



# Regards croisés sur les cadres seniors en emploi

## Des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique

### ■ **Attachés à leur travail et à leur entreprise, les cadres seniors s'interrogent sur leur avenir**

→ 83% des cadres seniors de 55 ans ou plus en poste sont satisfaits de leur situation professionnelle, notamment des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues et de la stabilité de leur emploi.

→ Si 80% des cadres seniors en poste souhaitent avant tout rester dans leur entreprise jusqu'à leur retraite, une part significative d'entre eux expriment des inquiétudes, notamment quant à leur rémunération.

### ■ **Leurs managers, leurs collègues et les responsables RH saluent l'apport des cadres seniors dans l'entreprise**

→ Managers et collègues s'accordent sur les qualités des cadres seniors : expérience et expertise et qualités humaines. Pour autant, il leur est parfois reproché d'être moins à l'aise avec le numérique et les nouvelles organisations du travail, et une minorité les jugent plus conservateurs.

→ Les responsables RH saluent, eux aussi, leurs qualités techniques et humaines mais plus encore leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise, ainsi que leur rôle rassurant durant la crise.

### ■ **Les organisations patronales et syndicales sont partagées quant à l'impact de la crise de 2020 sur l'emploi des seniors**

→ Certains acteurs identifient un retour en arrière avec un ciblage des seniors dans les plans de départ, ressuscitant le dispositif de pré-retraite, quand d'autres espèrent que la crise pourrait faire évoluer les politiques RH vers une gestion davantage axée sur les compétences que sur l'âge.

### ■ **Les cadres seniors expriment des besoins spécifiques qui nécessitent un accompagnement adapté**

→ 66% des cadres seniors se disent intéressés par un accompagnement pour préparer leur fin de carrière et la transition vers la retraite, ce qui constitue leur premier besoin devant l'identification et la valorisation de leurs compétences.

→ Un cadre senior sur deux de plus de 55 ans a, à un moment ou un autre de sa vie professionnelle, eu recours aux services de l'Apec.

**Si les cadres seniors sont aujourd'hui au centre de discours et de dispositifs nombreux, il importe tout d'abord de rappeler qu'ils ne constituent pas une catégorie dont il existerait une définition claire et largement partagée. Notamment, il n'en existe aucune définition légale. L'âge limite retenu dépend largement du contexte et de l'usage visé : il peut aller de 45 ans (âge considéré comme marquant la mi-carrière dans de nombreuses entreprises) à 60 ans (selon la définition de l'OMS) voire plus. Le seuil retenu ici est 55 ans, âge qui marque l'entrée dans les dix années qui constituent le dernier quart de la carrière d'un cadre.**

Pour mieux comprendre la situation de ces cadres au sein des entreprises, il convenait d'adopter une approche systémique et de recueillir des données et propos auprès de l'ensemble des parties prenantes. Le dispositif d'enquête retenu

a permis d'interroger 5 populations distinctes, chacune interrogée d'une façon spécifique pour apporter un éclairage complémentaire sur la réalité des cadres seniors en entreprise.

### Une approche systémique pour mieux comprendre la réalité des cadres seniors en entreprise



À partir des données recueillies, il a été possible de construire le portrait à 360° des cadres seniors, et organisé en fonction des parties prenantes interrogées.

■ En premier lieu (**page 4**), le témoignage des cadres seniors eux-mêmes porte sur leur vécu et leur ressenti dans l'entreprise, particulièrement dans le contexte de la crise actuelle. Ce vécu se révèle positif mais teinté d'interrogations pour l'avenir.

■ La parole est ensuite donnée aux salarié.e.s qui travaillent au quotidien avec les cadres seniors, à savoir leurs collègues et leurs managers (**page 6**). En dépit du fait que les seconds occupent une position hiérarchique que les premiers n'ont pas, les discours de ces deux populations se sont avérés suffisamment convergents pour être traités conjointement. Ils dressent un tableau très positif, marqué par l'expertise et les qualités relationnelles, même si un certain conservatisme est parfois évoqué.

- Puis viennent les propos recueillis auprès des responsables RH (**page 8**), pour prendre du recul sur les processus et politiques de l'entreprise qui peuvent avoir un impact sur les cadres séniors. Tout positif que soit leur regard sur les séniors, seul un tiers des entreprises, comptant au moins un cadre sénior dans leurs effectifs déclarent avoir mis en place une politique en faveur des cadres âgés de 55 ans ou plus, avec toutefois des disparités selon la taille de la structure (54 % des ETI et grandes entreprises ont instauré une politique dédiée à leurs cadres séniors contre 31 % des PME et des TPE), notamment dans le cadre des accords ou de plans d'action plans séniors<sup>1</sup>. Les responsables RH interrogés ont rarement mis en place des politiques en faveur des séniors en poste, notamment afin de favoriser leurs recrutements.
- Le tableau n'aurait pas été complet sans le regard de responsables au sein des organisations patronales et syndicales (**page 10**). Ceux-ci ont donné leur vision sur les pratiques des entreprises et les enjeux de la gestion RH des cadres séniors pour l'avenir, tout en questionnant le sujet de l'adéquation entre les dispositifs en place et les attentes réelles des séniors.
- Pour passer du diagnostic à l'action, le propos s'achève sur les attentes des cadres en matière d'accompagnement et les actions de l'Apec à leur endroit, comme par exemple, l'opération « Talents Séniors », expérimentée en 2019 dans les Hauts-de-France et en Provence-Alpes-Côte d'Azur et déployée en 2021 dans 5 régions supplémentaires (**page 12**).

