

Âge et travail : y a-t-il un âge pour être performant(e) ?

Perception de l'âge au travail par les diplômés des grandes écoles



Présentation des résultats

9 décembre 2025



Méthodologie de l'enquête



Comprendre la perception de l'âge au travail et son impact sur la performance.



1 361 diplômés des 10 écoles du réseau Grandes Écoles au Féminin



936 Femmes



420 Hommes

(5 diplômés ne se sont pas prononcés sur leur genre.)



Étude qualitative suivie d'une étude quantitative auto-administrée réalisée par Internet par e-mailing.



25 avril au 2 juin 2025.



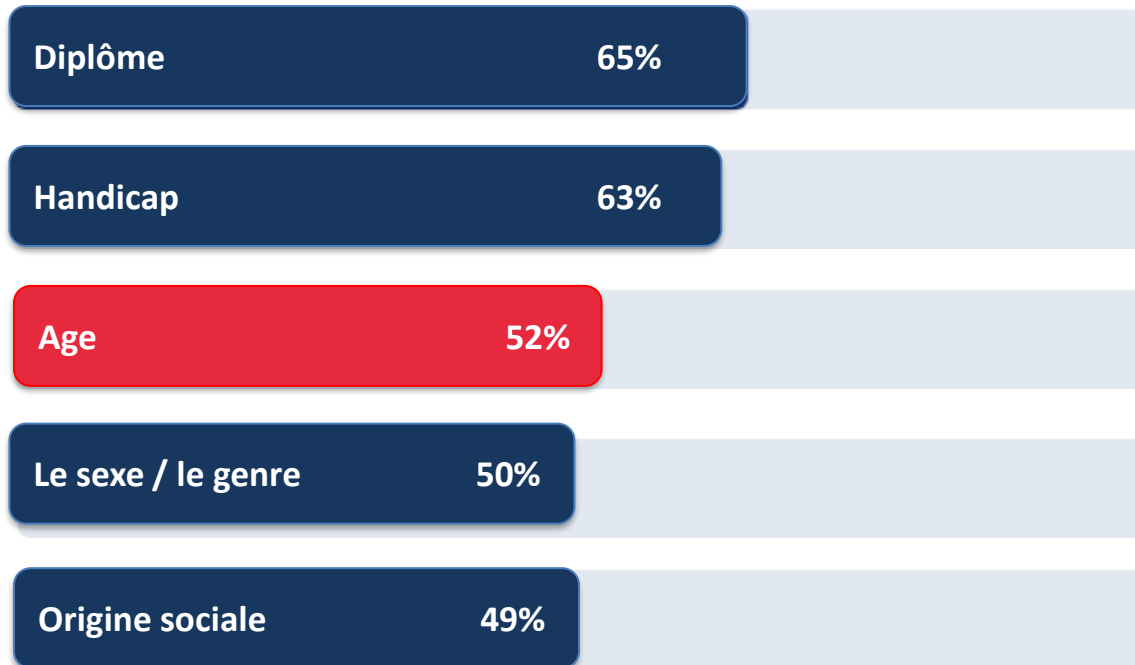


L'âge au travail : pourquoi en parler ?



L'âge : 3ème facteur d'inégalité au travail

L'âge est perçu comme un facteur de discrimination majeur au travail, juste derrière le diplôme et le handicap, mais **devant** le genre ou l'origine sociale.



66%

des répondants estiment que l'âge a un impact direct sur **l'employabilité**.

50% sur la progression de carrière

40% sur la rémunération



Un sujet tabou, sous-estimé

18%

Seulement des diplômés estiment que le sujet est "suffisamment traité" par les entreprises.

