

# Oser!

RESTITUTION D'ENQUÊTES

Quel avenir pour  
l'emploi des femmes  
de plus de 45 ans ?

FORCEFEMMES



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Quel avenir pour  
l'emploi des femmes  
de plus de 45 ans ?

---

## Edito de Françoise Holder

Présidente de Force Femmes

Force Femmes est une association de Loi 1901 reconnue d'intérêt général créée en 2005, qui a pour objectif d'accompagner et de soutenir les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'entreprise.

La crise économique que nous subissons depuis plusieurs années se matérialise trop souvent pour les femmes dites seniors par des licenciements massifs et les renvoie à la « case maudite » du chômage. Trop de femmes de plus de 45 ans se retrouvent ainsi exclues du monde du travail.

L'association est une structure unique en France qui aide des femmes ayant besoin d'un accompagnement spécifique : écoute, aide personnalisée, prise en compte des besoins, orientation ou réorientation vers des formations, remise en confiance, etc. Force Femmes permet de resocialiser, de créer un réseau et une dynamique collective et solidaire.

Notre cause est juste, nos énergies sont positives et nous continuerons à soutenir toutes celles qui viendront frapper à nos portes. Confiance en soi, confiance envers l'autre, confiance en nos institutions, tel est le socle du redéploiement personnel des femmes de Force Femmes.

Nous ne cesserons de le répéter : l'intergénérationnel est une force et participe de cette mixité professionnelle nécessaire aux entreprises. Force Femmes travaille chaque jour depuis dix ans à aider des femmes sans emploi mais également à faire évoluer et changer les mentalités. Au-delà d'assurer une égalité professionnelle et de généraliser une parité, il est primordial de déconstruire les stéréotypes qui conduisent à des recrutements trop uniformes. Ces enquêtes, menées auprès des acteurs de l'emploi des femmes de plus de 45 ans en France, permettent de donner de nouvelles clés de lectures qui, je l'espère, pourront participer à une meilleure intégration des femmes de plus de 45 ans dans l'emploi.

Toutes les équipes de Force Femmes sont aujourd'hui mobilisées plus que jamais.

## Edito d'Emmanuelle Wargon

Déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle  
Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle  
et du dialogue social

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes reste un combat : aujourd'hui, le taux d'emploi des femmes de 20 à 64 ans est toujours inférieur à celui des hommes (67% contre 76 %), et à temps de travail équivalent, il demeure encore un écart de salaire de 24% entre femmes et hommes.

Parallèlement, faire coexister plusieurs générations au sein de l'entreprise devient une problématique majeure pour les DRH et les entreprises. D'ici à 2020, 5 millions d'actifs auront pris leur retraite et 6 millions de jeunes auront fait leur entrée sur le marché du travail. Anticiper ce renouvellement est donc une nécessité économique et sociale pour les entreprises.

Un certain nombre d'évolutions du cadre juridique et d'actions en faveur de l'égalité professionnelle et de l'emploi des seniors concourent déjà à la lutte contre les stéréotypes professionnels, contre le « plafond de verre », et globalement à l'amélioration de l'accès des femmes au marché du travail. Pour autant, notre enjeu est de traduire ces initiatives dans la réalité et d'agir sur les freins à l'embauche.

L'étude réalisée par Force Femmes montre combien l'expérience, les compétences et l'engagement de femmes seniors dans une entreprise peuvent être sous évaluées par leurs recruteurs, mais également par les femmes elles-mêmes.

Acteurs de l'entreprise, du recrutement, organisations syndicales, organisations professionnelles, associations et pouvoirs publics...  
oser le recrutement de femmes seniors est un défi collectif !

# Sommaire

2 Introduction

---

5 Enquête : Femmes de plus de 45 ans

6 Profils

7 Parcours et projet professionnel

9 Analyse

---

13 Enquête : Cabinets RH

14 Profils

14 Méthodes de recrutement

15 A propos des femmes de plus de 45 ans

17 Analyse

---

19 Enquête : Directeurs des ressources humaines

20 Profils

20 Méthodes de recrutement

21 Gestion des RH en interne

22 Analyse

24 Conclusion

## Introduction

Alors qu'une progression du nombre de femmes participant au marché du travail depuis les 50 dernières années est indéniable, des inégalités entre hommes et femmes persistent dans le monde du travail, qu'elles soient relatives à l'accès à l'emploi, aux salaires ou à la retraite. Si on constate que les femmes sont légèrement plus nombreuses dans l'enseignement supérieur (55,4% contre 44,6% pour les hommes en 2012<sup>(1)</sup>), les chiffres s'inversent sur le marché du travail.

Sur l'ensemble d'une vie professionnelle, le taux d'emploi des femmes est plus faible que celui des hommes, puisqu'il était de 65,5% pour les femmes entre 20 et 64 ans contre 73,7% pour les hommes du même âge. Parallèlement, le taux de chômage des femmes est supérieur à celui des hommes.

La différence se fait également sur les salaires. En 2012, il existait en moyenne, un écart de 24% entre les hommes et les femmes en équivalent temps complet<sup>(2)</sup>. Cette différence s'explique en partie par les métiers exercés qui majoritairement demandent moins de qualifications et sont donc moins rémunérés. L'orientation différenciée par rapport aux choix professionnels entre les hommes et les femmes apparaît dès la fin du cycle secondaire et se traduit par une faible mixité dans les secteurs professionnels. Plus de 50% des femmes se concentreraient dans 12 familles professionnelles très liées aux secteurs de l'assistantat, des services à la personne, de l'administration et du social.