## Méthodologie

Cette analyse se base sur trois volets d'enquête concernant les **cadres séniors de 55 ans ou plus qui occupent un emploi** :

### Un volet qualitatif

Des entretiens individuels auprès de 10 cadres séniors, 10 managers encadrant au moins un cadre sénior, 8 cadres ayant au moins un cadre sénior parmi leurs collègues proches et 8 responsables RH d'entreprises employant des cadres séniors. Un panachage des profils a été assuré en termes de taille d'entreprise, de secteur d'activité et de région. Ce volet a été réalisé en collaboration avec l'institut Strategir.

### Un volet quantitatif

Une interrogation en ligne de :

- 800 cadres séniors (échantillon représentatif des cadres du secteur privé en emploi âgés de 55 ans ou plus, en termes de genre, de fonction, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région)
- 500 managers de cadres séniors (échantillon représentatif des cadres managers du secteur privé en emploi ayant au moins un cadre âgé de 55 ans ou plus sous leur responsabilité, en termes de genre, d'âge, de secteur d'activité, de taille d'entreprise et de région).
- Ce volet a été réalisé en collaboration avec l'institut Enov.

### Un volet complémentaire d'éclairage

Des entretiens individuels auprès de responsables des organisations des employeurs et des organisations syndicales de salarié.e.s. Toutes les organisations représentatives ont été sollicitées. Les réponses de 5 d'entre elles ont pu être recueillies : 2 organisations patronales et 3 organisations de salarié.e.s. Ce volet a été réalisé en collaboration avec le cabinet Plein Sens.

L'Apec tient à remercier l'ensemble de ses partenaires pour la réalisation de ce projet.

<sup>1</sup> Les entreprises de 50 salarié.e.s et plus sont tenues de mettre en place des actions pour favoriser l'emploi des séniors, dans le cadre d'accords ou de plans séniors voire d'accords de branche (cf. loi de financement de la sécurité sociale de 2008). Le décret mis en application le 20 mai 2009 a fixé 6 domaines d'actions dont le recrutement des salarié.e.s âgé.e.s, l'aménagement des fins de carrière et la transmission des savoirs.

# 01. Attachés à leur travail et à leur entreprise, les cadres seniors en poste s'interrogent sur leur avenir

## Les cadres seniors de 55 ans ou plus se sentent globalement bien dans leur travail

Les cadres seniors, qui ont déjà traversé de nombreux changements auxquels il leur a fallu s'adapter, estiment être parvenus à une période apaisée de leur parcours professionnel. Ils maîtrisent les rouages de leur fonction et subissent moins de pression. Dans l'ensemble, ils s'affirment satisfaits de leur situation professionnelle (83 %) dont ils apprécient la stabilité même en temps de crise (situation stable ces dernières années pour 66 % d'entre eux). S'estimant utiles à leur entreprise (90 %), considérés (70 %),

assez largement valorisés dans leurs compétences (68 %) et leur expérience (66 %), ils se disent majoritairement engagés (79 %) et motivés (69 %).

Leurs relations avec leur environnement professionnel sont bonnes. En grande majorité, ils ne se sentent pas en concurrence avec leurs collègues (74 %), et ils signalent peu de difficultés avec leur supérieur hiérarchique, ou avec leurs collègues plus jeunes<sup>2</sup>.

## Malgré tout, ils expriment un certain sentiment d'usure et des inquiétudes pour l'avenir

Tout n'est cependant pas satisfaisant pour eux. Un manque de reconnaissance à leur égard est souvent déploré, surtout concernant leur évolution salariale : ils ont le sentiment de passer après les jeunes cadres, davantage pris en compte dans l'élaboration des politiques RH de leur entreprise.

En 2020, les premiers temps de la crise ont apporté leur lot d'angoisses et d'incertitudes (58 % se disent « inquiets » et 66 % « fatigués »), notamment en lien avec l'épidémie de Covid-19. Une proportion significative de cadres seniors – surtout parmi les plus âgés d'entre eux, et ceux travaillant dans les grandes entreprises – signalent un stress en hausse ces dernières années (38 %), une dégradation de leur qualité de vie au travail (37 %) et de leur bien-être au travail (33 %), et une baisse de leur niveau de motivation (25 %). Si certains d'entre eux craignent de perdre leur emploi (32 %), ils sont encore plus nombreux à être préoccupés par le maintien de leur rémunération (58 %), une éventuelle augmentation de leur charge de travail (51 %), ou encore leurs perspectives d'évolution (45 %).

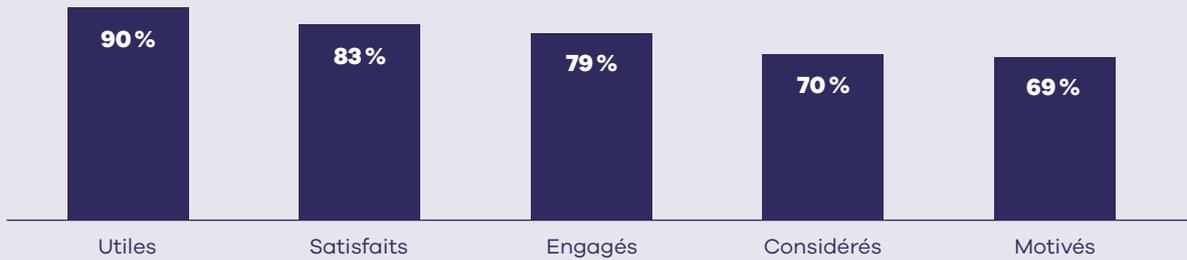
plus préfèrent souvent capitaliser sur leur expérience et rester prudents plutôt que de viser des changements de poste, de périmètre ou de missions. Les efforts à consentir pour s'adapter aux changements leurs paraissent parfois lourds. Cependant, ceux qui leur posent le plus de difficultés ne sont pas tant liés aux nouveaux outils numériques (34 %) qu'aux modes de management (46 %) et à l'organisation du travail (43 %).

