

LE CHÔMAGE DES CADRES

les études de l'emploi cadre - avril 2008

SITUATION FIN 2007

Attention :
Document SOUS EMBARGO
Publiable le 24 avril 2008 à 00h01



Le chômage des cadres - situation fin 2007

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFE-CGC, CFDT CADRES, UGICA-CFTC, UCI-FO, UGICT-CGT).

Cet ouvrage est créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er 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.

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 (articles L122-4 et L335-2 du code de la propriété intellectuelle).

Ce document est une synthèse réalisée à partir de résultats de différentes études menées au cours des dernières années par le département Études et Recherche.

Ont collaboré à ce document :

Pierre Lamblin, Directeur du département Études et Recherche

Brigitte Bos, Responsable du Pôle Études

Christophe Thill, Chargé d'études.

Avril 2008

SOMMAIRE

Le chômage des cadres, données de cadrage	___ p. 3
Une situation de plein emploi pour les cadres, mais des disparités selon l'âge	___ p. 3
Des réalités différentes selon l'âge	___ p. 4
Le chômage des jeunes diplômés	___ p. 5
L'évolution récente du chômage chez les jeunes diplômés	___ p. 5
Le chômage primaire (chômage d'insertion)	___ p. 5
Le chômage secondaire	___ p. 7
Les situations instables	___ p. 8
Le chômage des cadres confirmés âgés de 30 à 49 ans	___ p. 9
L'évolution du taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi confirmés âgés de 30 à 49 ans	___ p. 9
Les principaux enseignements des travaux portant sur la vision des cadres, des entreprises et des consultants de l'Apec sur les raisons du licenciement et le chômage	___ p. 9
Le chômage des cadres de 50 ans et plus	___ p. 11
L'évolution du taux de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi et 50 ans et plus	___ p. 11
Les moyens de recherche employés et leur degré d'efficacité	___ p. 12
Le retour à l'emploi et les sacrifices qui l'accompagnent	___ p. 12
Les conditions de l'emploi des cadres demandeurs d'emploi de 50 ans ayant retrouvé un emploi	___ p. 13
Les freins au retour à l'emploi et les leviers possibles	___ p. 14
En conclusion	___ p. 14

ANNEXES ■

Annexe 1 – La vision des cadres, des entreprises et des consultants de l'Apec sur les raisons du licenciement et le chômage	___ p. 15
La vision des cadres et des entreprises	___ p. 15
La vision des consultants de l'Apec	___ p. 16
Annexe 2 – Le contexte démographique et de l'emploi des plus âgés	___ p. 21
Le contexte démographique	___ p. 21
Le contexte de l'emploi des plus âgés	___ p. 21
Annexe 3 – Les comportements des cadres de 50 ans et plus et ceux des recruteurs à leur égard	___ p. 23

Attention :
Document SOUS EMBARGO
Publiable le 24 avril 2008 à 00h01



LE CHÔMAGE DES CADRES – DONNÉES DE CADRAGE

UNE SITUATION DE PLEIN EMPLOI POUR LES CADRES, MAIS DES DISPARITÉS SELON L'ÂGE

D'après les dernières données publiées par l'Unedic, le flux de cadres demandeurs d'emploi a diminué de 7,5% entre 2006 et 2007, et près de sept fois plus que celui de l'ensemble des autres demandeurs d'emploi (-1,1%).

Par ailleurs, la proportion de cadres dans les flux de demandeurs d'emploi a elle aussi diminué de 4,7% à 4,4%, bien inférieure à la proportion de cadres dans le stock global de demandeurs d'emploi (6,3% fin 2007) et à celle de cadres dans les effectifs salariés (19%)¹.

ÉVOLUTION DES FLUX ANNUELS DE DEMANDEURS D'EMPLOI

	2006	2007	Évolution 2006-2007
Cadres	96 283	89 019	- 7,5%
Total	2 041 921	2 013 997	- 1,4%
% cadres par rapport au total	4,7%	4,4%	

Source : Chômeurs indemnisés Unedic

ÉVOLUTION DES STOCKS DE DEMANDEURS D'EMPLOI

	Au 31.12.06	Au 31.12.07	Évolution 2006-2007
Cadres	142 508	125 217	- 12,1%
Total	2 182 020	1 988 549	- 8,9%
% cadres par rapport au total	6,5%	6,3%	

Source : Chômeurs indemnisés Unedic

La conjoncture très favorable pour l'emploi cadre depuis fin 2004 explique en grande partie l'amélioration de l'accès à l'emploi des jeunes diplômés et le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi.

La légère progression du taux de retour à l'emploi à 72%, mesuré par l'Apec dans sa dernière enquête de cohorte de cadres demandeurs d'emploi accompagnés dans le cadre du Pare / PPAAE, le confirme.

TAUX D'ACCÈS OU DE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI EN 2007

	Flux de cadres demandeurs d'emploi (1) 2007	Cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec (2)	
		Flux 2007	Taux d'accès ou de retour à l'emploi (3)
Moins de 30 ans	10 298	6 795	93%
30 à 49 ans	53 192	17 337	49% à 70%
50 ans et plus	25 529	5 646	40% à 47%
Total	89 019	29 778	72%

Sources : (1) Cadres chômeurs indemnisés Unedic

(2) Données PPAAE Apec

(3) Résultats à 12 mois, enquête de cohorte Apec, 2007 (proportion de cadres en emploi + proportion de cadres sans emploi ayant occupé un emploi)

Dans ce contexte, avec 3,8% de taux de chômage, l'emploi cadre connaît une situation de plein emploi.

Mais des différences demeurent selon l'âge : le taux de chômage cadre varie entre 1,6% pour les moins de 30 ans et 6,4% pour les 50 ans et plus.

¹ Ratio effectif cadre Agirc à fin 2006 (3 119 500) sureffectif salarié Unedic (16 241 800)

LE CHÔMAGE DES CADRES – DONNÉES DE CADRAGE

TAUX DE CHÔMAGE CADRE SELON L'ÂGE À FIN 2007			
Age	Stock de cadres demandeurs d'emploi (1)	Effectifs cadres (2)	Taux de chômage (1) / (1) + (2)
Moins de 30 ans	5 824	350 000	1,6%
30 à 49 ans	56 414	1 911 000	2,9%
50 ans et plus	62 979	924 000	6,4%
Total	125 217	3 185 000	3,8%

Sources : (1) Cadres chômeurs indemnisés Unédic au 31 décembre 2007
(2) Estimation Apec des effectifs cadres du secteur privé, articles 4 et 4bis Agirc

■ DES RÉALITÉS DIFFÉRENTES SELON L'ÂGE

Même si l'emploi cadre connaît actuellement une situation de plein emploi, il convient de s'arrêter sur les causes du chômage et les conditions d'accès ou de retour à l'emploi, qui sont spécifiques selon l'âge.

Il convient en effet de distinguer la problématique du chômage des jeunes diplômés (âgés de moins de 30 ans) de celle des cadres confirmés (entre 30 et 49 ans) et des cadres de 50 ans et plus.

Fin novembre 2007, le Conseil d'Orientation pour l'Emploi a publié un document provisoire relatif aux causes du chômage. La revue des dix causes possibles du chômage recensées constitue une toile de fond au niveau macroéconomique tout aussi valable pour les cadres que pour l'ensemble des salariés.

Le propos des notes jointes est de présenter comment le chômage et ses raisons se déclinent pour les cadres, et de façon la plus concrète possible. Les résultats de la der-

nière enquête Apec réalisée fin 2007, qui a consisté à interroger les entreprises sur les raisons qui les amenaient à licencier un cadre, sont venus compléter les enseignements de plusieurs travaux qualitatifs / quantitatifs de l'Apec réalisés depuis le démarrage du Pare et l'engagement de l'Apec dans l'accompagnement des cadres demandeurs d'emploi, ainsi que les enquêtes d'insertion Apec réalisées auprès des jeunes diplômés.

Sur certains aspects, les raisons du chômage sont distinctes :

- disciplines de formation pour les jeunes diplômés,
- âge pour les 50 ans et plus.

Sur d'autres aspects, les raisons du chômage sont transverses aux trois catégories d'âges : les discriminations par exemple.

LE CHÔMAGE DES JEUNES DIPLÔMÉS - SITUATION FIN 2007

L'ÉVOLUTION RÉCENTE DU CHÔMAGE CHEZ LES JEUNES DIPLÔMÉS

Les récentes enquêtes annuelles effectuées par l'Apec auprès des jeunes diplômés de niveau Bac + 4 ou plus, un an et deux années après l'obtention de leur diplôme, montrent une tendance à la baisse du chômage dans cette catégorie de population. La baisse de dix points observée en 2007 par rapport à 2006 est particulièrement sensible.

C'est plus spécialement la catégorie des jeunes diplômés toujours à la recherche d'un premier emploi qui se réduit fortement, puisqu'elle représente, en 2007, moins de la moitié du poids qu'elle avait en 2006.

ÉVOLUTION DES PROPORTIONS DE JEUNES DIPLÔMÉS DE NIVEAU BAC+4 OU PLUS EN RECHERCHE D'EMPLOI, DEUX ANNÉES APRÈS L'OBTENTION DU DIPLÔME

Promotions des sortants	En recherche de leur premier emploi	En recherche d'un nouvel emploi	Total en recherche d'emploi
2003	15%	11%	27%
2004	14%	10%	24%
2005	6%	8%	14%

Source : Enquêtes Apec 2005, 2006 et 2007 « L'insertion professionnelle des jeunes diplômés »

LE CHÔMAGE PRIMAIRE (CHÔMAGE D'INSERTION)

Le taux de jeunes diplômés toujours en recherche de leur premier emploi deux années après l'obtention de leur diplôme est descendu à un faible niveau, et atteint 6% en 2007 pour les derniers jeunes promus. Cependant, un an après l'obtention du diplôme, ce taux est beaucoup plus élevé, puisqu'il est de 20%. Même si les deux enquêtes sont effectuées dans des conditions différentes et leur comparabilité est limitée, l'on peut

affirmer que ce taux décroît graduellement durant les deux années qui suivent l'obtention du diplôme, et qu'il n'atteint 6% qu'après être passé par des valeurs bien plus fortes. Autrement dit, un nombre non négligeable de jeunes diplômés doivent affronter les difficultés d'une période de chômage qui (au moins à leurs yeux) dure assez longtemps.