Les femmes sont également nombreuses à interrompre leurs carrières pour des raisons familiales, le taux d'activité chutant selon le nombre d'enfants, alors que parallèlement celui des hommes remonte. La majorité des postes en temps partiel sont occupés par des femmes (80% en 2012) ; en 2013, 30,6% des femmes actives étaient en temps partiel. Ces inégalités professionnelles se répercutent sur le niveau des pensions ; les femmes touchaient ainsi une retraite de 42% inférieure à celle des hommes en 2011<sup>(3)</sup>. Elles étaient également deux fois plus que les hommes à continuer de travailler jusqu'à 65-66 ans pour compenser une carrière incomplète.

La problématique des temps partiels se retrouve aussi chez les femmes de plus de 45 ans. Le nombre de femmes de plus de 50 ans inscrites à

Pôle Emploi comme demandeuses d'emploi catégories B et C<sup>(4)</sup> s'élevait à 231 200<sup>(5)</sup>. En effet, pour des raisons financières, il est nécessaire pour nombre de femmes de plus de 45 ans d'avoir une activité professionnelle, même en temps partiel. Les femmes de 45-65 ans dites *génération-pivot* sont aussi confrontées à un problème social et familial : soutenir à la fois les enfants mais également les parents et beaux-parents âgés devenus dépendants. Elles sont confrontées à la question de l'âge et du genre, reconnus comme les deux premiers critères de discrimination à l'embauche. En mai 2015, le nombre de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sans activité s'élevait à 847 900 personnes<sup>(6)</sup>.

Née d'une dynamique collective de solidarité de la part de femmes chefs d'entreprise qui ont désiré s'engager sur le thème de l'emploi, Force Femmes traduit l'idée que les femmes de plus de 45 ans représentent une force pour l'entreprise. L'association, créée en 2005, a pour objectif de développer un environnement de travail et d'accompagnement professionnel destiné à des femmes sans emploi de plus de 45 ans.

Force Femmes propose un accompagnement individualisé et personnalisé aux femmes de plus de 45 ans au chômage. Parallèlement, l'association travaille – en étroite partenariat avec une soixantaine d'entreprises privées – à sensibiliser les recruteurs, conseiller les entreprises dans leurs politiques de diversité et œuvrer au développement d'une réelle égalité des chances dans l'accès à l'emploi. En dix années d'activité, Force Femmes a accompagné 18 000 femmes, 30% d'entre elles ont retrouvé un emploi et 500 femmes ont créé leur entreprise. Ceci grâce à l'expertise de 600 bénévoles spécialistes des ressources humaines et chefs d'entreprises, engagés dans 10 villes françaises.

Dans le cadre d'une collaboration avec le Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social, Force Femmes a mené des grandes enquêtes envoyées à des DRH, à des cabinets de recrutement et à des femmes de plus de 45 ans sans emploi. Les résultats permettent ainsi de dégager expériences et attentes des différentes parties prenantes.

*Enquêtes menées entre le 18 mars et le 29 mai 2015 - France entière auprès de 83 DRH, 51 cabinets RH et 776 femmes de plus de 45 ans sans emploi.*

(1) DGCS – SDFE, *Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes : L'essentiel, chiffres-clés édition 2015*, Février 2015 – (2) Insee, DADS, Données 2012 – (3) DGCS – SDFE, *Vers l'égalité réelle entre les femmes et les hommes : Thème 3, Inégalités professionnelles, chiffres-clés édition 2014*, Mars 2014 – (4) Exercant une activité réduite courte ou longue – (5) Dares, Mai 2015 – (6) Dares, demandeurs d'emploi inscrits et offres collectées par Pôle Emploi en mai 2015, Juin 2015

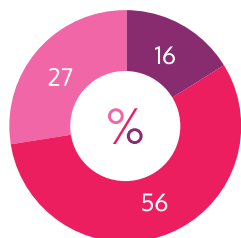
ENQUÊTE

# Femmes de plus de 45 ans

« Je suis de nature optimiste et persévérante, j'ai retrouvé un emploi à 50 ans en acceptant une baisse de salaire de 40%, malheureusement le challenge est beaucoup plus difficile à 61 ans »

---

## Profils des sondées



- ont un projet de création d'entreprise
- recherchent un emploi salarié
- sont dans l'hésitation entre ces deux options

### Secteurs recherchés

n° 1	15%	Assistanat
n° 2	12%	Commercial, vente, service clientèle
n° 3	10%	Social, santé, bien-être, services à la personne
n° 4	10%	RH
n° 5	7%	Communication, marketing, publicité

- 56%** sont au chômage depuis plus d'un an
- 33%** ont été 2 fois au chômage dans leur carrière (25% pour la première fois, 12% plus de 5 fois)
- 42%** d'entre elles ont connu entre 5 et 10 employeurs

### Motifs de chômage

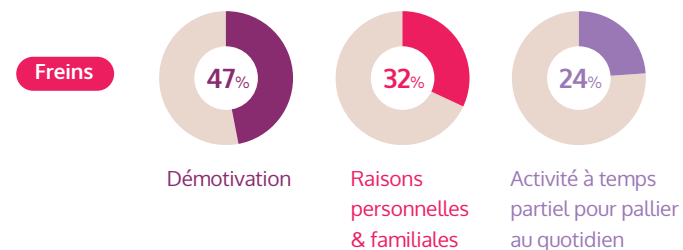


- Rupture conventionnelle
- Licenciement économique
- Arrêt d'un contrat de travail à durée déterminée
- Harcèlement

Pour 45% d'entre elles, aucune personne ne travaille au sein du foyer  
60% ont au moins une personne à charge au sein du foyer  
(14% en ont 3 et plus).

