



Valoriser l'expérience des seniors Maximiser la performance des entreprises

Les cadres seniors, un atout pour les entreprises et l'économie française

L'emploi des seniors : un sujet majeur pour l'avenir de notre société et de notre économie

La population française vieillit, le nombre de retraités augmente, le système de retraite se fragilise, le marché du travail se transforme et les entreprises font face à des enjeux de compétitivité, de recrutement, de fidélisation et de formation de leurs salariés.

Dans ce contexte, comment valoriser l'expérience des seniors pour maximiser la performance des entreprises ? Quels sont les atouts des seniors pour les entreprises ? Quelles sont les difficultés rencontrées par les seniors pour accéder à l'emploi ou se maintenir dans l'emploi ? Quelles sont les solutions pour favoriser l'emploi des seniors dans les entreprises ? Quels sont les bénéfices pour les entreprises, les salariés seniors et la société dans son ensemble ?



**Tout âge porte ses fruits,
il faut savoir les cueillir.**

*Le Bal du comte d'Orgel
Raymond Radiguet*



L'âge moyen de la population active en France en 2023 est de 42 ans, il était de 39 ans en 2013.

Cette tendance s'explique, entre autres, par le vieillissement de la population et le recul de l'âge légal de départ à la retraite, qui est officiellement passé de 60 à 64 ans entre 2010 et 2023.

Ce livre blanc s'adresse aux dirigeants d'entreprise, aux responsables des ressources humaines, aux managers et aux cadres seniors eux-mêmes.

Il met en avant l'importance de valoriser l'expérience des seniors pour maximiser la performance des entreprises. Nous verrons que les seniors disposent d'atouts indéniables en termes de compétences, de savoir-faire, de savoir-être, de réseau, etc., qui font la différence dans un environnement économique complexe et incertain.



Table des matières

A propos d'XpertZon

- XpertZon, la 1ère plateforme de recrutement à s'être dédiée aux profils cadres expérimentés, ceux que le monde du travail appelle seniors

Qui sont les cadres seniors ?

- Le monde du travail qualifie un cadre de senior dès 45 ans . De manière concrète un cadre devient réellement senior à partir de 55 ans. Ils représentent 17% des cadres en emploi en France

Valoriser l'expérience des seniors

- Les seniors sont souvent perçus comme des salariés coûteux, moins productifs, moins innovants ou moins adaptables que les jeunes. Pourtant, ces stéréotypes sont infondés

Renforcer l'attractivité des seniors

- Les cadres seniors ont des besoins spécifiques en matière d'évolution professionnelle, de formation, de rémunération et de protection sociale, qui découlent de leur âge, de leurs expériences et de leurs aspirations

Conclusion

- Les cadres seniors sont des ressources stratégiques

A propos d'XpertZon

Fondée début 2021, en pleine crise sanitaire, bien avant que la thématique des seniors soit mise en avant par la réforme des retraites, **XpertZon est la première plateforme de mise en relation entre entreprises et experts seniors.**

Elle permet aux entreprises de trouver facilement et rapidement des profils qualifiés, autonomes et fiables pour leurs besoins ponctuels ou permanents. Elle offre également aux seniors la possibilité de valoriser leurs compétences, de rester actifs, de transmettre leur savoir-faire et se former.

XpertZon regroupe plusieurs milliers de profils cadres et experts confirmés sur toute la France, dans tous les secteurs d'activité.

XpertZon propose un programme de formations sur-mesure pour accompagner les experts dans leur parcours professionnel.

XpertZon est la seule plateforme de recrutement dédiée à l'emploi des cadres et experts seniors.

XPERTZON SOUTIENT LES ENTREPRISES

Nous avons pour ambition d'aider les entreprises à trouver les compétences et les savoir-faire qui leur manquent, que ce soit pour des missions ponctuelles ou permanentes .

XPERTZON SOUTIENT L'EMPLOI DES SENIORS

Nous privilégions les cadres seniors en recherche d'emploi ou de mission, et les mettons en relation avec les entreprises qui cherchent à recruter des CDI, des managers de transition, des managers en temps partagé, ou des consultants pour des missions ponctuelles.



