospitaliers est plus crédible qu'un junior, c'est un facteur favorisant. Les jeunes semblent moins crédibles, un sénior est plus à même d'avoir un discours d'égal à égal avec un professionnel de santé. En hôpital, la moyenne d'âge est élevée, 50 ans... Ça a un côté rassurant pour les interlocuteurs. » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Certains employeurs et cadres associent également à l'âge une plus grande **envie de transmission des connaissances** et de savoir-faire.

« On n'a jamais de difficultés sur les gens qui arrivent à 60 ans, sur le passage de relais, ils ont toujours pris beaucoup de plaisir à transmettre. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« Leur expérience leur permet de former les plus jeunes et de transmettre leur savoir-faire. » (Cadre 9, femme, 51 ans, culture, loisirs, sport, moins de 10 salariés)

Enfin, le cadre sénior renvoie parfois aux notions de disponibilité, fiabilité et stabilité. Certains des employeurs rencontrés mettent en avant la plus grande disponibilité des séniors par rapport aux salariés plus jeunes en raison de leur situation familiale libérée de la contrainte de l'éducation d'enfants plus jeunes. Le cadre sénior est parfois perçu comme un salarié pouvant davantage faire preuve de souplesse en termes d'horaires, de déplacements, voire de mobilité géographique. Un employeur déclare même que les séniors sont moins souvent absents. En fin de carrière, le sénior peut aussi renvoyer l'image d'un salarié plus stable, qui risque moins de se projeter sur un autre poste dans un délai court.

« Un sénior est plus stable, il ne partira pas pour une meilleure rémunération, il plafonne déjà. » (Cadre 14, homme, 47 ans, informatique, 10 à 249 salariés)

« Présenter un sénior à un client, ça a beaucoup d'atouts en termes de longévité dans le poste. À 50/55 ans, dans les 10 ans à venir il ne partira pas de lui-même, contrairement à un jeune de 30 ans. » (Cabinet de recrutement 1, spécialisé dans les métiers du commerce, de l'ingénierie et de la finance, province)

… MAIS ÉGALEMENT DES VISIONS NÉGATIVES

Une longue ancienneté au sein d'un même poste, si elle n'est pas accompagnée d'une mobilité, ou tout au moins d'une évolution professionnelle, peut renvoyer un signal négatif à l'employeur. Le cadre marqué ou imprégné par la culture de son expérience antérieure professionnelle (environnement de travail, mode et organisation du travail...), peut laisser présager un **manque d'ouverture d'esprit** et des **difficultés d'adaptation à de nouveaux processus**. Quant au fait de ne pas avoir évolué au sein du poste, l'employeur peut l'interpréter comme un **manque d'ambition,** un refus de prendre en charge de nouvelles responsabilités, voire un **manque de motivation**.

C'est le cas d'un employeur, à la fois encadrant et en charge du recrutement des membres de son équipe dans le secteur du fret commercial. Elle reconnaît avoir une opinion négative des séniors qui ont connu peu de mobilités professionnelles dans leur carrière. Cette « monotonie » est source, selon elle, d'étroitesse d'esprit, de lassitude au travail voire de dépression. Le sénior qu'elle a recruté était pourtant depuis 20 ans en poste au sein de la même entreprise, mais avec de nombreuses mobilités internes, y compris à l'international.
« Quelqu'un qui a une ouverture d'esprit ne restera pas figé dans une même entreprise. » (Employeur 13, transport (import/export), moins de 10 salariés, Île-de-France)

« Le sénior peut être plus ou moins usé par son métier... » (Employeur 16, hôtellerie, 250 salariés et plus, province)

« Il y a peut-être plus de lassitude chez les travailleurs âgés. Le long terme, ça fait qu'on s'essouffle. L'âge joue... Les anciens ont plus de mal à s'adapter au secteur qui a beaucoup évolué et aux nouvelles technologies. Ils manquent de compétences informatiques. Mais ce n'est pas le cas d'un sénior qui a changé beaucoup de structures par exemple. Ce n'est pas une question d'âge mais d'état d'esprit. » (Employeur 3, social, association de 250 salariés et plus, province)

Les cadres séniors interrogés déclarent également avoir été confrontés à cette représentation peu favorable à leur encontre.