## Parcours et projet professionnel

- 64%** des femmes interrogées consacrent plus de 2 jours par semaine à leur projet professionnel
- 44%** considèrent que ce temps n'est pas suffisant



- 64%** ressentent des freins personnels dans leur projet professionnel (manque de confiance en soi et en ses compétences, raisons personnelles et isolement).

### Les 4 freins professionnels rencontrés en poste

- n° 1 Difficulté à obtenir une augmentation de salaire
- n° 2 Accès à des postes à responsabilités
- n° 3 Age
- n° 4 Concurrence avec des employés masculins

- 21%** n'ont rencontré aucun frein
- 33%** ont été confrontée à des situations de concurrence avec des employés plus jeunes



---

## Les 4 stéréotypes associés aux femmes de plus de 45 ans en entreprise

- n° 1 Coût
- n° 2 Mauvaise connaissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
- n° 3 Manque de dynamisme
- n° 4 Temps restant à travailler dans l'entreprise trop court

---

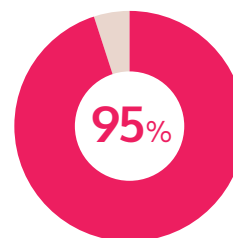
## Les 4 atouts d'une femme de plus de 45 ans en entreprise

- n° 1 Expérience
- n° 2 Autonomie
- n° 3 Organisation
- n° 4 Capacité de recul

---

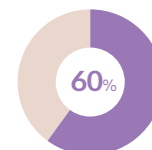
## Selon elles, les 4 critères d'épanouissement professionnel

- n° 1 Travailler dans le secteur souhaité et être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise
- n° 2 Allier vie professionnelle et vie personnelle
- n° 3 Avoir une situation financière confortable
- n° 4 Avoir des responsabilités

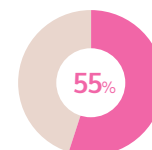


**seraient prêtes à faire des concessions pour retrouver un emploi**

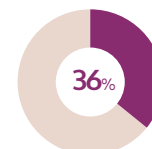
68% sur le salaire  
62% sur la durée du contrat



sont prêtes à réduire leur salaire de 10% à plus de 40%  
15% ne sont prêtes à aucune concession



sont prêtes à reprendre une formation **courte**



sont prêtes à reprendre une formation **longue**

**76 %** ont confiance en leurs compétences

**51 %** recherchent un poste ou à créer une entreprise dans un secteur différent de leur poste précédent (majoritairement pour élargir les possibilités d'embauches, et se donner plus de chance de retrouver un emploi).

**60 %** sont confiantes en l'avenir



## Analyse

La majorité des femmes de plus de 45 ans ayant répondu à l'enquête sont pour la plupart en recherche d'un emploi. Cependant, souvent confrontées à la difficulté de retrouver un poste ou par volonté de créer leur propre activité, un tiers des personnes enquêtées hésitent entre le retour à un emploi salarié et la création d'entreprise. Les secteurs d'activité recherchés sont variés mais demeurent des secteurs symboliquement très associés au genre féminin : l'assistantat, la vente, le social, ainsi que les ressources humaines et la communication.

Plus de la moitié des femmes ayant répondu à l'enquête sont au chômage depuis plus d'un an et pour la majorité il s'agit de la première ou la seconde période de chômage. Les raisons sont diverses : rupture conventionnelle, licenciement économique, arrêt d'un contrat de travail à durée déterminée. Nouvelle donnée : l'augmentation des recours aux ruptures conventionnelles - pour un tiers des personnes ayant répondu à l'enquête.

L'enquête met en exergue l'importance du nombre de personnes en situation de recherche d'emploi en raison de licenciements économiques et particulièrement le nombre de femmes au chômage pour cause de harcèlement.

La grande majorité des femmes de plus de 45 ans sans emploi ayant répondu à l'enquête déclarent être confrontées à de nombreux stéréotypes sur le marché du travail, dont les plus importants sont : le coût, la mauvaise connaissance des NTIC, le manque de dynamisme et le temps restant à travailler dans l'entreprise trop court. Il est notamment important de souligner qu'elles avaient le choix de réponses, et que la majorité a coché 4 stéréotypes, ce qui montre bien combien la perception des obstacles au retour à l'emploi est importante.

Avant de pouvoir s'investir totalement dans leur recherche d'emploi ou création d'entreprise, les femmes de plus de 45 ans doivent donc d'abord lutter contre des stéréotypes imposés par les recruteurs, qui deviennent à force des freins intégrés et finissent par jouer sur l'assurance et l'investissement des candidates. Il est indispensable d'aller au-delà des stéréotypes pour dépasser les difficultés, il faut réussir à neutraliser le sujet et focaliser sur les compétences plutôt que la question du genre, puisqu'il s'agit avant tout de compétences.

