

Séniorité & employabilité

Quelle perception des Seniors dans le monde de l'entreprise ?





Introduction

Réforme des retraites, allongement de la durée des carrières, “CDI Seniors”, l’année 2023 a connu de nombreuses propositions pour faire évoluer la situation des cadres Seniors en entreprise en France. Dans ce contexte, le cabinet Robert Walters a interrogé professionnels et entreprises afin de connaître leur avis : quelles plus-values ces Seniors apportent-ils à l’entreprise et aux équipes ? Quels freins limitent leur accès à certains postes ? Comment les accompagner dans ce marché en perpétuelle évolution ?

Sommaire

- 01 À quel âge devient-on Senior ?
- 02 Les freins à l’embauche des Seniors en entreprise
- 03 À qui la faute ?
- 04 Les atouts des Seniors en entreprise
- 05 Quelles solutions pour favoriser l’embauche des Seniors en entreprise ?
- 06 Coachés pour une meilleure employabilité
- 07 Les entreprises s’engagent-elles suffisamment ?
- 08 Motiver les Seniors en entreprise
- 09 Seniors en entreprise : les informations clés

Méthodologie :

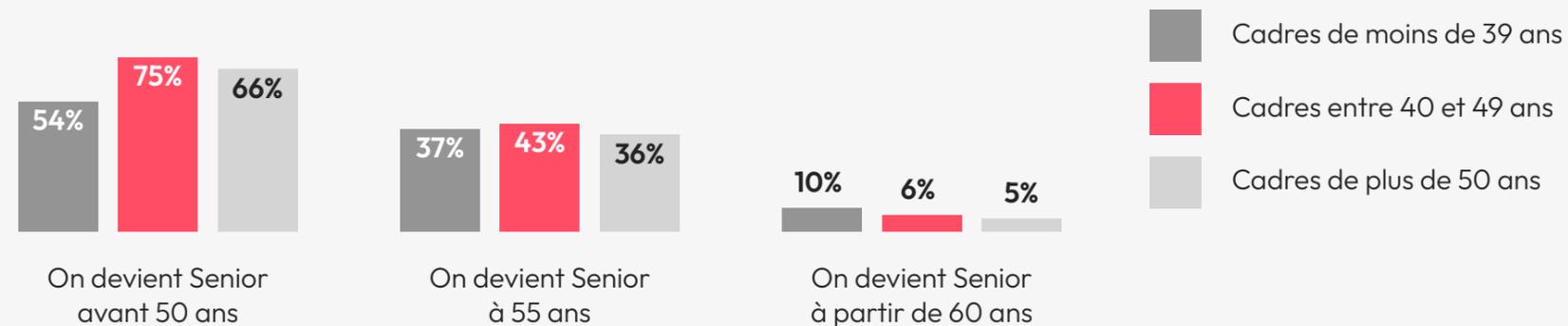
Le cabinet Robert Walters a interrogé près de 650 cadres et 90 entreprises en France au cours du 3ème trimestre 2023.

À quel âge devient-on Senior ?

45 ans selon les uns, 50 ans selon les autres, 55 ans pour d'autres encore... À quel âge devient-on réellement Senior en entreprise ? D'après l'INSEE, les Seniors correspondent à la tranche d'âge des 55-64 ans. Pour l'association À Compétence Égale en revanche, la séniorité est avant tout liée à l'expérience professionnelle, même si elle renvoie souvent à la notion d'âge.

Ainsi, le sujet de l'âge des professionnels divise : alors que la majorité des cadres interrogés estime que **l'on devient Senior à partir de 50 ans**, les entreprises considèrent quant à elles que la séniorité ne s'applique **qu'à partir de 55 ans**. Les premiers à anticiper cette notion de séniorité sont les 40-49 ans. En effet, 75% des cadres de 40-49 ans pensent que l'on devient Senior avant 50 ans, contre 54% des moins de 39 ans.

