



JUILLET 2020

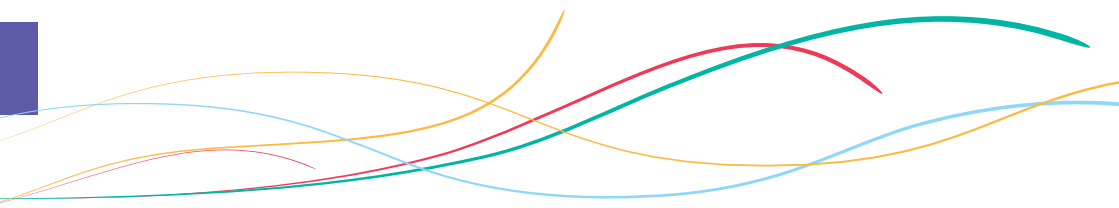
Développer l'emploi des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur

Quels freins et quels leviers ?



L'OBSERVATOIRE RÉGIONAL DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION DE LA RÉGION PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

D E S S A V O I R S P O U R L ' A C T I O N



Directeur de publication

Philippe Cottet

Réalisation

Pierre Lorent
avec l'appui de
Fanny Bremond

Conception graphique, PAO

Gaël Martinez
Anna Chaldjian

ÉDITO

Contribuer à la sécurisation des parcours et à l'égalité des chances est un des fils rouges de l'activité de l'Observatoire régional des métiers. Depuis 20 ans, l'ORM a ainsi accompagné les politiques d'emploi des personnes en situation de handicap, a développé un Observatoire des discriminations dans l'emploi et la formation ou a porté un Réseau régional pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

De longue date, les pouvoirs publics en région nous ont également sollicité pour soutenir la réflexion partenariale sur les deuxièmes parties de carrières, qu'il s'agisse d'étudier les situations d'usure dans les métiers du sanitaire et social, en appui à des plateformes territoriales de mobilité – étude Impact en PACA – ou d'analyser les accords et plans d'action adoptés par les entreprises de la région, en amont des dernières Assises régionales pour l'emploi des seniors (2010).

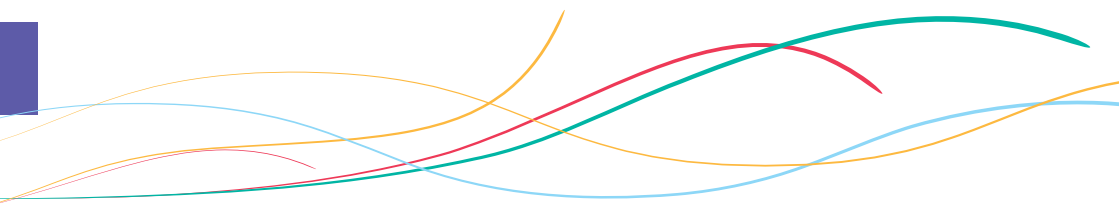
Cette fois-ci, nous vous invitons à examiner à la loupe les problématiques et initiatives qui concernent les demandeurs d'emploi les plus âgés. L'enjeu est de taille, les seniors étant à la fois fortement confrontés à la désinsertion professionnelle (importance des inscriptions à Pôle emploi suite à un licenciement), et plus durablement au chômage que l'ensemble des demandeurs d'emploi, ainsi que l'a montré notre récent état des lieux statistique consacré au marché du travail des seniors (février 2020).

Le Plan d'investissement dans les compétences (PIC), qui invite à « *déployer de nouveaux parcours de formation et d'accompagnement vers l'emploi durable, mieux adaptés aux exigences des entreprises et aux besoins des publics les plus vulnérables* » (2^e axe stratégique), offre des opportunités de soutien à l'emploi de nos aînés les moins qualifiés. Certaines Régions, qui ont lancé des appels à projets PIC, encourageant l'innovation en matière d'accompagnement des seniors, ne s'y sont pas trompées... Mais la crise actuelle invite à redoubler d'efforts.

