



Projections professionnelles des cadres séniors

Un engagement protéiforme mais une volonté commune de transmettre

■ Des cadres séniors (de 55 ans et plus) engagés, avec des inquiétudes spécifiques

- 7 cadres séniors sur 10 sont présents dans leur entreprise depuis au moins 20 ans. Cette ancienneté importante s'accompagne d'un fort attachement à l'entreprise et d'un important investissement dans le travail.
- Comme pour les autres cadres, cet investissement peut toutefois avoir des revers, notamment en matière de (sur)charge de travail et de stress, d'autant que les cadres séniors sont naturellement davantage concernés par les problèmes de santé.
- Un certain nombre mentionnent un contexte professionnel dégradé, où possibilités d'évolution et accès à la formation se font plus rares.

■ 4 postures distinctes face à la suite de leur carrière

- 34 % des cadres séniors abordent la dernière partie de leur vie professionnelle avec motivation. Ils voient majoritairement le travail comme une passion ou une réalisation de soi. Ils sont en attente de nouvelles missions et de stimulation.
- Pour 35 %, c'est la sérénité qui prédomine. Ils désirent principalement maintenir un statu quo en conservant leur situation actuelle.
- Pour 16 % des cadres séniors, la poursuite de leur parcours professionnel est marquée par l'anxiété. Ils ont le sentiment d'être menacés et font part d'une perte de sens dans le travail. Ils souhaitent avant tout des mesures d'allègement de charge et de pression.
- Un désengagement est exprimé par 15 % des cadres séniors. Ils n'expriment pas d'inquiétudes pour leur poste, mais y sont peu attachés. Ils veulent avant tout partir à la retraite le plus vite possible.

■ Une volonté commune de contribuer à la transmission et à l'innovation

- En dépit des difficultés rencontrées par certains d'entre eux, la grande majorité des cadres séniors souhaitent rester engagés dans le travail jusqu'à leur départ à la retraite, tout en passant plus de temps à transmettre leur savoir-faire et à former les cadres plus jeunes.
- Ils souhaitent aussi très majoritairement mettre leur expérience au service de l'innovation, en développant leurs compétences et en proposant des idées et des solutions nouvelles.
- Pour les cadres séniors, c'est avant tout à l'entreprise de répondre à leurs attentes.

Sommaire

04

Les cadres séniors : des cadres engagés avec des inquiétudes spécifiques

06

4 postures distinctes face à la dernière partie de la vie professionnelle

08

Une volonté commune de contribuer à la transmission et à l'innovation

Méthodologie

Cette étude repose sur une enquête quantitative en ligne menée par l'institut CSA du 20 septembre au 5 octobre 2023.

L'échantillon se compose de 820 cadres séniors (âgés de 55 ans ou plus) résidant en France métropolitaine, en emploi dans une entreprise du secteur privé à la date de l'enquête.

Il est structuré selon la méthode des quotas, par âge (55 à 59 ans / 60 ans ou plus), genre, fonction dans l'entreprise (selon la nomenclature Apec en 16 postes), secteur d'activité de l'entreprise (4 grandes catégories), taille salariale de l'entreprise et région (Île-de-France / autres régions).

Un redressement *a posteriori* a ensuite été effectué selon ces catégories. Les traitements statistiques ont été réalisés par l'Apec, avec notamment des analyses multivariées : analyses factorielles et typologies (méthode des nuées dynamiques).

La définition de la catégorie des séniors fait l'objet de choix qui peuvent différer. Comme celles menées notamment par l'Insee et par la Dares sur le sujet, les études de l'Apec retiennent l'âge de 55 ans comme limite inférieure de cette catégorie.

Si le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est en nette hausse depuis plusieurs années¹, il reste inférieur à celui de la moyenne de l'Union européenne. Du côté des cadres, 88 % des 55-59 ans et 44 % des 60-64 ans sont en emploi en France (vs. 75 % et 29 % en moyenne)². L'allongement de la vie professionnelle représente ainsi un enjeu crucial, y compris chez les cadres, avec un impact sur les conditions de vie des seniors demandeurs d'emploi et sur leur retour à l'emploi, tout comme sur le maintien en emploi des seniors en poste.