Différence de perception des Seniors selon les tranches d'âge :



« On note un phénomène d'anxiété chez les cadres de 40 à 49 ans, qui ont le sentiment d'être considérés comme Seniors dès l'âge de 50 ans. Cette étude nous permet de constater que les entreprises ne les considèrent comme tel qu'à partir de 55 ans. »

Henri du Couëdic,
Senior Manager en charge du bureau Robert Walters Nantes

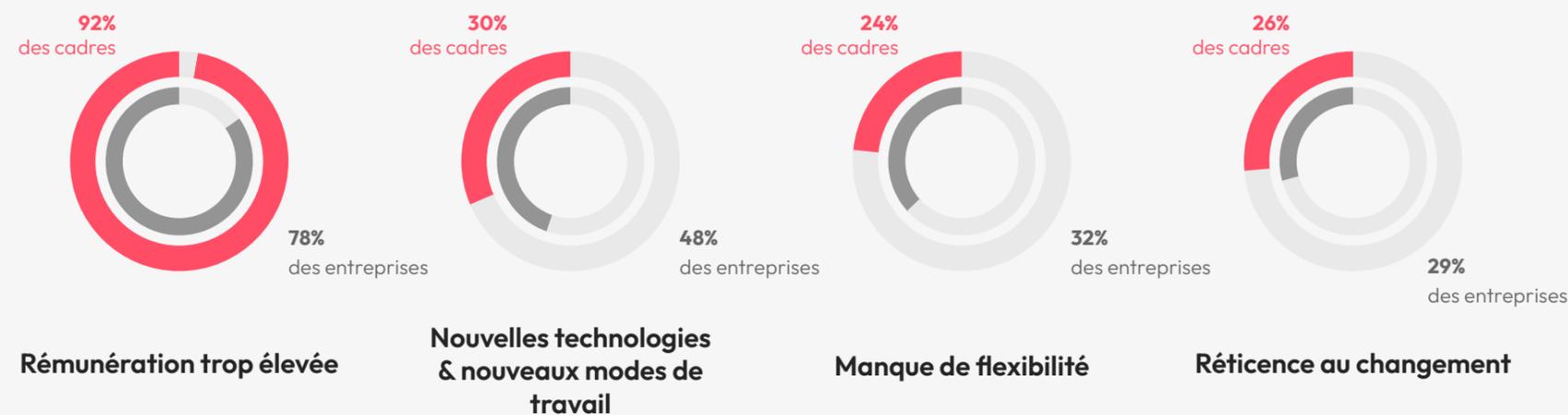
Les cadres sont considérés comme Seniors à partir de :

 **50 ans**
par les cadres

 **55 ans**
par les entreprises

Les freins à l'embauche des Seniors en entreprise

Entreprises et professionnels s'accordent à affirmer que **les Seniors ont plus de difficultés à trouver un emploi** que le reste des cadres (respectivement **92%** et **87%**). Ils sont également d'accord sur le principal frein à l'embauche de ces professionnels : leur **rémunération, jugée trop élevée**. En deuxième position, **l'usage limité des technologies et nouveaux modes de travail** apparaît comme un autre frein à l'embauche, puis la 3ème place diffère selon les entreprises et les cadres : manque de flexibilité et d'agilité pour les premiers, et réticence au changement pour les seconds.



Toutefois, parmi les professionnels ayant répondu à cette enquête, des écarts de point de vue sont à noter selon la tranche d'âge.

L'usage des nouvelles technologies, un frein à l'embauche des Seniors plus ou moins important selon les tranches d'âge :



« Ces différences peuvent s'expliquer par des biais naturels : les cadres plus jeunes ont l'impression que leurs collègues plus seniors ont un usage plus limité des nouvelles technologies, tandis que ces derniers se sentent à l'aise avec les outils digitaux. Il se peut aussi que les plus jeunes cadres aient une vision différente de ce que signifie « nouvelles technologies », impliquant notamment l'utilisation poussée de data et d'IA, tandis que les plus seniors y verront le fait d'utiliser certains logiciels type BI et ERP. »

Aude Boudaud,
Associate Director, Robert Walters



87% des cadres

estiment que les Seniors ont davantage de difficultés à trouver un emploi

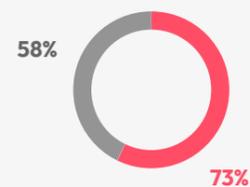
À qui la faute ?

Pour les cadres, une chose est sûre, les blocages aux candidatures des professionnels seniors se font au niveau des Ressources Humaines, à 73%. Les entreprises quant à elles estiment que ces freins s'exercent davantage du côté des Opérationnels.

