

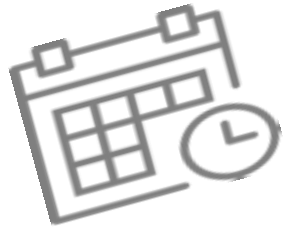
# LES SÉNIORS ET L'ACCÈS À L'EMPLOI 2018



LE BAROMÈTRE A COMPÉTENCE EGALE SUR L'ACCÈS À L'EMPLOI ET L'ÂGE

Résultats comparatifs 2016 - 2018





# LA DÉMARCHE D'INVESTIGATION

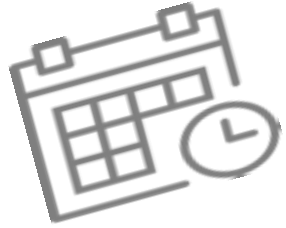


2ème baromètre À Compétence Égale « les Séniors et l'accès à l'emploi ».

Résultats comparatifs sur 2016 et 2018.

Étude en ligne menée auprès des candidat.e.s séniors, des recruteurs en cabinets de recrutement, et des recruteurs en entreprises.





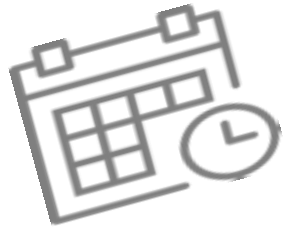
# LA DÉMARCHE D'INVESTIGATION



L'accès à l'emploi peut s'avérer compliqué pour certains publics :

Les juniors et les séniors restent les plus touchés par le chômage et la précarité salariale.

Ces catégories font l'objet de toute l'attention d'À Compétence Égale, qui livre ici les résultats de sa quatrième enquête consécutive sur l'accès à l'emploi des séniors.



# LA DÉMARCHE D'INVESTIGATION



L'investigation menée en 2018 a permis de donner la parole aux différentes parties prenantes du recrutement sur différents aspects relatifs à la problématique d'employabilité des seniors.



Les candidat-e-s eux-mêmes



Les consultants recruteurs en cabinets de recrutement



Les recruteurs en entreprises



- ① Témoignage et regard porté par les candidat.e.s considéré.e.s comme seniors, sur leur situation et les difficultés rencontrées dans leurs démarches d'accès à l'emploi.
- ② Point de vue des professionnels : donneurs d'ordre en entreprises et recruteurs.
- ③ Enseignements tirés des constats, de leurs divergences et convergences.



Au-delà de dresser un panorama de la situation, cette investigation constitue une base de travail pour permettre aux commissions réunies par **À Compétence Égale** d'enrichir leur compréhension des phénomènes de discrimination et d'approfondir leur réflexion afin notamment de **produire des outils en faveur de l'ouverture de l'accès à l'emploi.**

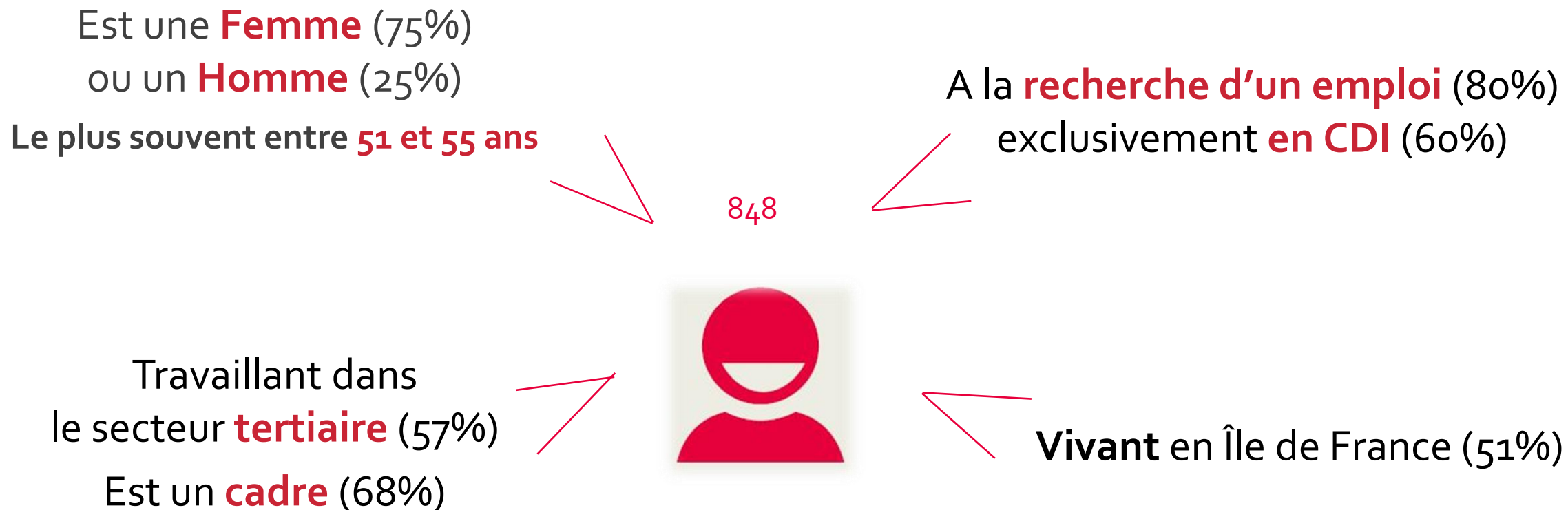
Étayer le discours, rendre les perceptions plus tangibles et surtout agir pour un recrutement plus juste.