Ainsi, bien qu'elles estiment pouvoir apporter expérience, autonomie, organisation et capacité de recul dans une entreprise, les femmes de plus de 45 ans interrogées sont contraintes par de nombreux freins personnels dans leurs démarches de recherche et de création. En premier lieu la démotivation, l'isolement, puis les raisons familiales, ainsi que le temps passé à exercer une activité à temps partiel pour faire face au quotidien (beaucoup sont en fin de droits). Les freins sont également psychologiques : le manque de confiance en soi et en ses compétences.

En conséquence, elles sont prêtes à faire d'importantes concessions pour retrouver un emploi : principalement sur le salaire, sur la durée du contrat et l'intérêt pour le poste ou le niveau de responsabilité.

La nécessité de retrouver un emploi ou de créer sa propre activité est en effet primordiale. La situation financière du foyer est souvent difficile : la moitié des femmes de plus de 45 ans sans emploi ayant répondu à l'enquête sont les seules sources de revenus au sein du foyer ; alors que pour la majorité d'entre elles, au moins une personne est à leur charge. S'ajoute les enfants à charge, (souvent adolescents, rarement la période la plus reposante ni la moins onéreuse) et de plus en plus les parents âgés.

Néanmoins, la majorité des femmes interrogées déclarent rester confiantes en l'avenir. Bien qu'elles déplorent les difficultés pour une femme de plus de 45 ans à retrouver un emploi en entreprise aujourd'hui, difficultés qui s'accroissent avec la durée de la période de chômage, elles s'appuient sur la confiance des compétences qu'elles ont acquises tout au long de leur carrière.

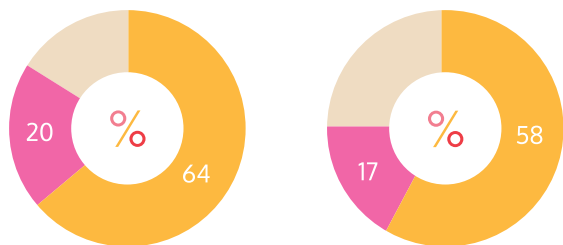
Rester positives est donc nécessaire autant dans leurs recherches d'emploi que pour l'image qu'elles donnent d'elles-mêmes. Par ailleurs, si la création d'entreprise peut être pour certaines un moyen de créer leur propre emploi après des recherches infructueuses, elle peut aussi constituer pour d'autres une réelle envie d'entreprendre et constituer un facteur d'épanouissement.

ENQUÊTE

# Cabinets RH

« Il y a encore trop de préjugés sur les femmes de 50 ans, les employeurs pensent qu'à 50 ans on est sans dynamisme, sans énergie, malade, lente, incompétente pour se renouveler et se former »

## Profils des sondés



- ont moins de 5 salariés
- localisés en Ile-de-France
- ont plus de 50 salariés
- localisés en Rhône-Alpes

**60%** des cabinets emploient plus de 50% de femmes dans leur équipe salariée

**1 salarié sur 2 a plus de 40 ans**

**43%** considèrent les salariés comme étant « seniors » entre 50/55 ans

## Méthodes de recrutement

**54%** préfèrent ne pas voir l'âge indiqué sur le CV

**90%** pensent que le CV ne devrait pas être anonyme

**80%** pensent qu'un CV mal construit et peu lisible peut nuire à une candidature – 74% pensent que de multiples expériences courtes peuvent nuire à une candidature, et 43% une période non renseignée

**60%** estiment que des expériences détaillées peuvent être des éléments positifs dans le CV, 55% une expérience à l'étranger et 41% une expérience de création d'entreprise

**47%** accordent une faible importance à la lettre de motivation

**25%** des cabinets ayant répondu à l'enquête se retrouvent souvent confrontés à des demandes d'informations sur les candidats, reflétant une possible discrimination à l'embauche (l'âge à 43% et le genre à 37%).

**43%** des cabinets de recrutement n'ont pas reçu de formation pour recruter sans discriminer

**74%** des cabinets n'ont pas de politique RH dédiée à la question du genre

**72%** des cabinets n'ont pas de politique RH dédiée à la question de l'âge

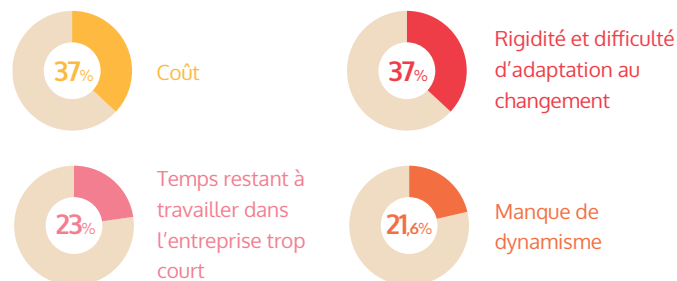
## A propos des femmes de plus de 45 ans

**47%** des cabinets RH considèrent qu'il est difficile de placer une femme de plus de 45 ans

**94%** des cabinets enquêtés ont déjà proposé le profil d'une femme de plus de 45 ans à un client n'envisageant pas au départ de recruter ce type de profil et **80%** des clients ont été pas du tout ou peu réticents. Dans

**74%** des cas, ces femmes ont été recrutées par la suite

Freins qui reviennent régulièrement à l'annonce de la candidature d'une femme de plus de 45 ans