Il s'agit en particulier d'encourager les acteurs économiques à miser sur les compétences des travailleurs expérimentés et de développer des dispositifs *ad hoc* de sécurisation de parcours. Nul doute que, dans le cadre de leur rapprochement, le Carif et l'Oref de notre région, tous deux investis dans des actions d'appui à la connaissance des publics spécifiques, sauront outiller cette vaste démarche de sensibilisation.

Philippe Cottet

Président de l'ORM



SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
01. LA SÉCURISATION DU PARCOURS	
DES SENIORS : QUELLES PROBLÉMATIQUES ?	8
1. Postures de recherche d'emploi : entre exigence et découragement...	9
2. Conditions de reprise : réévaluer son profil et lever les freins périphériques.....	11
3. Risques de désinsertion : une typologie d'enjeux.....	13
4. Repositionnement en fin de carrière : les outils.....	15
02. L'ACCOMPAGNEMENT À LA RECHERCHE D'EMPLOI :	
QUELLES ÉTAPES, QUELS CONTENUS ?	18
1. Concevoir des prestations spécifiques pour les seniors, est-ce pertinent ?...	19
2. Un suivi jusqu'à l'intégration dans l'emploi	20
3. Des dynamiques souples et très participatives.....	23
4. Des apports d'information pour interpeler les seniors dans leurs certitudes.....	26
03. POLITIQUES D'EMPLOI DES SENIORS : QUELLES PERSPECTIVES ?	29
1. Combiner les niveaux d'intervention.....	30
2. Adapter les contrats de travail aux aspirations des seniors.....	32
3. Mobiliser les réseaux d'entreprises.....	34
4. Partager les bonnes pratiques.....	36
5. Recourir à la formation en fin de carrière (une étape qui ne va pas de soi)...	37
CONCLUSION	39
BIBLIOGRAPHIE	41
GLOSSAIRE	42

INTRODUCTION

Depuis vingt ans, un changement de paradigme a guidé les politiques dédiées aux actifs les plus âgés : l'augmentation du taux d'emploi a été de mise, fixé à 50 % pour les 55-64 ans avec la Stratégie de Lisbonne (2001), puis à 75 % avec la Stratégie Europe 2020 (2010). Adossées aux réformes des retraites et de la Sécurité sociale, les mesures favorisant le maintien dans l'emploi ou la réinsertion professionnelle des « travailleurs expérimentés »¹ ont été marquées par un mouvement de *stop and go* : la fin du Contrat de génération, clôturé en 2017, a entériné la suppression de dispositifs spécifiques, après une phase d'essor dans le sillage du Plan national pour l'emploi des seniors (2006), de la loi de financement de la Sécurité sociale (2009) et la loi de réforme des retraites (2010).



*La notion de seniors renvoie aux classes d'âge de **45 ans et plus** pour les actifs en emploi et de **50 ans et plus** pour les personnes sans emploi.*

Mais depuis 2018, et en amont du nouveau projet de réforme du système de retraite², ce sont cinq rapports d'experts, tous portés par des instances consultatives majeures (CESE, France Stratégie, Sénat, Cour des comptes, et enfin Mission sur le maintien dans l'emploi des seniors, sollicitée par le Premier ministre), qui ont préconisé la mise en place d'actions pour prévenir la désinsertion professionnelle et ramener en emploi les seniors.

Attentifs à la hausse du nombre de demandeurs d'emploi de 50 ans et plus dans notre région (près de 140 000, soit une hausse de 2,7 % en un an), la Direccte et le Conseil régional de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur ont demandé à l'ORM de conduire une analyse relative au marché du travail des seniors.

Après un état des lieux statistique (*cf.* encadré p. 7), la présente étude s'intéresse aux enjeux de retour à l'emploi et aux besoins d'accompagnement afférents. Au-delà du repérage des recommandations d'experts nationaux,

¹ Expression préconisée par la Mission sur le maintien en emploi des seniors dans son rapport au Premier ministre, le 14 janvier 2020.