« J'ai postulé à des postes qui m'ont été refusés car on estimait que j'étais trop ancré dans des habitudes, et pas d'ambition. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

« [Retour sur les raisons d'un recrutement non abouti] Mon expérience a été un atout jusqu'à une certaine limite. Au dernier moment, ils ont eu peur que je sois trop marqué de mon ancienne expérience, au bout de 20 ans. Ils me voyaient trop comme quelqu'un attaché à faire du chiffre d'affaires, vendre des produits. Au dernier moment, ça les a inquiétés : ils avaient peur que je ne sois pas en mesure de mettre en confiance les clients, que je sois là uniquement pour vendre les produits. » (Cadre 5, homme, 50 ans, banque, 10 à 249 salariés)

Une moindre capacité à s'adapter, à **apprendre ou une réticence** à intégrer, suivre une **formation** sont parfois associées à l'avancée en âge.

« Les employeurs pensent qu'on ne saura pas s'adapter aux nouvelles règles de l'économie, de la concurrence. Les gens ne consomment plus comme avant. Ils ont l'impression qu'on ne veut pas le voir, qu'on n'est plus à jour. [...] Ils pensent que les jeunes sont plus à même de s'adapter. Nous, on est un peu des dinosaures, et on demande des salaires plus élevés. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

« Certains ont du mal à s'adapter... Ils font de la résistance au changement, n'ont pas envie. Ils se disent «j'ai déjà fait ça pendant tant d'années, avec une équipe, ce n'est pas une entreprise et des petits jeunes qui vont me faire changer». Il faut être plus humble [...] Ils ont du mal à s'adapter réellement, faire ce qu'on leur demande, rentrer dans le rôle. Ils ne veulent pas être pris pour des personnes qui débutent. » (Employeur 7, ingénierie-R&D (industrie automobile), 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Par ailleurs, **une grande ancienneté peut être associée à une rémunération élevée** et expliquer les réticences de certains employeurs à rencontrer des candidats séniors. Que ce soit par les cadres ou les employeurs, la notion de « coût » est régulièrement abordée.

« Est-ce qu'un sénior va prétendre à une rémunération plus élevée ? » (Employeur 8, commerce de gros (alimentaire), 10 à 249 salariés, province)

« J'ai senti qu'on [en tant que sénior] coûtait trop cher par rapport à notre mode de rémunération commissionné sur les objectifs. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, de 10 à 249 salariés)

Bien que **le manque de dynamisme et de motivation** ne caractérise pas uniquement les cadres séniors, **les employeurs leur associent toutefois ces aspects, notamment à l'approche de la retraite**.

À noter que ces représentations ne sont pas toujours fondées sur des expériences concrètes. Parmi l'ensemble des employeurs interrogés, seul l'un d'entre eux a mentionné une rupture de contrat avec un sénior, parce que ce dernier ne s'impliquait pas suffisamment.

« C'est dans l'attitude, ce n'est pas forcément lié à l'âge, il y a des personnes qui se démotivent, dans l'entreprise il y a une salariée de 56/57 ans qui semble démotivée en ce moment. On essaie de comprendre pourquoi, ça peut être des raisons personnelles ou de santé... » (Employeur 4, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

« Peut-être une réticence à travailler quand on se rapproche de la retraite, une motivation qui peut diminuer. Mais je ne me dis pas que les séniors sont comme ça. » (Employeur 8, commerce de gros (alimentaire), 10 à 249 salariés, province)

« On remarque que les cadres, 3 ou 4 ans avant la retraite, ont tendance à être de plus en plus cools, moins stressés, ils ont déjà un pied dans le départ. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France)

Lors de leur recherche d'emploi, certains cadres séniors interrogés déclarent avoir dû faire preuve d'une grande combativité pour démontrer aux employeurs leur motivation à travailler, et leur dynamisme.

