



# Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi

## Pratiques et difficultés de recherche d'emploi

### ■ Des cadres seniors aux parcours professionnels variés, plutôt linéaires pour la moitié d'entre eux

→ 49 % des cadres seniors demandeurs d'emploi ont déjà connu le chômage de longue durée au cours de leur carrière.

→ L'entrée au chômage est pour 81 % des cadres seniors la conséquence d'une rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur.

### ■ Parmi les difficultés rencontrées dans la recherche d'emploi, les discriminations liées à l'âge jouent fortement

→ La fin de contrat majoritairement mal vécue ne favorise pas le deuil de l'emploi perdu, étape néanmoins nécessaire à l'élaboration du projet professionnel.

→ L'inadéquation entre les profils de cadres recherchés et ceux des cadres seniors rend également leur recherche plus difficile.

### ■ À l'entrée au chômage, un poste recherché souvent en miroir de l'emploi perdu

→ Les critères de recherche évoluent, avec en premier lieu des concessions sur le niveau de responsabilité et le temps de travail.

→ Les cadres seniors demandeurs d'emploi sont nombreux à avoir recours à des prestations d'accompagnement (83 %).

### ■ Différents leviers peuvent être actionnés par les cadres seniors pour surmonter les difficultés rencontrées dans leur recherche

→ Entre autres : développer sa connaissance du marché du travail, mobiliser son réseau, être flexible sur ses critères de recherche d'emploi.

→ Il s'agit également de désamorcer les préjugés sur l'âge notamment en adoptant une posture "d'offre de services".

→ L'accompagnement permet d'utiliser efficacement ces différents leviers.

# Sommaire

## 01

Parcours professionnels et entrées au chômage

## 02

Des difficultés multiples de retour à l'emploi, notamment les discriminations par l'âge

## 03

Une recherche d'emploi active et accompagnée

## 04

Des leviers d'actions

# Méthodologie

Cette étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre l'Apec et Pôle emploi. Les analyses présentées dans cette étude se fondent sur deux volets d'enquête concernant les cadres seniors demandeurs d'emploi de 55 ans ou plus :

## Un volet quantitatif

Une interrogation en ligne a été effectuée entre le 25 juin et le 09 juillet 2021 auprès de l'ensemble des demandeurs d'emploi cadres seniors (55 ans et plus) – inscrits à Pôle Emploi en catégorie A, B ou C<sup>1</sup> à la fin du mois de janvier 2021, soit 101 000 personnes – ayant une ancienneté au chômage d'au moins 5 mois au moment de l'interrogation. Le taux de réponse s'est établi à 38 %. Le fichier de répondants a été redressé (via un calage sur marge) et corrigé de la non réponse afin de garantir sa représentativité en termes de sexe, d'âge, de région, de secteur d'activité, de niveau de formation, d'ancienneté au chômage, de catégorie d'inscription (A, B, C). Parmi ces retours, 27 000 demandeurs d'emploi (représentant 68 000 individus en effectifs redressés), étaient toujours en recherche d'un emploi cadre au moment de l'interrogation tout en ayant déjà été cadre du secteur privé au cours de leur carrière. L'enquête porte exclusivement sur cet échantillon.

Une typologie des pratiques de recherche d'emploi a été élaborée à partir des éléments collectés par l'enquête. La méthodologie a consisté en une analyse factorielle des données mixtes (AFDM) permettant d'aboutir à une représentation visuelle synthétique des données. Ont été retenues comme variables actives les critères de recherche d'emploi à l'entrée des personnes au chômage et les compromis que celles-ci ont réalisés par rapport à ces critères (au moment de l'interrogation), les démarches effectuées (nature, fréquence, intensité), les services d'accompagnement sollicités et reçus, les difficultés qu'ils rencontrent ainsi que leur vécu du chômage. Elle a été suivie d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) réalisée sur les premières dimensions de cette analyse factorielle, afin de constituer des groupes d'individus les plus homogènes possibles en termes de comportement de recherche d'emploi et de vécu du chômage.

## Un volet qualitatif

Des entretiens individuels ont été menés auprès de :

- 15 cadres seniors en recherche d'emploi ;
- 10 cadres seniors ayant récemment retrouvé un emploi après une période de chômage.

Un panachage des profils a été réalisé, notamment en termes de durée de la période de chômage, du motif de perte d'emploi (départ volontaire ou non), de la région, du sexe et de l'âge.

- 5 professionnels de l'accompagnement (cabinets d'outplacement, associations) ;
- 10 responsables en charge du recrutement (responsables RH ou managers).

Un panachage des profils a été réalisé, notamment en termes de secteur d'activité et de région.

Les entretiens qualitatifs ont été réalisés par le groupement Crédoc-Sémaphores, du 17 mai au 18 juin 2021.

Deux focus groups ont été réalisés en mai 2021 avec des conseillers de Pôle emploi d'une part, et des consultants de l'Apec d'autre part.

<sup>1</sup> Catégories ABC : Demandeurs d'emploi sans emploi ou en activité réduite, tenus de rechercher activement un emploi.

# Introduction



Fin janvier 2021, un peu plus de 700 000 demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi recherchaient un emploi de cadre. Les seniors (55 ans et plus) représentaient 16 % de cette population, soit un peu plus de 100 000 demandeurs d'emploi. De façon générale, les cadres sont moins souvent touchés par le chômage que les non cadres : en 2020, leur taux de chômage, au sens du BIT, était de 3,7 %, contre 8,0 % pour l'ensemble de la population<sup>2</sup>. Cependant, en cas de perte d'emploi, les cadres les plus âgés connaissent comme l'ensemble des seniors plus de difficultés à se reclasser que leurs cadets.

L'accès à l'emploi<sup>3</sup> des cadres seniors diminue en effet sensiblement avec l'âge. Au cours des six mois suivant l'inscription sur les listes de Pôle emploi, 48 % des cadres demandeurs d'emploi accèdent à un emploi. Ce taux est de 43 % pour les cadres de 50-54 ans et descend à 29 % pour les cadres seniors. Cette diminution du taux d'accès à l'emploi au-delà de 55 ans est plus prononcée pour les cadres que pour les autres demandeurs d'emploi. Elle a pour conséquence qu'une part importante des cadres seniors inscrits à Pôle emploi le sont depuis plus de deux ans. Cette part est de 29 % pour les cadres de 55 à 59 ans, et de 39 % au-delà de 60 ans.

Cette étude vise à éclairer d'une part les difficultés de retour à l'emploi des cadres seniors, leur nature et leurs éventuelles spécificités, et d'autre part la diversité de leurs stratégies de recherche d'emploi, des démarches mises en œuvre et des possibles leviers à mobiliser pour faciliter le retour à l'emploi.

<sup>2</sup> Source : Insee.

<sup>3</sup> Accès à un emploi d'un mois ou plus calculé pour les personnes entrées sur les listes de Pôle emploi, sans y avoir été présentes le mois précédent, chaque fin de trimestre entre le troisième trimestre 2018 et le dernier trimestre 2020. Données sous-jacentes de la publication de Pôle emploi Statistiques et Indicateurs n° 21.037 de novembre 2021 « L'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi mesuré en juin 2021 ».

Pour ce faire, une enquête en ligne a été menée auprès de cadres seniors en recherche d'emploi, et les résultats ont été enrichis par des entretiens auprès de cadres seniors, mais également auprès de recruteurs et de professionnels de l'accompagnement [voir la partie méthodologie].

L'analyse du parcours professionnel et l'entrée au chômage des cadres seniors (partie 1) montre une diversité de parcours professionnels. La rupture du contrat de travail est principalement à l'initiative de l'employeur et la moitié des cadres seniors interrogés étaient en poste dans la même entreprise depuis plus de dix ans. Un nombre important de cadres seniors interrogés confie que la rupture du contrat de travail a constitué un choc. Ainsi, une grande partie des cadres seniors doivent réussir à faire le deuil de l'emploi perdu, avant de définir un projet professionnel clair. Outre cette difficulté, l'âge reste un frein majeur du retour à l'emploi (partie 2). Le manque d'offres d'emploi correspondant à leur profil, le découragement, la perte de confiance en soi et les problèmes de santé peuvent également retarder le retour à l'emploi. L'étude des pratiques de recherche d'emploi (partie 3) montre que celle-ci se fait le plus souvent en miroir de l'emploi perdu, mais des concessions peuvent être faites sur les critères de recherche. Les démarches de recherche d'emploi sont variées et fréquentes. L'autonomie dans la recherche d'emploi n'exclut pas un besoin d'accompagnement spécifique. Enfin, selon les conseillers et consultants interrogés, de multiples leviers peuvent être actionnés par les cadres seniors pour accélérer leur retour à l'emploi (partie 4) et l'accompagnement permet de les utiliser efficacement. Pour les cadres seniors, l'accompagnement permet de développer sa connaissance du marché du travail et d'affiner son projet professionnel. Adopter une posture « d'offre de services » aux entreprises et mobiliser son réseau sont également des leviers à solliciter. Enfin, être flexible sur ses critères de recherche d'emploi et pouvoir faire certaines concessions augmentent les chances de retour à l'emploi. 🍷🍷

## DESCRIPTION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION DES DEMANDEURS D'EMPLOI

| Caractéristiques  | Demandeurs d'emploi seniors (55 ans et plus) recherchant un emploi cadre | Demandeurs d'emploi non seniors (50-54 ans) recherchant un emploi cadre | Demandeurs d'emploi seniors (55 ans et plus) recherchant un emploi non-cadre |
|---|--|---|--|
| Catégories d'inscription  |  |   |  |
| A   | 65%  | 55%   | 66%  |
| B   | 9%   | 10%   | 11%  |
| C   | 14%  | 20%   | 17%  |
| D   | 4%   | 6%  | 3%   |
| E   | 8%   | 10%   | 3%   |
| Tranches d'âge (champ : catégories ABC)   |  |   |  |
| 55-59 ans   | 58%  | -   | 61%  |
| 60 ans et plus  | 42%  | -   | 39%  |
| Sexe (champ : catégories ABC)   |  |   |  |
| Femme   | 34%  | 39%   | 55%  |
| Homme   | 66%  | 61%   | 45%  |
| Niveau de formation (champ : catégories ABC)                                      |  |   |  |
| Sans diplôme  | 5%   | 4%  | 29%  |
| CAP, BEP  | 10%  | 10%   | 39%  |
| BAC   | 11%  | 10%   | 15%  |
| BAC + 2   | 19%  | 20%   | 9%   |
| BAC+ 3 et plus  | 55%  | 56%   | 8%   |
| Secteurs (champ : catégories ABC)   |  |   |  |
| Commerce  | 10%  | 12%   | 10%  |
| Bâtiment et travaux publics   | 5%   | 5%  | 7%   |
| Industrie   | 8%   | 7%  | 7%   |
| Hôtellerie, cafés, restauration   | 4%   | 5%  | 7%   |
| Services à la personne  | 4%   | 4%  | 28%  |
| Support à l'entreprise  | 36%  | 34%   | 12%  |
| Transport   | 4%   | 3%  | 9%   |
| Spectacle   | 4%   | 4%  | 2%   |
| Autres  | 26%  | 25%   | 19%  |
| Quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) (champ : catégories ABC) |  |   |  |
| Résident en zone QPV  | 3%   | 4%  | 13%  |
| Ne résident pas en zone QPV   | 97%  | 96%   | 87%  |
| Ancienneté d'inscription (champ : catégories ABC)                                 |  |   |  |
| Moins de 3 mois   | 15%  | 20%   | 9%   |
| De 3 à moins de 6 mois  | 11%  | 14%   | 8%   |
| De 6 à moins de 12 mois   | 16%  | 19%   | 11%  |
| De 1 à moins de 2 ans   | 24%  | 24%   | 20%  |
| 2 ans et plus   | 34%  | 23%   | 51%  |
| Bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) (champ : catégories ABC)             |  |   |  |
| Non BOE   | 96%  | 95%   | 83%  |
| BOE   | 4%   | 5%  | 17%  |
| Bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) (champ : catégories ABC)       |  |   |  |
| Bénéficiaires   | 9%   | 12%   | 21%  |
| Non bénéficiaires   | 91%  | 88%   | 79%  |

Source : STMT, demandeurs d'emploi à fin janvier 2021, Pôle emploi.