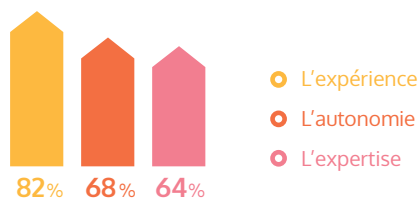


**76%** des cabinets interrogés pensent que les femmes de plus de 45 ans font preuve d'autocensure

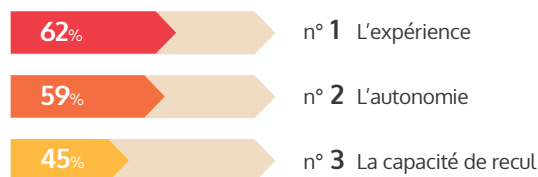
68% considèrent l'âge comme un facteur potentiellement discriminant dans une recherche d'emploi

78% pensent que l'apparence est un frein à l'embauche des femmes

### Avantage à embaucher une personne de plus de 45 ans



### A mettre en avant lors d'un entretien



## Analyse

L'analyse des résultats montre que la question de l'âge dans les candidatures reste complexe. En effet, un peu plus de la moitié des cabinets ne souhaite pas que l'âge soit mentionné sur les CV. En ce qui concerne l'anonymat total du CV, les cabinets de recrutement y sont presque unanimement défavorables. Cela soulève ainsi des questions de traitement indifférencié à la réception des candidatures.

Au vu des réponses, les éléments qui desservent le plus les candidatures de plus de 45 ans sont des éléments valables pour l'ensemble des candidatures tant en matière de présentation formelle du CV et de la lettre de motivation, que des critères de fond relatifs aux compétences, formations ou expériences.

Dans le cadre du processus de recrutement toutefois, lorsque le profil de la personne ne répond pas aux attentes du recruteur, les cabinets mentionnent des flexibilités en matière de niveau de formation ou d'adéquation des expériences au poste proposé. En revanche, le dynamisme et l'engagement dans les projets, sont des éléments indispensables dans le recrutement, et pour lesquels les recruteurs ne montrent aucune souplesse. En ce qui concerne le placement des femmes de plus de 45 ans en entreprise, la moitié des cabinets interrogés considère que le recrutement de ce type de profil ne pose pas de difficulté mais des stéréotypes liés à l'âge subsistent. Ainsi, il n'est pas rare que les entreprises clientes expriment des freins quant à des candidatures de femmes de plus de 45 ans, en matière de : coût, difficulté d'adaptation, durée d'employabilité dans l'entreprise considérée comme trop courte ou encore manque de dynamisme.

Ces stéréotypes finissent par peser sur les femmes de plus de 45 ans, qui en viennent à s'autocensurer. Ce phénomène est confirmé par les deux tiers des cabinets interrogés qui considèrent que les femmes de plus de 45 ans sont elles-mêmes porteuses de ces stéréotypes. Il s'agit donc de travailler autant auprès des candidates que des entreprises pour casser les idées préconçues. Les cabinets RH, en tant qu'intermédiaires, ont un rôle central dans l'évolution des mentalités qu'il convient d'opérer. Autant auprès des candidats que des entreprises. D'où l'importance de formations sur les questions de discriminations, de stéréotypes... essentielles pour recruter sans discriminer.

ENQUÊTE

# Directeurs des ressources humaines

« La réalité du chômage est cruelle, le retour  
à l'emploi est un parcours impitoyable,  
semé d'embuches et de défaites »

## Profils des sondés

Le panel de réponses montre un échantillon représentatif de différents secteurs d'activités et de tailles d'entreprises.

### Secteurs

13,4 % dans le secteur de la Banque et Assurances

11 % dans les RH

11 % dans le commercial, la vente et le service clientèle

44 % ont une activité nationale

35,4 % ont une activité uniquement en Ile-de-France

71 % ont plus de 250 salariés

Autant d'hommes que de femmes dans l'entreprise

40 % considèrent les salariés comme étant « seniors » entre 50/55 ans

40/45 ans : âge moyen des salariés

## Méthodes de recrutement



**Toujours** : diffusion de l'offre en interne et site internet offres emploi

**Souvent** : réseaux sociaux

**Parfois** : réseaux et intérim

**Jamais, rarement** : association/ONG, presse et pôle emploi

### Outils les plus utilisés

88% diffusion offres emploi | 53.7% réseaux sociaux

Dans le cadre du recrutement d'un expert, l'utilisation des cabinets RH et les réseaux sociaux professionnels sont les plus utilisés alors que pour recruter un manager ou un dirigeant la chasse de tête est privilégiée.

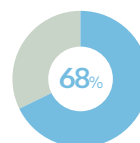
57 % ne préfèrent pas voir l'âge indiqué sur le CV

81 % pensent que le CV ne devrait pas être anonyme

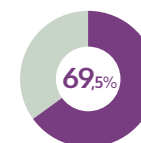
Les éléments d'un CV d'une personne de plus de 45 ans qui desservent une candidature : un CV mal construit, peu lisible à 76% et de multiples expériences courtes à 54%.

Les éléments à mettre en valeur : des expériences détaillées à 67,5% et un CV personnalisé à 59%.