LE CHÔMAGE DES JEUNES DIPLÔMÉS - SITUATION FIN 2007

TAUX D'EMPLOI ET TAUX D'INSERTION DES JEUNES DIPLÔMÉS DE NIVEAU BAC+4 OU PLUS, DEUX ANNÉES APRÈS L'OBTENTION DU DIPLÔME, SELON LA DISCIPLINE DE FORMATION

Disciplines de formation	en emploi	En recherche d'emploi		Taux d'insertion
		Premier emploi	Nouvel emploi	
Ensemble des jeunes diplômés	86	6	8	94
Informatique, Télécommunications, Technologies multimédia	95	2	3	98
Médical, Paramédical, Socioculturel	89	2	8	97
Ingénieur généraliste, Métallurgie, Mécanique, Génie civil, Autres spécialités industrielles, Qualité	91	3	6	97
Gestion, Comptabilité	88	3	9	97
Finance, Banque, Assurance, Tourisme, Transport	91	4	5	96
Électronique, Micro-électronique	90	5	5	95
Commercial, Commerce international	86	5	9	95
Marketing	85	7	9	94
Sciences humaines	82	8	10	92
Ressources humaines, Administration	84	8	8	92
Mathématiques	90	8	2	92
Chimie, Sciences de la vie	78	9	13	91
Arts, Édition, Communication, Journalisme	81	9	10	91
Économie	76	11	13	89
Droit, Sciences politiques, Fiscalité	78	10	11	89
Lettres, Langues, Documentation	80	12	8	88
Agronomie, Alimentaire, Environnement	80	12	8	88
Physique, Sciences de la terre	79	13	8	87

Source : Enquêtes Apec 2005, 2006 et 2007 « L'insertion professionnelle des jeunes diplômés »

Définitions :

- Taux d'emploi : proportion de jeunes en emploi au moment de l'enquête

- Taux d'insertion : proportion de jeunes ayant déjà été en emploi au moment de l'enquête (en emploi + en recherche d'un nouvel emploi)

Ainsi, la proportion de diplômés toujours en recherche de leur premier emploi après deux années varie du simple au double entre les diplômés des écoles d'ingénieurs (5%) et les universitaires (10%), ceux des écoles de commerce se situant entre les deux (7%). De même, les écarts entre les différentes disciplines sont importants, puisque le taux varie entre 2-3% (dans les disciplines technologiques, la gestion, la comptabilité) et 10-13% (dans les disciplines juridiques, économiques, littéraires et en sciences fondamentales).

Certaines actions effectuées durant le cursus améliorent de façon notable l'insertion des jeunes diplômés :

- principalement les stages : la part de jeunes diplômés toujours en recherche de leur premier emploi est de 10% parmi ceux qui en ont fait un seul ou aucun, mais de

seulement 5% chez ceux qui en ont effectué trois ou plus ;

- mais le fait d'avoir suivi une préparation à la recherche d'emploi, ainsi que le contenu de cette préparation et l'année d'études pendant laquelle elle se situait, ont également une influence sensible sur l'accès au premier emploi.

En dehors des choix faits et des actions entreprises durant le déroulement des études, la manière dont le jeune diplômé conduit sa recherche d'emploi a aussi un effet important. Ainsi, le jeune améliore considérablement ses chances d'insertion en diversifiant ses candidatures sans négliger de considérer même des postes atypiques au regard de sa formation, en envoyant un volume important

de candidatures ou en anticipant sa recherche avant l'obtention du diplôme.

Internet est aussi un atout, mais à condition d'être utilisé à bon escient. En effet, les opérations réalisées par l'Apec en direction des jeunes diplômés résidant dans les quartiers populaires ont permis de constater qu'une surutilisation du Web n'est pas, en soi, une garantie de succès dans la recherche. La méconnaissance des différents moyens appropriés et des bonnes pratiques constitue un véritable handicap sur le marché du travail.

D'après les derniers travaux qualitatifs réalisés par l'Apec² concernant les regards croisés entre les recruteurs et les jeunes diplômés, lorsque ces derniers arrivent face au recruteur, ils sont généralement méfiants et craignent de se faire exploiter, ou encore embaucher en-dessous de leur valeur. Armés de ces préconceptions, ils le sont aussi de méthodes et techniques plus ou moins stéréotypées qu'ils ont pu trouver dans les guides censés révéler les secrets d'une recherche d'emploi réussie. En effet, ne percevant pas clairement les attentes réelles de l'entreprise, ils en sont réduits à se raccrocher à des « trucs » présentés comme universels.

Du point de vue du recruteur, les jeunes diplômés ressemblent donc à un défilé de candidats qui s'efforcent d'être tous semblables. En gommant leurs aspérités, ils dissimulent justement ce sur quoi le recruteur souhaiterait justement pouvoir les différencier. Pour celui-ci, la situation est donc délicate.

En effet, ce qui peut apparaître surprenant, le recrutement d'un jeune diplômé est souvent considéré comme une prise de risque pour l'entreprise, à laquelle répugne le recruteur. Celui-ci attend du futur recruté une opérationnali-

té immédiate, et se voit donc contraint d'évaluer les candidats de manière approfondie, mais il a généralement très peu de temps pour le faire, d'où une forte pression.

En revanche, ces travaux ont montré que, contrairement aux idées reçues, les jeunes diplômés ne refusent pas la mobilité géographique. Si la crainte du déracinement existe, elle ne constitue pas (ou pas longtemps) un motif pour refuser le déplacement exigé par un emploi.

Enfin, pour un certain nombre de jeunes diplômés, l'existence de discriminations est un facteur actif dans la persistance du chômage d'insertion. D'après les récents travaux de l'Apec³, la proportion de jeunes diplômés, toujours en recherche de leur premier emploi deux années après l'obtention de leur diplôme, est deux fois plus élevée parmi ceux qui parlent une langue d'Afrique du nord (arabe ou berbère) que parmi les autres diplômés (29% contre 14%). De même, cette proportion est deux fois plus forte parmi les jeunes diplômés résidant en Seine-Saint-Denis que parmi ceux habitant Paris intra muros (23% contre 12%). Ces constats mesurés sur les promotions 2003 sont quasiment identiques pour les promotions 2005⁴.

Par ailleurs⁵, si les femmes ne sont pas plus nombreuses que les hommes à être toujours en recherche de leur premier emploi deux ans après l'obtention de leur diplôme, elles souffrent cependant de désavantages spécifiques une fois en emploi. Elles ont notamment davantage de difficultés à accéder au statut de cadre, à sortir du cycle des contrats précaires et à obtenir un emploi d'un niveau de qualification et de rémunération correspondant à leur formation. Ces constats ont été confirmés dans les derniers travaux réalisés par l'Apec en 2007.

LE CHÔMAGE SECONDAIRE

La proportion de jeunes diplômés qui, deux ans après leur diplôme, cherchent un nouvel emploi, est de 8% en 2007. Elle n'a pas significativement évolué depuis deux ans.

Dans les trois quarts des cas, c'est une fin de contrat qui a mis un terme au premier emploi souvent en CDD. Les départs choisis (démission ou départ négocié) sont l'autre principal motif de fin d'emploi, avec pour raison l'envie

de trouver un poste plus en adéquation avec leurs projets et leurs attentes.

Dans leur recherche d'un nouvel emploi, l'on observe que les jeunes trouvent plus facilement et plus rapidement leur emploi que ceux qui cherchent leur premier emploi. En effet, la durée pour trouver un emploi est inférieure d'un mois (environ 3 mois).

² « Jeunes diplômés et recruteurs en entreprise : regards croisés », *Diplômés 2003 et 2004 - Situation professionnelle en 2005*, Apec, 2005

³ *L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, promotion 2003*, Apec, 2006

⁴ *L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, promotion 2005*, Apec, 2007

⁵ « Jeunes diplômés hommes et femmes : le point sur leurs différences de situation et de perception », *L'insertion professionnelle des jeunes diplômés, promotion 2004*, Apec, 2006

■ LES SITUATIONS INSTABLES

L'enquête Cereq⁶ révèle que pour une frange non négligeable de jeunes diplômés, la question de l'accès à l'emploi prend la forme d'un aller et retour entre des situations d'emploi (en CDD, en stage, voire en CDI suivi d'une perte d'emploi) et de chômage. Si ces parcours d'instabilité concernent surtout des non-diplômés, ils n'épargnent

pas pour autant les diplômés de niveau second cycle universitaire ou supérieur. Pour ceux-ci, cependant, il est plus fréquent de voir une telle trajectoire se conclure par un emploi en CDI au bout de trois ou quatre ans, alors que pour les non-diplômés elle se prolonge plus souvent au-delà de ce cap.

⁶ *Quand la carrière commence... Les sept premières années de vie active de la Génération 98, Cereq, 2007*

LE CHÔMAGE DES CADRES CONFIRMÉS ÂGÉS DE 30 À 49 ANS

SITUATION FIN 2007

L'ÉVOLUTION DU TAUX DE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI CONFIRMÉS ÂGÉS DE 30 À 49 ANS

D'après les enquêtes Apec de suivi des cohortes de cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec depuis 2001, le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi confirmés s'est amélioré durant ces dernières

années pour atteindre plus de 60% à 12 mois. Cette amélioration est en grande partie due à la conjoncture de l'emploi cadre, de nouveau très favorable depuis fin 2004.