# LES ENQUÊTES D'A COMPÉTENCE EGALE « LES SÉNIORS ET L'ACCÈS À L'EMPLOI »

## PROFILS DES 1237 RÉPONDANTS



- *En partenariat avec :*



# LES REpondants : RECRUTEURS EN CABINET

Est un **Homme (40%)** ou une  
**Femme (60%)**

**Consultant-e (75%)**

**Dirigeant-e (13%)**

**Chargé-e de recherche (7%)**

280



Travaillant en **Ile de France**  
(63%)

Dans un cabinet de  
**+ de 100 salariés (64%)**

**-20 salariés (20%)**

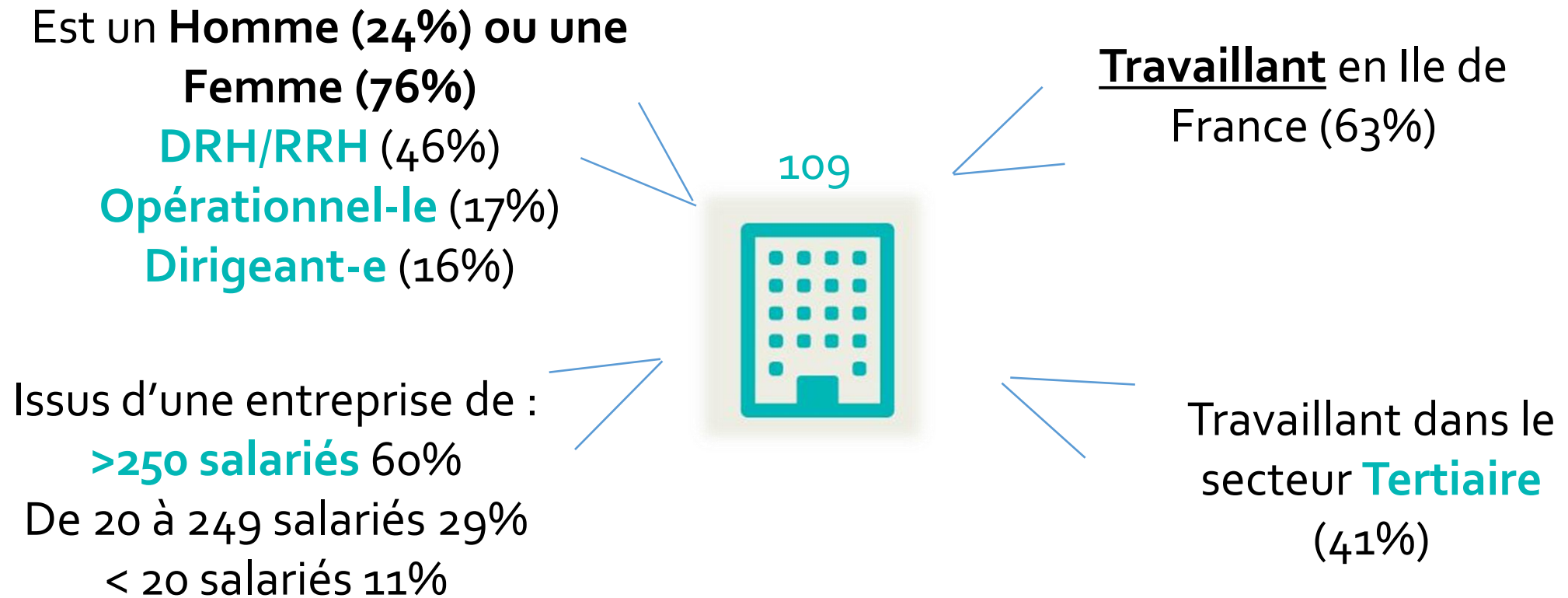
**20 à 49 salariés (6%)**

**de 50 à 100 salariés (10%)**

Recrutant par **approches mixtes**  
(84%)