² « Projet de loi instituant un système universel de retraite », présenté à la présidence de l'Assemblée nationale le 24 janvier 2020.

une enquête a été conduite auprès de trois cibles régionales : des acteurs économiques, pour analyser les problématiques de fin de carrière en partant d'exemples sectoriels ; des intermédiaires du marché du travail, pour identifier quelques pratiques territoriales en faveur de l'emploi des aînés (cf. encadrés « En région ») ; et enfin des spécialistes de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée – table ronde organisée avec des représentants de Plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE) –, considérant l'importance des publics très éloignés de l'emploi parmi les chômeurs les plus âgés.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES DONNÉES RÉGIONALES



Un premier état des lieux chiffré sur l'emploi, le chômage et la formation des seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur vient en complément de cette étude. Il présente notamment les principales caractéristiques des seniors en emploi ou en recherche d'emploi (sexe, niveau de formation, niveau de qualification), les métiers exercés, les secteurs d'activité employeurs, les métiers recherchés par les demandeurs d'emploi, les formations

suivies (type de formation, niveau des certifications, filières...).

Les données portent sur les personnes de 50 ans ou plus. Des données départementales ainsi que des zooms sur les tranches d'âge 50-54 ans et 55 ans et plus viennent enrichir ce panorama.

Vous pouvez le retrouver en ligne sur le site Internet de l'ORM (www.orm-paca.org).

Bremond F., *Les Seniors sur le marché du travail en Provence - Alpes - Côte d'Azur. État des lieux chiffré sur l'emploi, le chômage et la formation*, ORM, « Hors collection », février 2020.



01

LA SÉCURISATION DU PARCOURS DES SENIORS : QUELLES PROBLÉMATIQUES ?