COMPARAISON DES TAUX DE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI ÂGÉS ENTRE 30 ET 49 ANS ACCOMPAGNÉS PAR L'APEC

	30 à 49 ans	Tous âges confondus
Taux de retour à 6 mois		
Avril 2005 à octobre 2005	42%	44%
Avril 2006 à octobre 2006	44%	46%
Avril 2007 à octobre 2007	52%	57%
Taux de retour à 12 mois		
Octobre 2004 à octobre 2005	62%	67%
Octobre 2005 à octobre 2006	64%	67%
Octobre 2006 à octobre 2007	62%	72%

Source : Enquêtes de cohortes Apec

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DES TRAVAUX PORTANT SUR LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT

Les principaux résultats des études Apec (voir les résultats détaillés en annexe 1 de la présente note) dessinent la trajectoire de toute une catégorie de cadres au chômage.

Les cadres, dans leur dernier emploi, étaient passés par une période difficile, marquée, soit par une mise au placard, soit au contraire par une explosion de la charge de travail et/ou des exigences de l'entreprise en termes de résultats. Cette période de conflit aigu s'est souvent conclue par un licenciement pour un motif contesté par le cadre, celui-ci allant parfois jusqu'aux prudhommes. Ce processus s'est souvent avéré traumatisant, laissant une empreinte durable sur l'attitude et le comportement du cadre, le laissant parfois dans un état de vulnérabilité proche de la dépression. Bien entendu, cet état ne peut que s'enraciner quand le cadre avance en âge, que viennent s'y ajouter ses difficultés personnelles ou celles de ses proches (problèmes de santé en particulier) et que ses efforts de recherche d'emploi demeurent infructueux.

Du point de vue des consultants de l'Apec interrogés, cela se manifeste par des problèmes au niveau du savoir-être, de la présentation de soi (« laisser-aller »), par une difficulté à s'astreindre à la discipline nécessaire pour la recherche d'emploi. Le traitement de ces problèmes par les consultants est rendu plus délicat par le fait qu'ils ne sont pas formés pour cela.

Un autre handicap pour le retour à l'emploi est le manque de flexibilité. Lorsque l'obtention d'un poste est conditionnée par l'acceptation d'une activité, d'une rémunération ou d'une région différente de celle du dernier emploi, les cadres qui répugnent à ces changements sont évidemment désavantagés. Néanmoins leur simple acceptation n'est pas forcément une solution miracle. Ainsi, une recherche élargie du point de vue géographique a peu de chances d'aboutir sans une bonne connaissance des bassins d'emploi concernés. Une recherche « tous azimuts » est en fait à l'opposé du ciblage précis qui, selon les consultants, donne les meilleures chances aux candidats.

On constate également que le rôle joué par le manque de compétences des cadres est à relativiser. Fréquemment invoqué par les entreprises pour expliquer les licenciements, largement contesté par les cadres qui y voient plutôt un prétexte, ce facteur ne se retrouve quasiment pas dans le discours des consultants de l'Apec. Quand il y apparaît, c'est soit à propos de points très précis (langues), soit sous une forme critique voire sceptique.

Enfin, le conservatisme et la frilosité des entreprises sont montrés du doigt. L'assimilation du recrutement à un risque (déjà noté en ce qui concerne les jeunes diplômés), et le refus de toute prise de risque, aboutit au « clonage », les recruteurs voyant un gage de sécurité dans le fait d'embaucher de préférence un candidat qui soit la copie conforme d'un profil déjà connu. Cette pratique tend évidemment à réduire la fluidité du retour à l'emploi.

En-dehors de ces aspects, on voit apparaître le poids non négligeable de ce véritable motif caché (car illégal) que sont les attitudes discriminatoires, que ce soit par rapport à l'âge ou à d'autres facteurs (sexisme, racisme...). Elles se reflètent chez les cadres eux-mêmes et les enferment dans une attitude défaitiste. S'il n'est pas surprenant que les recruteurs n'en fassent jamais mention, il est plus étonnant que les cadres licenciés ne les citent pas non plus, tandis que les consultants de l'Apec n'hésitent pas à en rappeler l'existence.

LE CHÔMAGE DES CADRES DE 50 ANS ET PLUS

SITUATION FIN 2007

Il est tout d'abord important de rappeler la spécificité des pays européens qui connaissent tous un vieillissement important de leur population, avec une proportion importante de personnes de 50 ans et plus ans à l'horizon 2050, et la position privilégiée de la France grâce à un taux de fécondité élevé. Dans ce contexte, il faut aussi rappeler l'objectif de 50% de taux d'emploi en 2010 qu'a fixé le Conseil européen de Stockholm en mars 2001 pour les individus âgés entre 55 et 64 ans. A trois ans de l'échéance, 9 pays de l'Union européenne, dont la France, n'ont pas encore atteint cet objectif (voir les données de cadrage présentées en annexe 2 de la présente note).

S'agissant des cadres de 50 ans et plus, les différents travaux de l'Apec (voir les références présentées en annexe 3 de la présente note) ont permis de souligner

les décalages qui existent encore dans les modes de représentation des recruteurs et ceux des cadres de 50 ans et plus. Côté entreprises, cela conduit souvent à des situations discriminatoires selon l'âge, alors que les managers apprécient, une fois recrutés, les cadres de 50 ans et plus pour leur adaptabilité, leur expérience et leur savoir-faire. Côté cadres, les 50 ans et plus se voient comme les autres cadres, et s'impliquent tout autant, et moins nombreux en proportion à changer d'entreprise que leurs cadets.

Ci-après, sont tirés les principaux enseignements de l'accompagnement des cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus par l'Apec dans la cadre du Pare / PPAE depuis 2001.

L'ÉVOLUTION DU TAUX DE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI DE 50 ANS ET PLUS

D'après les enquêtes Apec de suivi des cohortes de cadres demandeurs d'emploi accompagnés par l'Apec depuis 2001, le retour à l'emploi de ceux âgés de 50 ans et plus s'effectue plus difficilement que pour les plus jeunes.

Dans un contexte conjoncturel à nouveau très favorable pour l'emploi cadre depuis fin 2004, le taux de retour à

l'emploi s'est amélioré pour la catégorie des cadres âgés entre 50 et 54 ans, se rapprochant ainsi de ceux mesurés pour ceux d'âges inférieurs (environ 50% à 12 mois contre 70%). En revanche, le taux est inférieur de dix points pour ceux âgés de 55 ans et plus. Dans le même temps, et malgré l'amélioration des taux de retour, la durée de recherche d'emploi ne s'est pas réduite.

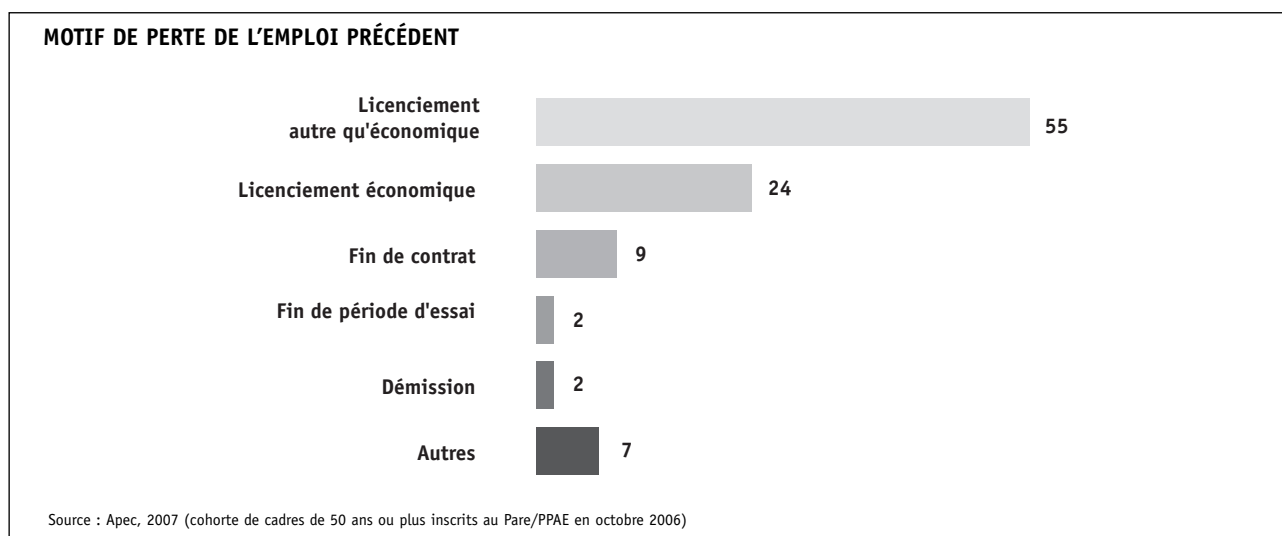
COMPARAISON DES TAUX DE RETOUR À L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI DE 50 ANS ET PLUS ACCOMPAGNÉS PAR L'APEC

	50 à 54 ans	55 ans et plus
Taux de retour à 6 mois		
Octobre 2005 à avril 2006	22%	21%
Avril 2006 à octobre 2006	28%	18%
Octobre 2006 à avril 2007	39%	26%
Avril 2007 à octobre 2007	45%	36%
Taux de retour à 12 mois		
Octobre 2005 à octobre 2006	36%	28%
Avril 2006 à avril 2007	53%	29%
Octobre 2006 à octobre 2007	47%	40%

Source : Enquêtes de cohortes Apec

Dans plus d'un cas sur deux, la perte d'emploi par le cadre de 50 ans et plus était la conséquence d'un licenciement pour motif non économique.