Le départ à la retraite est un sujet qui suscite chez une partie d'entre eux des inquiétudes (39 %). À court et moyen terme, ils souhaitent avant tout rester dans l'entreprise jusqu'à la retraite (80 %), conserver leurs responsabilités (71 %) et, dans une moindre mesure, leur temps de travail (2 sur 3 d'entre eux souhaitent cependant l'alléger). Pour conforter leur position, 3 cadres de 55 ans ou plus sur 10 ont des souhaits de formation pour 2021, surtout pour consolider des compétences transversales, mais aussi des aspects techniques précis. Malgré cela, beaucoup sont ouverts aux possibilités de départ qu'offrirait un éventuel plan de départ volontaire dans leur entreprise (61 %) ou une rupture conventionnelle (49 % ; et particulièrement les 60 ans et plus (53 %).

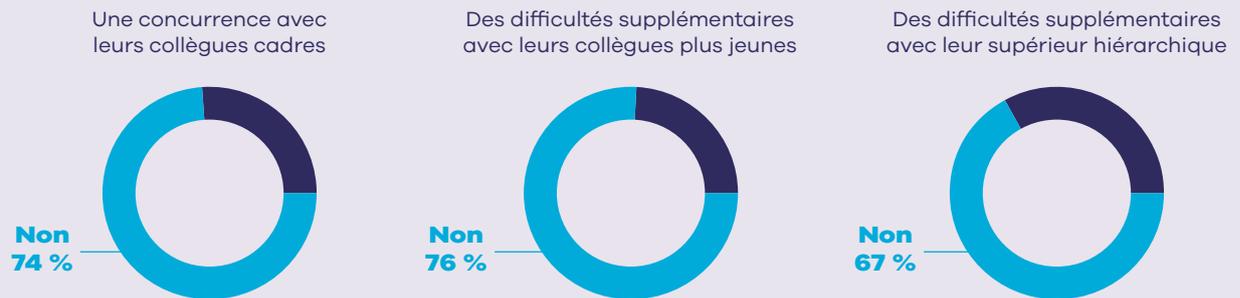
<sup>2</sup> Les cadres seniors : des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise, Apec, juin 2021.

## Les cadres séniors en poste, sereins et à l'aise dans leur environnement de travail

### Part de cadres séniors qui se disent...



### Part de cadres séniors qui ressentent...

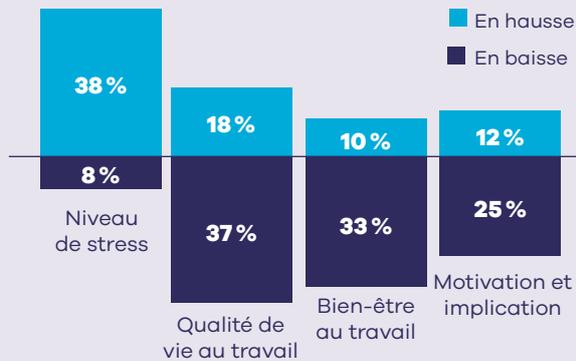


Source : Apec, 2021

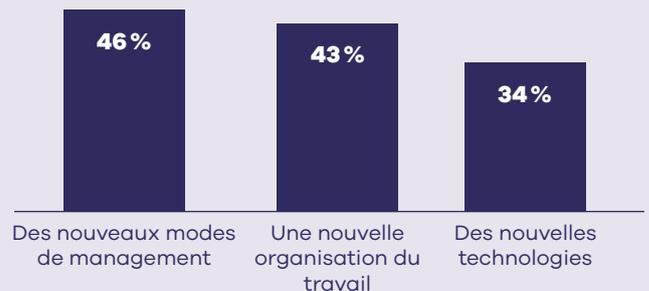
Base : ensemble des cadres séniors (55 ans ou plus) en poste

## Malgré tout, un certain sentiment d'usure et des inquiétudes pour l'avenir

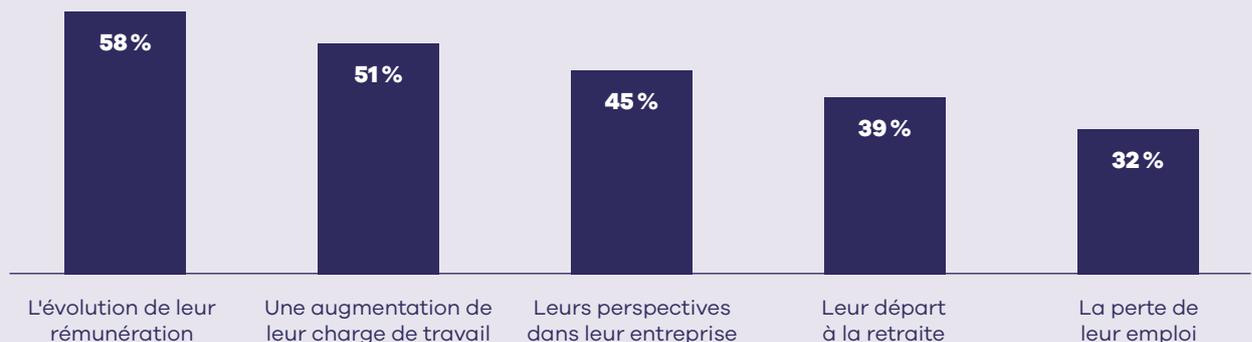
### Part de cadres séniors qui signalent une hausse/baisse de leur...