Or, les entreprises demeurent réticentes à recruter des cadres seniors³. Lorsqu'elles recherchent des profils expérimentés, les cadres ayant de 5 à 20 ans d'expérience, supposés plus rapidement opérationnels, sont privilégiés. Les cadres avec 20 ans d'expérience ou plus, eux, sont toujours la catégorie la moins favorisée dans les intentions de recrutement : ils représentent environ 5 % du total⁴.

Aussi, un grand nombre de cadres seniors figurent parmi les DELD (demandeurs d'emploi de longue durée, c'est-à-dire inscrits à France Travail depuis plus de 12 mois). Les obstacles à leur retour à l'emploi ont été largement documentés⁵, parmi lesquels certains rejets de la part des recruteurs, appuyés sur des stéréotypes globaux et négatifs de nature discriminatoire⁶.

Pourtant, les bénéfices de la présence des cadres seniors au sein des équipes de travail sont là aussi largement démontrés. Ainsi, ceux-ci ne sont pas plus difficiles à manager, même si leurs managers ne peuvent se dispenser d'une combinaison adéquate de confiance, d'écoute et de respect ; ils ne sont pas désinvestis, mais manifestent fidélité et loyauté à leur entreprise ; ils ne sont pas allergiques à des évolutions technologiques qu'ils ont déjà appris à accompagner⁷. Joint à la constatation de l'efficacité mitigée de nombre de mesures réglementaires⁸, ces éléments vont dans le sens de l'idée selon laquelle « la première clé pour l'emploi des seniors, c'est un changement de culture dans les entreprises⁹ ».

C'est pourquoi, à travers la présente étude, l'Apec cherche à mieux comprendre comment les cadres seniors en poste se positionnent spécifiquement face à leur dernière partie de carrière, afin de démontrer, une fois encore, qu'ils ont toute leur place dans l'entreprise et que les politiques RH doivent davantage les prendre en compte dans toute leur spécificité, mais aussi leur diversité.

La dernière partie du parcours professionnel des cadres représente en effet une période singulière, par exemple au regard de la santé. Et si les cadres seniors manifestent une grande diversité d'attitudes, liée aux différences dans leurs profils et dans leurs vécus, ils partagent aussi de nombreuses attentes. La plupart souhaite, jusqu'à leur départ à la retraite, continuer à être des cadres engagés et investis de nouvelles missions intéressantes et innovantes, tout en ayant la possibilité de transmettre leurs compétences et, pour certains, de disposer d'un allègement de la charge de travail. Autant de pistes à prendre en compte pour les entreprises, afin de faire de la dernière partie de carrière des cadres non pas un effacement progressif de responsabilité, mais une nouvelle étape marquée par de nouveaux projets et défis adaptés à leurs spécificités.

¹ Dares, « Les seniors sur le marché du travail en 2022 », *Dares Résultats*, n° 47, septembre 2023.

² Apec, *Portrait statistique des cadres seniors*, septembre 2023.

³ Apec, *Regards croisés sur les cadres seniors en emploi*, octobre 2021.

⁴ Apec, *Prévisions Apec 2023*, collection « Recrutements, prévisions et processus », avril 2023.

⁵ Apec, *Les Cadres seniors en poste*, juin 2021, *Les Cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi*, janvier 2022.

⁶ Ce qui a pu être décrit comme « l'âgisme qui sévit dans notre société envers les salariés expérimentés considérés comme "trop chers", "pas assez agiles" ou "technophobes" » (Laure Guieysse, « Emploi des seniors : qui se bouge (enfin) pour eux ? », *Le Figaro*, 4 octobre 2023).

⁷ Apec, *Les Cadres seniors en poste*, op. cit.

⁸ Valérie Mazuir, « Réforme des retraites : l'enjeu de l'emploi des seniors », *Les Échos*, 17 mars 2023.