# 01. Parcours professionnels et entrées au chômage

## Une forte proportion de cadres issus du secteur privé

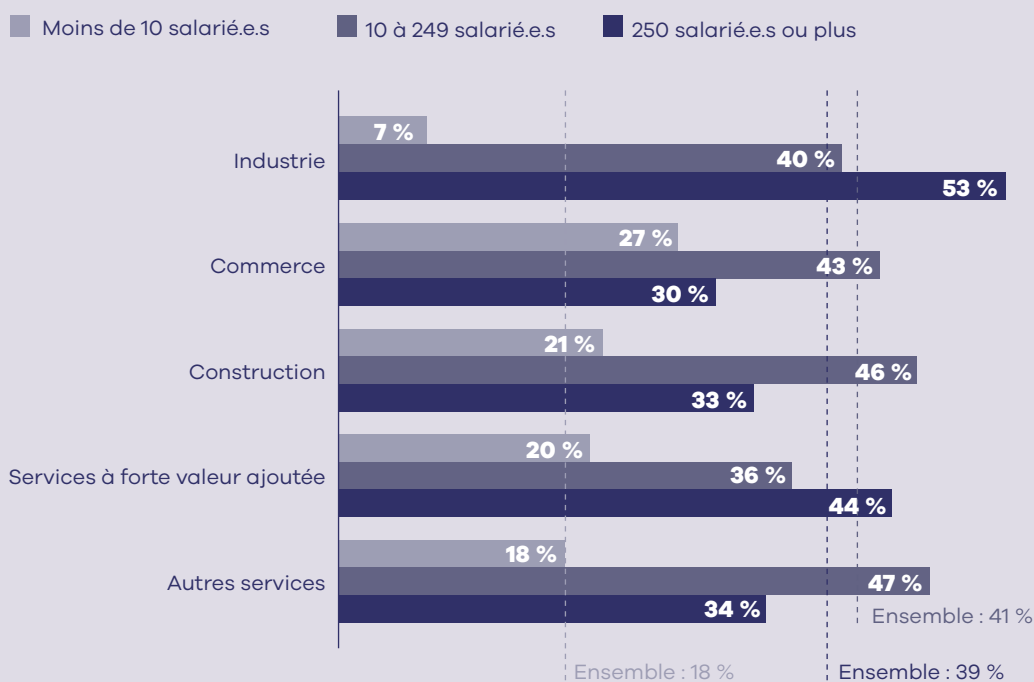
Parmi les cadres seniors inscrits à Pôle emploi en janvier 2021 et encore en recherche d'emploi au moment de l'interrogation, 83 % travaillaient précédemment dans le secteur privé, 10 % étaient en poste dans le secteur public et 7 % dans le secteur associatif<sup>4</sup>. Des proportions similaires (près de 4 sur 10) déclaraient avoir travaillé dans une petite ou moyenne entreprise (PME, 10 à 249 salariés) et dans une entreprise de 250 salariés ou plus.

Par rapport aux cadres seniors en poste, les seniors cadres demandeurs d'emploi exerçaient leur dernier emploi plus souvent dans des structures relevant des secteurs du commerce (20 % vs 13 %<sup>5</sup>) ou de l'industrie (25 % vs 19 %) que du secteur des services. 58 % des cadres seniors ayant connu plus de deux entreprises lors des dix


années qui précèdent l'entrée au chômage étaient dans le secteur des autres services<sup>6</sup>, contre 47 % pour ceux qui ont fait plus de 10 ans dans leur dernière entreprise.

Taille d'entreprise et secteur sont très corrélés : les cadres seniors demandeurs d'emploi qui travaillaient dans le secteur de l'industrie déclaraient provenir majoritairement de grands groupes (250 salariés et plus). Dans le secteur des autres services, les cadres seniors déclaraient être davantage issus d'une entreprise de 10 à 249 salariés. Les personnes issues du secteur du commerce déclaraient, elles, dans 27 % des cas avoir travaillé dans une très petite entreprise (TPE, moins de 10 salarié.e.s) contre 18 % pour l'ensemble des secteurs. Les cadres seniors demandeurs d'emploi occupaient moins fréquemment que

### Répartition des effectifs de cadres seniors inscrits à Pôle emploi par secteur et par taille de leur précédente entreprise employeur



Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.

 41 % des cadres seniors demandeurs d'emploi interrogés étaient dans une entreprise de 10 à 249 salariés. Au sein du secteur de l'industrie, ils sont 40 % à avoir travaillé dans une PME (10 à 249 salariés).

<sup>4</sup> Dans l'ensemble du document, l'analyse porte sur les demandeurs d'emploi recherchant un emploi cadre fin janvier 2021 qui ont été cadres au cours de leur carrière, qui n'occupaient pas un poste dans la fonction publique dans leur dernier emploi et qui sont encore en recherche d'emploi au moment de l'interrogation.

<sup>5</sup> Source : DSN 2017 ; Portrait statistique des cadres du secteur privé, Apec 2021.

<sup>6</sup> Les autres services regroupent les secteurs suivants : transport et logistique, télécommunications, formation initiale et continue, santé et action sociale, activité des organisations associatives, immobilier, hôtellerie-restauration-loisirs, intermédiaires du recrutement.

les cadres seniors en poste des fonctions relevant de la « Gestion, finance, administration » (14 % vs 22 %) et des « Services techniques » (10 % vs 15 %) et nettement plus souvent des fonctions relevant de la « Direction d'entreprise » (20 % vs 5 %)<sup>7</sup>.

Plus de la moitié des cadres interrogés (57 %) étaient responsables hiérarchiques

(managers) dans leur dernier emploi. Le CDI était le contrat de travail dominant avant l'entrée au chômage (79 %). Les cadres seniors travaillaient majoritairement (93 %) à temps plein, et ceux qui travaillaient à temps partiel étaient principalement des femmes.

## Parcours professionnel : entre parcours linéaires et parcours heurtés

Près de la moitié des cadres seniors ont connu 2 entreprises ou plus au cours des dix dernières années et ils sont 15 % à avoir connu plus de 4 entreprises. À l'inverse, près de la moitié des cadres seniors interrogés (53 %) étaient dans leur entreprise depuis plus de 10 ans, cette part étant encore plus importante parmi ceux âgés de 60 ans et plus. Ainsi, s'opposent deux types de trajectoires de demandeurs d'emploi cadres seniors : ceux avec une trajectoire professionnelle d'une relative stabilité durant les 10 dernières années (qui n'ont connu qu'une entreprise) et ceux dont le parcours est plus heurté (qui ont connu plusieurs changements d'emploi).

Près des deux tiers (63 %) de cadres seniors ayant eu un parcours heurté ont connu le chômage de longue durée<sup>8</sup>, soit 17 points de plus que pour l'ensemble des cadres seniors interrogés. Les seniors dont le parcours est heurté ont également plus souvent connu le travail temporaire (+14 points) et l'entrepreneuriat (+9 points). Ils sont par ailleurs plus fréquemment dans le secteur des autres services (+5 points).

Près de 9 cadres seniors sur 10 occupaient un poste avec un statut de cadre dans leur dernier emploi. Aussi, 12 % ont connu un déclassement avant l'entrée au chô-

mage, mais ont été cadres au cours de leur carrière. L'accession au statut de cadre s'est faite principalement par l'expérience professionnelle associée à la formation de l'individu (44 %). Le diplôme seul n'a été un levier pour l'accès au statut de cadre que pour près d'un tiers des interrogés déclarant avoir accédé au statut de cadre.

Il semble cependant avoir eu un effet protecteur au cours de la carrière. En effet, les cadres « déclassés » dans leur dernier emploi sont plus nombreux à être parvenus à ce statut par leur seule expérience : un tiers d'entre eux contre un quart des cadres seniors ayant conservé leur statut de cadre. Par ailleurs, les individus dans le secteur du commerce (+14 points) et de la construction (+6 points) ont plus souvent accédé au statut de cadre par leur seule expérience.

Enfin, près de la moitié des cadres seniors avaient déjà connu le chômage de longue durée au moins une fois au cours de leur carrière professionnelle. Cette proportion est plus forte pour les individus qui sont restés moins de 5 ans dans leur dernière entreprise (+20 points), et pour ceux ayant connu plus de 4 entreprises dans leur parcours (72 % d'entre eux ont connu une période de chômage longue).

## Une perte d'emploi plus souvent à l'initiative de l'employeur

Pour 81 % des cadres seniors, l'entrée au chômage est la conséquence d'une perte d'emploi non volontaire.

La rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur est le motif principal de rupture du contrat de travail (23 % du total). De plus, près de 21 % des cadres interrogés ont subi un licenciement autre qu'économique et pour 16 %, le licenciement est lié à une

mauvaise santé financière de l'entreprise. Les départs volontaires représentent 19 % des motifs d'entrée au chômage. Dans la majorité des cas, il s'agit d'une rupture conventionnelle à l'initiative du salarié (15 % du total). Les départs volontaires sont plus fréquents (+5 points) pour les individus qui recherchent un emploi leur accordant le plus de temps libre possible au détriment de la rémunération et de l'intérêt au travail.

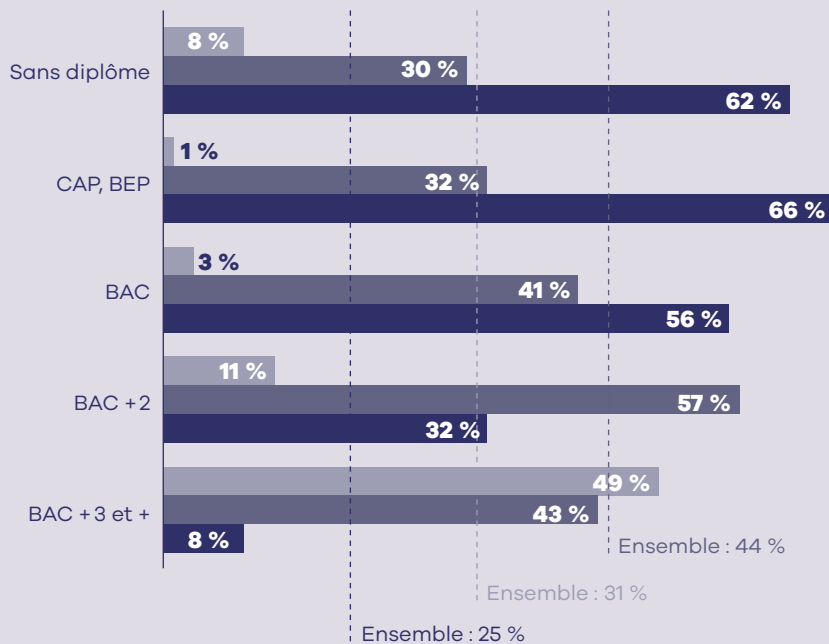
<sup>7</sup>Ces comparaisons sont à prendre avec précaution car elles proviennent de deux sources différentes (données issues de l'enquête pour les demandeurs d'emploi, données administratives issues de la DSN pour les cadres en emploi). Les données issues de l'enquête auprès des cadres demandeurs d'emploi peuvent surestimer la part de cadres dans la fonction « Direction d'entreprise » au détriment de celle dans la fonction « Gestion, finance, administration ».