### Part de cadres séniors qui éprouvent des difficultés avec...



### Part de cadres séniors qui expriment des craintes concernant...



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres séniors (55 ans ou plus) en poste

## 02. Pour leurs managers et collègues, les cadres seniors sont des piliers essentiels des équipes même si une minorité peut les juger plus conservateurs

### Les cadres seniors sont d'abord perçus comme compétents d'un point de vue technique et facilitants au sein des équipes

Chez les cadres seniors de 55 ans ou plus, leurs managers saluent avant tout l'expérience (25 %) et les qualités qui en découlent : expertise d'abord (20 %), mais aussi savoir-faire pratique, recul, rigueur, productivité, autonomie. Les managers savent pouvoir compter sur eux pour transmettre leurs savoirs et prendre sous leur aile les jeunes recrues, et aussi pour jouer un rôle de relais d'information et de communication. En effet, les cadres seniors remontent à leurs managers les informations, les alertent sur les situations à risque, et peuvent aussi relayer leur parole auprès des autres salarié.e.s sans se heurter à des résistances. Dans l'ensemble, leur influence est bénéfique sur les relations humaines au sein du collectif de travail et celle-ci est

reconnue par les managers : 47 % les jugent plus aptes que les cadres plus jeunes à désamorcer un conflit (contre seulement 4 % qui les pensent moins aptes).

Leurs collègues, quant à eux, reconnaissent souvent aux cadres seniors un rôle de mentor. Ils leur sont reconnaissants de les avoir formés et aidés à s'intégrer. Ils les perçoivent comme bienveillants et capables d'écoute, hors de tout jugement ou de toute attitude compétitive, et ils sont donc fréquemment plus à l'aise avec eux qu'avec leurs managers ou leurs pairs. Ce soutien moral, les cadres seniors ont continué à le prodiguer pendant la crise du Covid-19 à leurs jeunes collègues fragilisés psychologiquement par la situation.

### Même si les réticences de certains cadres seniors au changement peuvent engendrer du ressentiment

Cependant, les collègues des cadres seniors peuvent être agacés par l'attitude parfois peu constructive de certains cadres seniors, qui se montreraient désinvestis, dans l'attente de leur départ à la retraite, et en viendraient même à freiner les changements par attachement à des méthodes de travail qui ne sont plus partagées par l'ensemble de l'équipe. Ainsi, 30 % des managers les jugent moins aptes que les cadres plus jeunes à maîtriser les nouveaux outils numériques.

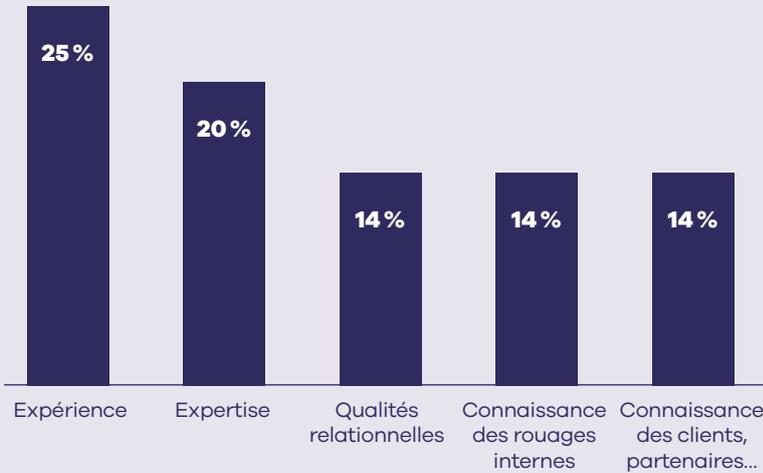
Dans l'ensemble, les managers de cadres seniors estiment qu'ils sont plutôt plus faciles à manager que les cadres plus jeunes (45 %). Cependant, seuls 15 % de ces encadrants affirment manager ces pro-

files expérimentés exactement de la même manière que les autres. Ils reconnaissent plutôt que les cadres seniors présentent des exigences particulières, et ils y répondent par le dialogue (20 %), en leur accordant confiance et responsabilités (16 %).

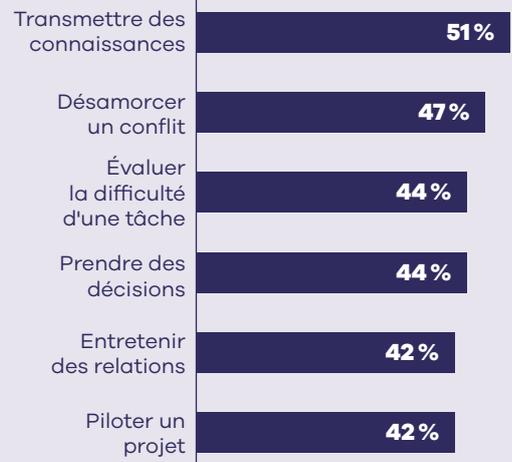
Les réticences d'une partie des cadres seniors face aux évolutions technologiques peuvent parfois poser des problèmes concrets. Ce sujet s'est manifesté avec une acuité particulière à l'occasion de la crise sanitaire, obligeant les managers à un effort particulier pour mettre au point des solutions sur mesure (comme adjoindre à un cadre senior une personne plus jeune chargée de l'assister sur le plan numérique).