## Gestion des RH en interne



ont une politique RH dédiée aux questions de mixité



ont un accord collectif (RSE)

Mise en place d'outils pour lutter contre les discriminations :

- 47,6% formations de managers
- 34,1% informations disponibles sur le site intranet

Dispositif de transmission des compétences : tutorat

45,1% ont déjà été confrontés à des difficultés de gestion des âges ( 46,3% conflits d'intérêts et 35,7% absence de management )

## Les avantages à embaucher une femme de plus de 45 ans

- ›1 L'expérience
- ›2 L'autonomie
- ›3 La conscience professionnelle
- ›4 La capacité de recul

Les initiatives prises pour favoriser l'embauche des femmes de plus de 45 ans : CDD senior / accord sur l'emploi / partenariat Force Femmes et contrats de génération.

64,4% sont prêts à développer un partenariat avec Force Femmes pour diffuser des offres d'emploi

## Analyse

Le panel des réponses offre une vision globale de l'ensemble des entreprises implantées en France, de tailles différentes et actives dans différents secteurs d'activités.

Si les méthodes de prospection sont variées, elles s'opèrent essentiellement par la diffusion des offres de postes en interne de l'entreprise et la consultation des CVthèques ; puis par le biais de sites dédiés aux offres d'emploi ou sur des réseaux sociaux – ces derniers deviennent un outil privilégié pour certaines entreprises, parfois même le canal de recrutement principal. Par ailleurs, il est à noter que le recours à des cabinets RH et à des chasseurs de têtes reste réservé au recrutement d'experts.

L'analyse des méthodes de recrutement des entreprises indique que l'âge n'est pas un critère différenciant dans l'acte de recrutement. La moitié des DRH interrogés considère que l'âge ne doit pas être mentionné sur le CV et une grande majorité est défavorable à un CV anonyme. Les DRH interrogés semblent avoir intégré dans leurs pratiques des méthodes contre les éventuelles discriminations (formations de managers, informations, brochures, ...) permettant de traiter de manière identique les candidatures. La multiplicité des canaux de recrutement constitue également un élément de nature à élargir le vivier des candidatures et le positionnement de profils différents.

Selon les DRH, lors du recrutement, ce qui dessert le plus les candidates de plus de 45 ans sont en réalité des éléments valables pour l'ensemble des candidatures : un CV mal renseigné ou au contraire trop long, de multiples expériences courtes, le manque de soin apporté à la présentation (envoi d'un courriel de candidature très impersonnel, manque de lisibilité).

La lettre de motivation demeure très importante, alors que la moitié des cabinets RH interrogés y accordent une faible importance.

En revanche, la candidature d'une personne de plus de 45 ans sera d'abord favorisée par des expériences détaillées, puis par de multiples expériences. Ce dernier point contraste pourtant avec les réponses précédentes des cabinets RH qui mentionnent la multiplicité des expériences courtes comme un élément desservant ce type de profil.

Une gestion dynamique des ressources humaines est un facteur susceptible de favoriser les recrutements de salariés âgés tant dans ses dimensions de procédures de recrutement, que dans la gestion de ses salariés « senior » (accueil et maintien en emploi).

Les DRH ayant répondu à l'enquête sont sensibilisés aux questions de mixité, puisque la majorité a mis en place une politique RH dédiée à l'intergénérationnel. Il s'agit également d'un élément de dialogue social puisque pour la majorité, ils ont conclu un accord collectif avec leurs organisations syndicales portant sur la gestion des âges, l'égalité professionnelle et/ou la prévention des risques psychosociaux. Dans la plupart des cas, ces entreprises ont mis en place des dispositifs de transmission des compétences (tutorat, formations,...).

Par ailleurs, divers outils ont été mis en place pour lutter contre les éventuelles discriminations (formations, informations disponibles sur le site intranet, brochures...). Mais, un tiers des répondants n'ont aucun dispositif de lutte contre les discriminations.

Malgré l'avancée de la mise en place de ces dispositifs, l'ensemble des réponses de l'enquête indique tout de même que le recrutement de personnes de plus de 45 ans soulève encore des questions parmi les entreprises. En effet, de nombreuses appréhensions – subjectives -demeurent à l'égard des salariées de plus de 45 ans. La moitié des DRH interrogés déclarent craindre l'apparition de difficultés face à la gestion des âges (conflits d'autorité, rigidité voire manque de formation des managers à l'égard de ces problématiques). Pour un DRH sur deux, c'est donc la question de l'âge plutôt que celle du genre qui semble source d'inquiétudes.

Des stéréotypes demeurent sur les compétences, en matière de mauvaise connaissance des NTIC, puis sur les connaissances non transférables voire obsolètes, une difficulté à maîtriser les langues étrangères ou encore une difficulté d'adaptation. Néanmoins, ces résultats entrent en contradiction avec les qualités exprimées pour qualifier les recrutements de personnes de plus de 45 ans : l'expérience, l'autonomie, la conscience professionnelle, ou encore la capacité de recul.

## Conclusion

Ces enquêtes confirment que les femmes de plus de 45 ans demeurent confrontées à un plafond de verre. Malgré une mixité des âges et du genre des répondants, les réponses des trois profils interrogés montrent que pour intégrer une entreprise aujourd'hui ou pour créer sa propre activité, les femmes de plus de 45 ans sont encore confrontées à des stéréotypes persistants.

Pourtant, lors du recrutement, les DRH d'entreprises et les cabinets RH ne semblent pas faire de distinction quant aux éléments desservant la candidature d'une femme de plus de 45 ans. En effet, la majorité des répondants déclarent que les éléments négatifs du CV d'une femme de plus de 45 ans sont en réalité des éléments valables pour l'ensemble des candidatures : un manque de précision dans les expériences ou au contraire un CV trop long, de multiples expériences courtes, ou encore le manque de soin apporté à la présentation (manque de lisibilité, envoi d'un courriel de candidature très impersonnel).