**Membre**  
d'A Compétence Egale  
(94%)

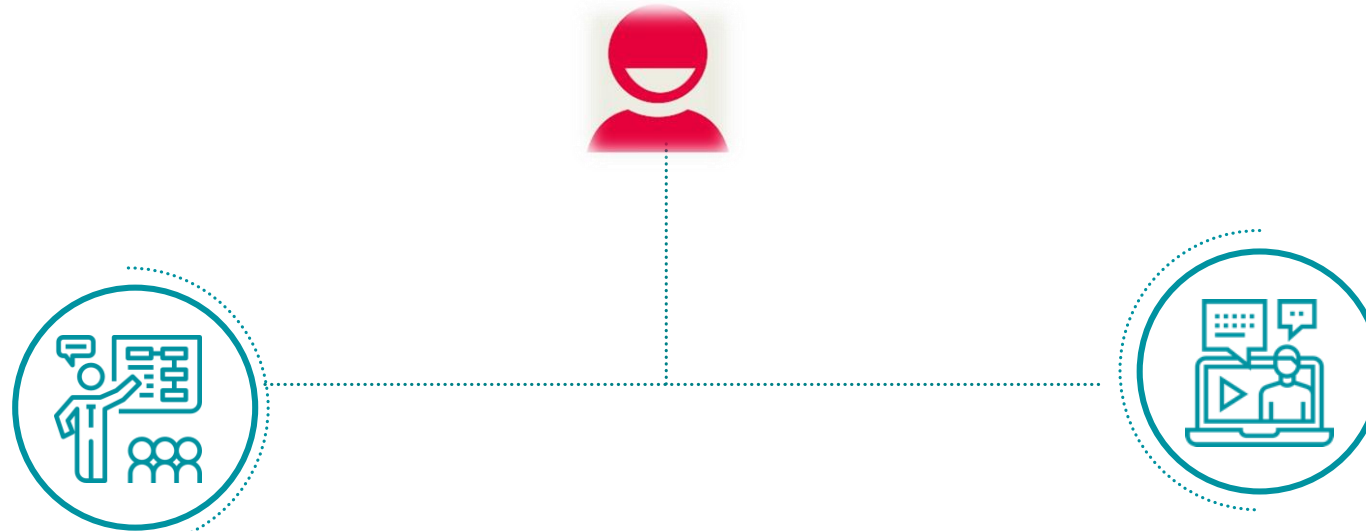




LES ENQUÊTES D'A COMPÉTENCE EGALE « LES SÉNIORS ET L'ACCÈS À L'EMPLOI »

A person in a grey suit is holding a white tablet. A glowing, white, wireframe sphere composed of interconnected nodes and lines is superimposed over the tablet. The background is a blurred office setting.

PRINCIPAUX RESULTATS 2018



Pour 2 candidats sur 3, le « Sénior » est défini par son **expérience professionnelle**. On devient majoritairement « sénior » à partir de **20 ans d'expérience et plus** (60%).

Pour 1 candidat sur 3, l'âge reste souvent associé à des connotations négatives, désignant une personne **déconnectée du marché/monde du travail, ou marginalisée\***.

**Le nombre d'années d'expérience définissant la séniorité tend à augmenter : il se situait d'avantage à 15 ans et plus en 2016.**

(Ce résultat peut s'expliquer par la moyenne d'âge des répondants un peu supérieure en 2018 à celle de 2016 - Cf. : infra)

*\* Qui ne travaille plus. À la retraite. Une classification qui permet de justifier de ne pas recruter une personne au-delà d'un certain âge. Une personne trop chère ou périmée dans une grande entreprise.*

*Une personne qui est décrétée obsolète par le monde du travail.*

*\* Verbatims extraits de l'enquête*



# LE STATUT DE « SÉNIOR » ENCORE TROP SOUVENT DÉFINI PAR L'ÂGE



Pour les **candidats** et les **recruteurs en cabinet** :  
50 ans est globalement et majoritairement  
l'âge de la séniorité.

ON EST SÉNIOR  
À  
50 ANS

# LE STATUT DE « SÉNIOR » ENCORE TROP SOUVENT DÉFINI PAR L'ÂGE



Les responsables du recrutement en entreprise situent majoritairement la séniorité dès 45 ans (40%).

ON EST SÉNIOR  
A 45 ANS



Les responsables du recrutement en entreprise sont les seuls à faire évoluer leur point de vue : ils estimaient majoritairement que l'âge de la séniorité se situait à 55 ans en 2013 et à 50 ans en 2016.

# LA FLEXIBILITÉ REVENDIQUÉE DES SÉNIORS N'EST PLUS À DÉMONTRE



La quasi totalité des **répondants (98%)** sont prêts à **changer** (de type) **d'entreprise** pour obtenir un poste.



**Plus de 9 sur 10** déclarent être prêts à **changer de fonction** pour cela.



Les **trois quarts** accepteraient même de revoir leur **rémunération** à la baisse.



**Plus de 8 sur 10** se déclarent mobile géographiquement.

# LES CANDIDATS IDENTIFIENT EUX-MÊMES DES FREINS À L'EMBAUCHE



**90%** des répondants estiment qu'il existe des freins à la présentation d'un candidat Sénior lors d'un processus de recrutement



Le coût est désigné comme le premier de ces freins, nettement devant la difficulté à être managé.e.

VIENNENT ENSUITE PRINCIPALEMENT ET À PARTS ÉGALES :



## DES « SUR CAPACITÉS »

- Le Surdimensionnement.
- La crainte qu'il-elle ne prenne la place de son-sa manager.