<sup>8</sup>Dans l'enquête, le chômage de longue durée correspond à au moins une période de chômage d'un an ou plus (sans inclure la période de chômage actuelle) au cours de la carrière.



## Répartition des effectifs de cadres seniors inscrits à Pôle emploi par mode d'accès au statut de cadre et par niveau de diplôme

■ Par le diplôme ■ Par l'expérience associée au diplôme ■ Uniquement par l'expérience



Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.

💡 44 % des cadres seniors demandeurs d'emploi interrogés ont accédé au statut cadre grâce à leur expérience associée à leur formation. Parmi les diplômés d'un BAC + 2, ils sont 57 % à avoir accédé au statut cadre par l'expérience professionnelle combinée à la formation.

## Répartition des effectifs de cadres seniors inscrits à Pôle emploi par motif d'entrée au chômage



Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.

## 02. Des difficultés multiples de retour à l'emploi, principalement les discriminations par l'âge

Les cadres seniors demandeurs d'emploi sont confrontés à de nombreuses difficultés pour retrouver un emploi : la quasi-totalité (89 %) d'entre eux estiment que leur recherche d'emploi est difficile. Face à ces difficultés, une majorité de cadres seniors restent néanmoins exigeants puisque 71 % se disent prêts à attendre afin de retrouver un emploi qui correspond à leurs critères de recherche, l'ancienneté d'inscription à Pôle emploi n'ayant que peu d'incidence sur cette exigence.

### L'âge, un frein majeur du retour à l'emploi des cadres seniors

Que ce soit pour les cadres seniors en poste, en recherche d'emploi ou pour les professionnels de l'accompagnement, le constat est unanime : l'âge est perçu comme un frein au retour à l'emploi. Près de 9 cadres seniors sur 10 estiment que leur âge les désavantage dans leur recherche d'emploi. L'âge renvoie notamment à un certain nombre de représentations négatives chez les recruteurs<sup>9</sup>, qui présupposent souvent que les cadres seniors auront des prétentions salariales plus élevées, une moindre adaptabilité, et un horizon temporel limité par la proximité de la retraite. À cela s'ajoute, pour ceux ayant accédé au statut de cadre en interne, la concurrence de jeunes cadres plus diplômés.

De manière générale, **les salaires** les plus élevés se concentrent principalement chez les cadres seniors : 29 % des cadres seniors demandeurs d'emploi percevaient une rémunération supérieure à 70 000 € par an dans leur dernier poste. Ces derniers peuvent constituer une main d'œuvre plus coûteuse lorsqu'ils sont en concurrence avec des cadres plus jeunes pour des postes identiques. Si 48 % des cadres seniors interrogés sont prêts à faire des concessions significatives sur leur salaire, ceux qui ne l'envisagent pas peuvent être confrontés à un décalage entre leurs attentes et la réalité des salaires proposés par les entreprises.

Par ailleurs, **les cadres seniors ayant accédé au statut de cadre par l'expérience ou par l'ancienneté** peuvent souffrir de la concurrence avec des cadres plus jeunes

en termes de diplômes et de formations. Pour les cadres ayant effectué une grande partie de leur carrière au sein de la même entreprise, cette concurrence peut être accentuée par le fait que certaines compétences spécifiques qu'ils y ont acquises ne sont pas transférables. Ils ont alors le sentiment que leur expérience professionnelle n'est pas valorisée par les entreprises. À l'inverse, leur rôle de régulateur des relations sociales n'est jamais mentionné par les recruteurs interrogés. Ces derniers émettent également des réserves sur la capacité des cadres seniors à maîtriser les nouveaux outils numériques et à appréhender les changements liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (bureautique, réseaux sociaux, etc.)<sup>10</sup>. Ces réserves ne sont pas toujours partagées par les professionnels de l'accompagnement.

L'âge peut être perçu par les recruteurs comme un **marqueur de moindre souplesse et de moindre réactivité** : ils estiment que les seniors ont plus de mal à s'adapter face aux évolutions du monde de l'entreprise et au besoin d'adaptabilité et d'acculturation rapide recherchées.

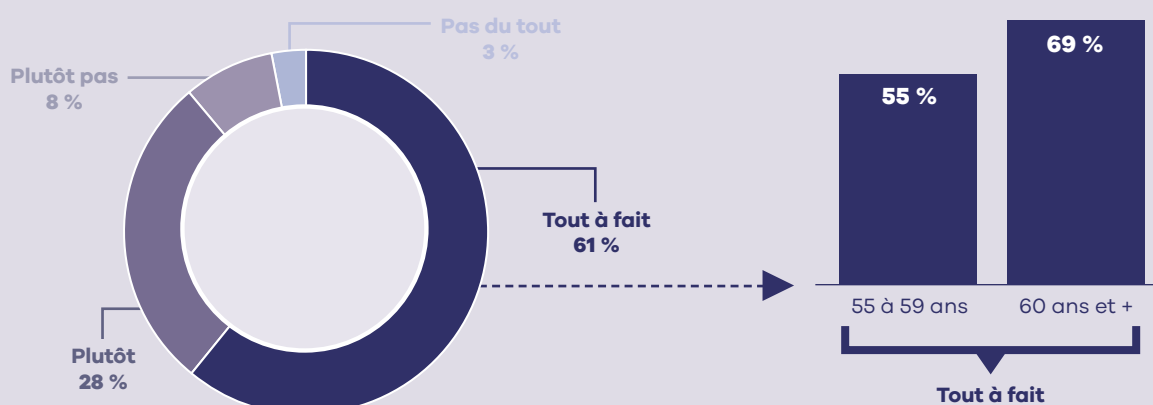
D'après eux, l'entreprise aurait plus de mal à les « façonner », le cadre senior disposant de ses propres expériences, habitudes, pratiques et points de vue. Ils sont alors perçus comme étant plus enclins à remettre en question les choix de l'organisation.

<sup>9</sup> Prouet E. et J. Rousselon (2018), « Les seniors, l'emploi et la retraite », Rapport de France Stratégie.

<sup>10</sup> Les cadres seniors : Des profils à forte valeur ajoutée notamment en période de crise, Apec, juin 2021.

## De grandes difficultés liées à l'âge

Diriez-vous que votre âge vous désavantage dans votre recherche d'emploi ?



Source : Pôle emploi, Apec 2021.

Base : ensemble des cadres seniors demandeurs d'emploi.

### SALAIRES

“ On a dû réviser notre copie tant au niveau du budget que du profil pour avoir quelqu'un d'un peu moins expérimenté que ce que l'on souhaitait. [...] On souhaitait avoir un profil qui était trop cher pour le budget qu'on avait. [...] Plus ça va dans l'âge et plus le budget devient haut et contraignant pour nous.

Recruteur, entreprise, <200 salarié.e.s

### REPORTING ET INTERNET

“ Après, il y a les nouvelles technologies. Les plus de 55 ans ont plus de mal avec les réseaux sociaux, les nouvelles technologies. On attend une maîtrise des réseaux sociaux, des outils de reporting, de la maîtrise d'Excel, de faire des tris croisés dynamiques.

Cabinet de recrutement en province

“ Et puis que certains disent, ils sont moins à l'aise sur internet, mais ça ce n'est plus vrai aujourd'hui. Ça fait des années qu'on ne fait plus de formation spécifique pour les cadres seniors sur internet parce qu'on ne trouvait plus personne parce qu'ils se moquaient de nous en nous disant, ça c'est terminé, maintenant les seniors se débrouillent aussi bien que les autres.

Accompagnant Pôle emploi

### DIPLÔME

“ On me faisait comprendre que les jeunes avaient des diplômes que je n'avais pas. [...] On ne reconnaissait pas notre expérience et c'était également le cas pour mes collègues.

Cadre, 57 ans, en recherche d'emploi

“ Aujourd'hui, pour des recrutements de profils techniques, ils cherchent des managers et 9/10 sortent d'écoles de commerce, ils ont les grandes théories. J'ai été en difficulté par rapport à des profils comme ça.

Cadre, 55 ans, en emploi

### ADAPTABILITÉ

“ La plus grande réserve [des recruteurs] c'est le manque de flexibilité. La peur que le senior ne rentre pas facilement dans les process de l'entreprise, qu'ils ne s'y plient pas contrairement à un jeune qui va appliquer bêtement ce qu'on lui demande. Les seniors vont plus réfléchir, analyser, se référer à leurs expériences antérieures, leurs habitudes. Ils ont plus tendance [...], à dire, « moi j'aurais fait comme ça.

Cabinet de recrutement

“ Un jeune, [...] il est plus "malléable", on peut le former, il ne connaît de toute façon rien d'autre. Les seniors vont plus avoir tendance à râler.

Recruteur, entreprise, <200 salarié.e.s

Pour ceux âgés de plus de 60 ans (44 % des cadres seniors demandeurs d'emploi), l'âge et la **proximité du départ à la retraite** peuvent leur être défavorables aux yeux de certains recruteurs. En effet, leurs profils intéressent moins les entreprises qui recherchent des cadres qui pourront s'investir dans l'entreprise à long terme. En revanche, les cadres seniors peuvent répondre aux besoins des entreprises qui recherchent des compétences spécifiques sur des missions dont la durée est limitée dans le temps, d'autant qu'ils n'ont souvent pas d'exigence en matière d'évolution professionnelle.

La retraite n'apparaît cependant pas comme un horizon proche pour une partie

des cadres seniors demandeurs d'emploi interrogés : 35 % des 55-59 ans n'ont pas encore réfléchi à l'âge auquel ils avaient l'intention de partir à la retraite. Ils ne projettent pas leur fin d'activité. Parmi ceux qui y ont réfléchi, le fait d'être au chômage aura potentiellement un impact sur le moment de leur départ à la retraite : 26 % estiment que le chômage va retarder leur départ en retraite tandis que 27 % estiment qu'il va l'accélérer. Compte tenu du maintien possible de leurs allocations jusqu'à la retraite, une partie des cadres seniors, majoritairement des cadres de plus de 60 ans, reste particulièrement exigeante sur ses critères de recherche d'emploi, sans spécialement ressentir d'urgence financière.

### LA RETRAITE VUE PAR LES CADRES

“ Je suis à un peu plus d'un an de la retraite, même pour l'intérim, je suis trop vieille. Je vais poursuivre mes recherches sérieusement mais le problème n'est pas vraiment de mon côté.

**Cadre, 61 ans, en recherche d'emploi**

“ Non, non je n'ai rien fait [vis-à-vis de la retraite]. Je ne sais même pas à qui s'adresser. Je ne veux même pas y penser. Ça m'an-goisse.

**Cadre, 57 ans, en recherche d'emploi**

### L'APPROCHE DE LA RETRAITE VUE PAR LES ENTREPRISES

“ Il y a forcément des réticences parce que s'il [le cadre] part à la retraite entre 62 et 65 ans, on sait qu'on a la personne pour moins de 10 ans. Sur un poste de directeur commercial, le temps qu'il fasse ses preuves, ça va durer entre 3 et 4 ans, si après il veut évoluer sur un poste de direction générale, il est vraiment sur la fin de son parcours plutôt que dans la force de l'âge...