⁹ Olivier Dussopt, ministre du Travail, cité par Sylvia Di Pasquale, « Fin de carrière des seniors : l'épineuse question qu'elle n'est pas vite répondue », *Cadremploi*, 9 janvier 2023.

Les cadres séniors : des cadres engagés avec des inquiétudes spécifiques

Des cadres fortement investis dans leur travail, et autant que leurs cadets

7 cadres séniors sur 10 sont présents dans leur entreprise depuis au moins 20 ans, et cette ancienneté importante s'accompagne d'un fort attachement à celle-ci¹⁰. 8 sur 10 se disent ainsi attachés à leur entreprise et fiers d'en faire partie (des proportions que l'on retrouve chez les cadres les plus jeunes). Surtout, ils se déclarent massivement engagés dans leur travail. C'est le cas de 91 % d'entre eux (dont 48 % tout à fait engagés). En outre, 6 cadres séniors sur 10 déclarent être au même niveau d'énergie que trois ans auparavant, voire, pour 14 % d'entre eux, à un niveau plus élevé.

Comme dans les autres catégories de cadres, ce fort investissement dans le travail a aussi ses revers. En effet, environ la moitié des cadres séniors déplorent de subir un stress intense ou ont la sensation d'avoir une charge de travail insurmontable (dans des proportions similaires à celles de l'ensemble des cadres). Par rapport aux hommes, les femmes cadres séniors sont plus nombreuses en proportion à faire part de stress intense ou d'un excès de charge de travail.

Un moment particulier de la carrière des cadres où les opportunités sont souvent plus rares

Si les séniors se montrent fortement impliqués et satisfaits de leur situation professionnelle, ils font cependant face à des difficultés inhérentes à leur tranche d'âge. En particulier, 2 sur 10 évoquent une dégradation de leur état de santé. Parmi eux, 13 % signalent une pathologie ayant des répercussions sur leur capacité de travail ou sur leur concentration, 8 % mentionnent une maladie grave et, pour 7 % d'entre eux, des aménagements de poste se sont avérés nécessaires.

À cette étape de leur parcours, une partie des séniors font part d'un contexte professionnel dégradé, où les possibilités d'évolution se font plus rares, où l'accès aux formations se ferme et où la reconnaissance fait défaut.

Leurs principaux sujets de préoccupation avant leur départ à la retraite se concentrent sur le maintien de leur niveau de rémunération et la crainte que leur charge de travail ne s'intensifie. De surcroît, l'éventualité d'une perte d'emploi effraie sérieusement un quart d'entre eux, les jeunes séniors de 55 à 59 ans étant les plus inquiets (29 %), contrairement aux managers (20 %). Conscients de ce que cela impliquerait, 2 sur 3 considèrent qu'il leur serait difficile de retrouver un nouvel emploi, une proportion nettement plus élevée que celle observée pour l'ensemble des cadres (42 %)¹¹.

¹⁰ Apec, *La Relation des cadres à leur entreprise*, novembre 2022.