VALORISER
L'EXPÉRIENCE DES SENIORS

MAXIMISER
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Qui sont les cadres seniors

WWW.XPERTZON.FR

En France, aux yeux de ses collègues, un cadre devient senior dès l'âge de 45 ans *

- L'INSEE retient l'âge de 50 ans, l'APEC et Pôle Emploi ont étudié précisément les populations cadres de + de 55 ans

✓ QUI SONT-ILS ?

Les cadres de 55 ans ou plus représentent 17 % des cadres salariés en France. Ils sont issus de la génération du baby-boom et ont bénéficié d'un accès élargi à l'éducation supérieure et à la promotion sociale.

✓ UNE GRANDE DIVERSITÉ DE PROFILS

Les cadres seniors se caractérisent par une grande diversité de parcours professionnels, qui reflètent les évolutions du marché du travail et des organisations au cours des dernières décennies. Certains ont effectué toute leur carrière au sein de la même entreprise, d'autres ont connu plusieurs employeurs, voire plusieurs secteurs d'activité. Certains ont gravi les échelons hiérarchiques, d'autres ont privilégié la stabilité ou la mobilité fonctionnelle. Certains ont exercé des fonctions d'encadrement, d'autres ont opté pour des fonctions d'expertise.

✓ LES CADRES SENIORS ET LE CHOMAGE

81 % des cadres seniors qui se retrouvent au chômage le sont après une rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. 83 % d'entre eux se font accompagner dans leur tentative de retour à l'emploi.

Le taux d'emploi des cadres seniors est certes en progression depuis une dizaine d'années mais baisse fortement dès 60 ans. En 2021, 56% des 55-64 ans sont en emploi (contre 81,8% des 25-49 ans) et 59,7% sont en activité.

Chez les femmes, entre 55 et 64 ans le taux d'emploi, est plus faible que celui des hommes : 54,3% contre 57,7%.

Il existe également un écart significatif pour le taux d'activité : 57,9% pour les femmes et 61,7% pour les hommes.

Le taux de retour à l'emploi "traditionnel" d'un cadre après 55 ans est de 22 %.

VALORISER
L'EXPÉRIENCE DES SENIORS

MAXIMISER
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Quels bénéfices pour les
entreprises de valoriser
l'expérience des seniors ?

WWW.XPERTZON.FR



Les seniors sont souvent perçus comme des salariés coûteux, moins productifs, moins innovants ou moins adaptables que les jeunes.

Pourtant, ces stéréotypes sont infondés et occultent les nombreux atouts des seniors, qui peuvent apporter une valeur ajoutée considérable aux entreprises.

SAVOIR-FAIRE

Les seniors ont acquis au cours de leur carrière un savoir-faire technique et relationnel qui leur permet de maîtriser leur métier, de résoudre des problèmes complexes, de gérer des situations de crise, de transmettre leurs connaissances. Ils apprennent de nouvelles compétences et se forment également de plus en plus tout au long de la vie, comme le montre une étude de la Dares : 44 % des salariés de 50 ans ou plus ont suivi une formation en 2021, contre 38 % en 2014.



ADAPTATION

Au cours de leur carrière les seniors ont connu de nombreuses évolutions technologiques, organisationnelles, réglementaires, etc., qui les ont amenés à s'adapter en permanence. Ils sont plus aptes à faire face au changement et à l'incertitude, s'ils sont soutenus par leur employeur. Une étude du Centre d'analyse stratégique montre que les seniors sont aussi aptes que les jeunes à s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouvelles méthodes de travail.





TRANSFERT DE COMPÉTENCES

Les seniors ont développé au fil du temps un sens du collectif et du partage, qui leur permettent de travailler en équipe, de coopérer avec les autres services ou partenaires de l'entreprise, de favoriser la cohésion sociale et la solidarité entre les salariés. Les seniors sont des acteurs clés du mentorat et de la transmission des savoirs, qui contribuent à la pérennisation du capital humain et à la montée en compétences des jeunes générations.

ENGAGEMENT

Les seniors sont souvent motivés par le sens et l'intérêt de leur travail, ainsi que par la reconnaissance et le respect qu'ils reçoivent de la part de leur employeur. Ils sont des salariés loyaux, impliqués et responsables, qui s'investissent dans leurs missions et dans la réussite de l'entreprise.