## Les cadres séniors, des piliers essentiels des équipes d'après leurs managers...

Part de managers pour qui les principales qualités spécifiques des cadres séniors sont...



Part de managers jugeant les cadres séniors plus aptes que les plus jeunes à...



Par rapport aux cadres plus jeunes, les cadres séniors sont-ils :



« Ils n'ont pas besoin d'être encadrés. Je suis là pour donner des lignes directrices ou pour prendre des décisions, mais je ne suis pas là pour dire ce qu'ils ont à faire. Ils savent et font mieux que moi.

Manager, ingénierie, 80 salarié.e.s

« [Les jeunes], souvent ils sont plus virulents. Ils avancent des : oui, mais la loi, elle dit ça..., ils ont plus d'arguments lorsqu'on est en discussion. C'est la différence avec les séniors qui sont plus dans la souplesse je trouve.

Manager, commerce, 25 salarié.e.s

Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres séniors (55 ans ou plus) en poste

## ... malgré une difficulté parfois plus grande à s'adapter aux changements technologiques

Par rapport aux cadres plus jeunes, les cadres séniors sont-ils plus ou moins aptes à maîtriser de nouveaux outils technologiques ?



« C'est quelqu'un qui est très terrain [...] mais dans les rapports informatiques, utiliser Excel, etc., il a eu du mal à évoluer avec la transition de ces 10 dernières années. Aujourd'hui c'est vraiment les problèmes qu'il rencontre : la maîtrise de l'outil informatique, et rendre compte avec des tableurs, c'est son gros problème.

Manager, télécom, 4 000 salarié.e.s

« Le manque d'innovation et de progression sur certains sujets. Sur la partie informatique, par exemple, Teams, l'un des logiciels visio très utilisés en ce moment, c'est hors de question pour lui de l'utiliser ! Donc il faut que j'attende son départ pour qu'on puisse développer Teams parce qu'il y met un veto complet !

Manager, industrie, 50 salarié.e.s

Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres séniors (55 ans ou plus) en poste

## 03. Les responsables RH saluent l'apport des cadres séniors, mais sont peu enclins à en embaucher

### Pour les responsables des ressources humaines, les séniors de 55 ans ou plus ont des qualités reconnues et constatées

Les responsables RH reconnaissent aux cadres séniors de nombreuses qualités précieuses pour l'entreprise: ils sont jugés compétents, experts dans leur métier, rigoureux, fiables, etc. Mais surtout, l'accent est mis sur leur fidélité et leur engagement à l'égard de l'entreprise.

“ *Quels que soient les métiers, il y a une accumulation d'expertises, de compétences qui est indéniable. [...] les séniors ont aussi un certain vécu et une maturité pour s'adapter dans une entreprise. [...] les gens qui ont beaucoup d'ancienneté, beaucoup d'expertise, ils détiennent un savoir et une connaissance que peu de personnes ont, dans l'entreprise, sur leur métier.*

**RH, industrie pharmaceutique, 3 600 salarié.e.s**

“ *Ce sont des personnes qui ont beaucoup de savoirs, beaucoup d'expérience, et donc qui sont un bon relais [...] on les sollicite beaucoup pour la formation, pour faire des réponses à appel d'offres, parce que ce sont les meilleures personnes pour les faire [...]. On s'appuie énormément sur les séniors pour le partage et la transmission du savoir et de l'expérience, ce qu'ils font avec grand plaisir : et c'est très prisé par les jeunes qui n'ont pas cette compétence et ce savoir.*

**DRH, services numériques, 2 500 salarié.e.s**

“ *Je pense que ce sont les personnes les plus loyales et qui vont rester le plus longtemps possible. Et en plus, ce sont des personnes qui vont toujours être franches et toujours aller dans l'intérêt de l'entreprise.*

**DRH, services aux entreprises, 300 salarié.e.s**

De plus, aux yeux des professionnels des ressources humaines, les cadres séniors ont su jouer un rôle rassurant et stabilisateur pendant la crise du Covid-19 : leur sang-froid et leur expérience leur ont permis de répondre à une situation inédite, et leurs décisions ont garanti la continuité de service. Ils ont même parfois pu faire office de garde-fou face à des jeunes cadres, qui disposaient de moins de recul et n'étaient pas toujours en mesure de prendre les bonnes décisions dans un contexte de stress inhabituel.

“ *Je pense qu'il y a une forme de maturité et de distance, par rapport aux situations, qui est plus forte que quand on est plus jeune et qu'on a été moins confronté à ces situations. Les séniors savent plus facilement apaiser les conflits, les ramener dans du rationnel et ne pas les laisser aller dans des dimensions émotionnelles et difficiles à contrôler. C'est très vrai pour tous les gens autour de moi : ce sont des gens beaucoup plus posés, ils sont en réflexion beaucoup plus qu'en réaction et ça, ça apaise énormément les situations. Ce sont des gens qui savent bien mieux gérer leur stress, ils dépendent moins de leurs émotions que des plus jeunes qui peuvent vite se laisser déborder.*

**DRH, services numériques, 220 salarié.e.s**

## Pour autant, il n'y a que peu de politiques de recrutement spécifiques en direction des séniors

Les RH ne recherchent généralement pas de cadres séniors de 55 ans ou plus. Lorsque ce sont des profils expérimentés qui sont demandés, ils privilégient plutôt les cadres âgés de 40 à 50 ans. En effet, ceux-ci sont appréciés à la fois pour leur longue expérience, leur opérationnalité immédiate et leur capacité à s'adapter rapidement, ainsi que leur projection à long terme dans l'entreprise. Les responsables RH indiquent notamment être rassurés par le fait qu'ils puissent rester au moins 15 ans dans l'entreprise avant de prendre leur retraite, en contraste avec les cadres séniors dont la retraite est plus proche, même si à 55 ans, les perspectives de carrière d'un cadre sont en général de dix ans.