LE CHÔMAGE DES CADRES DE 50 ANS ET PLUS - SITUATION FIN 2007



Les licenciements économiques ne représentent qu'un quart des cas. Cependant une partie des licenciements classés pour motif personnel ont en fait une raison économique.

Parmi les raisons de perte d'emploi, apparaissent les fermetures d'entreprise ou de filiale française, les faillites de PME, ainsi que les fusions et les restructurations. Dans ce

dernier cas, en plus des suppressions de postes, on observe aussi des situations où un cadre se retrouve confronté à un nouvel environnement, de nouveaux responsables, des objectifs modifiés, parfois une nouvelle stratégie qu'il n'approuve pas forcément. Il peut alors être exposé à un licenciement (pour perte de confiance, non-atteinte d'objectifs...), ou conduit à démissionner.

■ LES MOYENS DE RECHERCHE EMPLOYÉS ET LEUR DEGRÉ D'EFFICACITÉ

Lors de la recherche d'emploi, les cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus déploient des moyens de manière plus efficace que les autres cadres dans la même situation. Ainsi, ils déclarent tous quasiment faire jouer leur réseau (or, c'est le moyen qui a le plus permis de retrou-

ver un emploi, pour un cadre revenu à l'emploi sur quatre), répondre aux offres d'emploi sur Internet, et, pour plus des trois quart, déposer leur candidature sur Internet, même si ce moyen ne contribue au retour à l'emploi que dans 4% des cas.

■ LE RETOUR À L'EMPLOI ET LES SACRIFICES QUI L'ACCOMPAGNENT

Le retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus ne s'est généralement pas effectué sans que soient consenties quelques concessions qui sont parfois de véritables sacrifices. Dans trois cas sur dix, l'emploi retrouvé est précaire (CDD, intérim), et, dans quelques cas, il s'agit d'une création d'entreprise. Trou-

ver un emploi stable ne concerne que la moitié de ces cadres, et même, dans un cinquième de ces emplois, il leur faut renoncer au statut de cadre. A noter que ces différences ne semblent pas peser significativement sur le niveau de satisfaction par rapport à l'emploi.

■ LES CONDITIONS DE L'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI DE 50 ANS AYANT RETROUVÉ UN EMPLOI

Dans deux cas sur trois, le retour à l'emploi s'est accompagné d'une baisse de rémunération, et dans quatre cas sur dix, d'une baisse des responsabilités exercées. La position parfois élevée qu'avaient atteinte les cadres dans leur dernier emploi avant qu'ils le perdent ne peut pas être

retrouvée telle quelle dans un nouvel emploi, d'autant plus que les représentations des recruteurs concernant les « seniors » entourent souvent ces derniers d'un halo global négatif.

COMPARAISON DES CONDITIONS D'EMPLOI DES CADRES DEMANDEURS D'EMPLOI DE 50 ANS ET PLUS ACCOMPAGNÉS PAR L'APEC

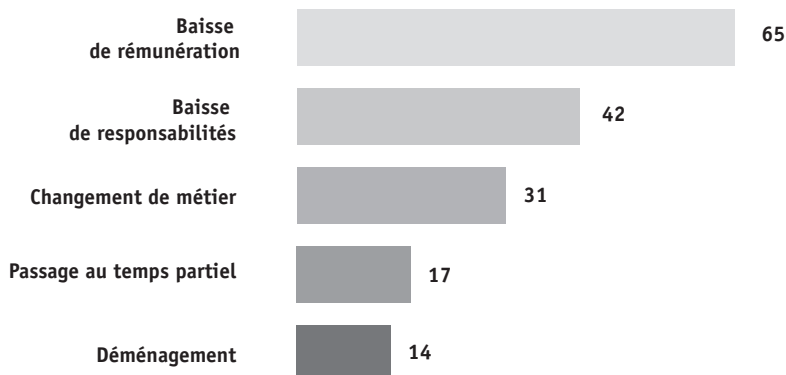
	50 ans et plus	Tous âges confondus
CDI	41%	61%
Statut de cadre	51%	64%
% de cadres satisfaits de leur emploi actuel	81%	87%

Source : Enquêtes de cohortes Apec

Les cadres de 50 ans et plus pâtissent en effet d'un pré-supposé de moindre efficacité (usure physique, moindre connaissance des techniques nouvelles) et de moindre motivation (la retraite est proche). Ces préjugés tendent à raviver les difficultés inhérentes à leur recherche d'emploi et à entamer leur capital de confiance.

Il est à noter que les cadres interrogés, qu'ils se soient concrètement trouvés ou non face à ce type d'attitude, s'élèvent contre elle et font valoir qu'ils savent travailler aussi bien que les plus jeunes, mais qu'ils ont par rapport à eux des avantages tels que l'expérience, la maturité et la compétence relationnelle.

SACRIFICES CONSENTIS POUR RETROUVER UN EMPLOI



Source : Apec, 2007 (cohorte de cadres de 50 ans ou plus inscrits au Pare/PPAE en octobre 2006 et qui avaient retrouvé un emploi en octobre 2007)

■ LES FREINS AU RETOUR À L'EMPLOI ET LES LEVIERS POSSIBLES

Comme on l'a vu, une large partie des entraves au retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus concerne moins leur âge que les représentations sociales afférentes à l'âge. Il semble que, pour partie, ces représentations négatives aient été, sinon alimentées, du moins aggravées par les effets indirects des politiques d'emploi qui ont pu être menées (éviction par les prétraitements, référence à la force physique...). Cela se ressent également dans les dispositifs de soutien à l'emploi, qui paraissent pour les cadres demandeurs d'emploi trop souvent inadaptés et, comme le reste, perméables aux contre-vérités et aux préjugés.

Les cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus interrogés attendent qu'un discours de remise en cause des « stéréotypes », et en corollaire, de présentation de la nouvelle réalité des âges et des parcours individuels, soit porté par les instances publiques. Ce discours ou ces efforts de communication viseraient à accompagner les efforts pour relever le taux d'emploi des cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus et à convaincre les employeurs des potentiels de chaque âge. Si les cadres demandeurs d'emploi de 50 ans et plus ressentent une nécessaire et douloureuse adaptation au marché du travail, ils espèrent une réponse institutionnelle plus « nette » qui traduit leur exigence à l'égard du marché de l'emploi.

■ EN CONCLUSION

L'amélioration des résultats de taux de retour à l'emploi conduit à ne plus parler de problématique « senior », mais d'une problématique de retour à l'emploi des cadres demandeurs d'emploi de 55 ans et plus, même si les représentations des acteurs sur les cadres demandeurs de 50 ans et plus ne semblent pas avoir beaucoup évolué.

Par ailleurs, les recrutements de cadres de 50 ans et plus dans le secteur privé avoisinent 5% de l'ensemble des recrutements de cadres, tous niveaux d'expérience et tous âges confondus. Cela n'est pas une surprise en soi, car ce taux est la résultante de deux principales raisons :

- Seulement 3% des cadres de 50 ans et plus en activité ont changé d'entreprise en 2006⁷ (contre les 26% des

D'autres freins à un retour rapide à l'emploi peuvent être cités, notamment la volonté de rester dans son domaine de compétence sans avoir recours à un réseau suffisamment étendu, ou sur un métier nécessitant une bonne connaissance du secteur qui rend difficile le transfert de ses compétences vers un autre secteur, ou encore un fort attachement au statut social acquis à travers son évolution professionnelle. Globalement, ces cadres de 50 ans et plus, qui sont toujours parvenus à rebondir jusqu'à leur dernière expérience, peinent à s'inscrire dans une démarche de réorientation en « fin » de carrière compte tenu, entre autres, des stéréotypes encore présents : peu d'attentes sont ainsi exprimées en termes de formation.

Parmi les leviers possibles de retour à l'emploi cités par les cadres demandeurs de 50 ans et plus interrogés, figurent entre autres les aspects financiers, techniques (compétences) et relationnels (réseau professionnel), mais aussi un accompagnement adapté de la part des organismes d'aide à l'emploi. Selon eux, cet accompagnement permettrait de comprendre la réalité du cadre demandeur d'emploi, de le suivre dans ses démarches, de lui apporter des conseils plus soutenus et plus en amont de la période de chômage, de lui offrir une plus grande ouverture à des formations, et de le mettre en relation avec différents acteurs économiques et notamment les PME.

effectifs cadres du secteur privé ayant 50 ans et plus⁸) : à partir de 50 ans, les cadres expriment moins que les autres cadres le souhait de quitter leur poste et de se remettre en question dans une nouvelle entreprise, ils ont aussi conscience de leur marginalisation sur les marchés du travail (interne et externe),

- 19% des cadres accompagnés par l'Apec dans le Pare / PPAE⁹ ont 50 ans et plus (contre les 29% des cadres entrés au chômage en 2007 ayant 50 ans et plus¹⁰) : l'écart de 10% correspond à la proportion de cadres qui sont soit dispensés de recherche d'emploi, soit n'ont pas choisi d'être accompagnés pour différentes raisons (ressources financières ne justifiant pas la reprise d'un emploi, problèmes de santé, ...).

⁷ La mobilité professionnelle des cadres en 2006, Apec, 2007

⁸ Estimation Apec

⁹ Enquêtes de cohortes Apec

¹⁰ Cadres chômeurs indemnisés, Unédic, 2007

ANNEXE 1

LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT ET LE CHÔMAGE

Deux études téléphoniques sur les raisons de licenciement ont été menées en décembre 2007, l'une auprès de 515 cadres au chômage récemment licenciés, l'autre auprès de 401 responsables des ressources humaines d'entreprises de plus de 100 salariés. D'autre part, dans le même temps, les consultants Apec mobilité (qui suivent les cadres en recherche d'emploi dans le cadre du Pare/PPAE) ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne sur les causes des difficultés de retour à l'emploi des cadres au chômage. Cette dernière enquête a recueilli 126 réponses.