Une étude du Cnam révèle que les seniors sont plus engagés que les jeunes dans leur travail, tant sur le plan affectif que normatif.



RENTABILITÉ

Les cadres seniors sont un des facteurs de rentabilité pour les entreprises qui savent les valoriser. Une étude du Cereq montre que les entreprises qui emploient des seniors ont un taux d'innovation plus élevé que celles qui ne le font pas. Cela par le fait qu'ils apportent une valeur ajoutée immédiate et durable aux entreprises, grâce à leur expertise, leur capacité à résoudre des problèmes complexes, leur sens du collectif et leur engagement.

VALORISER
L'EXPÉRIENCE DES SENIORS

MAXIMISER
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

**Quelles solutions pour
soutenir l'emploi des
cadres seniors
et la productivité des
entreprises ?**

WWW.XPERTZON.FR

Les cadres seniors sont des ressources stratégiques

L'ETAT, LES ENTREPRISES, ET LES CADRES SENIORS EUX-MÊMES DOIVENT ÊTRE DES ACTEURS DE L'EMPLOI DES SENIORS

Il est essentiel que l'**Etat** soit acteur du développement de mesures pour l'emploi des seniors par les entreprises qui manquent de ressources, et mette en place des mesures permettant à celles qui les emploient de conserver leurs expertises .

Parallèlement à ces mesures, les **entreprises** doivent elles aussi mettre en place des actions, avec pour objectif d'attirer et fidéliser les cadres seniors.

En complément, les **cadres seniors** qui souhaitent rester actifs doivent faire évoluer leur regard sur le monde du travail et réfléchir par eux-mêmes aux solutions variées qui s'offrent à eux.



L'ensemble des actions à mettre en œuvre doit être adapté aux besoins et aux attentes des cadres seniors, qui sont différents de ceux des jeunes générations.

Nous proposons ici quelques pistes d'actions, qui peuvent être combinées ou modulées en fonction du contexte et des objectifs.

Quelles actions pour l'Etat ?



FORMATION

Faciliter l'accès à des formations adaptées aux besoins des cadres seniors, avec pour objectif de les aider à actualiser régulièrement leurs connaissances, de développer leurs compétences transversales ou d'acquérir de nouvelles compétences en lien avec leur projet professionnel.



SOUTIEN AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

Mise en place de conditions favorables aux seniors qui souhaitent se lancer dans les "nouvelles formes de travail" : Management de transition, Temps partagé, Consultant indépendant, que ce soit en portage salarial ou sous un statut d'entrepreneur.



SOUTIEN AUX TPE / PME

Faciliter l'accès aux "nouvelles formes de travail" pour les TPE/PME qui ont besoin de compétences mais n'ont pas la possibilité de recruter des cadres à temps plein.



BAISSER LES CHARGES DES SENIORS INDEPENDANTS

Baisser les cotisations sociales des cadres seniors qui proposent leurs services en indépendant ou en portage salarial afin de les inciter et les aider à se tourner, lorsque nécessaire, vers les nouvelles formes de travail en rendant le coût de leurs services plus compétitif et ce mode de travail plus attractif.



BAISSER LES CHARGES PATRONALES SUR LES SENIORS

Baisser automatiquement les charges patronales des entreprises pour les cadres seniors, qu'ils soient en activité ou lors d'un recrutement afin de les rendre plus attractifs pour les entreprises.

Quelles actions pour les entreprises ?

✓ GARDER LA MOTIVATION DES SENIORS

L'objectif est de garder les cadres motivés en leur proposant des possibilités de mobilité interne ou externe, de reconversion, de cumul avec un autre emploi, de mentorat, etc., qui leur permettent de donner un nouveau souffle à leur parcours professionnel.

✓ PROMOUVOIR LE SOUTIEN AUX TPE/PME

Proposer aux cadres seniors des **Grandes Entreprises** un aménagement de leur contrat de travail les autorisant, en complément de leur activité salariée, à proposer leur expérience et expertise de manière ponctuelle et/ou en temps partagé aux entreprises qui ne peuvent pas recruter, principalement les **TPE /PME**.