Pourtant, des défis sont perçus et des attentes sont présentes :

- 52%** Jugent qu'il y a de fortes inégalités liées à l'âge dans le monde du travail
- 52%** Pensent que le sujet de l'âge est tabou dans le monde du travail
- 72%** Affirment que l'âge est un sujet qui va prendre de l'importance à l'avenir
- 66%** Pensent que l'âge a une incidence sur l'employabilité



Trop jeune ou trop vieux ? L'âge de la performance



Le paradoxe de la performance

La croyance :

92%

affirment qu'il n'y a "pas d'âge" pour être performant.

Le vécu :

57%

S'accordent à dire que les personnes d'âge intermédiaire sont le plus valorisées





La "Fenêtre de Performance"

La perception de l'âge scinde la carrière en trois blocs distincts

JUSQU'À 38 ANS

"Le Jeune"

En phase d'apprentissage.
Manque d'expérience
supposé.

38 - 50 ANS

"L'Âge d'Or"

Le pic de performance
perçu. L'équilibre
compétence / dynamisme.

DÈS 50 ANS

"Le Senior"

Basculement rapide vers la
catégorie "fin de carrière".



Stéréotypes Jeunesse : ambitieux mais...



Les moins de 35 ans sont enfermés dans des perceptions contradictoires :

Les qualités les plus attribuées

- Envie d'évoluer (54% et 62% chez les femmes – 35 ans)
- Adaptabilité (46% avec 73% chez les - 35 ans)
- Prise de risque, audace (45%)
- Innovation, créativité (42% avec 61% chez les - 35 ans)

Les qualités les moins attribuées

- Sens de responsabilités (1%)
- Loyauté (2%)
- Rigueur : fiabilité (2%)



Stéréotypes seniors : expérimentés mais...

Passé 55 ans, les compétences sont reconnues mais les "coûts" cachés effraient :

Les qualités les plus attribuées

- Sens des responsabilités (53%)
- Loyauté et Engagement (53%)
- Rigueur / fiabilité (42% avec 50% chez les + 55 ans)
- Résistance au stress (46%)

Les qualités les moins attribuées

- Envie d'évoluer (3%)
- Adaptabilité (7%)
- Prise de risque (4%)
- Enthousiasme (4%)





L'Âge : Facilitateur ou Risque ?

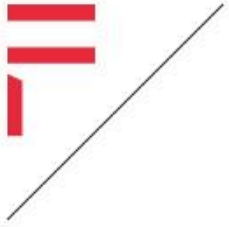
L'âge modifie radicalement la perception sur le marché du travail

Plus facile quand on est jeune

- ✓ 74% Changer de travail
- ✓ 68% Trouver un emploi
- ✓ 46% Être promu
- ✓ 45% Être débauché

Plus risqué quand on est senior

- ⚠ 81% Être placardisé
- ⚠ 41% Être licencié



L'âge : des paroles et des actes



Les commentaires sur l'âge : un bruit de fond toxique



66%

des répondants ont déjà reçu des commentaires ou allusions sur leur âge.

Ils sont majoritairement perçus comme **dévalorisants** (43%).

Cible privilégiée : Les femmes jeunes (18-34 ans) sont 78% à en recevoir.

Ils proviennent majoritairement d'hommes, souvent de la hiérarchie (40%) ou de collègues plus âgés (55%).



Au-delà des mots, des actes



43%

ont été **témoins** d'une différence de traitement liée à l'âge.



33%

l'ont **vécue** personnellement.



44%

des **femmes seniors** déclarent avoir subi cette discrimination (vs 33% des hommes du même âge)



Age et genre



Une double peine pour les femmes

Les femmes subissent l'âgisme plus tôt et plus durement que les hommes.

43%

Des diplômés estiment que la question de l'âge au travail touche plus les femmes

Des perceptions des inégalités fortement genrées, et qui progressent avec l'âge

48%

Des jeunes femmes perçoivent des inégalités (36% des jeunes hommes)

63%

Des femmes seniors perçoivent des inégalités (36% des hommes seniors)



L'Âgisme Genré : Du début à la fin

Les femmes subissent une pression constante liée à l'âge, qui change de nature avec le temps

♀ Les Jeunes Femmes (18-34)

Cible privilégiée des remarques et de la suspicion de manque de crédibilité.