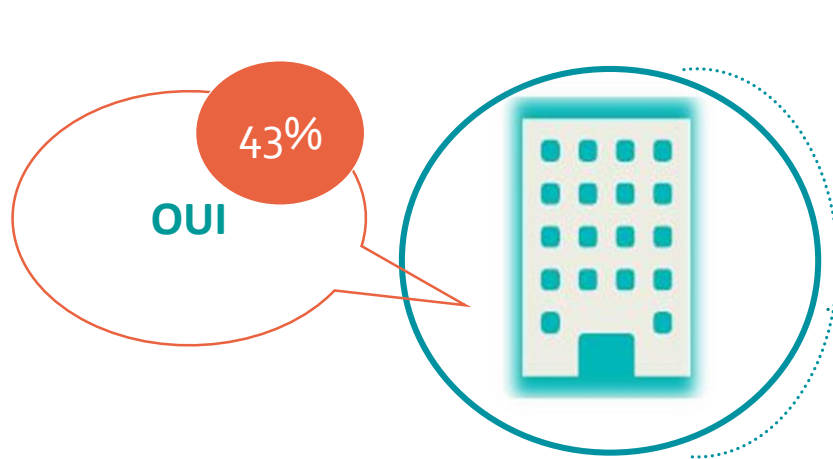
## DES « SOUS CAPACITÉS »

- Le risque de difficulté d'intégration dans des équipes plus jeunes.
- La faible adaptation aux nouvelles technologies.

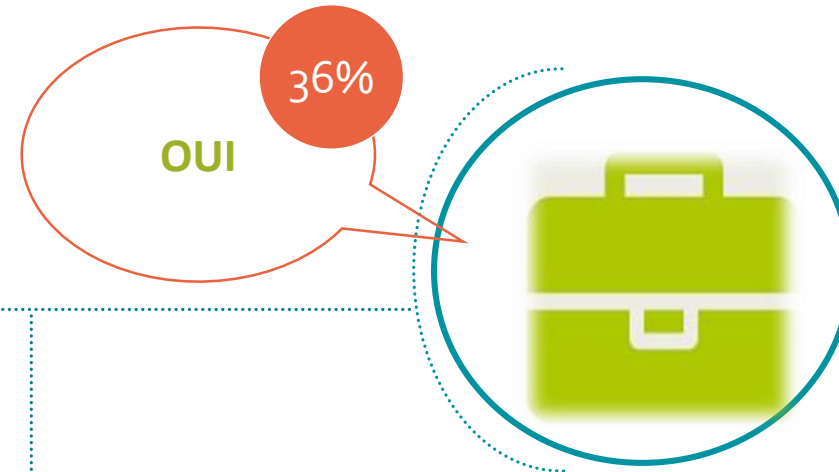


Le coût continue d'être considéré comme le premier frein à l'embauche d'un Sénior, alors que 74% d'entre eux envisagent une baisse de leur rémunération (contre 79% en 2016). Le temps restant à travailler est beaucoup moins présenté comme un frein à l'embauche d'un Sénior qu'en 2016. Il est passé de la seconde place au 7e rang .

# LES RÉSISTANCES À L'EMBAUCHE DE « SÉNIORS » DIMINUENT MAIS PERSISTENT



**Au sein de votre entreprise,** pensez-vous qu'il existe des freins à la présentation de cadres séniors par les managers opérationnel.le.s ?



**De la part de vos clients,** pensez-vous qu'il existe des freins à la présentation de cadres séniors à vos clients ?



Si le sentiment d'une résistance à l'égard des profils séniors recule en entreprise par rapport à 2016 (43% vs. 47%) et plus encore pour les cabinets (36% vs. 64%), les efforts de persuasion pour déconstruire les stéréotypes auprès des décideurs intervenant dans les processus de recrutements en entreprises doivent être poursuivis.



# LES RÉSISTANCES DU CÔTÉ DES RECRUTEURS

LES PROFESSIONNELS ON  
BEAUCOUP MOINS LE  
SENTIMENT QUE LES  
CANDIDATS QU'IL EXISTE DES  
RÉTICENCES À L'EMBAUCHE DE  
SÉNIORS (40% VS. 90%).  
ILS REJOIGNENT NÉANMOINS  
LES CANDIDATS SUR LES  
FREINS IDENTIFIÉS, MÊME  
S'ILS LES HIÉRARCHISENT  
DIFFÉREMMENT.



## Cabinets

- 1 Surdimensionnement
- 2 Coût
- 3 Difficulté d'intégration dans équipes plus jeunes
- 4 Résistance aux changements
- 5 Difficulté à être managés
- 6 Faible adaptation aux nouvelles technologies



## Entreprises

- 1 Coût
- 2 Difficulté à être managés
- 3 Résistance aux changements
- 4 Faible adaptation aux nouvelles technologies
- 5 Surdimensionnement
- 6 Difficulté d'intégration dans équipes plus jeunes



Pour les cabinets, le surdimensionnement est devenu le premier frein potentiel devant le coût (inversion vs. 2016), alors que les responsables du recrutement en entreprises classent ce frein au 5<sup>e</sup> rang.