Les cadres ayant 20 ans d'expérience ou plus demeurent la catégorie pour laquelle les intentions de recrutement exprimées par les entreprises pour 2021 sont les plus faibles : ils représentent 5% de ces intentions environ, une part relativement stable depuis des années<sup>3</sup>. Cette faible part dans les recrutements est liée à la plus faible appétence au changement d'entreprise des cadres séniors en emploi par rapport à leurs cadets (4% ont changé d'entreprise en 2020 comme en 2019, contre respectivement 9% et 14% des moins de 35 ans<sup>4</sup>), ainsi qu'au nombre important de cadres séniors demandeurs d'emploi ayant des difficultés pour retrouver un emploi (une part importante des cadres séniors demandeurs d'emploi sont en chômage de longue durée, c'est-à-dire inscrits à Pôle emploi depuis plus de 12 mois).

“ Si on recrute, on ne va pas forcément regarder l'âge. Si c'est une création de poste, on ne va pas recruter quelqu'un de 59 ans, parce qu'une création de poste, c'est compliqué. Si on est sur un poste qui doit être remplacé et qu'on cherche une compétence ou un tempérament, et qu'on le trouve chez une personne de 50-55 ans, on ne va pas se bloquer. On va tenter l'expérience, comme on la tenterait avec un trentenaire, si c'était le cas.

**DRH, industrie des matériaux de construction, 80 salarié.e.s**

De façon plus générale, peu d'entreprises indiquent disposer de politiques spécifiques ciblant leurs cadres séniors. Celles qui font exception sont plutôt de grande taille et avec des problématiques spécifiques liées à une pyramide des âges peu équilibrée. Dans certaines entreprises, les RH mettent également en place des politiques de maintien en emploi, de développement des compétences ou encore de valorisation de la diversité.

“ On n'a pas de politique différenciée, aujourd'hui, par rapport aux cadres séniors. C'est probablement une réalité à laquelle on ne s'est pas encore trop projetés parce que, sur les dernières années, les fins de carrière ont été pas mal gérées, du fait de réorganisations qui ont permis des départs en retraite anticipés et du coup des ajustements d'organisation souple. On n'a pas encore été trop confrontés à de la gestion de fin de carrière de collaborateurs qui iraient jusqu'à la retraite, mais c'est une problématique qui va de plus en plus se profiler, donc c'est un sujet qu'il va falloir prendre.

**RH, industrie pharmaceutique, 3600 salarié.e.s**

<sup>3</sup> Prévisions Apec 2021, mai 2021.

<sup>4</sup> Panorama des mobilités des cadres, Apec, juillet 2021.

## 03. Les organisations patronales et syndicales questionnent les formules de fin de carrière et les effets de la crise sur les séniors

### Les enjeux du dialogue social autour des séniors varient selon la taille de l'entreprise

Pour l'ensemble des organisations patronales et syndicales interrogées, le constat d'une grande hétérogénéité des politiques RH et des modes de traitement de la situation des cadres en fin de carrière selon la taille des entreprises fait consensus.

Les grandes entreprises n'offrent souvent, à leurs yeux, que peu d'accès à la formation et à l'acquisition de nouvelles compétences à ces cadres dont elles ne souhaitent pas nécessairement prolonger la présence, et ce parfois dès 45 ans ; elles tendent ainsi à limiter leur évolution professionnelle. Hormis la frange des « hauts potentiels », qui sont très souvent accompagnés dans les grandes entreprises, la baisse de l'acquisition de nouvelles compétences aux abords des 45 ans pénalise la capacité des cadres à rester longtemps en emploi.

La situation serait différente dans les PME. Celles-ci adopteraient à l'égard des cadres séniors des attitudes plus personnalisées, évitant de les laisser partir tant que la

transmission des savoir-faire et du capital de connaissances n'a pas été accomplie.

Plus globalement, la tranche d'âge 45-55 ans apparaît pour l'ensemble des organisations syndicales interrogées comme une période critique du point de vue du risque de perte d'emploi ou de déclassement professionnel. Celles-ci jugent nécessaire de les « réarmer » en termes de compétences pour la suite de leur carrière.

Si des avancées vers une logique d'anticipation et de prévention de l'obsolescence des compétences ont pu être observées dans la dernière décennie, les organisations patronales et syndicales s'interrogent sur les effets de la crise économique de 2020. Certaines identifient d'ores et déjà un retour en arrière, quand d'autres espèrent que la crise pourrait faire évoluer les politiques et pratiques RH vers plus d'anticipation et une gestion davantage axée sur les compétences que sur l'âge.