78%

ont reçu des commentaires sur leur âge (record absolu de l'étude).

♂ Les Femmes Seniors (55+)

Subissent une exclusion plus forte et un sentiment de péremption accéléré.

74%

se sentent "trop âgées" dans leur travail (contre 60% des hommes du même âge).



Prendre de l'âge au travail



Les Empêchements Concrets

L'âge agit comme un frein tangible selon l'étape de carrière :

Pour les Jeunes

- **52%** Pas écoutés / Pas pris au sérieux.
- **36%** Pas de responsabilités confiées.

"Le syndrome de l'imposteur imposé."

Pour les Seniors

- **29%** Bloqués dans la promotion.
- **19%** Refus de formation.
- **23%** Difficulté de rebond post chômage.

"Le plafond de verre de l'âge."



Ressenti Personnel : Atout ou Handicap ?

51%

estiment que leur âge n'est ni un atout, ni un handicap.

A noter, chez les personnes en recherche d'emploi :

51%

estiment que leur âge constitue un handicap...contre 21% au global.

Un Sentiment de décalage

83% des - 35 ans déclarent s'être déjà sentis "trop jeunes" dans leur parcours professionnel.
(84% chez les jeunes femmes vs 78% chez les jeunes hommes)

68% des + 55 ans déclarent s'être déjà sentis "trop vieux" au travail.

2 sur 10 chez les - 35 ans, 6 sur 10 chez les 35-54 ans, et 7 sur 10 chez + 55.

Des proportions systématiquement plus élevées chez les femmes, quel que soit le groupe d'âge.



Prendre de l'âge : entre confiance et peur

L'avenir professionnel inspire des sentiments partagés

48%

CONFIANCE

Principalement chez les plus jeunes qui voient l'expérience comme un graal à atteindre.

28%

INQUIÉTUDE

Une angoisse qui monte en flèche pour ceux en recherche d'emploi (54%) et pour les femmes dès 35 ans (39%)



Ce que l'Âge Apporte (Le Positif)

Pour ceux qui sont confiants, vieillir au travail est synonyme de :



75%

Expertise accrue.



53%

Crédibilité et sérieux.



26%

Moins besoin de faire ses preuves.

Plus on vieillit, plus on exerce de responsabilités pour 29% des plus âgés, et même 37% des jeunes



Ce que l'Âge Menace (Les Peurs)

Pour ceux qui sont inquiets, les craintes sont triples et économiques :



61%

Coût trop élevé.



59%

Mise de côté



51%

Mobilité impossible



L'âge au sein de l'entreprise : pratiques et solutions



Un silence assourdissant

45%

des collaborateurs estiment que l'on ne parle "**pas assez**" du sujet de l'âge dans leur entreprise.

Contrairement au genre ou au handicap, l'âge reste un impensé des politiques de diversité.





Les racines du mal : le process RH

Les stéréotypes sont alimentés par des pratiques managériales concrètes



Recrutement

38% jugent que les politiques de
alimentent les stéréotypes liés à
l'âge (62% de ceux qui sont en
recherche d'emploi)



Promotion

31% estiment que les critères
d'avancement aussi



Management




30% pointent du doigt la posture
de la Direction Générale
(44% parmi ceux qui travaillent en
RH et 38% parmi les femmes de +
55 ans)



Solutions : vers une culture inclusive



Pour briser les silos générationnels, les répondants plébiscitent 3 axes prioritaires :

-  **Mentorat (41%)** : Encourager la transmission dans les deux sens (mentoring & reverse mentoring).
-  **Formation Continue (40%)** : Maintenir l'employabilité et combattre l'obsolescence programmée.
-  **Mobilité Interne (36%)** : Décloisonner les parcours pour offrir des opportunités à tout âge.