L'ENSEMBLE DES PUBLICS S'ACCORDE À CLASSER EN DERNIERS RANGS LES MÊMES MOTIFS DE RÉSISTANCES SUPPOSÉS OU POTENTIELS À L'EMPLOI D'UN SÉNIOR, EN COMMENÇANT PAR LE TEMPS RESTANT À TRAVAILLER :



**Temps restant à travailler**

**Faible motivation et lassitude**

**Manque de mobilité**

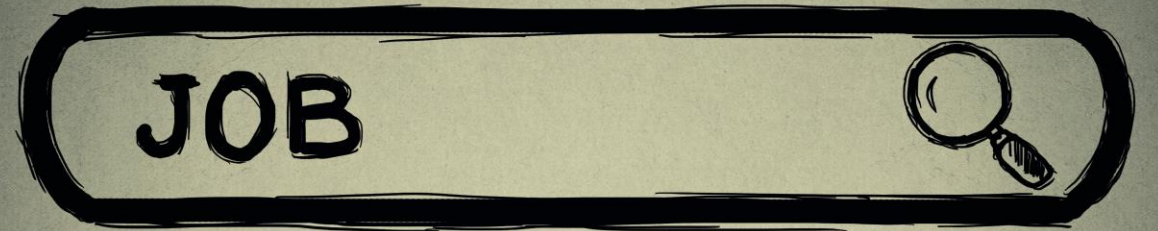
**Formation obsolète**

**Santé plus fragile**



Le temps restant à travailler qui était une préoccupation et un frein majeur en 2016 est désormais classé au 7<sup>e</sup> rang.

# LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES RECRUTEURS



# LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES RECRUTEURS



Les **Séniors** pensent majoritairement que **l'âge** est le **premier critère de sélection** retenu par les recruteurs (18,4% du total des réponses). Mais ils classent également dans leur « **top 5** » des caractéristiques qu'ils peuvent plus facilement faire valoir face à des profils plus juniors : notamment **l'expérience et les compétences techniques**.



En revanche, **le coût** du recrutement **occupe désormais la troisième place** des critères supposés des recruteurs par les Séniors. Rappelons qu'ils l'identifient également comme le **premier frein à leur embauche** et que les **professionnels du recrutement** qui estiment qu'il existe des freins à l'embauche des Séniors (Cf. : supra) classent ce critère dans leur « **top 2** ».

# LES CRITÈRES DE DISCRIMINATION IDENTIFIÉS PAR LES RECRUTEURS CONFIRMENT LES PERCEPTIONS DES CANDIDATS



L'âge est identifié par **les cabinets de recrutement** comme le facteur de discrimination qu'ils retrouvent le plus fréquemment dans **les demandes de leurs clients**.

Ceci tend à confirmer la perception des candidats à l'emploi qui ont identifié l'âge comme étant le premier critère de sélection des recruteurs.

- 1 L'âge du-de la candidat.e
- 2 Le genre
- 3 Le lieu de résidence
- 4 L'origine
- 5 La grossesse

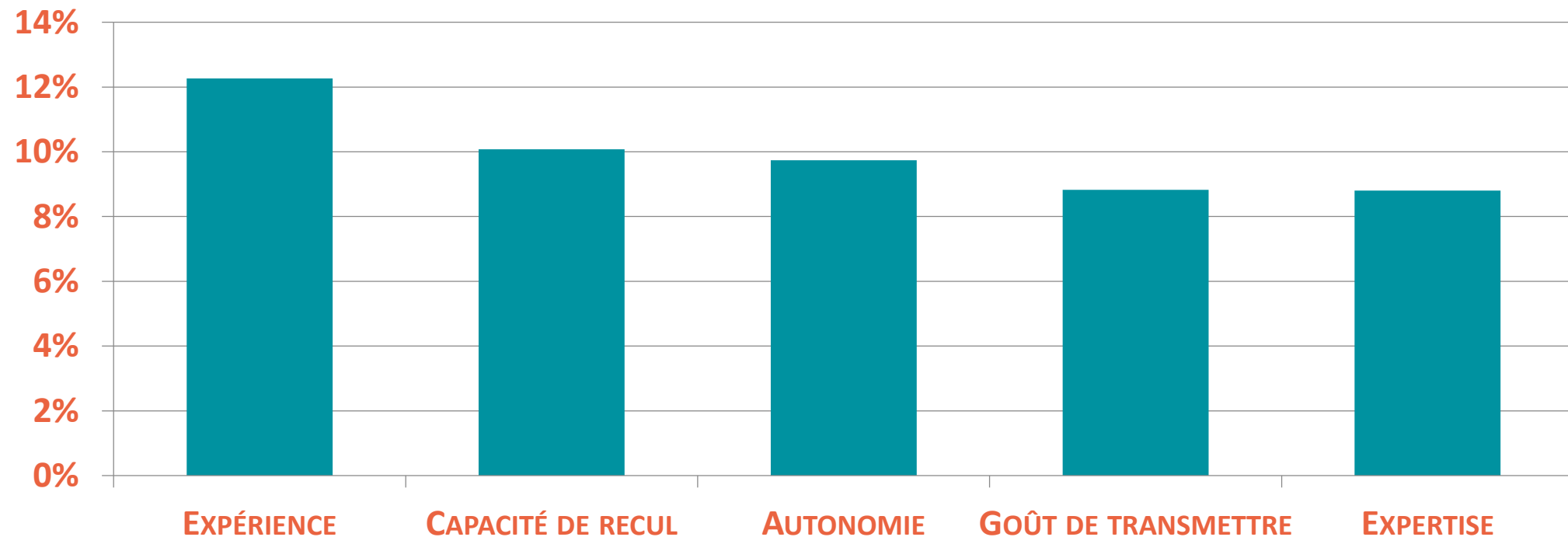


Si le « top 3 » est resté inchangé par rapport à 2016, le genre est passé à la deuxième place. Un constat qui surprend ou inquiète dans un contexte où la parité hommes-femmes est de plus en plus réclamée et défendue.