« Il faut vraiment se battre pour convaincre qu'on a encore envie de travailler, qu'on aime notre métier, qu'on est passionné, et non pas qu'on fait de l'alimentaire et qu'on attend la retraite. » (Cadre 10, femme, 61 ans, industrie pharmaceutique, 10 à 249 salariés)

« On doit essayer de montrer qu'on a la même vitalité qu'un jeune. » (Cadre 6, homme, 49 ans, commerce de gros, 10 à 249 salariés)

Certains employeurs craignent également **une réticence de la part des séniors à être dirigés par un cadre plus jeune**, ou à intégrer une équipe plus jeune. Ils évoquent à ce sujet l'existence d'une sorte de clivage générationnel concernant le rapport au travail et la vision du monde professionnel.

« [Les autres membres de l'équipe se posaient des questions] «C'est pas un peu vieux ? Il va aller au lit hyper tôt dans la soirée, le papi. Ou il va vouloir montrer son savoir, faire le « je sais tout ».» [...] La seule crainte que j'avais c'est qu'il me dise : «Avec mon expérience, tu ne vas pas m'apprendre ce que j'ai à faire.» » (Employeur 12, commerce de gros (papeterie), 10 à 249 salariés, province)

« Les problématiques s'accélèrent parce que les générations actuelles sont un peu plus en rupture. Ils (les cadres plus jeunes) sont plus pressés, ils veulent que ça aille plus vite, veulent plus d'indépendance... [...] Vous ne pouvez pas vous permettre d'avoir des conflits de génération dans une entreprise. Surtout si les métiers sont interdépendants et diversifiés. » (Employeur 11, industrie des équipements électriques et électroniques, 10 à 249 salariés, Île-de-France). •

–5–

–ANNEXES–

40 Principales caractéristiques des répondants
42 Focus sur les dispositifs spécifiques séniors

–PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS–

–Tableau 1–
Profils des employeurs interrogés

Employeur	Fonction	Secteur d'activité de l'entreprise	Taille de l'entreprise	Localisation
Employeur 1	Responsable de recrutement	Immobilier (gestion de locaux commerciaux)	ETI/GE	Île-de-France
Employeur 2	Responsable gestion du personnel	Architecture	PME	Île-de-France
Employeur 3	Responsable RH	Social	ETI/GE (Association)	Province
Employeur 4	Encadrant	Industrie pharmaceutique	PME	Île-de-France
Employeur 5	Responsable de recrutement et encadrant	Commerce inter-entreprises (optique)	PME	Île-de-France
Employeur 6	Responsable de recrutement et de formation	Bailleur social	ETI/GE	Île-de-France
Employeur 7	Responsable de recrutement	Ingénierie-R&D (industrie automobile)	PME	Île-de-France
Employeur 8	Chargé de RH	Commerce de gros (alimentaire)	PME	Province
Employeur 9	Chargé de recrutement	Matériel de manutention	PME	Province
Employeur 10	Assistante de recrutement	Industrie (plasturgie)	ETI/GE	Province
Employeur 11	Directeur administratif et financier	Industrie des équipements électriques et électroniques	PME	Île-de-France
Employeur 12	Encadrant	Commerce de gros (papeterie)	PME	Province
Employeur 13	Encadrant	Transport (import/export)	TPE	Île-de-France
Employeur 14	Encadrant	Immobilier	TPE	Île-de-France
Employeur 15	Encadrant	Prestataire de services (santé)	ETI/GE	Province
Employeur 16	Directeur de ressources humaines	Hôtellerie	ETI/GE	Province

TPE : très petites entreprises
PME : petites et moyennes entreprises
ETI : entreprises de taille intermédiaire, entre 250 et 4 999 salariés
GE : grandes entreprises, au moins 5 000 salariés