Les outils utilisés par les femmes de plus de 45 ans dans leurs recherches d'emploi sont dans l'ensemble similaires à ceux utilisés par les DRH d'entreprises. Les sites d'offres d'emploi sont prioritairement consultés, les réseaux professionnels, puis les réseaux sociaux.

Il est intéressant de noter l'importance des réseaux sociaux lors des recrutements, qui tendent à devenir pour certaines entreprises, l'outil de recrutement principal. Les cabinets de recrutement sont, de façon générale, essentiellement consultés lors du recrutement d'experts et de cadres supérieurs. La lettre de motivation reste importante pour les DRH d'entreprises, mais mineure pour les cabinets RH.

La moitié des cabinets RH et la grande majorité des femmes ayant répondu à l'enquête se rejoignent sur un point crucial : tous considèrent que l'âge peut être un facteur discriminant et un véritable frein dans une recherche d'emploi. Bien que dans la majorité des cas les profils de femmes de plus de 45 ans proposés par les cabinets RH aient été recrutés par la suite, un tiers des cabinets interrogés déclarent être souvent confrontés à des demandes d'informations sur l'âge et le genre. La réponse presque unanime des DRH et des cabinets RH quant à l'anonymisation du CV interroge sur l'impartialité des recrutements dès la réception des candidatures.

Certes, il permet de faire reculer certaines formes de discriminations mais pas toutes. Le CV anonyme n'est d'ailleurs pas très apprécié par les demandeuses d'emploi puisqu'il est considéré comme impersonnel. Les stéréotypes sur les femmes de plus de 45 ans demeurent tenaces : le coût salarial, le temps restant à travailler au sein de l'entreprise trop court, le manque de dynamisme et la méconnaissance des NTIC ; des stéréotypes globalement associés à l'âge plutôt qu'au genre. Pourtant, pour deux tiers des cabinets de recrutement, l'apparence physique peut être un frein à l'embauche des femmes. Ces stéréotypes sont partagés à la fois par les cabinets RH, les DRH et les femmes de plus de 45 ans, qui intègrent ces préjugés, parfois jusqu'à s'autocensurer dans leurs démarches.

Outre les stéréotypes liés à l'âge qu'elles ont l'impression de véhiculer, les freins personnels qu'elles s'imposent tels que le manque de confiance en elles ou en leurs compétences ajoutent de la gêne dans leurs démarches vers l'emploi. Souvent seules à travailler au sein du foyer, et rencontrant une situation financière difficile, elles sont nombreuses à exercer une activité de substitution, réduisant le temps consacré au projet professionnel.

Les recruteurs reconnaissent pour autant des avantages à ces profils : en premier lieu l'expérience, l'autonomie et la capacité de recul. Les femmes de plus de 45 ans ayant répondu à l'enquête en ont conscience car ce sont ces trois qualités qu'elles estiment pouvoir apporter à une entreprise. Alors même que l'expérience ne peut se départir d'une rémunération en conséquence, les résultats de l'enquête indiquent que la majorité des femmes de plus de 45 ans sont prêtes à faire des concessions sur leur salaire, et plus de la moitié seraient prêtes à faire des concessions quant à la durée de leur contrat. L'image d'un manque de dynamisme souvent associé à la candidature d'une femme de plus de 45 ans entre en contradiction avec l'autonomie et l'organisation acquises par ce type de profil.

Les DRH craignent des difficultés dans la gestion d'une équipe intergénérationnelle, et notamment d'éventuels conflits d'autorité liés à une trop grande rigidité. Les recruteurs reconnaissent néanmoins une certaine capacité de recul aux profils des femmes de plus de 45 ans, qualité qui pourrait désamorcer ce type de conflits.

Des progrès sont attendus sur la formation à des politiques de non-discrimination, des salariés de cabinets RH. En effet, seule la moitié des



cabinets RH ont répondu avoir reçu une formation pour recruter sans discriminer, et un tiers d'entre eux auraient des politiques RH dédiées à l'âge et au genre (vs. des entreprises dont la majorité déclarent avoir une politique RH dédiée aux questions de mixité et plus de la moitié un accord collectif en matière de Responsabilité Sociale des Entreprise et/ou d'égalité). Les accords concernent l'égalité professionnelle, l'intergénérationnel ou la prévention des risques psycho-sociaux. Pour lutter contre d'éventuelles discriminations à l'embauche, la moitié des entreprises ayant répondu à l'enquête ont opté pour des dispositifs de transmission de compétence (en majorité par le biais du tutorat et de contrats de génération).

On observe des avancées, certes notables, mais il demeure nécessaire de déconstruire les clichés associés aux profils des femmes de plus de 45 ans et se recentrer sur les compétences et la richesse de leurs expériences qu'elles peuvent apporter aux entreprises. Il est encourageant de voir que, d'après l'enquête, 65% des DRH d'entreprise sont prêts à développer un partenariat avec Force Femmes pour diffuser des offres d'emploi.