¹¹ *Ibid.*

Pour certains cadres séniors, un contexte professionnel moins favorable

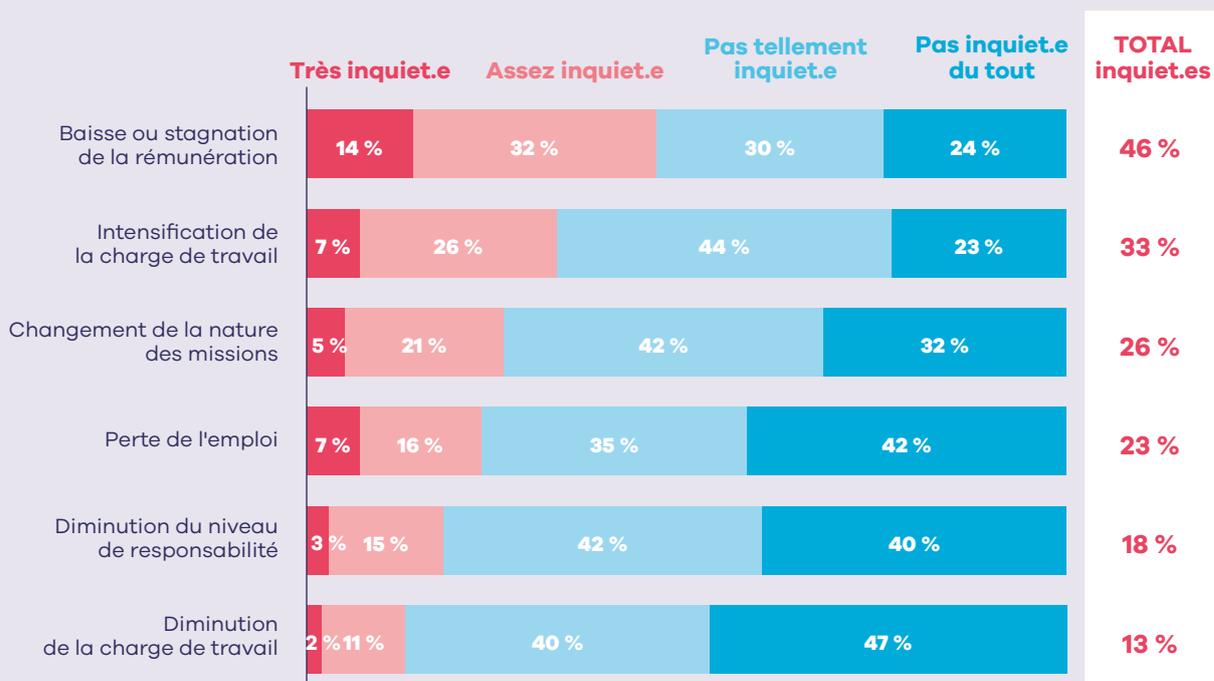
Diriez-vous que, par rapport à votre situation il y a trois ans :



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

La baisse de rémunération, principale inquiétude des cadres séniors

Êtes-vous inquiet.e que, dans les prochaines années et d'ici votre départ à la retraite, les événements suivants vous concernent :



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

4 postures distinctes face à la dernière partie de carrière

Une variété d'intentions à l'approche du départ à la retraite

La perspective du départ à la retraite s'accompagne, pour les cadres seniors, de perceptions très diverses et d'incertitudes parfois anxiogènes. Ces différences d'attitudes peuvent être liées au genre (les femmes seniors envisageant plus difficilement cette étape de leur parcours), à la taille de l'entreprise, au niveau hiérarchique (les non-managers manifestent plus d'impatience et d'inquiétudes face au départ à la retraite) ou encore à l'état de santé.