–Tableau 2–
Profils des cabinets de recrutement interrogés

Cabinet de recrutement	Fonction	Domaine de spécialité du cabinet	Localisation
Cabinet recrutement 1	Directeur associé, co-fondateur du cabinet de recrutement	Commerce, ingénierie, finance	Province
Cabinet recrutement 2	Directeur fondateur du cabinet de recrutement	sans spécialisation	Province
Cabinet recrutement 3	Directeur fondateur du cabinet de recrutement	spécialisé sénior	Île-de-France

– Tableau 3 –

Profils des cadres interrogés

Cadre sénior	Fonction	Responsabilité manageriale	Sexe	Situation d'emploi en amont du recrutement	Âge au moment du recrutement	Secteur d'activité	Taille de l'entreprise	Ancienneté dans l'entreprise
Cadre 1	Responsable de vente à l'international	Sans management	Homme	Chômage (3,5 mois)	49	Commerce de gros	ETI/GE	18 mois
Cadre 2	Accompagnement de la maitrise d'ouvrage sur des projets de construction	Sans management	Femme	Chômage (5 mois)	46	Urbanisme	PME	8 mois
Cadre 3	Responsable contrôle et organisation	Sans management	Homme	Emploi	55	Banque	ETI/GE	18 mois
Cadre 4	Directrice administrative	Sans management	Femme	Chômage (12 mois)	47	Commerce de détail	TPE	11 mois
Cadre 5	Directeur commercial	Intermédiaire	Homme	Emploi	50	Banque	PME	24 mois
Cadre 6	Directeur commercial régional	Intermédiaire	Homme	Emploi	49	Commerce de gros	PME	4 mois
Cadre 7	Responsable de pôle	Top management	Femme	Emploi	50	Assurances	ETI/GE	12 mois
Cadre 8	Responsable commerciale	Intermédiaire	Femme	Chômage (18 mois entrecoupé d'intérim)	52	Mutuelles	PME	11 mois
Cadre 9	Responsable clientèle	Intermédiaire	Femme	Chômage (12 mois)	51	Culture, loisirs, sport	TPE	2 ans
Cadre 10	Responsable grand compte	Intermédiaire	Femme	Chômage (18 mois entrecoupé de 2 missions courtes)	61	Industrie pharma-ceutique	PME	3 mois
Cadre 11	Ingénieure commerciale	Sans management	Femme	Emploi	44	Informa-tique	ETI/GE	1 mois
Cadre 12	Responsable de formation	Intermédiaire	Homme	Emploi	45	Industrie	PME	11 mois
Cadre 13	Consultant en organisa-tion d'entreprise	Sans management	Homme	Chômage (3 mois)	52	Conseil aux entreprises	TPE	12 mois
Cadre 14	Chef de projet en déve-loppement de logiciels	Intermédiaire	Homme	Chômage (6 mois)	47	Informa-tique	PME	18 mois
Cadre 15	Conseiller en création et reprise d'entreprise / expertise comptable	Sans management	Homme	Chômage (24 mois)	61	Prestations de service aux entre-prises	PME	23 mois

Cadre 15/secteur d'activité : Prestations de services
TPE : très petites entreprises, moins de 10 salariés
PME : petites et moyennes entreprises, de 10 à 249 salariés
ETI : entreprises de taille intermédiaire, entre 250 et 4 999 salariés
GE : grandes entreprises, au moins 5 000 salariés

–FOCUS SUR LES DISPOSITIFS SPÉCIFIQUES SÉNIORS[11]–

Dans un contexte global de vieillissement de la population active, couplé aux mesures successives d'allongement de la durée du travail, les entreprises sont amenées à se préoccuper davantage du maintien en emploi des salariés séniors. Les gouvernements successifs ont proposé différents dispositifs pour les accompagner et les inciter à prendre des mesures dans ce sens.