LA VISION DES CADRES ET DES ENTREPRISES

Selon les recruteurs, les licenciements individuels concernent beaucoup plus les cadres non-dirigeants (62%) que les dirigeants (31%). Aucune classe d'âge n'est plus fortement touchée que les autres, et il n'y a pas non plus de prédominance en termes de fonctions (cependant, quand une fonction est citée, il s'agit le plus souvent des commerciaux). En revanche, l'ancienneté est un facteur plus important : pour 4 recruteurs sur 10, ce sont surtout les cadres en poste depuis plus de 2 ans qui font l'objet de ce type de licenciement.

En ce qui concerne les motifs de ces licenciements, on observe qu'ils se répartissent très nettement entre :

- Des motifs au sujet desquels l'accord est assez large entre l'entreprise et le cadre, ce dernier ne contestant pas la raison invoquée pour son licenciement,
- D'autres en revanche sur lesquels le désaccord entre le cadre et l'entreprise est très marqué, le cadre considérant qu'il ne s'agit que d'un prétexte à son éviction.

Rappelons au passage que le licenciement individuel d'un cadre est presque toujours un événement conflictuel : si on rencontre des cas de licenciements à la demande du cadre ou de séparation d'un commun accord, il s'agit néanmoins d'une situation très minoritaire. De fait, les cadres licenciés estiment le plus souvent que le motif invoqué par l'entreprise n'est pas la vraie raison de leur licenciement.

Les problèmes relationnels, au sens large, sont le motif de licenciement le plus fréquemment cité par les recruteurs (66%). Il s'agit de tous les motifs qui sont impu-

Ces travaux ont pointé uniquement les licenciements « pour motif personnel », excluant les licenciements économiques, pour plusieurs raisons :

- Beaucoup plus formalisé juridiquement, le licenciement économique s'inscrit dans un cadre précis qui ne donne guère lieu à approfondissement,
- En 2005, les licenciements individuels représentaient 70% du flux annuel de licenciements. Leur part est en augmentation constante depuis 2000¹¹.

tables au comportement ou à l'attitude du cadre lui-même, qu'il s'agisse de mésentente avec ses supérieurs, son équipe, ses clients, de manquements éthiques ou déontologiques, d'absences injustifiées... En revanche, seuls 10% des cadres licenciés déclarent l'avoir été pour ce type de motif (autrement dit, il s'agit d'une situation qui concerne une grande part des entreprises, mais très peu de cadres à l'intérieur de chacune). Les deux tiers d'entre eux sont d'ailleurs en désaccord avec ce motif, qui selon eux recouvrirait en fait d'autres raisons, principalement économiques.

Les problèmes de performance (54% des recruteurs) et de compétence (45%) sont le deuxième motif principal de licenciement individuel. Le manque de compétence est un jugement de l'employeur, faisant suite le plus souvent au constat d'une insuffisance de performance (objectifs non atteints, par exemple). Ce type de motif est rarement partagé par le cadre licencié, qui dans les trois quarts des cas n'y voit qu'un prétexte, citant là encore des raisons économiques (politique de réduction des effectifs...) comme la véritable explication.

A noter que, quand il est demandé aux recruteurs d'approfondir les raisons du diagnostic de manque de compétence, leurs réponses font apparaître les traces d'autres problèmes : erreurs de recrutement, absence de la formation qui permettrait aux cadres de mettre à jour leurs compétences, baisse des résultats qui a souvent pour racine une perte de motivation. Les recruteurs n'invoquent d'ailleurs une dégradation des performances que dans 17% des cas.

¹¹ Données DARES citées dans F. PALPACUER, A. SEIGNOUR, C. VERCHER, *Sorties de cadres, La Découverte, 2007, pages 6-7*

ANNEXE 1

LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT ET LE CHÔMAGE

Le troisième motif principal est un conflit avec la direction de l'entreprise (cité par 32% des recruteurs). Le consensus est cette fois beaucoup plus net, puisque la moitié des cadres qui déclarent avoir été licenciés pour cette raison la considèrent comme exacte.

On trouve ensuite l'invocation de raisons économiques (30% des recruteurs), souvent liées à des restructurations ou fusions qui créent des redondances, en particulier parmi les postes de responsables. Là encore, la moitié des cadres concernés ne contestent pas le motif donné.

Enfin, le licenciement peut faire suite au refus par le cadre d'une mutation ou d'un avenant au contrat de travail (mutation géographique, changement dans le contenu du poste ou les conditions de travail...). Ce motif de

licenciement n'est généralement pas contesté par le cadre (6 sur 10 sont d'accord), même si certains peuvent avoir le sentiment que l'employeur leur a fait sciemment une proposition inacceptable pour provoquer la séparation.

L'annonce du licenciement intervient rarement comme une surprise pour le cadre : la plupart du temps, des signes avant-coureurs l'avaient laissé présager. Parfois le cadre avait anticipé que ses résultats insuffisants ou sa mésentente avec la direction pouvaient déboucher sur une séparation. Mais, le plus souvent, il avait perçu une modification de l'attitude de sa hiérarchie à son égard pendant la période précédant le licenciement. Ce changement dans le quotidien professionnel peut prendre la forme d'une pression exacerbée ou, à l'inverse, d'une mise au placard.

LA VISION DES CONSULTANTS APEC

NB : les pourcentages figurant dans cette partie concernent les consultants ayant répondu à l'enquête.

Le questionnaire auquel ont répondu les consultants consistait essentiellement à classer, parmi une liste de 17 propositions, les cinq raisons principales des difficultés de retour à l'emploi, en les hiérarchisant de la première à la cinquième. L'accent est donc différent de celui mis par l'étude auprès des cadres et des entreprises, qui s'intéressait aux raisons de l'entrée dans le chômage, et non à celles qui s'opposent à la sortie.

Une analyse basée sur le nombre de citations en premier, en second, ... fait apparaître une hiérarchie assez claire parmi ces raisons. En tout premier lieu ressortent :

- Les problèmes liés à une maîtrise insuffisante de la démarche de recherche d'emploi (cités en premier par 16% des répondants, et dans les cinq raisons principales par 48% des répondants),

« Focalisation de la recherche sur une niche. »
« Méconnaissance du marché du travail et de la concurrence. »
« Les cadres parlent d'eux et de leur passé, plutôt que du poste et de l'entreprise ! En fait ils n'ont pas de véritable démarche marketing. »
« Ils ont parfois du mal à faire le lien entre leur positionnement projet (compétences, formations, qualités...) et les attendus de leurs cibles (en terme de métiers, de secteur, de bassin d'emploi, d'organisation, de culture...) »
« Difficultés à s'imposer un rythme de recherche régulier et soutenu. »

- Les problèmes de type psychologique : attitude, comportement, savoir-être, présentation de soi, laisser-aller qui est parfois l'indice d'un état dépressif (15% de citations en 1er ; 60% de citations parmi les 5 raisons principales)

« Difficultés d'ordre psychologique, de perte de confiance en soi ou dans le marché. »
« Victimisation ou état psychologique d'échec personnel même en cas de licenciement économique. »
« De plus en plus de personnes nous arrivent très dépressives, ce qui demande une autre forme d'accompagnement. »
« Au-delà de la mise en forme du discours il est à noter très souvent un laisser-aller vestimentaire et des attitudes nonchalantes qui peuvent nuire sérieusement à la valeur des compétences. »
« Au-delà des obstacles objectifs au retour à l'emploi (âge, formation inadaptée, parcours atypique, etc.) les attitudes et comportements sont fondamentaux : l'isolement, les tendances dépressives, la passivité, les problèmes de deuil par rapport à l'emploi précédent, les représentations négatives constituent autant d'obstacles à la réinsertion professionnelle même si les techniques de recherche d'emploi sont maîtrisées. »
« L'attitude passive de certains. »
« Pour les demandeurs d'emploi de longue durée, c'est plus souvent la forme (présentation, représentations...) plus que le fond (diplôme, compétences...) qui est à l'origine de la durée du chômage, et l'offre de service Apec (notamment atelier) ne permet pas de travailler ces points en profondeur (notamment représentations). »

ANNEXE 1

LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT ET LE CHÔMAGE

Un deuxième groupe de motifs comprend :

- Les discriminations et leur intériorisation par les cadres : les préjugés d'une profession concernant l'âge, en particulier l'âge auquel on est « trop vieux », sont fréquemment mentionnés (56% de citations parmi les cinq raisons principales). C'est aussi dans cette optique qu'on peut interpréter l'invocation de la proximité de la retraite, citée par 43% des répondants.

« De la part des employeurs, il existe une réelle discrimination par l'âge. »
« La question de l'âge me paraît très importante (on est senior à 45 ans !) »

Ces préjugés sont intériorisés par les cadres et deviennent des a priori négatifs sur soi-même débouchant sur une attitude « battue d'avance ».

« Les a priori : du type au delà de 45 ans ou 50 ans on ne trouve plus. Ce n'est pas vrai, on le démontre tous les jours : CDI pour un 61 ans ; après 15 ans de production, retour à la R&D en CDI à 51 ans, etc. Ce n'est pas parce que beaucoup d'individus baissent les bras, du fait du pessimisme de l'environnement tant proche qu'économique, que ça empêche ceux qui ont envie et besoin d'exercer leurs compétences de trouver un job, et ceci quelles que soient les difficultés (âge, handicap, couleur de la peau...). »

« La représentation qu'un certain nombre de personnes ont des freins à l'embauche constitue un frein en soi : "de toute façon je suis trop vieux, à quoi bon me battre". »

Enfin, toutes les autres formes de discriminations sont également rappelées.