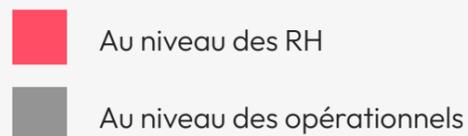
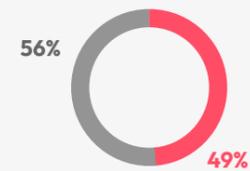
Plus de 6 cadres sur 10 pensent que les Seniors sont **exclus sur leur CV**, 14% estiment que leur éviction a lieu **à l'issue de l'entretien**, et 13% lors de la **finalisation du processus**. De leur côté, les entreprises partagent l'avis des professionnels sur l'exclusion sur CV, mais considèrent le **manque de candidatures** des cadres Seniors comme un réel blocage à leur recrutement. C'est notamment le cas pour les recruteurs dans le secteur retail/distribution.

Les freins au recrutement des Seniors s'exercent :

Pour les cadres :



Pour les entreprises :



64%

des cadres estiment que les Seniors sont exclus sur CV

32%

des entreprises déplorent un manque de candidatures de leur part

36%

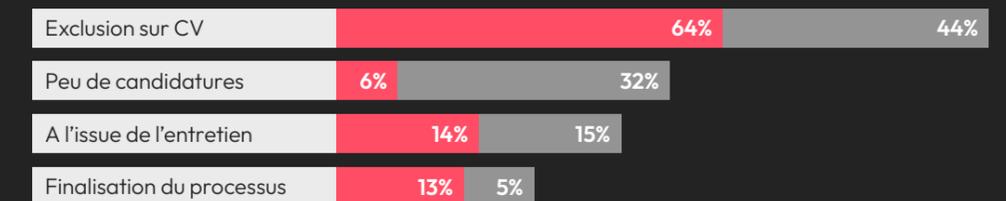
des cadres de plus de 50 ans estiment que les changements doivent être opérés par les entreprises en priorité et que c'est la vision des recruteurs qui doit évoluer



« Alors que les difficultés de recrutement sont aujourd'hui encore des enjeux très concrets pour de nombreuses entreprises, il est paradoxal que les professionnels Seniors soient laissés de côté. L'heure est venue de donner aux Seniors toute leur place dans nos stratégies d'emploi, il s'agit là de notre responsabilité sociale collective. Tout comme pour l'emploi des jeunes, nous appelons tous les acteurs de l'emploi à unir leurs forces pour faire de l'emploi des Seniors une réalité concrète. »

Audrey Richard,
Présidente de l'Association Nationale des DRH (ANDRH)

Stade du processus auquel s'opère le blocage à l'embauche des Seniors :





Les atouts des Seniors en entreprise

Si plusieurs éléments constituent un frein au recrutement des Seniors, **leurs compétences ne sont en aucun cas remises en question** par les répondants à cette enquête, que ce soit du côté des entreprises ou des cadres. En effet, les deux parties s'accordent sur le fait qu'il n'existe **aucune différence entre les Seniors et le reste des collaborateurs** concernant l'esprit d'équipe et la motivation.

Certaines soft-skills sont toutefois considérées comme plus fortes chez les Seniors, notamment concernant leur **aisance relationnelle**, leur résistance au stress, leur leadership, leur fidélité et leur management.

Soft skills plus fortes chez les Seniors, d'après les cadres et entreprises :

- 1 Aisance relationnelle
- 2 Résistance au stress
- 3 Leadership
- 4 Fidélité, loyauté
- 5 Management

Quelques **différences de point de vue** subsistent tout de même parmi les cadres, selon leur tranche d'âge. En effet, si les professionnels seniors estiment que leurs soft skills sont équivalentes voire supérieures au reste des collaborateurs, les cadres de moins de 39 ans estiment quant à eux que les Seniors sont **moins agiles, et moins créatifs**.



41% des cadres

considéreraient positivement le recrutement d'un profil senior dans leur équipe.