**Recruteur, entreprise, <200 salarié.e.s**

“ [...] Il y a aussi quand même une représentation sur laquelle il faut travailler dans la société en général parce que c'est vrai qu'en France, on a quand même moins l'habitude de voir des personnes un peu âgées travailler, ce qui n'est pas le cas dans les pays anglo-saxons par exemple.

**Accompagnant Pôle emploi**

## Le fait d'être au chômage n'est pas considéré comme un frein à l'embauche

À l'inverse, le fait d'être au chômage n'apparaît pas dans les discours recueillis comme un frein à l'embauche. Le fait d'avoir été au chômage n'a ainsi jamais été abordé spontanément par les cadres, les recruteurs ou encore les accompagnants interrogés, comme une explication à la difficulté de retrouver un emploi.

“ Si on a une personne qui est restée sans emploi pendant longtemps, là ça commence à poser problème [...]. Je pars du principe que, quand quelqu'un est performant, il ne reste pas longtemps sans travailler [...]

**Recruteur, entreprise de 200 salarié.e.s et plus**

Le chômage est davantage perçu comme un aléa partagé et commun à tous. Il devient toutefois problématique lorsque les périodes de chômage ne peuvent pas être expliquées et valorisées ou quand il est de longue durée. Il crée alors des doutes sur la qualité du profil du candidat ou de la candidate.

“ Les trous, non je n'ai pas l'impression que ce soit un problème, ni même le chômage, tout le monde est susceptible après ces années de crise de traverser cela. Mais il faut pouvoir l'argumenter [...] il faut valoriser ce temps, montrer comment on a pu l'occuper par de l'associatif, de la formation ... tout dépend de l'explication.

**Cabinet de recrutement parisien**

## Des difficultés à faire le deuil de l'emploi perdu et à définir un projet professionnel clair

Pour plus des trois quarts des cadres seniors en recherche d'emploi interrogés, le départ de l'emploi précédent était subi et souvent non anticipé, voire conflictuel avec l'ancien employeur. Dans ce cas, cela peut rendre le deuil de l'emploi perdu plus difficile à faire, et ce, d'autant plus à un âge où les difficultés de retour à l'emploi sont pressenties. Dans ces circonstances, le processus de deuil peut s'avérer d'autant plus long. Seuls 21 % déclarent avoir vécu leur fin de contrat comme une opportunité pour passer à autre chose. Et la fin de contrat est considérée comme un soulagement dès lors que les conditions de travail étaient devenues difficiles.

Pour les autres, le départ de l'entreprise a été plutôt mal vécu, soit parce que la perte de l'emploi a constitué un choc brutal, soit parce qu'elle était redoutée depuis un certain temps.

Les cadres seniors qui étaient en poste depuis longtemps peuvent faire face à une perte de repères. Un peu plus de la moitié (53 %) des cadres seniors demandeurs d'emploi occupaient leur poste depuis plus

de 10 ans et certains n'ont pas eu l'occasion de réfléchir à leur projet professionnel depuis longtemps. Ainsi, toutes les étapes de la recherche d'emploi peuvent se révéler particulièrement difficiles pour les cadres seniors qui n'en connaissent pas les codes et ne sont pas au fait des besoins des entreprises.

“ Les plus de 55 ans sont perdus. [...] Ils sont en bout de carrière, exclus de leur entreprise dans laquelle certains ont fait toute leur carrière.

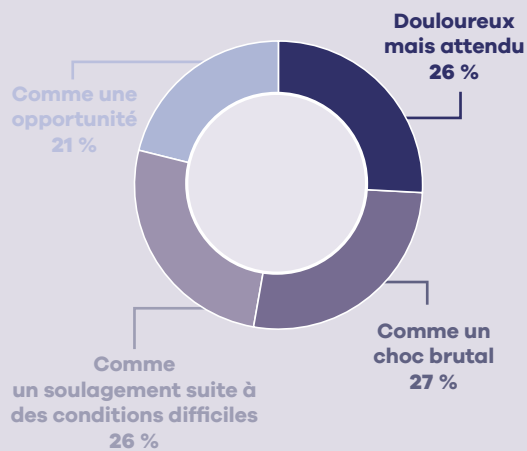
**Cabinet de recrutement en province**

“ Ils n'avaient pas forcément besoin [dans leur ancien poste] de se remettre en question, [de comprendre] [...] le marché de l'emploi, quels sont les besoins des entreprises, comment elles recrutent aujourd'hui, comment elles sélectionnent aujourd'hui.

**Accompagnant Apec**

## Le deuil de l'emploi précédent est dans certains cas difficile

### Comment avez-vous vécu la fin de votre contrat ?



Source : Pôle emploi, Apec 2021

Base : ensemble des cadres seniors demandeurs d'emploi

“ J’ai fait 27 ans sans interruption. Du jour au lendemain vous vous retrouvez sans rien, ça a été un choc.

**Cadre, 55 ans, ancien demandeur d'emploi**

“ La première fois que je me suis retrouvé sur le marché de l'emploi, ce n'était pas ma décision, ce n'était pas mon choix. [...]. C'était surprenant, j'ai appris la notion de deuil. Ça, on ne vous y prépare pas, on ne vous accompagne pas là-dessus [...]. Quand j'ai reperdu un emploi, tant que cette période de deuil n'est pas faite, pas besoin de chercher un boulot. Des fois je suis sorti d'un entretien et je savais que je n'étais pas dans une démarche dynamique positive, ça se voit quand on n'a pas passé cette période.

**Cadre, 55 ans, en emploi**

“ J'ai perdu beaucoup de temps à me reconstruire, il s'est passé beaucoup de semaines avant de refaire une remise en selle, plusieurs mois. [...] Vous accusez un gros choc psychologique, [...] J'ai vécu une période d'introspection, qui a bien duré six mois.

**Cadre, 56 ans, ancien demandeur d'emploi**

## Des profils expérimentés relativement moins présents dans les offres d'emploi

La recherche d'emploi des cadres seniors est rendue plus difficile par le faible nombre de recrutements de cadres seniors et l'inadéquation entre les profils des postes cadres recherchés et leurs profils. En 2019, seulement 5 % des recrutements de cadres dans le secteur privé concernaient des cadres ayant plus de 20 ans d'expérience. Lorsqu'ils sont interrogés sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur recherche d'emploi, 62 % des cadres seniors interrogés estiment qu'il y a trop peu d'offres d'emploi correspondant à leur profil. C'est un peu plus le cas pour ceux qui avaient des salaires relativement élevés dans leur emploi précédent : 73 % de ceux qui gagnaient plus de 100 k€ annuel constatent un manque d'opportunités. Pour les seniors interrogés, le statut du CDI est un graal difficile à obtenir et constitue un des premiers critères sur lequel ils sont prêts à renoncer pour retrouver un emploi. Ainsi, 72 % des seniors sont prêts à faire des concessions sur le fait de retrouver un CDI (cf. infra).

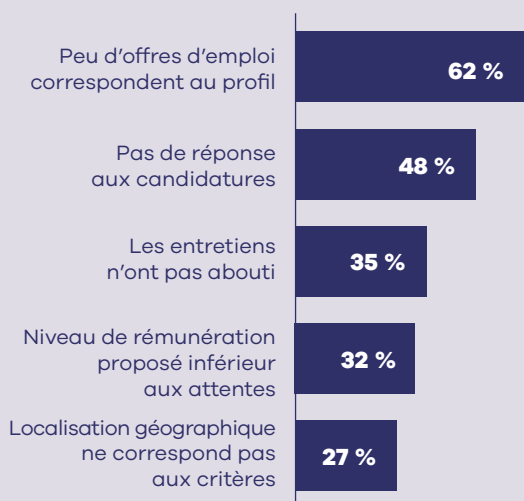
À l'inverse, face aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur recherche, les cadres seniors sont particulièrement réticents à

élargir leur zone de recherche d'emploi. Seuls 21% des cadres seniors accepteraient de déménager dans une autre région pour retrouver un emploi, ce qui réduit leurs opportunités. Les cadres peu mobiles font souvent état d'un ancrage familial et social fort, et ne souhaitent pas s'éloigner de leur conjoint qui travaille encore parfois. Certains cadres, notamment ceux qui ont eu des emplois impliquant des déplacements réguliers, ne souhaitent plus effectuer de trajets quotidiens trop longs ou trop fréquents.

En 2020, la crise sanitaire a également réduit les opportunités de retrouver un emploi puisque les offres d'emploi cadres se sont faites plus rares. Parmi les cadres seniors en recherche d'emploi interrogés, 22 % de ceux entrés à Pôle emploi entre fin janvier 2020 et fin janvier 2021 estiment que leur perte d'emploi est due à la crise sanitaire<sup>11</sup>. En 2021, malgré le redémarrage observé dans les recrutements de cadres<sup>12</sup>, leur niveau de confiance est bas : en juin 2021, seuls 34 % des cadres seniors demandeurs d'emploi étaient confiants sur le fait de retrouver un emploi dans les 6 mois.

### Peu d'offres d'emploi correspondent à leur profil et la crise sanitaire complique la recherche

#### DIFFICULTÉS RENCONTRÉES



#### CHÔMAGE SUITE À LA CRISE SANITAIRE

**22 %**

des cadres seniors entrés à Pôle emploi en 2020 estiment que leur fin de contrat est due à la crise sanitaire

« Si j'en suis là, c'est essentiellement à cause de la crise sanitaire [...] Les entreprises ne vont pas créer de nouveau département [...] elles sont fragiles et se méfient [...] Elles essaient de réduire la voilure [...] elles optimisent [...] c'est ce qu'a fait mon entreprise.

**Cadre, 58 ans, en recherche d'emploi**

Source : Pôle emploi, Apec 2021.

Base : ensemble des cadres seniors demandeurs d'emploi.

<sup>11</sup> Notamment dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration et du transport/logistique.

<sup>12</sup> Apec 2021, Baromètres des intentions de recrutement et de mobilité des cadres.

## Pour une minorité de cadres, découragement, perte de confiance et problèmes de santé retardent également le retour à l'emploi

Le découragement et la perte de confiance concernent une minorité de cadres seniors demandeurs d'emploi (respectivement 25 % et 20 %). Si le découragement touche relativement plus ceux dont la recherche dure depuis plus longtemps, la perte de confiance, quant à elle, ne dépend pas de l'ancienneté au chômage. Le découragement va de pair avec une recherche d'emploi très difficile mais également très active et diversifiée, notamment quand les cadres seniors sont confrontés à une urgence financière à retrouver un emploi<sup>13</sup> : 30 % des cadres seniors en urgence financière ressentent du découragement lors de leur interrogation. Un accompagnant témoigne :

“ On en a quand même un certain nombre qui sont obligés de redéfinir un projet, qui est plutôt un projet d'emploi en non-cadre. Et notamment des personnes, des anciens cadres qui se retrouvent au RSA et qui sont donc dans l'obligation de trouver plutôt un emploi alimentaire.

La solitude, ressentie par 14 % des seniors cadres demandeurs d'emploi, est une difficulté supplémentaire dans un contexte où la recherche d'emploi fonctionne en partie avec la mobilisation du réseau professionnel. Les cadres, souvent jugés autonomes dans leur recherche, peuvent vite se retrouver seuls et isolés. Le risque d'isolement a pu être renforcé durant les confinements liés à la crise sanitaire alors que les opportunités d'emploi se raréfiaient.

Enfin, des problèmes de santé ou des contraintes familiales peuvent également perturber la recherche d'emploi : 20 % des cadres interrogés rencontrent des problèmes de santé et 12 % ont des contraintes familiales qui impactent leur recherche d'emploi.