Ces enquêtes soulignent l'importance d'engager des mesures en faveur du travail des plus de 45 ans, qui représente un potentiel inexploité. La récente étude<sup>(7)</sup> du cabinet PricewaterhouseCoopers classe la France en 24ème position depuis 2003, dans sa comparaison des situations de l'emploi des plus de 55 ans (au sein des 34 pays de l'OCDE).

**Selon cette même étude, le PIB de la France pourrait croître d'environ 10% si le pays adoptait des mesures en faveur du travail des plus de 55 ans.**

(7) « PwC Golden Age Index : how well are OECD economies adapting to an older workforce ? », Juillet 2015

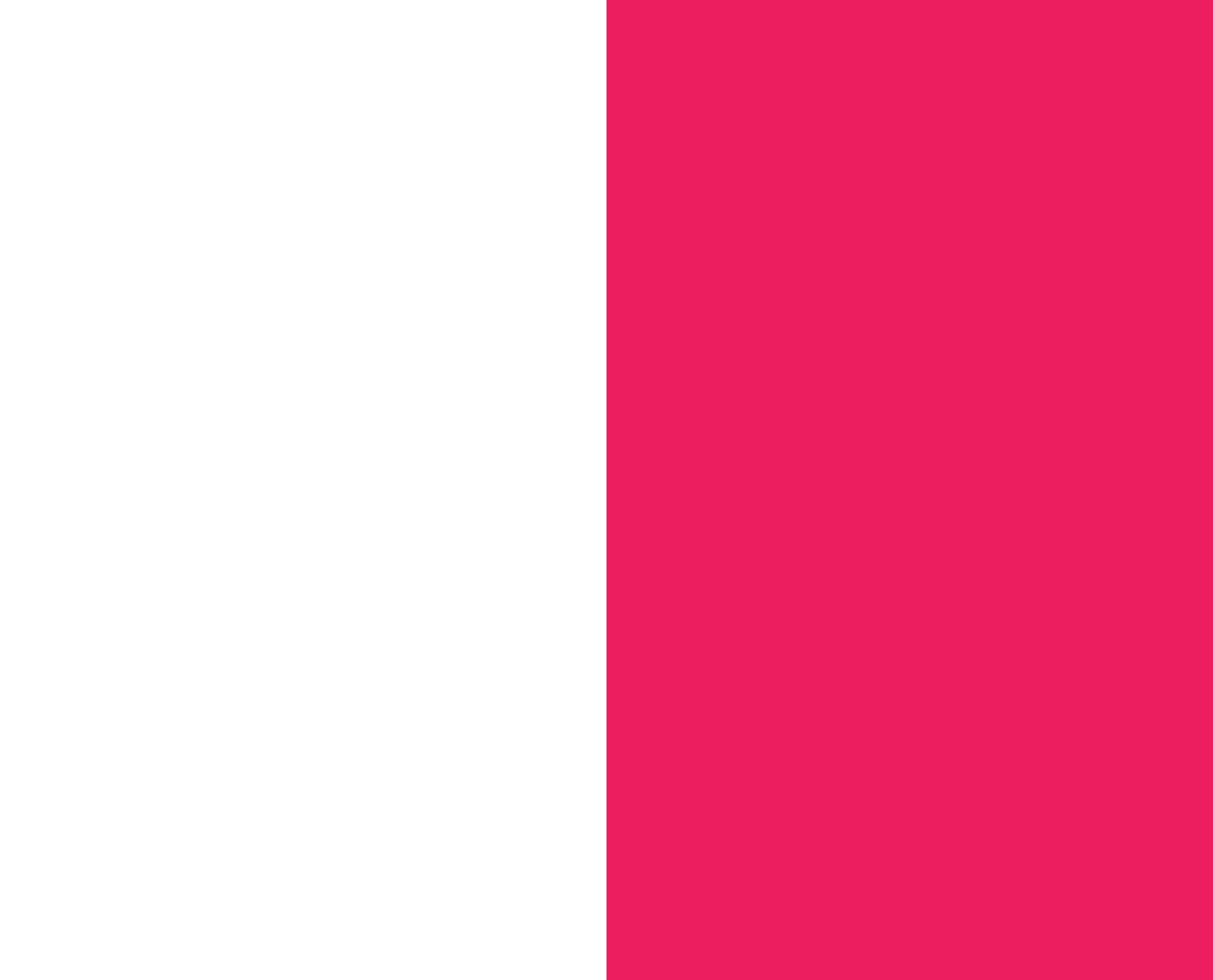
## Agir pour l'emploi des femmes de plus de 45 ans

Force Femmes accompagne les femmes de plus de 45 ans, inscrites au Pôle Emploi depuis moins de deux ans, dans leurs démarches de retour à l'emploi et de création d'activité. L'association, reconnue d'intérêt général, rassemble près de 600 bénévoles dans dix villes en France.

**Votre entreprise recherche de nouvelles compétences ? Dans une démarche de mixité intergénérationnelle, déposez vos offres !**

Force Femmes dispose de sa propre plateforme d'offres d'emploi. Vous pouvez ainsi déposer vos offres sur notre site internet : [www.forcefemmes.com](http://www.forcefemmes.com)

Force Femmes s'engage à diffuser, après validation par nos services, votre offre à notre réseau de bénévoles, accompagnants, spécialistes des ressources humaines. Ils seront seuls habilités à transférer ces offres aux personnes qu'ils accompagnent, de façon filtrée, ciblée et professionnelle.



---

[www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr)

---

[www.forcefemmes.com](http://www.forcefemmes.com)