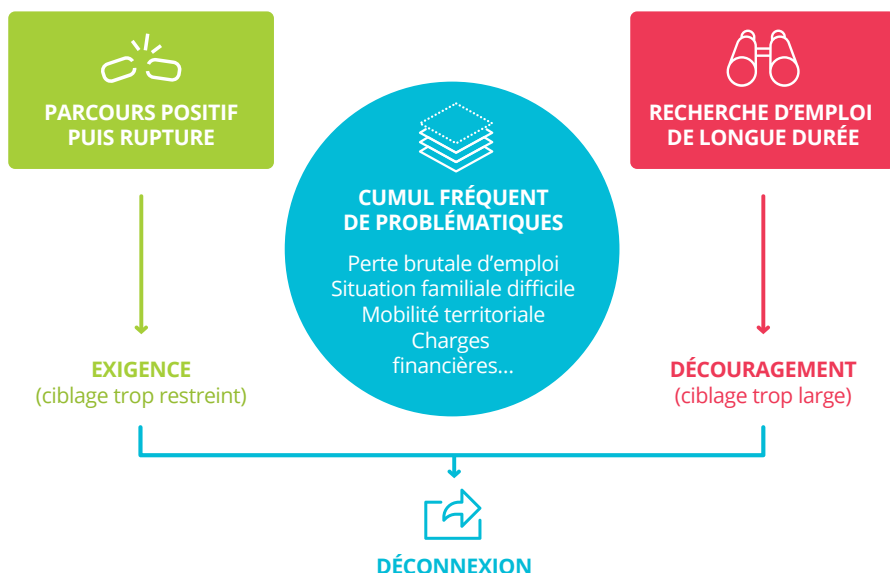
L'ESSENTIEL

- Lors du premier contact avec leur accompagnateur à l'emploi, beaucoup de seniors sont dans une posture radicale, pour certains exigeante – prétentions affirmées en matière de profil de poste ou de conditions d'emploi –, pour d'autres découragée.
- La perte de confiance affleure souvent en début d'accompagnement, avec un besoin de réassurance sur ses compétences et de discernement sur ses motivations (identifier ce que l'on est prêt ou pas à lâcher).
- Les freins périphériques au retour à l'emploi sont fréquents : situations d'isolement (séparations, deuils), contraintes familiales (parents et/ou grands enfants à charges), charges financières...
- La nécessité de travailler le projet professionnel peut être exacerbée par une impossibilité ou des restrictions d'exercice du métier. Près d'une personne sur deux, inscrite à Pôle emploi suite à un licenciement pour inaptitude physique, a plus de 45 ans.
- L'usure physique, l'usure psychique ou l'obsolescence des techniques et gestes professionnels utilisés justifient souvent un repositionnement. Surtout pour les seniors ayant travaillé dans le même secteur, métier, voire le même organisme, la prise en compte des évolutions du marché du travail est une nécessité.

1. POSTURES DE RECHERCHE D'EMPLOI : ENTRE EXIGENCE ET DÉCOURAGEMENT...

Les professionnels de l'accompagnement font ressortir deux principales tendances dans l'attitude des seniors vis-à-vis de leur retour à l'emploi (schéma 1).

SCHÉMA 1 DEUX SCÉNARIOS FRÉQUENTS DANS LA RECHERCHE D'EMPLOI DES SENIORS



Source : ORM.

Une première catégorie de seniors manifeste une certaine exigence quant au profil de poste qu'ils souhaitent retrouver ; exigence qui peut concerner le niveau de responsabilité visé, les prétentions en termes de salaire, le territoire de prospection ou le secteur d'activité qu'ils ciblent... Ces seniors plus exigeants ont en général connu un parcours professionnel longtemps positif. Ce parcours peut être caractérisé par une évolution ascendante au sein de la même entreprise ou par une stratégie de mobilités externes fréquentes, afin de valoriser le profil de compétences... En deuxième partie de carrière, ces professionnels expérimentés ont connu une situation de rupture – licenciement économique, rupture conventionnelle suite à désaccord, burn-out ayant entraîné un départ de l'entreprise, etc.



Pour les seniors, 15 % des inscriptions à Pôle emploi font suite à un licenciement (économique, inaptitude ou autre), contre 9 % pour l'ensemble des publics.

Ils ont fréquemment perçu ce décrochage professionnel comme injuste, ainsi que le résume une conseillère à l'emploi : « *Pour beaucoup c'est le coup de massue... C'est un peu le syndrome de Peters, une carrière ascendante et réussie, puis trop de responsabilités et c'est la chute.* » Ces seniors ont tendance à souhaiter retrouver la même situation professionnelle qu'auparavant. Mais ils méconnaissent les opportunités du marché du travail correspondant à leur profil de compétences ; et, « *recherchant le poste parfait* », ils n'ont pas examiné avec recul leurs prétentions, afin de faire le tri entre les conditions d'emploi qu'ils sont prêts ou pas à accepter.

Une deuxième catégorie de seniors considère leur retour à l'emploi de façon diamétralement opposée : ils n'ont pas d'exigence sur le profil de poste à retrouver, au contraire, ils sont prêts à « *tout accepter* ».

Ils ont souvent vécu une longue période de recherche d'emploi infructueuse. En résulte un découragement, notamment parmi des profils moins qualifiés, confrontés à une obligation de repositionnement : « *C'est par exemple le cas d'opérateurs du BTP, ou d'artisans, qui ont eu un pépin de santé, avec beaucoup de mal à faire le deuil de leur ancien métier, et qui du coup sont totalement perdus dans leurs recherches.* » Il peut s'agir en particulier d'hommes (« *les femmes sont plus souvent sur un principe de réalité, au bout d'un certain temps elles se renseignent sur les emplois en tension, et se repositionnent* ») ; de personnes dont le spectre de recherche a été au départ trop limité, exigeants d'abord, puis découragés de n'avoir pas retrouvé le poste espéré ; de chercheurs d'emploi « sans boussole » ayant connu successivement plusieurs projets professionnels (souhait de reconversion, revirements, retour au point de départ) ; ou encore de seniors qui sont « restés sur la touche » parce qu'ils n'ont pas actualisé ou élargi leurs compétences (« *il y a la peur de retourner à l'école, ou au contraire le sentiment d'être au-dessus de ça et de n'avoir rien à prouver... mais il y a aussi parfois des difficultés objectives, pas le niveau pour accéder à une formation, ou des problématiques de transport* »).