---

<sup>13</sup> 70 % des cadres seniors interrogés déclarent ressentir un urgence financière à retrouver un emploi.



# 03. Une recherche d'emploi active et accompagnée

## À l'entrée au chômage, une recherche d'emploi le plus souvent en miroir de l'emploi perdu

À leur entrée au chômage, les cadres seniors montrent un attachement au niveau de responsabilité qu'ils ont occupé auparavant, un ancrage local, ainsi qu'un comportement de résistance face à la déqualification que fait peser sur eux le chômage<sup>14</sup>. Ces attitudes de recherche d'emploi ne sont pas des phénomènes nouveaux<sup>15</sup>, ils correspondent à un refus du déclassement qui remettrait notamment en cause une position sociale et l'aboutissement de la fin d'une carrière professionnelle. Ils marquent aussi un attachement à l'intérêt du travail et de la fonction occupée.

“ J'ai toujours eu beaucoup de responsabilités. Mais j'aimais mon travail. Les voyages, les déplacements, voir du monde, créer et faire évoluer les choses. Tout ça c'était très important pour moi.

### Cadre senior en recherche d'emploi

Ainsi, plus de sept cadres seniors sur dix recherchent un emploi de même niveau de responsabilité que leur emploi précédent (75 %), dans la même région ou encore dans le même département (71 %) ou dans le même métier (70 %). L'attachement à un secteur d'activité est en revanche moindre (56 %). Le critère d'un salaire équivalent, qui participe à définir le maintien d'un certain statut social, est toutefois moins souvent recherché même s'il demeure majoritaire (66 %). La norme d'emploi du contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein l'emporte aussi au début de la recherche d'emploi. Ainsi, plus de huit cadres seniors sur dix recherchent un emploi à temps plein (83 %) et plus de la moitié d'entre eux recherchent uniquement un CDI (55 %). Au final, le critère le moins recherché est un trajet pendulaire équivalent (47 %).

L'analyse de l'évolution de ces pratiques de recherche d'emploi avec l'allongement du chômage met en évidence leur variété sur la durée. Elle donne lieu à une typologie qui a été élaborée à partir des éléments collectés par l'enquête (voir partie méthodologie). Ces éléments concernent les critères de recherche d'emploi à l'entrée des personnes au chômage et les compromis que celles-ci

ont réalisés par rapport à ces critères (au moment de l'interrogation), les démarches effectuées (nature, fréquence, intensité), les services d'accompagnement sollicités et reçus, les difficultés qu'ils rencontrent ainsi que leur vécu du chômage.

### Ainsi cinq classes se dégagent dans la typologie des pratiques de recherche d'emploi :

Des **cadres qui ont à leur entrée au chômage le même niveau d'exigence que leur dernier poste** et qui tendent à conserver ces critères par la suite (41 %) : il s'agit principalement d'un emploi avec le même niveau de responsabilité correspondant à la norme d'emploi du CDI à temps plein. Peu de concessions sont effectuées avec l'allongement du chômage, et ils préfèrent trouver un emploi qui correspond à leurs critères quitte à attendre. Parmi eux deux catégories se distinguent :

- **Des cadres « en attente de la retraite » (24 % - classe 1) ;**
- **Des cadres « actifs face aux difficultés » à retrouver un emploi (17 % - classe 2).**

Des **cadres qui recherchent un emploi de façon plus « flexible » et très active** (49 %) : leurs critères de recherche évoluent beaucoup et leurs démarches sont très fréquentes. Ils souhaitent retrouver un emploi rapidement et ils sont nombreux à avoir recours à des prestations ou à des aides à la recherche d'emploi. Parmi eux deux catégories se distinguent :

- **Des cadres qui adaptent leur recherche au marché de l'emploi (23 % - classe 3) ;**
- **Des cadres davantage accompagnés et confrontés à l'urgence de retrouver un emploi (26 % - classe 4).**

**Des cadres ayant une recherche d'emploi flexible dès le début du chômage mais peu intense. Ils sont davantage contraints par des freins périphériques** (problématiques de santé, familiales, de transport, etc.) **(10 % - classe 5)**

Les caractéristiques de ces classes sont décrites plus en détail dans l'encadré page 22.

<sup>14</sup> Lize L. et Prokavas N. (2007), « Le déclassement à la sortie du chômage », Documents de travail du Centre d'Économie de la Sorbonne.

<sup>15</sup> Simonin B. (2000), « Rechercher un emploi quand on est au chômage », Premières synthèses, Dares, n°16-1, avril.

La typologie pointe une certaine diversité des comportements de recherche d'emploi à l'entrée au chômage. Les cadres seniors les plus exigeants (**classes 1 et 2**) sont plus de 80 % à cumuler plus de quatre critères de recherche d'emploi parmi les sept proposés. Ils sont en outre les moins nombreux à revoir leurs critères au cours du chômage. Parmi les cadres seniors inscrits au chômage à fin janvier 2021, ils sont les plus nombreux à avoir occupé un emploi en CDI assorti d'un niveau de salaire élevé (50 000 euros annuels ou plus). Plus de 15 % d'entre eux aspirent même à retrouver un emploi mieux rémunéré que leur emploi précédent. Concernant les cadres « **actifs face aux difficultés** » (**classe 2**) il semble qu'un projet précis anime leurs démarches de recherche

d'emploi, et pour ce faire, ils mobilisent particulièrement leur réseau. Pour les cadres « **en attente de la retraite** » (**classe 1**) qui connaissent souvent le chômage pour la première fois de leur carrière, se pose la problématique du « deuil » du dernier emploi et de la difficulté à se repositionner sur le marché du travail. En l'absence de ce « deuil », ils restent inflexibles sur leurs critères de recherche d'emploi.

À l'opposé, une catégorie de cadres est bien moins exigeante à son entrée au chômage, assortie d'une recherche d'emploi peu intense (**classe 5**), et accepte davantage un emploi temporaire, à temps partiel ou moins rémunéré que le précédent.

## Des critères qui évoluent, principalement concernant le niveau de responsabilité

Avec l'allongement du chômage et les difficultés rencontrées pour retrouver un emploi, les cadres seniors tendent à réviser à la baisse leurs critères de recherche d'emploi. Ces concessions portent principalement sur le niveau de responsabilité et le temps de travail. La moitié des cadres seniors révisent ainsi à la baisse leur exigence sur le niveau de responsabilité de l'emploi recherché. Aussi, ils représentent 68 % des cadres qui recherchaient un emploi au même niveau de responsabilité. Toutefois l'attachement symbolique au statut de cadre demeure important, seuls 42 % des cadres seniors sont prêts à y renoncer. Plus de la moitié des cadres seniors qui recherchaient un emploi à temps plein au début du chômage révisent également leur exigence. Ainsi au moment de l'interrogation six cadres sur dix étaient prêts à accepter un emploi à temps partiel.

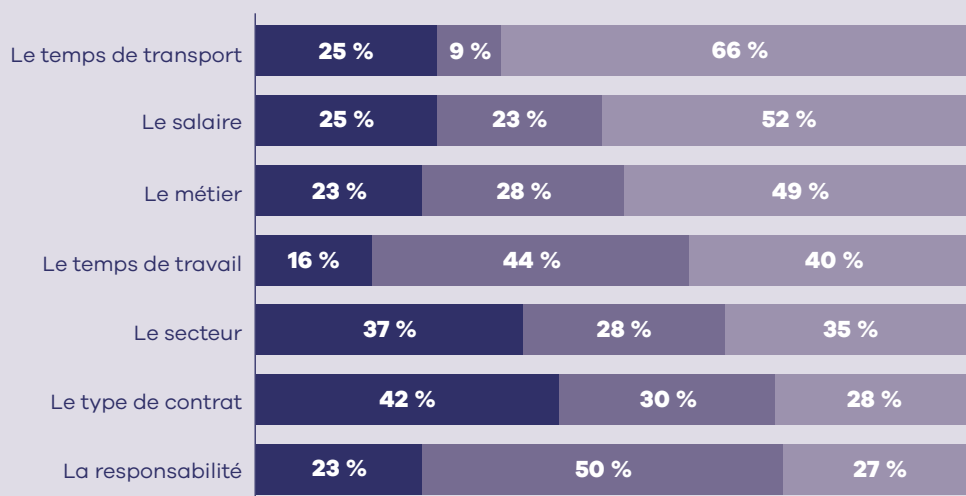
Les concessions les plus importantes portent ensuite sur le type de contrat, le métier et le secteur d'activité. Les modes d'emploi en CDD, en intérim, en portage

salarial, ou encore le management de transition sont davantage envisagés avec l'allongement du chômage. A noter que, si seulement 31 % des cadres en emploi âgés de 55 ans et plus sont ouverts à d'autres formes d'emploi que le salariat versus 45 % des moins de 35 ans, ils sont 84 % à envisager d'avoir recours à une autre forme d'emploi que le salariat suite à un licenciement, une période sans activité ou de chômage<sup>16</sup>. Que ce soit sur le secteur d'activité ou le métier recherché, près d'un tiers (28 %) des cadres seniors révisent à la baisse leurs exigences sur ces critères. En revanche, le critère du salaire évolue moins significativement : 23 % des cadres seniors sont prêts à faire des concessions importantes sur le niveau de salaire avec l'allongement du chômage. Au total moins de la moitié (48 %) des cadres seniors sont prêts à réduire leurs prétentions salariales mais cette part atteint 54 % parmi les chômeurs de très longue durée (deux ans d'inscription ou plus).

<sup>16</sup> Interrogation en novembre 2021 dans le cadre de « l'omnibus cadres » Apec.

## Temporalité des concessions des cadres seniors demandeurs d'emploi au cours de la recherche d'emploi

■ Concession dès le début    ■ Concession plus tard    ■ Pas de concession



Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.



23 % des cadres seniors demandeurs d'emploi interrogés étaient prêts à faire des concessions sur le salaire alors que le maintien du niveau de salaire était un critère au début de leur recherche. Aussi, 52 % ne souhaitaient pas faire de concessions sur le salaire au début de leur recherche ni au moment de l'interrogation.

Certains cadres seniors se distinguent par des concessions plus importantes sur leurs exigences initiales, notamment pour adapter leur recherche d'emploi aux conditions du marché de l'emploi (**classe 3**) ou parce qu'ils sont davantage confrontés à une urgence financière de retrouver un emploi (**classe 4**).

Plus jeunes en moyenne (69 % ont moins de 60 ans) que les autres cadres, ils ont (encore) plus fréquemment des enfants à charge et ils vivent davantage seuls (sans conjoint). Avant la perte de leur dernier emploi, ils ont aussi plus fréquemment déjà connu une période de chômage au cours des 10 dernières années, en particulier ceux de la **classe 4**. Cette expérience passée du chômage peut potentiellement influencer la flexibilité de leurs critères de recherche

d'emploi, que ce soit sur le niveau de responsabilité, la nature du contrat ou le niveau de salaire, en étant davantage en prise avec les pratiques de recrutement des employeurs. Les professionnels de l'intermédiation relèvent notamment que les PME recherchent des profils expérimentés pour des missions ponctuelles (intérim, management de transition, portage salarial) en raison de leurs moyens financiers limités.



Donc c'est une petite boîte, une PME, une petite entreprise de moins de 10 salariés ou même plus qui va avoir besoin à un moment donné d'un directeur, d'un DRH, d'un responsable commercial, d'un contrôleur de gestion mais que pour 6 mois, en tous cas sur une courte période.