# LE REGARD DES SÉNIORS SUR LEURS PROPRES ATOUTS



Conscients des motifs opposables à leur accès à l'emploi (Cf. : supra) **les seniors** s'estiment aussi porteurs de **valeurs ajoutées différenciantes** face notamment à des candidats plus juniors :

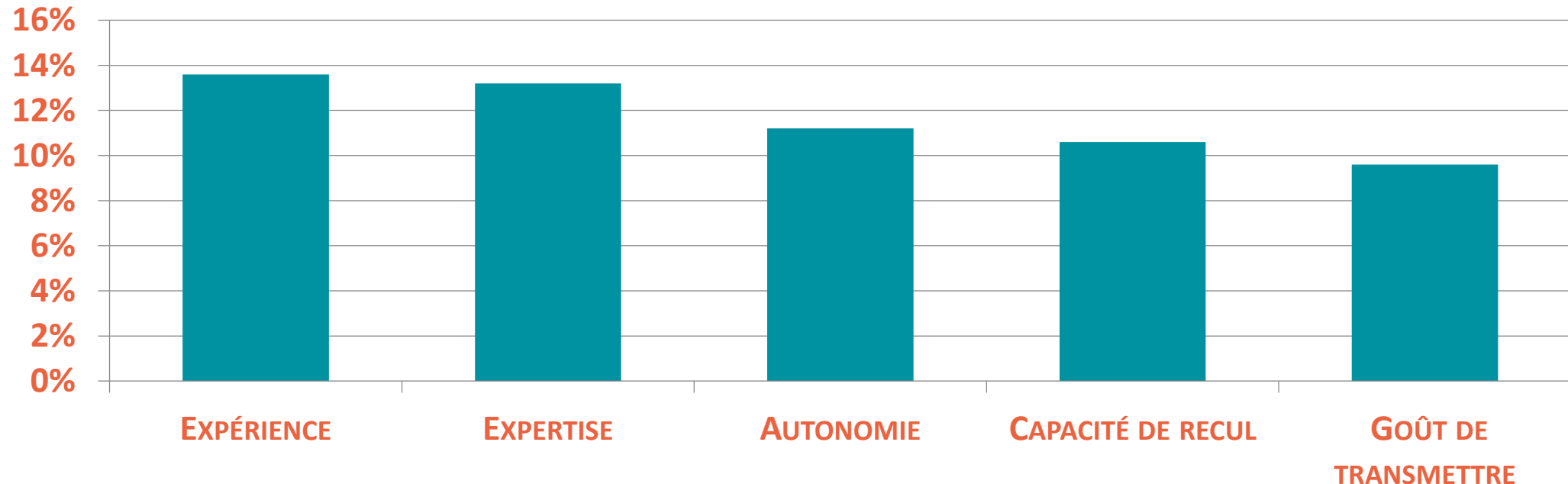


*(Confirme la tendance observée en 2016 – notamment le classement du gout de transmettre dans le Top 4)*

# LES ATOUTS DES SENIORS DU POINT DE VUE DES RECRUTEURS



Les publics experts, **cabinets de recrutement** et **recruteurs au sein des entreprises**, reconnaissent aux **séniors les atouts que ceux-ci s'attribuent**, même si leur classification commune au sein de ce « top 5 » diffère légèrement de la hiérarchisation des candidats séniors peut être insuffisamment conscient de leur atout « expertise » :



*(Confirme la tendance observée en 2016 – notamment le classement du goût de transmettre dans le Top 5)*

# LES PROFESSIONNELS PORACTIFS DANS LA PRÉSENTATION DE PROFILS SENIORS



94% des recruteurs en **cabinet de recrutement** et 70% des **recruteurs en entreprises** déclarent avoir déjà proposé **un profil sénior à un décisionnaire qui n'envisageait a priori pas de recruter ce type de profil.**

Les recruteurs en **cabinet de recrutement** ont cependant rencontré moins de succès avec un peu de plus de **40% de ces profils recrutés**, contre **60%** pour les recruteurs en **entreprise**.

.....