« Je suis étonné que la discrimination raciale ne soit pas évoquée. C'est pourtant une vraie difficulté notée par les cadres concernés et que j'ai pu également noter. »

« Les comportements discriminants (plus de 45 ans, autodidactes...) voire discriminatoires (travailleurs handicapés...) de certains recruteurs et / ou employeurs. »

- Le manque de souplesse face aux exigences des entreprises en matière de mobilité géographique (40%)

« Le manque de mobilité. »

Il ne suffit pas d'accepter le principe de la mobilité géographique, encore faut-il savoir en déjouer les pièges.

« L'inadéquation profil / marché (des Parisiens qui arrivent en province avec des métiers parisiens). »

« Dans le cadre de l'accompagnement du conjoint, certains cadres, parisiens pour la majorité, démissionnent sans s'être penchés au préalable sur le marché local (en particulier les profils venant des secteurs de la communication et du marketing). »

Parmi les autres raisons classées dans les principales, on note :

- Des compétences inadaptées au marché de l'emploi actuel (40%)

« Connaissances linguistique : anglais »

On relève cependant des commentaires relativisant l'invocation des « compétences ».

« La formation lacunaire ou l'inadéquation des compétences me semble un faux problème souvent invoqué par les demandeurs d'emploi dont l'essentiel du travail relève souvent du comportemental ou de la méthode de recherche adoptée. »

- Les conditions dans lesquelles s'est terminé l'emploi précédent (39%).

« Faire le deuil du précédent emploi nécessite parfois du temps, qu'il faut "accepter" de donner au cadre. Sans pour autant que ce délai ne soit trop important, et ne soit handicapant dans la recherche d'emploi ultérieure. »

« La maîtrise de procédures de prudhommes longues de 2 ans et plus. »

« La plus grosse difficulté est le comportement qui peut venir de la personnalité du cadre, et/ou de blessures vécues lors de précédents postes et notamment au moment du licenciement et renforcées par la durée de recherche d'emploi qui s'allonge. Les cadres sont en panne et manquent de confiance. »

On remarque qu'un lien direct est fait entre conditions de rupture de l'état précédent et état psychologique présent.

- Un manque de souplesse dans les exigences en termes de rémunération (30%)

« Dans un contexte de non dégressivité de l'ARE, certaines personnes attendent trop longtemps avant de "lâcher" sur leurs critères de choix (niveau de salaire, mobilité géographique...). »

ANNEXE 1

LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT ET LE CHÔMAGE

On trouve aussi d'autres raisons personnelles liées aux cadres eux-mêmes.

« Problèmes personnels survenus pendant la période de recherche. »

« Maladie, difficultés personnelles (divorce, mal-être...). »

« Incapacité physique : longue maladie, symptômes chroniques, dépression... »

« Contraintes personnelles : enfants en bas âge sans garde possible ; maladie grave du conjoint, parent proche ou enfant. »

« Situation personnelle "difficile" qui rend difficile la mobilisation de la personne sur sa recherche d'emploi. »

Enfin, on trouve des raisons liées aux entreprises et aux recruteurs, en-dehors de celle déjà évoquée (discrimination par rapport à l'âge) :

- Le clonage, conséquence de la frilosité des entreprises,

« Obstacle principal : le clonage. »

« Un manque de flexibilité des entreprises qui ont tendance à recruter des candidats qui ont l'expérience de la fonction, et du secteur ; aucune évaluation de leur part du potentiel du candidat, aucune prise de risque liée peut-être à notre mentalité française... »

« En France, les entreprises recherchent des personnes qui sont immédiatement opérationnelles : même poste et même secteur. Elles font rarement confiance à des personnes qui ont envie de changer et seraient très motivées pour s'adapter. »

« Les recruteurs se basent essentiellement sur la dernière expérience qui doit être identique à la mission à accomplir. »

« Les limites de la mobilité professionnelle et les caractéristiques d'un marché qui tend à cloner en recherchant obstinément des profils types sans marge d'ouverture. »

- Des attitudes de rigidité plus générales de la part des entreprises et des recruteurs,

« Il serait peut-être nécessaire de se pencher sur la société bloquée dans laquelle nous sommes. Trop de catégorisation nuit au retour à l'emploi des cadres : trop jeune, trop vieux, parcours trop atypique... »

« Le "conservatisme" du marché français parfois encore trop attaché aux diplômes plus qu'aux compétences. »

« Les méthodes de recrutement des entreprises (et de leurs conseils) ne sont pas toujours adaptées. En gros elles fantasment encore sur le caractère pléthorique du marché, perdent ou gâchent des candidatures en considérant le recrutement comme un simple acte de gestion là où il faudrait, au contraire, l'engager comme un acte

stratégique. La non-qualité sur le plan relationnel de la démarche (non-réponse, automatisation...) renforce également les freins chez les candidats déjà dans une situation suffisamment anxiogène. Bref, le comportement des recruteurs en général concourt aux difficultés de retour à l'emploi des cadres, dont il me semble que la méconnaissance de leur propre marché, présidant au manque de réalisme de leur démarche, est une sérieuse difficulté. »

- Et, tout simplement, les limites du marché de l'emploi cadre.

« Peu d'opportunités réelles sur le marché de l'emploi. »

« Marché de l'emploi cadre dégradé en province : peu d'emplois et des emplois qualitativement (salaire et responsabilités) en deçà des qualifications des cadres expérimentés ou des JD. »

« En fin d'année les entreprises ont passé moins d'annonces et ont reporté à 2008 leurs projets de recrutements. »

Certaines raisons ont trait à la gestion du chômage et aux organismes qui en ont la charge, avec des interprétations parfois opposées.

« L'absence de transparence et de communication des institutions quant aux critères retenus pour le contrôle des recherches actives d'emploi. »

« Le dispositif ASSEDIC : la dégressivité en paliers de l'ARE était incitative à être efficace en recherche d'emploi. Le maintien du montant et le niveau du montant ont prolongé bon nombre de recherches d'emploi au détriment des intérêts de ceux qui les touchaient. »

« La pression "rentabilité de la recherche d'emploi à court terme" exercée par le dispositif PARE / PPAE sur les demandeurs d'emploi démotivés voire abîmés par leur dernière expérience et ne sachant plus où ils en sont face à un marché de plus en plus exigeant en termes de critères et très concurrentiel. Peu de place pour un travail en profondeur sur les projets et le sens. »

Finalement, quelques réponses font ressortir la complexité du problème qui ne peut se réduire à une ou deux raisons.

« Les obstacles ne sont pas les mêmes en début de recherche d'emploi et plus tard (prise de conscience de la réalité du marché du travail) et en fonction du moment de la carrière. Il serait préférable de parler de typologies de demandeurs d'emploi avec chacune un ou plusieurs freins spécifiques. »

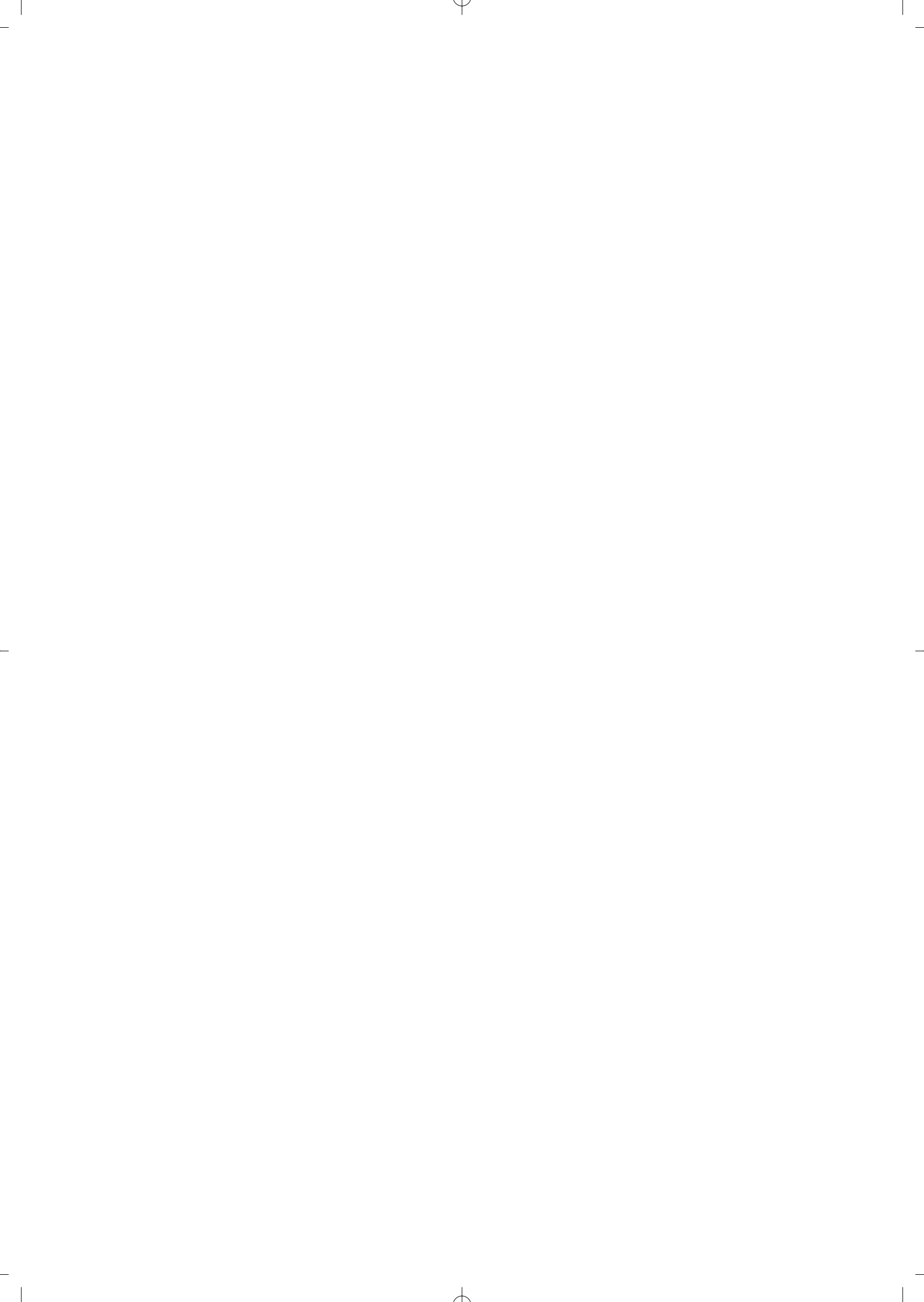
« C'est souvent l'association de plusieurs raisons. »