✓ FORMATIONS

Proposer aux cadres seniors un accès facilité aux formations qui leur permette de mettre à jour leur compétences et de rester motivés. Promouvoir les actions de formations des cadres seniors à l'attention des jeunes générations.

✓ LABEL "SENIORS -FRIENDLY"

Mettre en place un label "Seniors-Friendly" qui permettrait de mettre en avant auprès de leurs clients et fournisseurs leur engagement dans l'emploi et l'employabilité de leurs seniors.

✓ FAIRE APPEL AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

Pour les TPE / PME qui ne peuvent pas embaucher mais ont des besoins de compétences, faire appel aux experts seniors sous forme de missions ponctuelles ou temps partagé (nouvelles formes de travail).

Quelles actions pour les cadres seniors ?



FORMATION

Les cadres seniors doivent se former pour être en mesure de proposer leur expérience et leur expertises en utilisant les outils les plus récents.



OFFREUR DE SERVICE

Les cadres seniors doivent adopter une posture d'offres de services, et non pas de demandeurs d'emploi, en proposant des solutions adaptées aux besoins des entreprises, que ce soit pour des missions ponctuelles ou de longue durée, en salariat ou en indépendant.



FLEXIBILITÉ

Les cadres seniors en recherche d'emploi doivent être flexibles sur leurs critères de recherche d'emploi, et être disposés à faire des concessions, notamment sur le niveau de responsabilité, le salaire, la localisation ou le statut d'emploi.



ACCOMPAGNEMENT

Les cadres seniors doivent se faire accompagner dans la démarche de recherche d'emploi, par des organismes spécialisés comme l'Apec, OSER, ACTE, etc. qui proposent des services personnalisés et gratuits. L'objectif est de bénéficier de conseils sur son projet professionnel, son CV, sa lettre de motivation, sa stratégie de recherche ou la construction de sa proposition de service.



MOBILISER SON RÉSEAU

Mobiliser son réseau professionnel : un levier essentiel pour accéder aux opportunités d'emploi. Il est également indispensable d'entretenir son réseau et sa veille sur le marché du travail, en participant à des événements, des associations ou des réseaux sociaux professionnels.

VALORISER
L'EXPÉRIENCE DES SENIORS

MAXIMISER
LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES

Conclusion

WWW.XPERTZON.FR

L'emploi des seniors, une solution aux pénuries de compétences

Dans ce livre blanc nous avons souhaité rappeler que les cadres seniors sont des ressources stratégiques pour les entreprises. Celles-ci doivent les valoriser en vue de maximiser leur performance et palier leur difficulté à recruter des talents.

Les cadres seniors disposent d'atouts indéniables en termes de compétences, d'adaptation, de collectif, d'engagement et de rentabilité qui font la différence dans un environnement économique complexe et incertain, dans lequel recruter des talents et les fidéliser devient de plus en plus difficile.

Les entreprises doivent apprendre à mieux tirer parti du potentiel des seniors !

Nous avons évoqué des pistes d'actions pour renforcer l'attractivité des cadres seniors et développer leur employabilité en soutenant les entreprises qui ne sont pas en mesure de recruter.

Pour répondre aux besoins des entreprises, les cadres seniors doivent sortir des sentiers battus et proposer leurs expertises grâce aux nouvelles formes de travail.

Rédigé par Hubert de Launay



Hubert de Launay

Cofondateur
Tel : 06 15 13 24 52
Email : hubert.delaunay@xpertzon.com

www.xpertzon.fr



Sources :

- *Emploi des seniors : agir sur tous les leviers - Institut Montaigne*
- *Les seniors et le marché du travail | DARES. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-seniors-et-le-marche-du-travail>.*
- *Quelle performance des entreprises créées par les seniors. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/performance-entreprises-creees-seniors>.*
- *Les cadres seniors : des profils à forte valeur ajoutée ... - Apec. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/les-cadres-seniors-des-profils.html>.*
- *Les cadres seniors, des atouts pour les entreprises - Apec. <https://www.apec.fr/tendances-emploi-cadre/parcours-de-cadres/les-cadres-seniors-des-atouts-pour-les-entreprises.html>.*