### L'évolution de l'organisation du travail après crise pourrait avoir des impacts sur les cadres séniors

La crise a vu apparaître une distinction empirique entre deux types de fonctions : d'une part, certaines dites « essentielles », et généralement non éligibles au télétravail, et d'autre part, les autres, dites « non essentielles ». Cela a entraîné une valorisation des équipes restées sur site (principalement dans les PME), et des cadres chargés de leur encadrement. Et, avec la fin de la crise,

les organisations syndicales craignent que les entreprises puissent être tentées de réduire, dans certains domaines, le management intermédiaire, échelon dans lequel les séniors tiennent une place importante. En revanche, la crise a encouragé des aménagements du travail dont les séniors bénéficient particulièrement.

Certaines organisations syndicales ont souligné que la période a été propice aux interrogations et aux remises en question sur le rapport au travail et les équilibres de vie aux abords de la fin de carrière, plus encore pour les cadres que pour les non-cadres, compte tenu de niveaux de rémunération qui leur offrent une plus grande liberté de choix.

Selon elles, l'incertitude demeure toutefois sur les impacts à plus long terme de ce

que l'on a pu observer pendant la crise en matière d'envies d'engagement citoyen ou d'utilité sociale accrue, de la part des salarié.e.s seniors comme des autres catégories de la population. Dans l'entreprise, cela pourrait nourrir, par exemple, le développement de dispositifs de mentorat, qui permettent d'envisager des fins de carrières davantage tournées vers la transmission de connaissances que les organisations syndicales comme patronales encouragent.

## Sur le terrain, la crise semble affecter fins de carrière et départs à la retraite des cadres seniors

Les organisations syndicales estiment que, dans les secteurs les plus impactés, l'urgence a pu conduire à cibler davantage les seniors pour les plans de départ volontaire et les plans de sauvegarde de l'emploi (PSE), ressuscitant ainsi *de facto* l'ancien dispositif de la pré-retraite. Toutefois, certaines organisations patronales et syndicales font le constat que cela représentait aussi une opportunité pour certains cadres qui souhaitaient prendre au plus tôt leur retraite ou expérimenter des formes d'emploi non salarié, dans une période propice aux remises en question.

Selon elles, le cumul emploi-retraite semble de plus en plus intéressant pour les cadres, surtout pour celles et ceux possédant un profil expert (parfois en restant dans la même entreprise). Mais pour certaines

organisations syndicales, sa rareté traduit la difficulté des entreprises à mettre en place une politique GPEC qui intègre réellement l'anticipation des départs à la retraite.

Si la perspective de l'ouverture de la retraite progressive aux salarié.e.s en forfait-jour au 1<sup>er</sup> janvier 2022<sup>5</sup> peut constituer un « appel d'air » pour des cadres en fin de carrière, certaines organisations syndicales estiment cependant que les employeurs restent souvent très réticents à l'idée que les cadres managers réduisent significativement leur temps de travail, par crainte de déstabiliser l'organisation du travail. Selon elles, cela nécessiterait de faire évoluer les managers concernés pour les dégager des fonctions d'encadrement d'équipe.

---

<sup>5</sup> Suite à la décision du Conseil constitutionnel du 26 février 2021.

## 04. Des attentes spécifiques en matière d'accompagnement

### Des attentes en matière de soutien et d'information

Au cours de leur parcours professionnel, la grande majorité des cadres seniors de plus de 55 ans ont été en contact au moins une fois avec les acteurs de l'accompagnement. Notamment, parmi ceux en emploi, 1 sur 2 affirment avoir déjà eu recours aux services de l'Apec, et ils seraient prêts à y recourir à nouveau dans la même proportion, en cas de besoin<sup>5</sup>. La plupart jugent ces services de bonne qualité et en ont gardé un bon souvenir.

Interrogés sur leurs attentes en matière d'accompagnement, les cadres seniors en emploi citent trois grands thèmes :

**Formation et information sur le déroulement de leur fin de carrière.** Les demandes de préparation à leurs dernières années de travail et à la retraite sont plébiscitées (66%). Parallèlement, ils sont nombreux à souhaiter effectuer un diagnostic de leurs compétences (38%) et établir un plan de formation afin d'améliorer leur employa-

bilité (31%). Ils ressentent aussi un déficit d'information sur leurs droits, notamment en ce qui concerne la formation, le télétravail et les aménagements possibles.

**Accompagnement et soutien.** Si l'aide à l'optimisation de leurs candidatures (28%), notamment à travers la préparation à l'entretien (24%), la mise en relation, le coaching sur la rédaction de CV et l'usage des réseaux sociaux, fait l'objet d'une demande forte, il existe également une attente d'informations précises en vue d'une installation en indépendant (22%) ainsi que de soutien psychologique.

**Revalorisation des seniors dans le monde de l'entreprise.** Ils appellent de leurs vœux une évolution des représentations permettant de déconstruire les préjugés et de lever les barrières auxquelles ils doivent faire face, particulièrement dans le cadre d'une recherche d'emploi, mais aussi parfois dans la vie en entreprise.

### Les cadres seniors en attente d'un accompagnement pour gérer leurs évolutions dans leur entreprise, mais surtout leur fin de carrière



Source : Apec, 2021

Base : ensemble des cadres seniors en poste

<sup>5</sup> Intentions de recrutement et de mobilité des cadres – Baromètre du 4<sup>e</sup> trimestre 2020, Apec, octobre 2020.