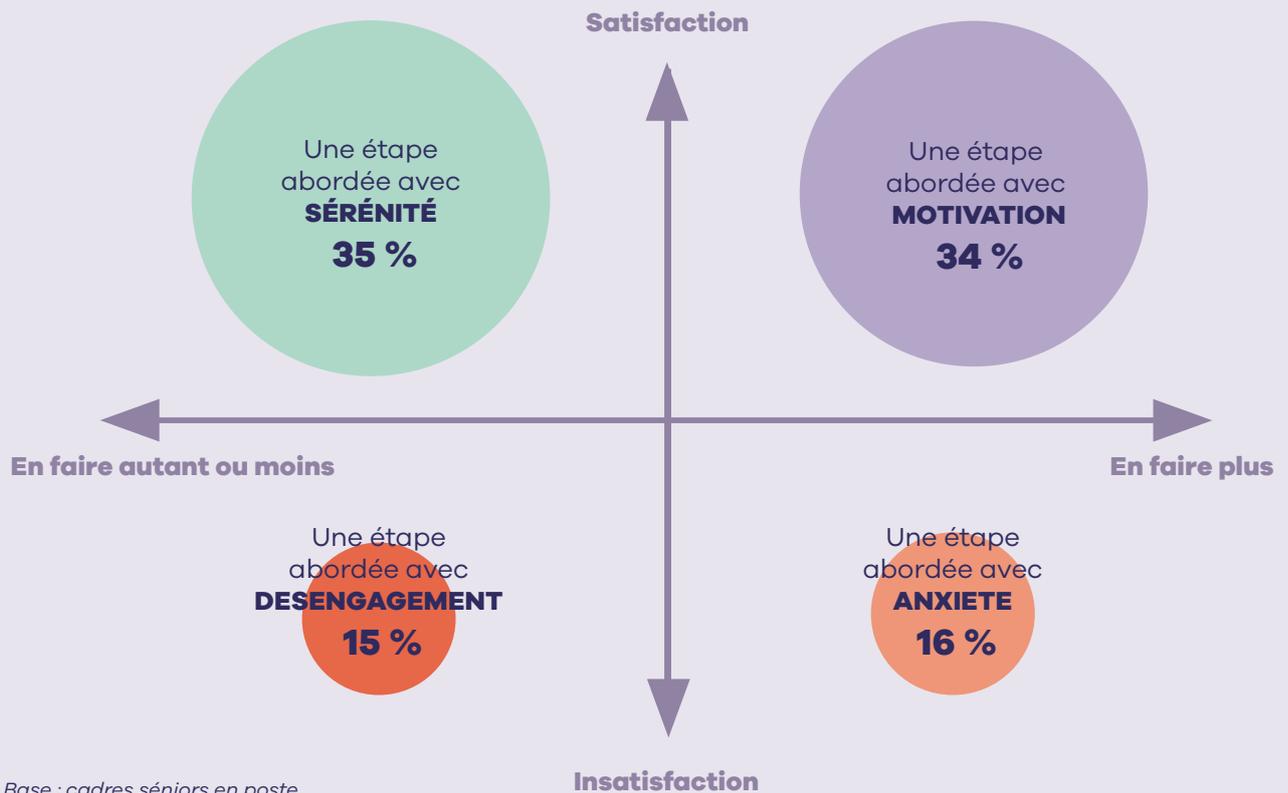
Mais, au-delà des caractéristiques individuelles, la façon dont les cadres seniors abordent leur dernière partie de carrière est surtout fortement dépendante des situations vécues dans l'entreprise.

Une dernière partie de carrière marquée par 4 grandes attitudes

Deux facteurs importants se dégagent des analyses menées : la satisfaction ou non concernant la situation professionnelle actuelle et la volonté d'en faire davantage ou non avant le départ à la retraite. Le croisement de ces deux facteurs permet de distinguer **4 grands profils de cadres seniors** face à ce passage professionnel vers la retraite.

- Pour 34 % des cadres seniors, c'est la **motivation** qui prédomine. Les cadres seniors de ce groupe, où les managers sont surreprésentés, sont globalement satisfaits. Ils sont très motivés, surtout par la reconnaissance dont ils disent bénéficier, et par la variété de leurs missions. Ils souhaitent partir le plus tard possible et, en attendant, souhaitent accomplir de nombreuses missions : nouvelles idées, nouveaux projets, encadrement, développement de leurs compétences, transmission, etc. Ils pourraient alors retarder encore leur départ. La grande majorité voit le travail comme une passion, une réalisation de soi ou un plaisir.
- La dernière partie de carrière est abordée avec **sérénité** par 35 % des cadres seniors. Leur vécu est moins difficile que pour la moyenne. Ces cadres font part d'une bonne entente avec leurs collègues jeunes et moins jeunes et avec leur manager, et n'expriment pas d'inquiétudes particulières concernant leur poste ou leurs conditions d'emploi. Les ressentis négatifs sont donc peu nombreux et l'ennui leur est particulièrement étranger. Ils attendent la retraite avec confiance. Ils désirent principalement maintenir un statu quo, conserver leur situation sans rien n'y changer.
- Pour 16 % de l'échantillon, l'**anxiété** est prédominante. Les problèmes de santé sont surreprésentés dans ce groupe. Ils expriment déprime, perte de sens, épuisement, sentiment d'inutilité, voire harcèlement (lié à leur âge). Ils éprouvent de sérieuses difficultés face aux changements organisationnels et souhaitent avant tout des mesures d'allègement de leur charge de travail et de la pression qu'ils subissent. Mais, afin de maintenir leur position qu'ils perçoivent comme menacée, ils peuvent en parallèle se déclarer prêts à en faire plus : transmission, nouveaux projets, etc.
- Dans 15 % des cas, la période précédant la retraite est marquée par le **désengagement**. Ces cadres seniors se sentent peu valorisés dans leur entreprise et leurs perceptions du travail sont très négatives. La moitié d'entre eux voient le travail comme une nécessité, une contrainte, voire une souffrance. Ils n'expriment pas d'inquiétudes pour leur poste, mais y sont peu attachés. Ils sont quasi totalement démotivés et rien ne les inciterait à retarder un départ, qu'ils veulent le plus précoce possible et attendent avec impatience. D'ici là, ils ne désirent s'impliquer dans aucune activité nouvelle.