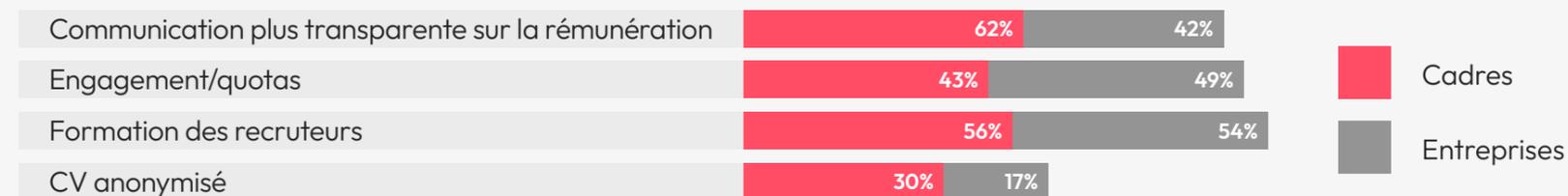
53% n'auraient pas d'a priori

Quelles solutions pour favoriser l'embauche des Seniors en entreprise ?

Pour remédier à ces problématiques de recrutement des cadres seniors, les entreprises peuvent jouer sur différents leviers. Ainsi, professionnels et entreprises s'accordent sur le fait de **mettre en place une formation des recruteurs** sur les sujets de discriminations et biais, à **56% et 54%**. « Ces formations doivent être délivrées aussi bien aux RH qu'aux opérationnels, puisque les deux sont évoqués comme faisant partie du blocage, aussi bien par les entreprises que par les cadres », précise **Aude Boudaud**.

L'autre mesure plébiscitée à **62%** par les cadres et à **42%** par les entreprises serait de **communiquer de manière plus transparente sur la rémunération** dans les offres d'emploi. Cela permettrait à la fois aux cadres seniors de postuler en toute connaissance de cause, y compris pour des postes en-dessous de leurs attentes salariales s'ils sont disposés à revoir à la baisse leur rémunération, et aux entreprises de rencontrer davantage de candidats, sans avoir de préjugés.

Actions à mettre en œuvre dans l'entreprise pour favoriser le recrutement de profils seniors :



Enfin, alors que la mise en place d'engagements, ou même de **quotas**, au sein des entreprises pour favoriser l'employabilité des seniors pourrait faire débat, cette mesure semble être considérée positivement. Elle est d'ailleurs **plébiscitée par 43% des professionnels, et par 49% des entreprises**.



« L'ANDRH, engagée depuis de nombreuses années en faveur de l'emploi des seniors, met tout en œuvre pour que ce sujet reste à l'ordre du jour des débats. Nous avons récemment lancé un plaidoyer en faveur de l'emploi des seniors, et réaffirmons notre volonté de voir émerger un plan « 1 senior, 1 solution », à l'image du plan « 1 jeune, 1 solution ». Les employeurs doivent montrer une volonté réelle d'embaucher ces professionnels expérimentés, et les pouvoirs publics ont un rôle à jouer en mettant en place des politiques et incitations favorables. »

Audrey Richard,
Présidente de l'Association Nationale des DRH (ANDRH)





79% des entreprises

estiment que la tech et le digital sont des hard skills souvent manquantes chez les professionnels seniors



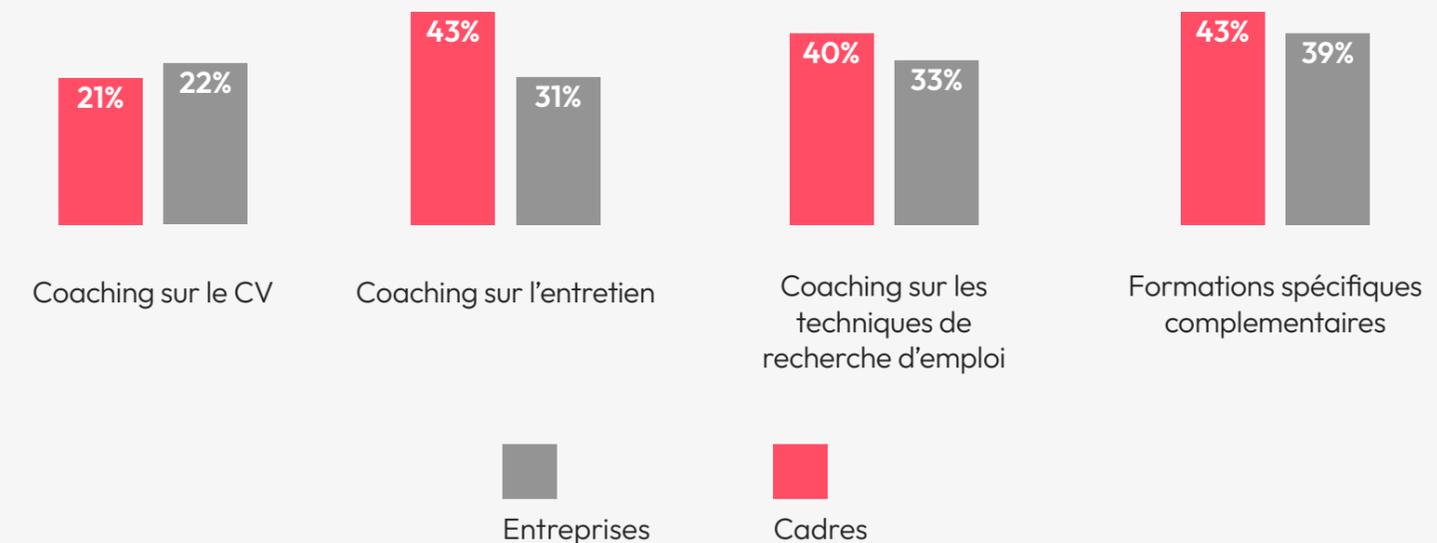
« Si l'agilité digitale des Seniors est considérée comme un frein à leur employabilité, il ne faut pas en faire une généralité. Beaucoup d'entre eux ont une appétence pour les nouveaux outils et l'envie d'apprendre. Au même titre que l'on accorde du temps de formation aux Juniors à leur arrivée au sein des entreprises, il est important de consacrer davantage de temps aux Seniors afin de leur permettre de se familiariser avec les nouveaux outils de travail et de communication. C'est pourquoi, l'accompagnement au changement et le développement des compétences est au cœur de la politique RH au sein de Cerballiance. »