ANNEXE 1

LA VISION DES CADRES, DES ENTREPRISES ET DES CONSULTANTS DE L'APEC SUR LES RAISONS DE LICENCIEMENT ET LE CHÔMAGE

A noter enfin que, parmi les raisons proposées, plusieurs peuvent être considérées comme marginales dans la mesure où elles n'ont été que rarement citées parmi les cinq principales (moins de 1 répondant sur 5). Ce sont :

- Formation initiale insuffisante,
- Formation continue (dans la précédente entreprise) insuffisante,
- Impossibilité d'une remise à niveau, d'une formation complémentaire nécessaire,
- Trop jeune,
- Manque d'expérience,
- Profil atypique (trous dans le CV, maladie...).



ANNEXE 2

LE CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET DE L'EMPLOI DES PLUS ÂGÉS

LE CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE

La population des 50 ans et plus représente une part croissante des salariés du fait des évolutions démographiques. D'après les dernières projections de l'Insee, en 2050, plus du tiers de la population française sera âgé de plus de 60 ans (contre un cinquième en 2000).

La France n'est pas le pays le plus mal loti en Europe, grâce à un taux de fécondité supérieur (avec l'Irlande)

à celui de la moyenne européenne. L'Allemagne, l'Italie et la plupart des pays d'Europe centrale membres de l'Union européenne, qui ne sont pas dans ce cas, verront baisser leur population globale dans les prochaines années, si les conditions ne changent pas. Ainsi, la population globale de l'Union européenne pourrait décroître de près de 14 millions de personnes à l'horizon 2050.

PROJECTIONS DE POPULATION DANS LES PRINCIPAUX PAYS EUROPÉENS (MILLIONS)

Pays	2000	2005	2050
Allemagne	82,2	82,5	75,3
France	59,0	60,9	64,0
Royaume-Uni	58,9	60,0	69,2
Italie	57,2	58,2	52,5
Pologne	38,3	38,2	33,6
Tchéquie	10,3	10,2	9,5
Hongrie	10,2	10,1	8,7
Slovaquie	5,4	5,4	4,9

Source : OCDE

Par conséquent, à l'horizon 2050, la population européenne de 50 ans et plus accroîtra son poids de moitié

par rapport à 2000. Celle âgée de 65 ans et plus pèsera deux fois plus dans la population totale.

PROJECTIONS DE POPULATION DANS LES PRINCIPAUX PAYS EUROPÉENS (MILLIONS)

Catégories d'âge	1950	2000	2025	2050
0 à 14 ans	24,9	17,1	14,1	13,3
15 à 24 ans	15,8	13,0	10,5	9,7
25 à 49 ans	35,0	36,9	31,1	28,2
50 à 64 ans	15,2	17,2	21,3	18,5
65 à 79 ans	7,9	12,3	16,2	18,5
80 ans et plus	1,2	3,4	6,5	11,8

Source : Prévisions Nations Unies (révision 2002) et Eurostat (scénario de base - 2004)

LE CONTEXTE DE L'EMPLOI DES PLUS ÂGÉS

Le Conseil européen de Stockholm de mars 2001 a fixé à 50% le taux d'emploi à atteindre en 2010 pour les individus âgés entre 55 et 64 ans, seuil déjà largement dépassé aux Etats-Unis et au Japon (respectivement environ 62% et 65% en 2006). On gardera cependant à l'esprit qu'une bonne part de l'emploi senior aux Etats-

Unis est exercé dans des conditions dégradées. Actuellement, ce taux s'élève à 46% dans l'Union européenne, avec des disparités : le plus bas en Belgique (30%), le plus élevé en Suède (70%) et 40% en France. A trois ans de l'échéance, neuf pays de l'Union européenne n'ont pas encore atteint cet objectif.

ANNEXE 2

LE CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE ET DE L'EMPLOI DES PLUS ÂGÉS

COMPARAISON INTERNATIONALE DES PRINCIPAUX INDICATEURS EMPLOI, ACTIVITÉ ET CHÔMAGE DES 55-64 ANS

Pays	Taux de chômage	Taux d'activité	Taux d'emploi
Italie	2,9	33,4	32,5
Royaume Uni	2,9	59,1	57,4
Etats-Unis	3,0	63,7	61,8
Danemark	3,7	63,2	60,9
Japon	3,9	67,3	64,7
Pays Bas	4,4	49,1	46,9
Suède	4,4	73,0	69,8
Canada	5,2	58,7	55,6
Belgique	5,4	32,2	30,4
Espagne	5,7	46,8	44,1
Finlande	6,7	58,4	54,5
France	7,2	43,6	40,5
Allemagne	12,3	55,3	48,5
UE 15	6,4	48,8	45,6

Définitions :

- Taux de chômage = chômeurs / population active
- Population active = population en emploi + chômeurs
- Taux d'activité = population en emploi + chômeurs / population totale 15-64 ans
- Taux d'emploi = population en emploi / population totale 15-64 ans

Source : OCDE - 2006

Les chiffres du taux d'emploi en France montrent une stagnation à 40% faisant suite à une hausse de 7 points entre 1994 et 2003. Cette absence d'évolution ne permet pas d'envisager l'atteinte de l'objectif en 2010 sans une modification de la réalité de l'emploi des plus âgés.

Plus précisément, on constate que si le taux d'emploi des hommes reste encore supérieur à celui des femmes, il a cependant tendance à se détériorer depuis 2003 alors que celui des femmes s'améliore constamment. Ainsi l'écart de taux d'emploi qui était de 11 points en 2003 comme en 1994 s'est réduit à moins de 6 points en 2006.

ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS DE TAUX D'EMPLOI, D'ACTIVITÉ ET DE CHÔMAGE DES 55-64 ANS EN FRANCE

	1994	2003	2004	2005	2006
Taux de chômage	7,0	7,0	7,3	6,8	7,2
Taux d'activité	35,9	43,3	43,8	43,6	43,6
Taux d'emploi	33,4	40,3	40,6	40,7	40,5
Hommes :					
Taux de chômage	7,2	7,0	7,2	7,1	7,5
Taux d'activité	42,1	48,2	47,9	47,1	46,8
Taux d'emploi	39,1	44,9	44,5	43,8	43,3
Femmes :					
Taux de chômage	6,6	7,0	7,5	6,4	6,9
Taux d'activité	30,1	38,6	39,8	40,2	40,5
Taux d'emploi	28,1	35,9	36,8	37,6	37,8

Source : OCDE

Il apparaît donc que l'amélioration du taux d'emploi des plus âgés est à rechercher davantage chez les hommes que chez les femmes.

Le taux d'emploi féminin bénéficie vraisemblablement de la dynamique de construction de carrière et d'autonomie financière que les femmes connaissent depuis plusieurs années, comme l'atteste aussi la progression du taux d'activité des femmes par rapport à celui des hommes (réduction de 6 points de l'écart entre 1994 et 2006).

La légère régression des taux d'activité et d'emploi des hommes de plus de 55 ans, au moins depuis 2003, oblige à poser la question de ce qui a été fait concrètement pour les maintenir dans l'emploi, sinon pour améliorer leur taux d'emploi.

Si on laisse les dispositifs en l'état, sans modification structurelle en profondeur, l'emploi des hommes pourrait continuer à se dégrader, celui des femmes s'épuiserait avec l'effet « émancipation », et au global, le taux actuel d'emploi d'environ 40% continuerait à se réduire.

ANNEXE 3

LES COMPORTEMENTS DES CADRES DE 50 ANS ET PLUS ET CEUX DES RECRUTEURS À LEUR ÉGARD

Même s'ils sont peu enclins à changer d'entreprise (cinq fois moins en proportion que leurs cadets de moins de 35 ans), les cadres de 50 ans et plus démontrent des caractéristiques semblables aux autres cadres en ce qui concerne le temps consacré à leur travail, leur investissement, leur charge de travail et le stress induit¹². Contrairement aux idées reçues, les cadres de 50 ans et plus ne s'impliquent pas moins dans leur travail que l'ensemble des cadres.

Lorsqu'il s'agit de se projeter dans l'avenir, c'est là que les cadres âgés entre 50 et 54 ans ont une vision qui se rapproche de celle de leurs cadets et se projettent comme eux, alors que ceux de 55 ans et plus expriment un pessimisme alimenté par la réalité du marché.