**Accompagnant Pôle emploi**

## Des démarches de recherche d'emploi nombreuses et fréquentes

Les démarches de recherche d'emploi les plus mobilisées par les cadres seniors sont la réponse à des offres d'emploi (66 % d'entre eux), la sollicitation du réseau (63 %), l'envoi de candidatures spontanées ou le fait de contacter directement un employeur (52 %). La moitié des cadres seniors ont songé à assurer leur propre emploi en se mettant à leur compte depuis le début de leur recherche d'emploi et un quart ont déjà engagé des démarches concrètes à cette fin (26 %).

Près de 40 % des cadres seniors sollicitent souvent leur réseau professionnel ou personnel dans le cadre de leur recherche d'emploi, notamment ceux résidant en Île de France et ceux ayant connu plusieurs entreprises au cours des dix dernières années.

Ces démarches sont effectuées au moins une fois par semaine par plus de six cadres seniors sur dix (65 %). Les cadres flexibles et très actifs (**classe 3 et 4**) sont les plus nombreux à effectuer des démarches quotidiennement, en particulier ceux qui sont confrontés à l'urgence de retrouver un emploi (**classe 4**). Ces catégories de cadres seniors sont les plus nombreuses à ressentir une urgence financière à retrouver du travail. Elle concerne sept cadres seniors sur dix dans la **classe 3** et jusqu'à neuf cadres seniors sur dix dans la **classe 4**. Les démarches de recherche d'emploi sont davantage combinées de façon variée par ces cadres mais aussi par les cadres seniors très actifs face aux difficultés (**classe 2**).

### Démarches de recherche d'emploi des cadres demandeurs d'emploi



Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.

 66 % des cadres seniors à la recherche d'un emploi ont répondu à des offres d'emploi au cours des trois derniers mois.

## Un recours important aux prestations d'accompagnement et à la formation

Les cadres seniors sont nombreux à bénéficier d'aides ou de services dans leur recherche d'emploi, 83 % d'entre eux ont bénéficié d'au moins une aide ou d'un service. En outre près d'un quart d'entre eux ont bénéficié d'un accompagnement par l'Apec au cours de leur période de chômage. Près de la moitié (47 %) ont eu recours à des acteurs non-institutionnels tels que les agences d'intérim et des organismes privés de placement. Le recours à ce type d'acteurs de l'intermédiation est plus courant parmi les cadres les plus jeunes et ceux qui ont déjà eu des accidents de carrière par le passé.

Le recours à la formation (en distanciel ou en présentiel) des cadres seniors n'est pas négligeable : plus d'un quart d'entre eux ont suivi au moins une formation avec un organisme, parfois par leurs propres moyens et près d'un cadre senior sur cinq a suivi une formation en ligne de type MOOC (Massive Open Online Course).

Les cadres seniors sont globalement autonomes dans leur recherche d'emploi. Dans l'ensemble ils connaissent bien les usages des réseaux sociaux et d'internet, comment mobiliser leur réseau et adresser des candidatures calibrées à une offre d'emploi.

Les professionnels de l'intermédiation soulignent toutefois le manque d'autonomie de certains cadres seniors, notamment pour développer leur réseau et mettre en avant leurs compétences, et à l'opposé un cercle vicieux de l'autonomie pour d'autres cadres. Celle-ci peut tendre à les isoler dans leur recherche d'emploi et à les priver de ressources réticulaires précieuses.

Ces deux facettes de l'autonomie des cadres renvoient finalement toutes deux à un recours insuffisant à des réseaux locaux (associations d'anciens cadres, etc.) et aux prestations proposées par les intermédiaires de l'emploi, pour permettre d'ouvrir de nouvelles pistes de recherche.

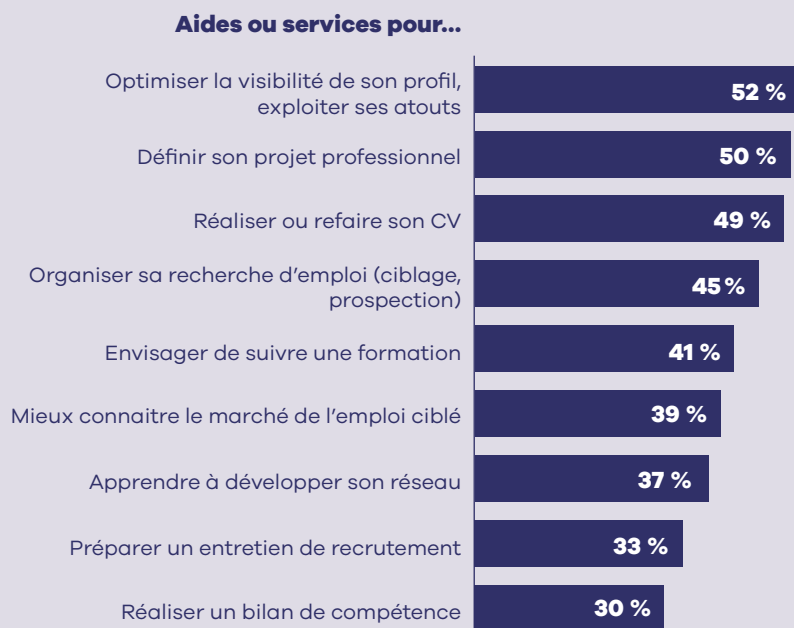
“ Je fais les choses en toute indépendance : sites, blogs, réseaux sociaux, prospection... J'aurais besoin d'un étudiant pour la prospection.

**Cadre senior en recherche d'emploi**

“ J'ai mon réseau de recherche en France et à l'étranger (des chasseurs de tête), je suis directement contacté dès qu'une opportunité qui correspond à mes qualifications se présente. Je suis très indépendant dans ma recherche d'emploi.

**Cadre senior en recherche d'emploi**

### Aides ou services reçus par les cadres seniors demandeurs d'emploi

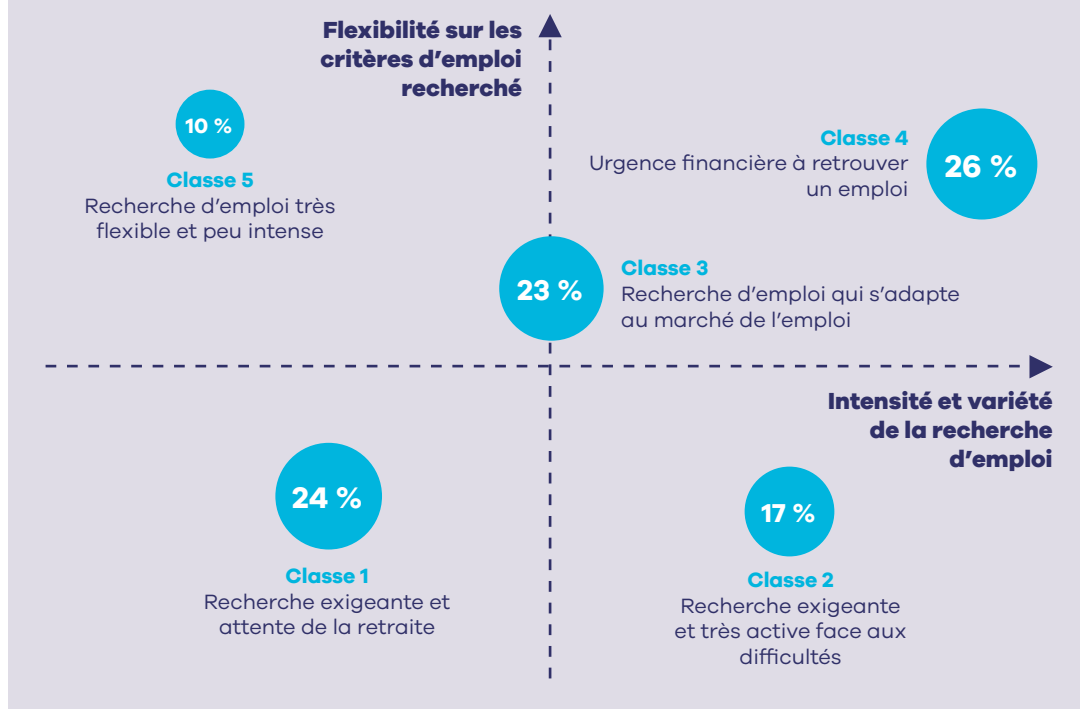


Source : enquête auprès des cadres seniors à la recherche d'un emploi – Pôle emploi/Apec.

50% des cadres seniors à la recherche d'un emploi ont bénéficié d'une aide ou d'un service pour définir leur projet professionnel.

## CINQ PROFILS QUI DIFFÈRENT EN TERMES DE FLEXIBILITÉ ET D'INTENSITÉ DE LA RECHERCHE D'EMPLOI

De la typologie des comportements de recherche d'emploi des cadres seniors demandeurs d'emploi interrogés, se dégagent cinq grands profils qui se distinguent selon des critères de recherche et de concessions effectuées, de variété des démarches et de leur fréquence, d'intensité de l'accompagnement et des difficultés rencontrées.



**La classe 1** (24 % des cadres interrogés) se compose de cadres seniors dont la recherche d'emploi est à la fois peu variée, peu intense, peu accompagnée et avec peu de compromis. Ils rencontrent également peu de difficultés et une grande majorité d'entre eux (six sur dix) envisage de partir en retraite à un horizon de deux ans. Les profils des classes 2 et 4 se caractérisent par une forte, voire très forte (classe 4) intensité de recherche d'emploi.

Les cadres de **la classe 2** (17 %), qui rencontrent beaucoup de difficultés et sont très accompagnés, restent exigeants dans leurs critères de recherche. Moins de la moitié d'entre eux envisagent de partir en retraite à un horizon de deux ans (deux sur cinq).

A l'inverse, les cadres de **la classe 4** (26 %) font face à une grande urgence financière à retrouver un emploi et sont prêts à faire de nombreuses concessions. Ils sont nombreux à être prêts à renoncer au statut de cadre. Ils rencontrent également beaucoup de difficultés dans leur recherche et ont largement recours aux prestations d'accompagnement. Deux sur cinq envisagent de partir à la retraite à un horizon de deux ans.

Les cadres qui composent **la classe 3** (23 %) sont prêts à faire des compromis sur leurs critères de recherche tout en demeurant relativement attachés au statut de cadre. Ils déclarent rencontrer peu de difficultés. Leur recours aux prestations et l'intensité de leur recherche d'emploi sont similaires à la moyenne des cadres seniors. Un peu plus d'un tiers d'entre eux envisagent de partir à la retraite à un horizon de deux ans.

Enfin, **la classe 5** (10 %) se compose de cadres très flexibles dans leur recherche, prêts à faire de nombreux compromis sauf sur le temps de trajet et sur la mobilité géographique. Leur recherche d'emploi est par ailleurs très peu intense, peu variée et ils ont peu recours aux prestations d'accompagnement. Ils déclarent rencontrer peu de difficultés et ne signalent pas particulièrement d'urgence financière. Leur retour à l'emploi semble plus contraint par des freins périphériques (problématiques de santé ou familiales) que par une urgence financière. Moins d'un quart d'entre eux envisagent de partir en retraite à un horizon de deux ans.