Carine Nicolau-Guillaumet,
Directrice des Ressources Humaines Réseau France Cerballiance

Coachés pour une meilleure employabilité

Si les entreprises ont une importante part à jouer pour relever l'enjeu majeur du recrutement de profils seniors, ces derniers peuvent également travailler sur certains aspects afin **d'améliorer leur employabilité**. Selon **39%** des cadres ayant répondu à cette enquête, les Seniors pourraient **suivre des formations spécifiques**, comme sur les outils digitaux par exemple, ou encore être coachés sur les **techniques de recherche d'emploi (33%)**, sur **l'entretien (31%)**, et sur le **CV (22%)**.

Actions à mettre en œuvre auprès des profils seniors pour améliorer leur employabilité :

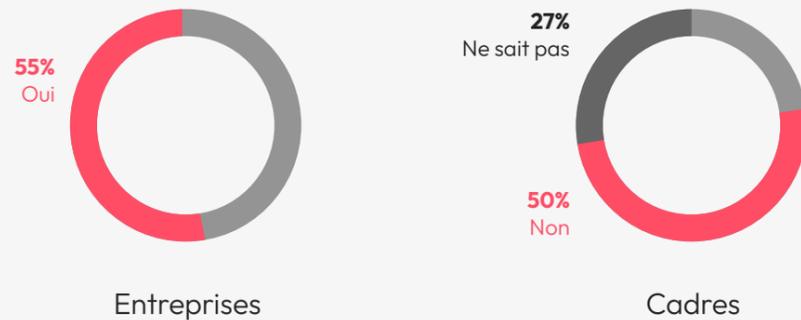


De leur côté, les **entreprises semblent être en accord** avec les mesures mises en avant par les cadres, et proposent avant tout de proposer des formations spécifiques et de coacher les cadres seniors (**43%**).

Les entreprises s'engagent-elles suffisamment ?

Un sujet divise cadres et entreprises : celui de **l'engagement de ces dernières dans l'employabilité des Seniors**. En effet, alors que **55% des entreprises disent être engagées** sur ce sujet, seuls **23% des professionnels** interrogés partagent cet avis. 27% de ces cadres déclarent même ne pas savoir si leur entreprise s'engage en faveur de l'emploi des Seniors, signe d'un réel **manque de communication** sur le sujet.

Les entreprises sont-elles engagées pour l'employabilité des seniors ?



Parmi les initiatives mises en place par les entreprises pour favoriser l'employabilité des seniors, on retrouve dans le top 3 les **engagements en matière de recrutements** de profils seniors, les **opportunités de carrière**, voire de réorientation, vers les nouveaux métiers et les **formations spécifiques** sur les évolutions des outils de travail (IT, etc.). D'autres entreprises mettent également en place des **accompagnements spécifiques** sur les aspects de santé et de bien-être au travail.