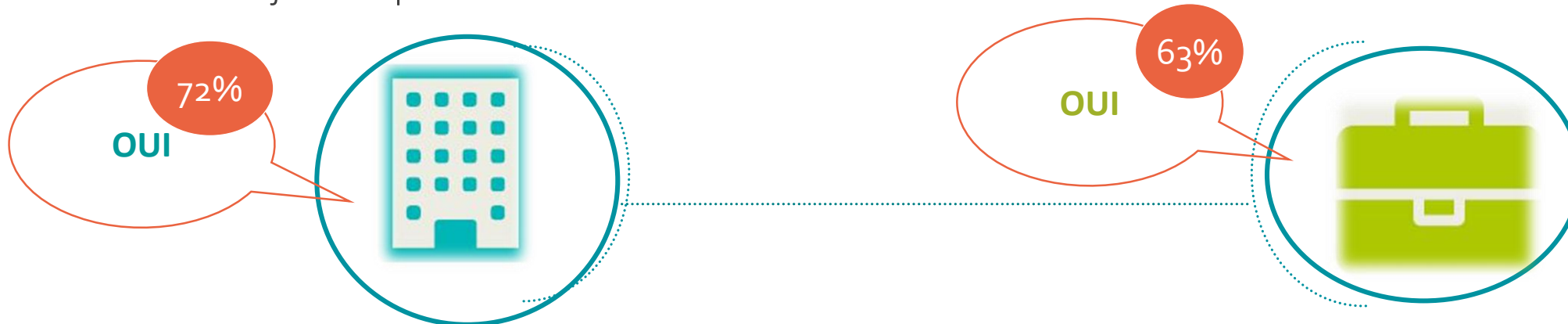


Les cabinets ont davantage proposé un profil sénior qu'en 2016 (94 % vs. 86%) mais ont été moins suivis qu'alors, y compris en volume global (40% vs. 50%). A contrario, les recruteurs en entreprises ont été moins nombreux à le faire qu'en 2016 (70% vs. 75%), pour un résultat meilleur, y compris en volume global (60% vs. 50%).

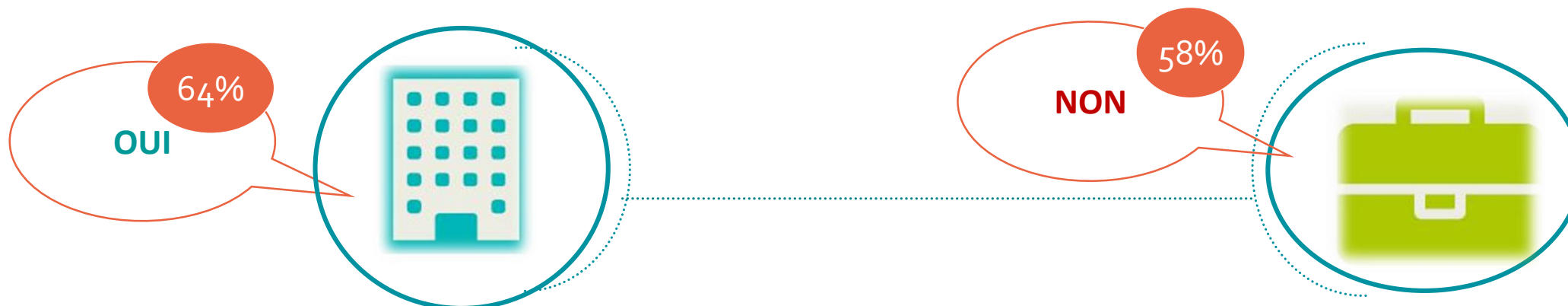


# L'UTILITÉ DES POLITIQUES PUBLIQUES D'EMPLOI

Si les deux publics professionnels s'accordent à estimer majoritairement qu'un dispositif favorisant l'emploi des seniors et de juniors permettrait **d'assurer la transmission des savoirs** :



Ils ne s'accordent pas sur la pertinence **d'un dispositif légal imposant aux entreprises de recruter des seniors pour augmenter leur taux d'emploi** :



# LES CONSTATS



Pour un tiers des candidats ayant répondu à l'enquête, l'âge, spontanément associé à des connotations négatives ou péjoratives, définit le statut de sénior, plutôt que l'expérience, dimension plus valorisante.



Ils estiment majoritairement que c'est le premier critère de sélection des recruteurs, ce que ces derniers tendent à confirmer en reconnaissant qu'il s'agit en tout cas du premier motif de discrimination dans les processus de recrutement (demandes de leurs clients).

Pour autant, et on peut s'en réjouir, les réticences des professionnels du recrutement à présenter un sénior à un poste tendent à diminuer, et plus fortement au sein des cabinets. Les efforts de persuasion pour déconstruire les stéréotypes auprès des décisionnaires intervenant dans les processus de recrutements en entreprises doivent néanmoins être poursuivis.

Face à eux, les séniors surévaluent fortement le poids des réticences des recruteurs à leur égard. C'est là un point majeur de divergence d'appréciation et d'analyse des publics interrogés qui entraîne un risque important d'autocensure de la part des candidats concernés.

# LES ENQUÊTES D'A COMPÉTENCE EGALE « LES SÉNIORS ET L'ACCÈS À L'EMPLOI »



Le nombre de candidats qui estiment que leur vision de la séniorité ne correspond pas à celle des recruteurs reste encore très majoritaire (76% vs. 80% en 2016) Or les perceptions des différents publics interrogés **convergent sur de nombreux points** :

 Ils se rejoignent sur l'essentiel des **principaux freins à l'embauche** des séniors :

Coût

Surdimensionnement

Difficulté à être managé

Difficulté d'intégration des équipes plus jeunes

Faible adaptation aux nouvelles technologies



Ils s'accordent sur **l'identification des principaux atouts** des séniors :



Expérience

Expertise

Autonomie

Capacité de recul

Goût de transmettre

## Dans ce contexte, les séniors :

Semblent toujours **insuffisamment convaincus de leur atout « Expertise »** (ils le classe au 5<sup>e</sup> rang seulement, les professionnels du recrutement au 2<sup>e</sup> ).