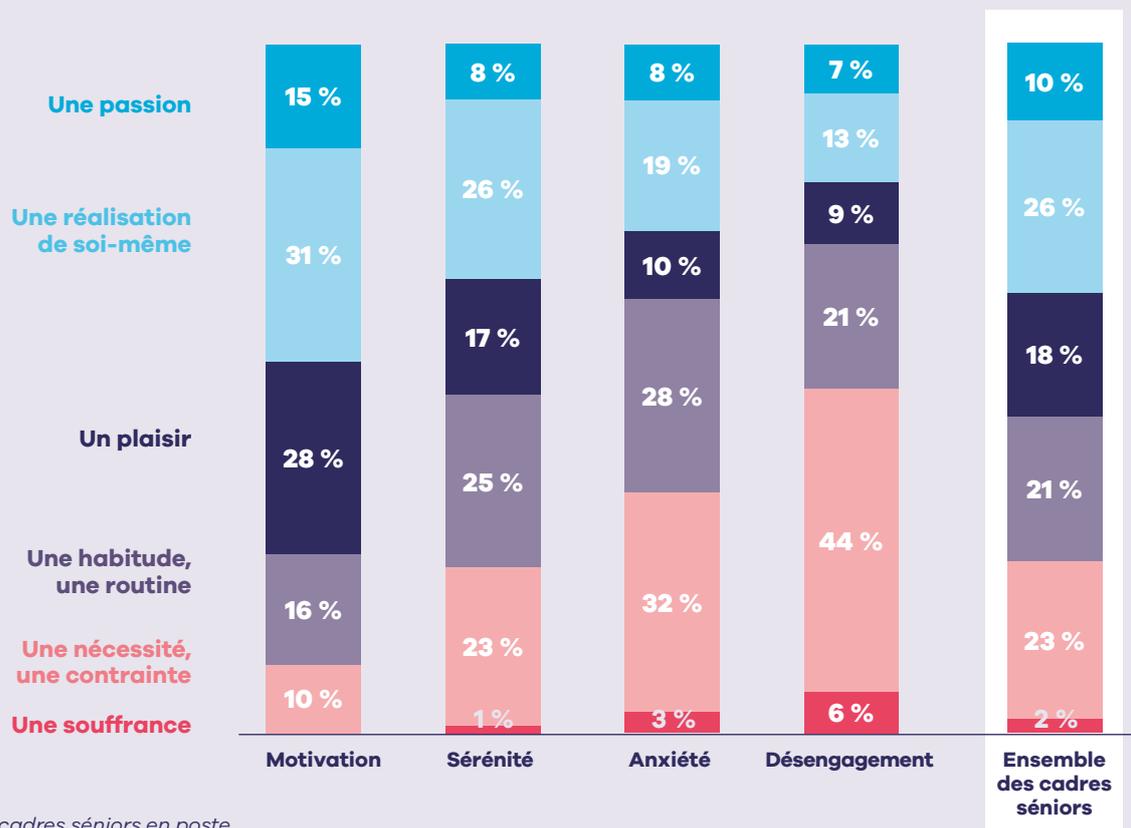
4 groupes avec des attitudes distinctes face à la dernière partie du parcours professionnel