– L'ENTRETIEN À MI-CARRIÈRE –

L'entretien à mi-carrière concerne tous les salariés âgés de plus de 45 ans, ou ayant au moins vingt ans d'activité professionnelle. Il a été mis en place en 2005 et rendu obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus par la loi du 24 novembre 2009. L'entretien de seconde partie de carrière est un moment privilégié, qui permet au salarié et à l'entreprise de préparer et de mieux gérer sa deuxième partie de vie professionnelle.

Il est destiné à éviter toute discrimination à l'égard de la population sénior de l'entreprise. Les principaux objectifs de ce dispositif sont de faire le point à mi-parcours sur les compétences du salarié, sa situation et son évolution professionnelle, ses besoins de formation, de permettre au salarié de se projeter afin d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle et d'examiner les perspectives de déroulement de carrière en fonction des souhaits du salarié et au regard des possibilités dans l'entreprise.

Ce dispositif est globalement peu utilisé, et a rarement été évoqué par les employeurs au cours de l'étude. Selon une précédente étude de l'Apec[12], seuls 13 % des cadres concernés interrogés s'étaient vu proposer un entretien à mi-carrière (en 2013). Le recours à ce dispositif augmente avec la taille de l'établissement : en 2013, il concernait 5 % des cadres pour les entreprises de moins de 50 salariés, 9 % des 50 à 249 salariés, 16 % des 250 à 999 salariés, et atteignait 20 % dans les structures de plus de 1 000 salariés.

– L'ACCORD OU PLAN SUR L'EMPLOI DES SÉNIORS –

Institué par la loi de financement du 17 décembre 2008 sur la Sécurité Sociale, le plan ou accord sénior est obligatoire dans les entreprises de 50 salariés et plus depuis le 1er janvier 2010. Les entreprises n'ayant pas mis en place d'accord ou de plan séniors peuvent se voir infliger des pénalités. La mise en place d'un plan séniors engage l'entreprise à agir sur au moins trois des six domaines d'action suivants :

- Recrutement des salariés âgés en entreprise,
- Anticipation de l'évolution des carrières professionnelles,
- Amélioration des conditions de travail et prévention des situations de pénibilité,
- Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation,
- Aménagement des fins de carrière et de la transition entre activité et retraite,
- Transmission des savoirs et des compétences et développement du tutorat.

En matière de maintien en activité dans l'entreprise, les séniors concernés par les accords et plans d'action sont ceux âgés de 55 ans et plus. En revanche, les dispositions en termes de nouvelles embauches se destinent aux demandeurs d'emploi de 50 ans et plus. Chaque accord et plan d'action pour les séniors est mis en place pour une durée de trois ans et doit faire mention d'objectifs chiffrés quant au maintien dans l'emploi et le recrutement de salariés âgés.

Selon un rapport de la direction générale du Travail de 2012, 90 accords couvrant 400 branches professionnelles ont été déposés. Ce sont aussi 32 300 textes qui ont été déposés par les entreprises, dont deux tiers de plans d'action et un tiers d'accords. Potentiellement, ces textes couvrent 7,3 millions de salariés. Au moins 80 % des effectifs d'entreprises de 50 salariés ou plus étaient concernés par un plan ou accord en faveur de l'emploi des séniors.

11. Les éléments repris ci-dessous sont issus de l'étude « *Les cadres séniors : dispositifs et profils* », Apec, coll. Les études de l'emploi cadre n° 2013-81, novembre 2013

12. *Les cadres séniors : dispositifs et profils* », Apec, coll. Les études de l'emploi cadre n° 2013-81, novembre 2013

Mais ce dispositif reste largement méconnu. En 2013, selon une étude de l'Apec, 72 % des cadres de 45 ans ou plus n'avaient pas connaissance de ce dispositif au sein de leur entreprise[13].