**Surévaluent très nettement la crainte du manager de se voir prendre la place par un.e candidat.e.s sénior** (classé au 3<sup>e</sup> alors qu'il n'occupe que la 10<sup>e</sup> place auprès des professionnels du recrutement).

**Semblent trop peu conscients de la résistance au changement** que les recruteurs peuvent leur opposer et qu'ils classent dans leur « top 3-4 » (8<sup>e</sup> rang pour les candidats).

**Gagneraient également à rassurer sur leur capacité d'intégration** aux équipes plus jeunes et d'adaptation aux nouvelles technologies.





## Quant aux professionnels du recrutement :

Ils persistent dans l'expression de leurs **craintes liées à la rigidité des séniors** dont l'âge serait souvent synonyme de manque d'agilité et de résistance systématique au changement.

En particulier **le coût continue d'être considéré comme le premier frein** à l'embauche d'un Sénior, alors que 74% d'entre eux envisagent une baisse de leur rémunération.

En revanche **le frein lié au temps limité restant à effectuer dans l'entreprise, très fortement exprimé en 2016, n'occupe plus que le 7<sup>e</sup> rang** pour tous les publics interrogés, y compris auprès des candidats qui relayaient fortement cette crainte.

Enfin, les responsables de recrutement en entreprises semblent nous enseigner que **la difficulté d'intégration dans des équipes plus jeunes et surtout le surdimensionnement sont plus fortement redoutés** par les candidats et les cabinets de recrutement que vécus en entreprise (classés en derniers rangs seulement leur « top 5 »).

# LES RECOS D'A COMPÉTENCE EGALE



# LES RECOS D'A COMPÉTENCE EGALE À L'USAGE DES RECRUTEURS

- **Se former et former à la non discrimination et aux stéréotypes** toutes les personnes intervenant dans les processus de recrutement. L'objectif est de comprendre les mécanismes de la discrimination, prendre conscience de ses propres stéréotypes afin de mieux les déconstruire, connaître le cadre légal. Cette formation est obligatoire depuis janvier 2017. [En savoir + ici](#)
- **Savoir expliquer en quoi le bon fonctionnement d'une équipe ne repose pas sur l'âge des personnes qui la composent mais sur de nombreux paramètres tels que** le management, la communication, une répartition claire des missions, une vision commune, un environnement épanouissement...
- **Ne pas partir du principe qu'un candidat ne peut accepter un poste en dessous de son précédent niveau de salaire. Si le poste et l'environnement de travail sont motivants et épanouissants, beaucoup de candidats ne s'arrêteront pas au niveau de salaire et sont prêts à revoir leur prétentions.** C'est une décision qui leur revient et c'est à eux de décider de se positionner ou pas sur une offre d'emploi. Les recruteurs doivent simplement s'assurer que la rémunération proposée pour le poste est phase avec les responsabilités et la charge de travail et valider les motivations du candidat.
- **Aider les candidats à valoriser leur parcours en termes de compétences acquises** (techniques, comportementales et transversales) plutôt que sous la forme de postes occupés dont le titre est souvent réducteur et restrictif.





# LES RECO D'A COMPÉTENCE EGALE À L'USAGE DES CANDIDAT.E.S À L'EMPLOI

- **S'appuyer sur son expertise** : Les recruteurs évaluent et apprécient les candidatures seniors en estimant que l'expertise est un atout qui prime avant tous les autres. Il est donc fortement recommandé de mettre en avant et de valoriser les différentes expériences dans les CV et lors des entretiens. [Pour trouver une aide c'est ici](#)
- **Mettre en avant ses compétences transversales et transférables** : ce qui compte dans un CV, ce n'est pas l'intitulé des postes occupés mais les compétences que ces postes ont permis de développer et en quoi ces compétences peuvent être utilisées sur un autre poste, qu'il soit similaire ou complètement différent des précédents.
- **Elargir ses recherches et s'appropriier la sémantique se rapportant à ses fonctions** : l'intitulé des postes évolue et peut varier tout comme la description de leur contenu. Il est important d'employer ces mêmes termes dans son CV ou son profil sur les réseaux sociaux pour être plus facilement identifié par les recruteurs.
- **Se préparer à déjouer les stéréotypes liés à l'âge et au métiers de recruteurs**. Il est nécessaire de prendre conscience de ces stéréotypes afin de mieux les combattre. Il peut être utile d'anticiper les éventuelles craintes liées à l'âge (la présumée **difficulté à être manager** ou la **faible adaptation** aux nouvelles technologies par exemple ) et rassurer son interlocuteur.
- **Le cas échéant, savoir expliquer quelles sont ses motivations à prendre un poste en-dessous de son niveau de responsabilité ou de rémunération précédents** (intérêt du poste, projet de l'entreprise, souhait de ne plus manager ...).



SUIVEZ—NOUS SUR



ACOMPETENCEEGALE.COM