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

La perception du travail diffère fortement entre les 4 groupes

Vous vivez votre travail aujourd'hui d'abord comme :



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

Une volonté commune de contribuer à la transmission et à l'innovation

Une évolution de carrière naturelle qui fait la part belle à la transmission

En dépit des difficultés rencontrées par certaines et certains d'entre eux, beaucoup de cadres seniors ont des attentes communes concernant la dernière partie de leur parcours professionnel. Ils sont notamment quasi unanimes à vouloir poursuivre leur activité, de préférence dans leur entreprise actuelle, jusqu'à avoir atteint l'âge de départ à la retraite. Et pour la grande majorité, cette poursuite d'activité ne sera pas synonyme d'attentisme ou de désengagement. Désireux de continuer à « faire partie du jeu », ils souhaitent majoritairement conserver leur niveau de responsabilité

(68 %), voire l'accroître (14 %). Seuls 12 % des seniors envisageraient un niveau de responsabilité moindre (6 % ne se prononcent pas).

Tout en poursuivant leurs projets actuels, 8 cadres seniors sur 10 aimeraient en même temps passer plus de temps à transmettre, à former des collaborateurs et des collaboratrices, à transférer des savoirs. La transmission fait déjà partie de façon importante de l'activité pour 1 cadre senior sur 2 et constitue un puissant facteur de satisfaction.

En parallèle, une envie marquée de nouveauté

Beaucoup de cadres seniors souhaitent continuer à suivre leurs projets actuels, mais aussi pouvoir en démarrer de nouveaux. Plus de 6 sur 10 aimeraient piloter de nouveaux projets ou développer de nouvelles compétences. La même proportion se déclare dans un esprit d'innovation, en souhaitant davantage proposer de nouvelles idées ou solutions.

Pour un cadre senior, et tout particulièrement s'il est manager, contribuer à l'innovation constitue le signe que sa hiérarchie continue à lui accorder sa confiance et son estime. C'est aussi la garantie d'un engagement et d'une implication renouvelés. Comme les autres cadres, les seniors tiennent par ailleurs beaucoup à leur autonomie. Lorsqu'on les interroge sur leurs motivations, c'est celle qu'ils citent le plus fortement.

Des souhaits d'aménagement également exprimés pour rester plus longtemps en poste

Au-delà des missions confiées, les seniors identifient plusieurs pistes susceptibles de les inciter à retarder leur départ à la retraite. Dans cette optique, les mesures d'allègement de la charge de travail seraient particulièrement appréciées : davantage de congés, réduction graduelle du temps de travail, davantage de télétravail ou encore moins de pression sur les résultats. La question de la rémunération ne doit pas être oubliée. Elle constitue pour les cadres seniors, comme pour les autres cadres, un élément de motivation important.

À leurs yeux, c'est à l'entreprise de répondre à leurs attentes. Alimenter les cadres seniors de projets intéressants, favoriser la transmission et alléger la charge de travail et le niveau de responsabilité (par exemple, en proposant d'autres perspectives que le management) peuvent en effet être de la responsabilité de l'entreprise. Des réflexions plus larges pourraient par ailleurs être menées sur la question de la charge de travail des cadres seniors ou de la transmission (tutorat interentreprise, par exemple).