LE CONTRAT DE GÉNÉRATION

Le contrat de génération instauré par la loi du 1er mars 2013 a trois objectifs majeurs : l'emploi des jeunes en CDI, le maintien dans l'emploi et le recrutement des séniors, et la transmission des compétences et des savoir-faire. Ce contrat de génération, qui veut instituer une gestion active des âges et des transmissions des compétences, est obligatoire dans les entreprises de 300 salariés et plus (négociation à mener et conclusion d'un accord avant le 30 septembre 2013). Cet accord porte sur des engagements en matière d'emploi des jeunes et des séniors et de transmission des savoirs et des compétences. L'accord peut être négocié au niveau du groupe. Le contrat de génération n'est pas exclusif aux grandes entreprises et peut concerner les entités de toute taille. Ainsi les entreprises de moins de 50 salariés peuvent bénéficier d'une aide financière (4 000 euros par an) et d'un appui conseil sans accord de branche. Dans les entreprises de 50 à 249 salariés, cette aide est conditionnée à un accord collectif. Le contrat de génération mêle des mesures en faveur de l'emploi des jeunes (objectifs d'embauche en CDI, intégration dans l'entreprise, place des contrats en alternance dans les embauches) et en faveur des séniors (engagement d'embauches de séniors, aménagement des conditions de travail). Un pont entre les deux générations peut se formaliser via des mesures favorisant le tutorat pour la transmission des compétences. Des binômes jeunes - séniors peuvent être mis en place pour encourager l'embauche de jeunes et garantir le maintien dans l'emploi des séniors tout en favorisant la transmission des compétences.

L'AIDE À L'EMBAUCHE D'UN DEMANDEUR D'EMPLOI DE 45 ANS ET PLUS EN CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Dans les conditions fixées par le décret n° 2011-524 du 16 mai 2011, les employeurs peuvent demander le bénéfice d'une aide de l'État pour toute embauche de demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation.
L'employeur doit remplir les conditions suivantes :
1. L'employeur procède à une embauche dans le cadre d'un contrat de professionnalisation mentionné aux articles L. 6325-1 et L. 6325-5 du code du travail, au bénéfice d'un demandeur d'emploi âgé de 45 ans et plus. L'âge du bénéficiaire du contrat est apprécié à la date du début de l'exécution du contrat ;
2. La date de début d'exécution du contrat est postérieure au 1er mars 2011 ;
3. L'employeur n'a pas procédé, dans les 6 mois qui précèdent l'embauche, à un licenciement économique au sens de l'article L. 1233-3 du code du travail sur le poste pourvu par le recrutement ;
4. Le titulaire du contrat n'a pas appartenu à l'effectif de l'entreprise au cours des 6 derniers mois précédant la date de début du contrat.
Aucune condition d'effectif n'est requise.
L'aide est cumulable avec les aides existantes, au 17 mai 2011 (date de publication du décret 2011-524 du 16 mai 2011 précité), pour l'embauche de salariés âgés de 45 ans et plus en contrat de professionnalisation.
Le montant de l'aide est fixé à 2 000 €. •

13. *Les cadres séniors : dispositifs et profils »*, Apec, coll. Les études de l'emploi cadre n° 2013-81, novembre 2013

NOTES

N° 2017-07

MARS 2017

–LES CADRES SÉNIORS : RECRUTEMENT ET INTÉGRATION EN ENTREPRISE–

Si l'emploi des cadres séniors est bien documenté sous l'angle du maintien dans l'emploi, de l'accompagnement de la fin de carrière ou du chômage, leur recrutement et leur intégration en entreprise sont moins souvent abordés. Cette étude qualitative auprès de recruteurs ayant embauché récemment des cadres séniors et auprès de cadres séniors récemment recrutés permet d'approfondir la connaissance de la mobilité et du recrutement de ces derniers.

ISBN 978- 2-7336-0984-2

MARS 2017

L'étude a été réalisée par le département Études et Recherche de l'Apec :
Pilotage de l'étude : Laurence Bonnevaux
Analyse et rédaction : May Cha et Thi Minh Chau Nguyen.
Maquette : Daniel Le Henry.
Direction du département : Pierre Lamblin.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC
0 809 361 212 Service gratuit + prix appel
DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H

www.apec.fr

EDOBSA0233–03.17