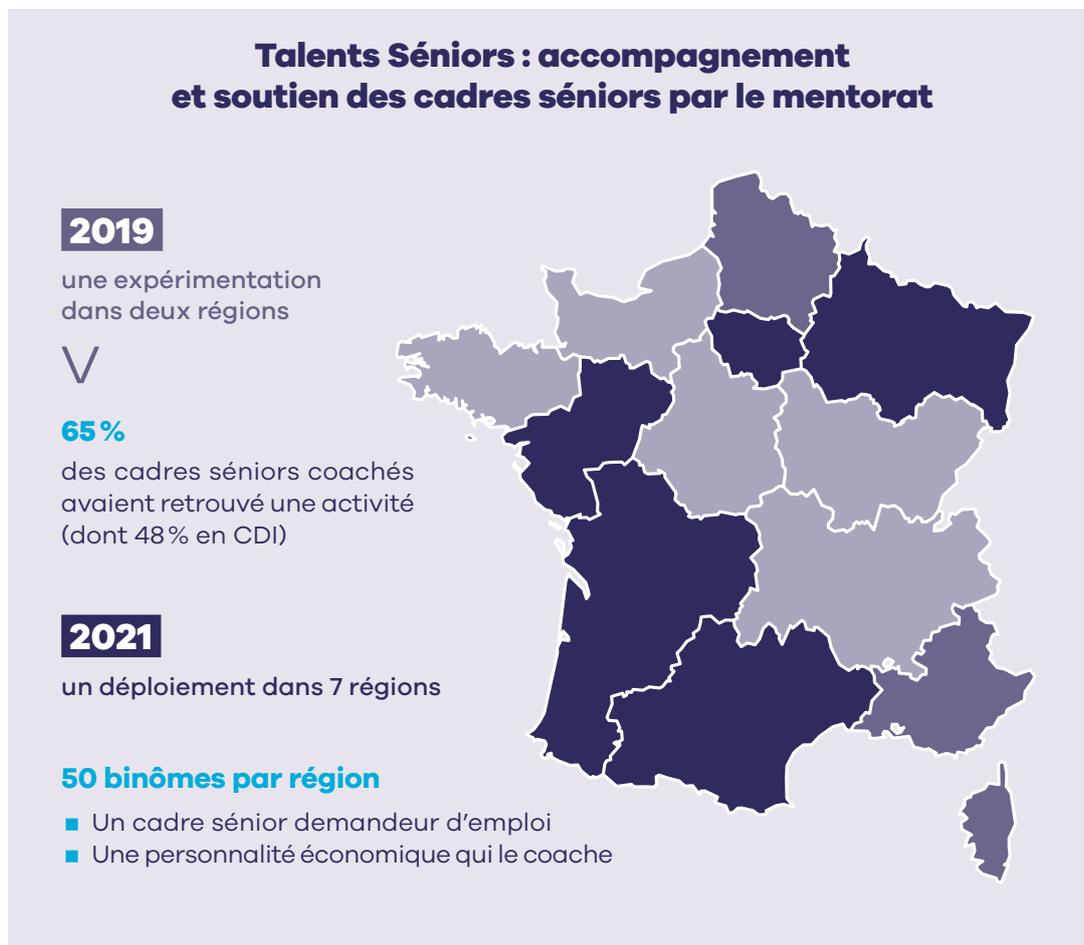
## L'opération Talents Séniors de l'Apec : accompagner le retour à l'emploi

En parallèle des attentes des cadres séniors en poste en matière d'accompagnement et de soutien, la question des cadres séniors sans emploi constitue également un enjeu fort. Pour y répondre, l'Apec lance de nouvelles initiatives comme par exemple, l'opération Talents Séniors, avec un déploiement dans 7 régions en 2021 faisant suite à une première expérimentation menée en 2019 en Hauts de France et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette opération a pour objectif de redonner confiance aux cadres séniors en recherche d'emploi, de leur permettre de rebondir et de renforcer leur réseau, afin de favoriser leur retour à l'emploi.

Le dispositif consiste en un parrainage de cadres demandeurs d'emploi de 50 ans ou plus par une personnalité du monde économique régional : entrepreneur.euse,

dirigeant.e, personnalité ou élu.e. Chaque cadre sénior est suivi pendant 1 an par son parrain ou sa marraine et par un ou une consultante Apec, avec au minimum un rendez-vous par mois. 50 binômes sont constitués dans chaque région. Le dispositif repose également sur une communauté en ligne, dotée d'une plateforme favorisant la participation régulière à des ateliers, clubs et événements, ainsi que sur une application mobile dédiée. À l'issue de l'expérimentation effectuée en 2019, près de 65 % des personnes coachées avaient retrouvé une activité, dont 48 % en CDI.

Enfin, pour approfondir sa réflexion et proposer de nouvelles solutions, l'Apec mène, en partenariat avec Pôle emploi, une étude spécifique sur les difficultés de recherche d'emploi des cadres séniors au chômage.



# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

## Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « TRAJECTOIRES : PARCOURS ET INÉGALITÉS »

- > Femmes cadres et crise sanitaire, septembre 2021.
- > Baromètre 2021 de la rémunération des cadres, septembre 2021.
- > Les salaires des cadres dans 43 fonctions, septembre 2021.
- > Les cadres séniors : des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise, juin 2021.
- > Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômé.e.s, mai 2021.
- > Inégalités femmes-hommes chez les cadres, mars 2021.



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec sur Twitter: @Apec\_Etudes

## ISSN 2681-2827 (COLLECTION TRAJECTOIRES) ISBN 978-2-7336-1298-9

Octobre 2021

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Équipe projet : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron, Christophe Thill

Maquette : Character.

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES 51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

### CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212**

Service gratuits + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

\*prix d'un appel local (France métropolitaine)

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une oeuvre 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-CG C, 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).



**apec**  
DONNER DE L'ÉLAN  
À VOTRE AVENIR