« Depuis 2022, nous nous engageons dans le programme **L'OREAL FOR ALL GENERATIONS**, qui place l'intergénérationnel et l'employabilité au cœur de ses objectifs. Nous nous efforçons d'accompagner toujours mieux nos collaborateurs et collaboratrices, de leur entrée dans l'entreprise jusqu'à la retraite pour faire de L'Oréal l'entreprise de toutes les générations. Ce n'est qu'un début et nous allons continuer à enrichir nos pratiques pour accompagner toujours mieux nos collaborateurs et collaboratrices, quels que soient leur âge et leur expérience. »

Jean-Claude LE GRAND,
Directeur Général des Relations Humaines du Groupe L'Oréal

Dispositifs mis en place par les entreprises pour favoriser l'employabilité des Seniors :



Engagements en matière de recrutements de profils seniors



Opportunités de carrière / réorientation vers les nouveaux métiers



Formations spécifiques sur les évolutions des outils de travail (IT, etc.)



Motiver les Seniors en entreprise

Dans un contexte où la rétention des talents est au cœur des préoccupations des organisations, les professionnels seniors sont reconnus pour leur fidélité et leur loyauté envers à l'entreprise. Cependant, les managers doivent poursuivre leurs efforts de rétention envers ces professionnels, et redoubler d'inventivité pour les garder motivés au sein de leur organisation : monotonie de leurs missions, besoin de davantage de temps personnel, ou encore désaccord avec le management ou la culture d'entreprise sont autant de leviers sur lesquels agir.

Top 3 des sujets de rétention des Seniors relevés par les entreprises :

- 1 Monotonie des missions
- 2 Besoin de davantage de temps personnel
- 3 Désaccord avec le management / la culture d'entreprise

Pour conserver ces Seniors en entreprise, les recruteurs ont déjà des pistes : les faire participer à des projets transverses, aménager leur temps de travail et les accompagner dans le partage de leur savoir-faire. **Il est également intéressant de noter que si la rémunération est un frein régulièrement avancé par les cadres et les entreprises au recrutement des Seniors, ces derniers ne la citent pourtant pas parmi leurs principaux critères de motivation.**

Actions à mettre en place pour conserver les Seniors en entreprise, selon les recruteurs :



« À mesure que les carrières s'allongent, les entreprises ont la responsabilité de s'investir davantage dans la formation et l'employabilité de leurs collaborateurs, et doivent répondre aux défis majeurs des évolutions démographiques, technologiques et écologiques. L'employabilité tout au long de la carrière passe par la formation et la mobilité professionnelle, peu importe l'âge. En France par exemple, tous les collaborateurs en usines et centrales d'expédition suivent une formation aux compétences numériques essentielles : 300 personnes ont déjà été formées l'an passé. »

Jean-Claude LE GRAND,
Directeur Général des Relations Humaines du Groupe L'Oréal

Seniors en entreprise : les informations clés

Consensus sur l'employabilité difficile

87% des cadres et entreprises reconnaissent que les Seniors ont des **difficultés à trouver un emploi**

Les RH (indûment ?) pointés du doigt

73% des cadres considèrent que les **RH constituent un frein majeur** au recrutement des Seniors

Transparence sur la rémunération

Une **communication transparente** de la rémunération dans les offres d'emploi est plébiscitée par **62%** des cadres et **42%** des entreprises

Anxiété à 40 ans

Les cadres **se voient Seniors 5 ans** avant d'être considérés comme tels par les entreprises

Un engagement trop peu visible

55% des entreprises **se disent engagées** sur l'employabilité des Seniors. Engagement reconnu par **seulement 42% des cadres**

Intégration des Seniors : prochain enjeu des entreprises ?

Projets transverses, aménagement du temps de travail et formations sont des leviers à activer pour favoriser l'engagement des Seniors et les maintenir motivés



A Robert Walters Group Company

Australia | Belgium | Brazil | Canada | Chile | France | Germany | Hong Kong | India | Indonesia | Ireland | Italy | Japan | Mainland China | Malaysia | Mexico | Netherlands | New Zealand | Philippines | Poland | Portugal | Singapore | South Africa | South Korea | Spain | Switzerland | Taiwan | Thailand | UAE | UK | USA | Vietnam.