Les cadres séniors aimeraient consacrer plus de temps à la transmission et aux nouveaux projets

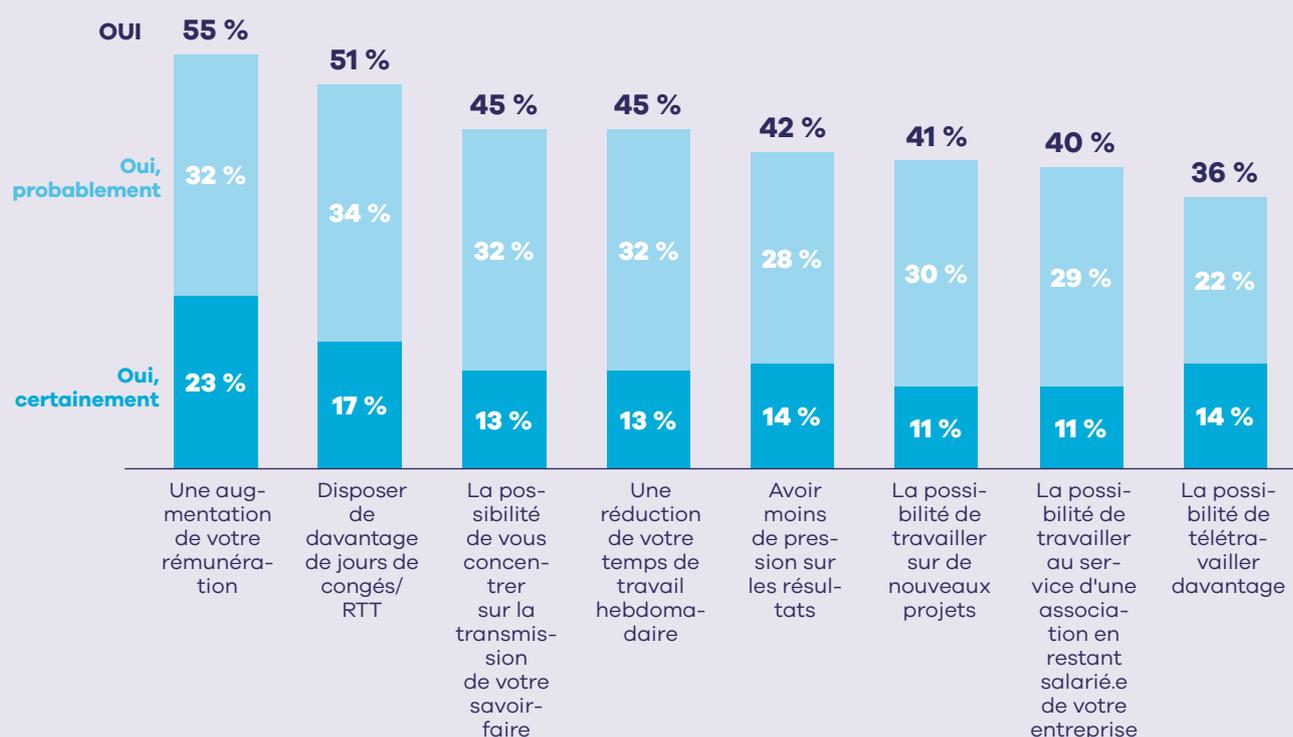
Aimeriez-vous consacrer plus de temps à :



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

Accroître ses revenus et bénéficier d'allègements pourraient inciter les cadres séniors à repousser leur départ en retraite

Pour chacun des éléments suivants, pourrait-il vous faire envisager de repousser votre date de départ à la retraite ?



Base : cadres séniors en poste
Source : Apec, 2024

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 »

- > *Retour de congé maternité des femmes cadres*, février 2024
- > *Diplômés du supérieur issus des QPV*, novembre 2023
- > *La négociation salariale à l'embauche*, octobre 2023
- > *La formation professionnelle chez les cadres*, juillet 2023
- > *Baromètre 2023 de la rémunération des cadres*, juin 2023

ISSN 2681-2819 (COLLECTION TRAJECTOIRES)

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

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle études : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Christophe Thill, Sylvie Hestin, Cendrine Mouline

Maquette : Character



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec @Apec_Etudes

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune – 75689 Paris Cedex 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix d'un appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H (France métropolitaine)

*prix d'un appel local

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1^{er} 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).