Côté entreprises, il existe bien une discrimination selon l'âge. D'après une enquête récente de l'Apec¹³, les recruteurs ne cachent pas l'intérêt qu'ils portent à l'âge pour sélectionner, ainsi qu'au nom et prénom. Ainsi, 70% des entreprises qui recrutent directement et 74% des intermédiaires du recrutement reconnaissent donner de l'importance à l'information sur l'âge mentionné dans les CV. Toujours d'après cette enquête, parmi les discriminations illicites, l'âge est perçu par 70% des cadres comme le critère le plus discriminant pour être recruté, avant même le genre et l'origine ethnique. Ce sentiment d'inégalité touche plus les cadres de 50 ans et plus et les moins de 30 ans que les cadres de 35 à 44 ans, et les femmes plus que les hommes. Bref, aux yeux d'une majo-

rité de cadres, « le non discriminé, c'est l'autre ». Chacun pense que le profil le plus favorable n'est pas le sien. Le regard encore négatif porté par un grand nombre de recruteurs à l'égard des cadres de 50 ans s'exprime de différentes manières : rigidité, obsolescence technique, frein au changement, coût salarial, pas de connaissances linguistiques...

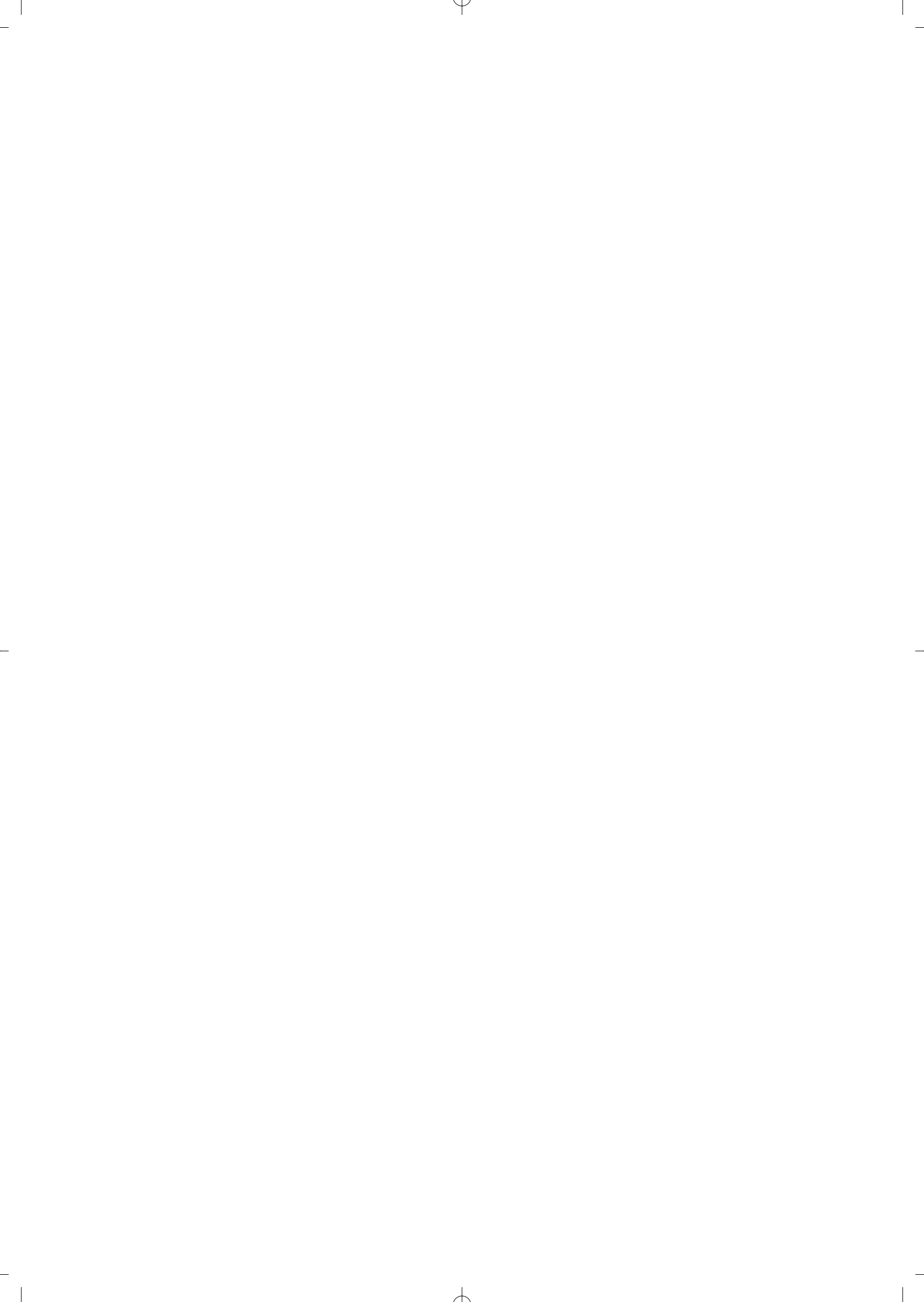
Cependant, lorsqu'ils sont recrutés, les cadres de 50 ans et plus sont particulièrement appréciés par leurs managers pour leur adaptabilité, leur comportement de mobilité, leur expérience et leur savoir-faire.

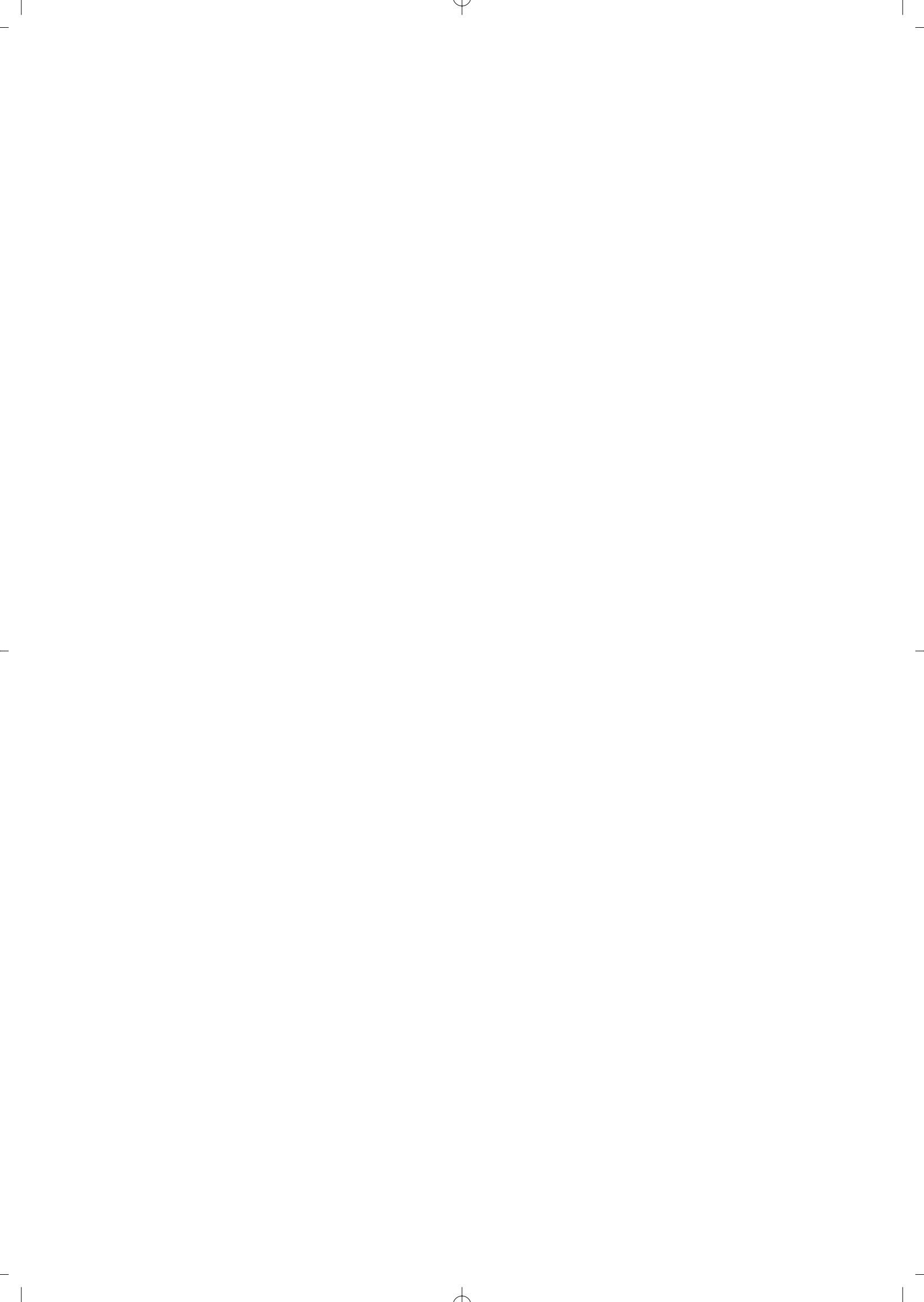
L'attitude globalement négative des directions d'entreprises à l'égard des salariés âgés n'est pas propre à la France. D'après une étude récente conduite par Monster, quatre salariés en Europe sur dix estiment que leurs employeurs pratiquent une discrimination à l'encontre des seniors, et c'est en Allemagne et en Espagne que ceux-ci seraient le plus susceptibles d'être victimes de pratiques discriminatoires.

Par ailleurs, même si généralement les entreprises ont pris conscience du vieillissement de la population et des départs massifs à la retraite dans les années à venir, elles n'en mesurent pas encore véritablement l'impact, ni l'obligation d'anticiper différemment l'évolution des emplois et des compétences dont elles auront besoin et celle de faire face au risque de raréfaction de certaines compétences sur le marché.

¹² *La mobilité professionnelle des cadres en 2006*, Apec, 2007

¹³ *Recrutement cadre : sélectionner sans discriminer*, Apec, 2006.





ISBN 978-2-7336-05455

Association Pour l'Emploi des Cadres
51, boulevard Brune - 75689 Paris Cedex 14



www.apec.fr

CENTRE RELATION CLIENTS : 0810 805 805* DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H00 À 19H00

*prix d'un appel local