## Descriptif des cinq classes de cadres seniors en recherche d'emploi

|  | Classe 1  | Classe 2   | Classe 3   | Classe 4   | Classe 5  |
|--|---|--|--|--|---|
| Variété de démarches                             | 61% réalisent moins de trois types de démarches   | 80% réalisent plus de trois types de démarches<br>86% au moins une démarche réseau | 67% réalisent plus de trois types de démarches             | 89% réalisent plus de trois types de démarches<br>88% au moins une démarche réseau   | 60% réalisent moins de trois types de démarches           |
| Intensité des démarches                          | 57% effectuent des démarches moins d'une fois par semaine   | 74% effectuent des démarches au moins une fois par semaine                         | 69% effectuent des démarches au moins une fois par semaine | 86% effectuent des démarches au moins une fois par semaine (45% quotidiennement)   | 62% effectuent des démarches moins d'une fois par semaine |
| Critères en début de recherche                   | Critères forts  | Critères forts   | Critères forts au début                                    | Critères faibles   | Critères faibles  |
| Concessions par la suite                         | Peu de concessions  | Peu de concessions   | Beaucoup de concessions                                    | Beaucoup de concessions  | Beaucoup de concessions                                   |
| Accompagnement par l'Apec                        | 12%   | 28%  | 24%  | 34%  | 14%   |
| Accompagnement par un acteur non institutionnel* | 22%   | 50%  | 49%  | 69%  | 33%   |
| Urgence financière                               | 10%   | 20%  | 39%  | 52%  | 15%   |
| Ressent du découragement                         | 11%   | 24%  | 27%  | 40%  | 18%   |
| Profil et parcours antérieur                     | 60 ans et plus (58%)  | -  | Bac+ 3 et plus (60%)                                       | 55-59 ans (69%)<br>Bac+ 3 et plus (65%)  | Femme (40%)   |
|  | N'a connu qu'une entreprise ces 10 dernières années (61%)<br>Pas d'épisodes de chômage long (63%) | -  | -  | A connu plus de 2 entreprises ces 10 dernières années (66%)<br>Plusieurs périodes de chômage long (28%)<br>15% n'étaient pas cadres dans leur emploi précédent | 18% n'étaient pas cadres dans leur emploi précédent       |

\* Agence d'intérim, organisme privé, coaching privé, association.

Les cadres seniors des classes 1 et 2 sont les plus nombreux à avoir occupé un emploi en CDI assorti d'un niveau de salaire élevé (50 000 euros annuels ou plus). Les cadres « en attente de la retraite » (classe 1) sont plus âgés en moyenne. Ils présentent aussi la plus forte ancienneté dans leur ancien emploi, 42 % d'entre eux y ont travaillé plus de 20 ans.

La classe 5 regroupe une proportion plus importante de cadres « déclassés » dans leur dernier emploi, c'est-à-dire ayant perdu par le passé leur statut de cadre. Les femmes (40 %) et les personnes présentant des difficultés non professionnelles (santé, famille, logement) y sont surreprésentées. La rupture du dernier emploi est davantage un soulagement pour ces cadres seniors.

## 04. Des leviers d'actions

Différents facteurs tels que le parcours professionnel antérieur des cadres seniors ou leurs caractéristiques sociodémographiques telles que leur âge, peuvent avoir une influence sur leur probabilité de retrouver un emploi. Il existe toutefois des leviers sur lesquels les cadres seniors peuvent agir afin de surmonter les difficultés qu'ils rencontrent et ainsi accélérer leur retour à l'emploi. L'analyse croisée de la vision et des expériences des professionnels de l'accompagnement, des recruteurs et des seniors en recherche d'emploi ou ayant retrouvé un emploi permet d'en identifier plusieurs.

### Développer sa connaissance du marché du travail afin d'affiner son projet professionnel

Il s'agit pour les cadres seniors demandeurs d'emploi de commencer par acquérir une connaissance du fonctionnement du marché du travail (secteurs en développement, entreprises recruteuses, etc.), des profils recherchés par les entreprises dans le secteur d'activité ciblé (compétences recherchées, fourchettes de salaires, etc.) et des pratiques de recrutement. Cette étape préalable leur permet ensuite de préciser leur projet professionnel en identifiant leurs points forts, que ce soit l'expérience accumulée, les compétences ou les soft skills et de préciser leur stratégie de recherche d'emploi. Une bonne connaissance des salaires pratiqués leur permet de se rendre compte de l'écart éventuel entre leurs prétentions salariales et la réalité du marché. Une étude récente de l'Apec<sup>17</sup> conduite

auprès de managers de cadres seniors et de responsables RH souligne que les profils des cadres seniors sont reconnus en premier lieu pour leur expérience issue de leur parcours et la maîtrise de leur domaine d'expertise. Il est donc important de faire ressortir ces atouts dans les candidatures notamment quand l'expérience professionnelle est longue. D'autant que pour les cadres ayant peu ou pas connu de mobilités externes au cours de leur carrière – carrière réalisée dans le même secteur, le même métier, voire la même entreprise – l'identification de leurs compétences peut s'avérer plus difficile.

“ On entend : je ne sais pas ce que j'ai fait. On ne réalise pas tout ce qu'on a fait, le souci c'est de le trouver et de le mettre en avant.

**Association d'outplacement en région parisienne**

“ Souvent quand on leur demande de parler de ce qu'ils font, cela leur paraît tellement évident. Il y en a même qui arrivent en disant qu'ils n'ont pas de compétences.

**Accompagnant Apec**

<sup>17</sup> Les cadres seniors : des profils à forte valeur ajoutée notamment en période de crise, Apec, juin 2021.



## Désamorcer les préjugés sur l'âge et adopter une posture « d'offre de services » aux entreprises

Les représentations négatives des recruteurs sur l'âge et l'adaptabilité des cadres seniors sont très présentes en France (voir partie 2). Afin de tenter de contourner cette difficulté au stade de la candidature, 27 % des cadres seniors interrogés déclarent ne pas systématiquement afficher leur âge dans leur CV. Il est cependant important de désamorcer ces représentations notamment en rendant immédiatement visible pour l'entreprise la plus-value qui peut être apportée par l'expérience, en management ou gestion de situations complexes ou sensibles par exemple, l'expertise et le savoir-être du cadre senior. Les professionnels de l'accompagnement conseillent donc d'acquiescer un positionnement dit « d'offres de service » et non pas de demandeur d'emploi. La transmission

informelle, aux cadres moins expérimentés, de savoirs et de bonnes pratiques accumulés en seconde partie de carrière peut également être mise en avant.

Les cadres seniors demandeurs d'emploi, notamment ceux étant le plus proche de la retraite, peuvent en outre mettre en avant leur capacité à répondre à des besoins ponctuels ou de court terme des entreprises sur des postes où une opérationnalité immédiate est nécessaire. Pour les PME en recherche de profils polyvalents, les compétences métiers des cadres seniors et leurs éventuelles expériences en management peuvent être très pertinentes. Enfin, pour certains seniors, les moins grandes charges familiales peuvent être également un signal de plus grande disponibilité.

“ Une personne qui est expérimentée va savoir se débrouiller seule rapidement, on sait qu'elle va être autonome, pour le management on est plus serein avec quelqu'un qui connaît les ficelles, qui sait comment agir face à des difficultés.

**Recruteur, manager, 200 salarié.e.s et +**

“ Aujourd'hui, en Bretagne, c'est un tissu de TPE/PME et de temps en temps, elles n'ont pas besoin de quelqu'un sur du long terme et avec une expertise comme celle-là qu'ils n'ont pas les moyens de payer. Mais en revanche, puisqu'ils sont experts, ils ont connu des enjeux, ils ont connu des expériences extrêmement variées, ils sont très réactifs et très agiles et ils peuvent parer à beaucoup de situation et de gestion de crise.

**Accompagnant Apec**

“ La spécificité des seniors « c'est d'être opérationnel extrêmement rapidement et sur des enjeux qui peuvent être variés car ils ont connu beaucoup de situations, beaucoup d'enjeux. Ils peuvent être encore plus agiles, ils ont une espèce de maturité de la vision, de l'enjeu et de la posture ce qui fait qu'ils peuvent également entraîner une équipe.

**Recruteur, manager, 200 salarié.e.s et +**

“ Il y a un autre atout pour les entreprises, c'est que c'est de la masse salariale pour peu de temps avec une transmission de savoir-faire et de compétences qui peut être très judicieuse pour l'entreprise. C'est la garantie, notamment quand un service va changer, d'avoir quelqu'un qui dirige le service pendant 3 ou 4 ans et qu'il ne faudra pas licencier car il partira à la retraite.

**Accompagnant Apec**

## Constituer, entretenir et mobiliser son réseau

Les professionnels de l'accompagnement interrogés sont unanimes sur l'importance du réseau professionnel dans le processus de recherche d'emploi pour recueillir de l'information sur les besoins des entreprises, notamment pour accéder aux emplois qui ne font pas l'objet d'une publication. Ils insistent par ailleurs sur l'utilité de l'approche directe afin d'initier un lien de confiance avec les recruteurs potentiels. Relativement peu confrontés au chômage au cours de leur carrière, où ayant connu une période de chômage lointaine<sup>18</sup>, les cadres seniors ne maîtrisent pas nécessairement tous les outils et canaux de la recherche d'emploi. Ils vont en règle générale débiter en consultant les annonces diffusées sur les plateformes d'emploi – comme celles de Pôle emploi et de l'Apec ou des plateformes spécialisées dans certains secteurs d'activité, et créer ou mettre à jour leur profil sur les réseaux sociaux.

Ils sont cependant moins à l'aise avec la mobilisation de leur réseau professionnel et l'approche directe, démarches qui s'avèrent plus aisées pour les cadres ayant connu des mobilités choisies au cours de leur parcours et qui ont un réseau développé et actif qu'ils peuvent solliciter. Il s'agit également de constituer et d'entretenir son réseau et sa connaissance du marché du travail dans son secteur, par une démarche de veille, tout au long de sa carrière, en anticipation de l'éventualité du chômage.

Enfin, il est important que la recherche d'emploi démarre rapidement, une fois le deuil de l'emploi perdu accompli, et qu'elle se maintienne ensuite à un rythme soutenu et de façon organisée et rigoureuse.

“ J'estimais ne pas avoir besoin d'accompagnement, je pense avoir une certaine expérience et je sais comment fonctionne le système. J'étais ouvert si on venait vers moi, mais je ne voyais pas spécialement l'utilité d'être accompagné. Le réseau pour moi c'est LinkedIn, j'ai fait des petits postes sur LinkedIn, j'ai partagé mon CV et je suis toujours resté en bons termes avec mes collègues donc ils m'ont donné des adresses, ont partagé mon CV..

**Cadre demandeur d'emploi ayant retrouvé un emploi, 55 ans**

“ Répondre à des offres, ils peuvent faire, mais tout ce qui est le réseau et l'approche directe, c'est vraiment quelque chose sur lequel ils se sentent particulièrement perdus.

**Accompagnant Apec**

“ Quand on a 55 ans, qu'on est sur un haut salaire, ce n'est pas par voie d'annonce, on trouvera toujours plus jeune, moins cher, il faut partir sur des voies différentes.

**Cabinet d'outplacement en province**

<sup>18</sup> « Trajectoires de cadres au chômage », Les études de l'emploi cadre, n°2017-29, Apec et Pôle emploi, Avril 2017.

## Être flexible sur ses critères de recherche d'emploi et être disposé à faire des concessions

De nombreux cadres seniors ont intégré la nécessité de faire des concessions pour accroître leurs chances de retour à l'emploi<sup>19</sup>. Ces concessions portent en premier lieu sur le niveau de responsabilité et le temps de travail. Sur le niveau de salaire ils sont cependant moins enclin à réviser à la baisse leurs prétentions afin d'accéder à un poste auquel ils portent un intérêt (voir partie 3). Par ailleurs, dans leur grande majorité, ils ne sont pas prêts à envisager une mobilité géographique.

De même, envisager d'autres statuts d'emploi que le salariat en CDI peut s'avérer être un levier efficace de retour à l'emploi. Afin de rester en contact avec le marché du travail, il importe d'être ouvert, dès le

début de la recherche, au CDD, à l'intérim, ou à des formes alternatives d'emploi, comme le portage salarial par exemple, afin d'effectuer des missions courtes ou de management de transition<sup>20</sup>. Les cadres seniors en recherche d'emploi sont également nombreux à envisager la création d'entreprise (voir partie 3), alternative au salariat pour des cadres expérimentés. Ils expriment cependant le besoin d'être accompagnés dans cette démarche<sup>21</sup>.

À l'inverse, la reconversion professionnelle n'est pas une stratégie recommandée par les professionnels de l'accompagnement pour les cadres seniors étant donné le risque de perte de capital humain spécifique accumulé au cours de la carrière.

« Il faut faire un compromis sur quelque chose, vous ne pouvez pas retrouver le même salaire, aux mêmes conditions, et au même type de poste, ce n'est pas possible. Donc ça le deuil il est à faire et donc ça il faut qu'ils l'entendent, qu'on leur explique et qu'ils l'entendent [...] »

**Accompagnant Pôle emploi**

« Quand on a construit sa vie à un endroit qu'on n'a pas forcément envie de quitter, quand on a une maison, une famille, un partenaire qui travaille, il est compliqué de quitter tout cela pour un poste quelque part ailleurs... Si les cadres seniors sont prêts à lâcher du lest sur le salaire, ils sont intraitables sur la question de la mobilité. »

**Recruteur, entreprise, PME**

« Le management de transition ça permet de conserver une activité, et d'avoir des contrats sous forme de CDD. [...] C'est mon mode de travail c'est comme ça que j'ai réussi à rebondir, alors ça n'est pas satisfaisant à l'année, mais avec ce que je gagne ça me permet de vivre honorablement. Je continue à chercher un CDI [...] »

**Demandeur d'emploi, 60 ans, effectue des missions de management de transition en recherche d'un CDI**

« Moi je suis prête à m'adapter, dès le départ, je savais que j'aurais à baisser mon salaire, de toute manière, je pense qu'à mon poste et fonction, ce que j'ai connu, n'existe plus. J'étais très bien payée (50 K€), mais je n'accepterai pas un emploi au Smic non plus, la seule chose c'est que je ne veux pas avoir trop de trajet, je souhaite rester dans le département. En tout cas c'est sûr, il faut être flexible, je pourrais bien sûr prendre un emploi non-cadre. A mon âge on ne peut pas camper sur ce qu'on a été, mais il ne faut pas non plus se renier. »

**Demandeur d'emploi**

« J'ai baissé mon salaire. L'enjeu c'est vous êtes un peu plus cher, vous êtes un peu âgé, ça fait partie des négos, j'ai baissé de 15% à peu près. [...] Si on baisse son salaire, et si vous êtes amené à être remercié, le chômage est calculé sur le salaire, et ça peut porter préjudice... C'est une réflexion qu'il faut avoir. [...] En baissant son salaire, il faut savoir gérer son budget, faire attention à ses ambitions et ses besoins. »

**Demandeur d'emploi ayant retrouvé un emploi, 56 ans**

<sup>19</sup> « Les cadres seniors : recrutement et intégration en entreprise », Les études de l'emploi cadre, n°2017-7, Apec, mars 2017.

<sup>20</sup> Le management de transition consiste à confier provisoirement la direction d'une entreprise, d'une organisation, d'une équipe à un manager opérationnel externe du pour amorcer un projet de transformation, accompagner une période de changement ou de restructuration de l'entreprise.

<sup>21</sup> « Regards croisés sur les cadres seniors en emploi, des piliers d'équipes attachés à leur travail mais en attente d'un accompagnement spécifique », Apec, octobre 2021.

## Être accompagné permet d'utiliser efficacement différents leviers

Les entretiens qualitatifs avec les accompagnants montrent qu'une partie des cadres seniors demandeurs d'emploi perdent un temps précieux dans leur recherche d'emploi. Celle-ci est peu ciblée, souvent orientée vers des secteurs parfois sans lien fort avec leur expérience, et s'effectue sans connaissance fine des règles et des différents outils de cette démarche. Seuls, les cadres seniors souvent désorientés par la perte de leur emploi ne parviennent pas, à réaliser le bilan de leur parcours. Cette étape est pourtant nécessaire pour pouvoir adopter un positionnement « d'offeurs de services ».

L'accompagnement par des acteurs experts (Apec, Pôle emploi, etc.) est donc un réel atout pour leur recherche d'emploi, notamment pour définir leur projet, identifier leurs compétences (via un bilan de compétence si nécessaire) et les valoriser. Il met notamment à disposition une information ciblée et/ou oriente vers les sources d'informations disponibles permettant d'affiner sa connaissance du marché du travail et oriente les cadres seniors vers des prestations dédiées, comme la préparation aux entretiens. Il facilite également la maîtrise des canaux et outils, et surtout permet de gagner du temps (et éviter d'en perdre).

Il aide par ailleurs à faire face aux périodes de découragement en procurant une écoute et dans certains cas un soutien psychologique, et à rebondir lors des échecs. La participation à des groupes de pairs, des ateliers ou clubs, permet aux demandeurs d'emploi de constituer ou d'entretenir leur réseau. Il leur permet également de se sentir moins isolés, de relativiser leur situation, de prendre conscience de leurs compétences et de reprendre confiance en eux. Les accompagnants, comme les cadres seniors soulignent le côté enrichissant de la dynamique de groupe.

L'accompagnement et le conseil sur la gestion de carrière s'avèrent également nécessaires tout au long de la vie professionnelle. À partir de la mi carrière, il est donc important pour les cadres de réfléchir à leur deuxième partie de carrière. Le recours à la formation continue, notamment en mobilisant le conseil en évolution professionnelle (CEP) voire le Compte Personnel de Formation (CPF), leur permet d'entretenir leur employabilité.

“ Le problème c'est qu'à force d'être autonomes, ils sont seuls, donc ils sont isolés et qu'ici ce qui marche certainement le mieux c'est le réseau. Donc on a tout intérêt à faire des groupes, on a tout intérêt à faire en sorte qu'ils se retrouvent entre eux.

**Accompagnant Pôle emploi**

“ Ça fait du bien d'avoir ce genre de groupe qui vous rappelle qui vous êtes. Bien souvent on a les compétences, on a toute l'approche professionnelle, mais on ne prend pas le temps de faire un point, ce qu'on aime, ce qu'on n'aime pas faire. [...] ce qui est riche c'est aussi l'apport que nous avons entre nous.

**Demandeur d'emploi, 60 ans**

“ J'ai remarqué que les gens appréciaient de continuer à se retrouver entre eux pour se passer des informations et pour rompre l'isolement.

**Accompagnant Pôle emploi**

“ Dans la journée, je me réserve des créneaux pour faire du sport et continuer à conserver une vie sociale car on a trop tendance à se renfermer et rester devant l'ordinateur toute la journée et rien ne se passe. C'est ce que j'ai vécu lors de ma première période de chômage, j'avais moins envie d'aller vers les autres. Quand on voit les amis et qu'ils vous questionnent sur la recherche d'emploi, c'est un peu dur. Ça on ne vous l'explique pas tout ça vous l'apprenez par vous-même.

**Demandeur d'emploi ayant retrouvé un emploi, 55 ans**

## LE DISPOSITIF NOUVEAUX HORIZONS DE L'APEC : ACCOMPAGNER LE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES CHÔMEURS DE LONGUE DURÉE

Le dispositif « Nouveaux Horizons » porté par l'Apec depuis 2013 a pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des cadres en recherche d'emploi de longue durée et de sécuriser la reprise d'activité. Il s'agit d'impulser un « changement » au travers une dynamique de groupe, et de définir un projet professionnel qui prend en compte les opportunités actuelles du marché de l'emploi cadre tout en sécurisant la reprise d'activité lorsque celle-ci se réalise.

C'est un programme d'accompagnement intensif proposant une prestation collective et les conseils d'un.e consultant.e avec plan d'action personnalisé.

- Reprendre confiance en soi en échangeant avec d'autres cadres dans la même situation et bénéficier du soutien d'un groupe
- Travailler son projet professionnel pour mieux rebondir
- Faire des exercices pratiques pour tester son argumentaire et se présenter devant des recruteurs
- Alternier séminaires et rendez-vous individuels avec son consultant



UNION EUROPÉENNE

*Ce projet est financé par le Fonds social européen dans le cadre de la réponse de l'Union à la pandémie de COVID-19*

## PÔLE EMPLOI : UNE OFFRE DE SERVICES ENRICHIE AU BÉNÉFICE DES DEMANDEURS D'EMPLOI DE LONGUE DURÉE

En 2022, l'offre de services de Pôle emploi s'enrichit au bénéfice des demandeurs d'emploi de longue durée, dont ceux durablement exclus du marché du travail, avec la mise en place de nouveaux services, d'actions de formation renforcées et de prestations adaptées :

- Un « parcours de remobilisation » pour les demandeurs d'emploi de très longue durée permettant de reprendre confiance et d'enclencher une nouvelle dynamique, constitué d'un premier temps fort en groupe et d'une mise en parcours individuel ;
- Le renforcement des formations « Action de formation préalable au recrutement » et « Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle » permettant d'acquérir des compétences directement liées aux besoins des entreprises en phase de recrutement ;
- Le développement des contrats de professionnalisation avec une prime bonifiée ;
- L'adaptation de prestations existantes aux besoins spécifiques des demandeurs d'emploi de longue durée : « Activ'projet », « Prépa compétences » et « Valoriser son Image Professionnelle » pour ajuster son projet, préparer une entrée en formation et travailler sur les savoirs êtres ;
- La création d'une nouvelle prestation « Parcours emploi santé » pour répondre aux problématiques liées à la santé, constituée d'un diagnostic et d'un accompagnement psychosocial de 6 mois ;
- La mise en place d'ateliers en partenariat avec la CNAV pour aider les demandeurs d'emploi de longue durée, proche de la retraite, à bien identifier leurs droits et le bénéfice d'un retour à l'emploi ;
- Enfin, un appel à projets innovants national a permis de sélectionner 106 projets qui seront mis en œuvre dans l'ensemble des régions au cours de l'année 2022.

# 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 »

- > Les cadres seniors : des profils à forte valeur ajoutée, notamment en période de crise, juin 2021.
- > Panorama 2021 des mobilités des cadres, juillet 2021.
- > Les salaires dans 43 fonctions cadres, septembre 2021.
- > Baromètre 2020 de la rémunération des cadres, septembre 2021.
- > Femmes cadres et crise sanitaire, septembre 2021.
- > Regards croisés sur les cadres seniors en emploi, octobre 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

Janvier 2022

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, (DDE) de l'Apec en partenariat avec Pôle emploi.

### Pour l'Apec :

Directeur de la DDE : Pierre Lamblin.

Responsables du pôle Etudes : Emmanuel Kahn, Gaël Bouron.

Équipe projet : Valentine Henrard, Sophie Hamman, Camille Lévy.

### Pour Pôle emploi :

Directeur de la DSEE : Cyril Nouveau.

Responsables des départements : Anita Bonnet, Nicolas Vanni.

Chargés d'étude : Yohan Coder, Murielle Matus.

Maquette : Caracter.

## 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).