2. CONDITIONS DE REPRISE : RÉÉVALUER SON PROFIL ET LEVER LES FREINS PÉRIPHÉRIQUES

Les entretiens d'enquête conduits auprès de professionnels de l'emploi mettent en évidence une double déconnexion des seniors qu'ils accompagnent :

- D'une part **déconnexion vis-à-vis du marché du travail**, cette problématique étant particulièrement marquée quand le senior a fait sa carrière dans le même secteur, le même métier, voire la même entreprise. Dans ce contexte, le besoin de prise d'informations est prépondérant : certains seniors ne prennent en effet pas la mesure des compétences recherchées dans leur domaine d'activité, des modalités de recrutement et surtout des possibilités d'emploi sur leur territoire. Une anecdote évoquée par une conseillère à l'emploi illustre cette nécessité : *« J'ai le souvenir d'un senior qui cherchait un emploi dans la production musicale, et qui s'était rendu compte avec étonnement que le profil de poste qu'il cherchait était absent dans la zone rurale où il venait de s'installer... Des cas comme ça, j'en ai eu plusieurs ! »*
- D'autre part **déconnexion en termes d'image de soi**. Lors du premier contact avec les intermédiaires de l'emploi, les candidats en fin de carrière peuvent se montrer sous leur meilleur jour, ayant appris à composer avec les situations. Mais quand l'échange se prolonge, les difficultés rencontrées lors d'entretiens d'embauche sont exprimées : *« Si au premier abord beaucoup de seniors ont une attitude affirmée, sûrs d'eux en apparence, je m'aperçois souvent qu'ils ont besoin d'être rassurés. »* Quand l'attitude est exigeante, l'enjeu est de discerner « ce que le senior est prêt à lâcher », et quel est le socle de fondamentaux qu'il souhaite retrouver dans son futur poste (activités, conditions de travail, etc.). Quand c'est le découragement qui prévaut, la reprise de confiance en soi est un préalable. La confiance est aussi à rétablir par rapport aux professionnels de l'emploi, plusieurs témoignages mettant en évidence que cette confiance est d'autant plus difficile à installer que le senior est accompagné par un conseiller en première partie de carrière (*« lors du premier contact la surprise et la défiance règnent, le jeune conseiller devant asseoir sa légitimité »*).



*62 % des
demandeurs
d'emploi seniors
sont inscrits
à Pôle emploi
depuis un an
ou plus
(45 % tous âges
confondus).*

Pour résumer, cette double déconnexion nécessite que les seniors soient attentifs à réévaluer leurs compétences et motivations, au regard des évolutions du paysage économique, mais aussi de leurs enjeux personnels. Construire un projet professionnel en fin de carrière suppose en effet de prendre en considération ses droits à la retraite, sa situation de santé, dans la mesure du possible ses aspirations (quand les perspectives de réinsertion sont ouvertes), mais aussi ses contraintes personnelles...

En effet, aux problématiques de déconnexion des seniors vis-à-vis des réalités de l'emploi, s'ajoutent souvent aussi des **difficultés psychosociales**. Certes, celles-ci concernent un large public de demandeurs d'emploi, en particulier de longue durée... Mais ces difficultés semblent souvent présentes chez les seniors : il peut s'agir en particulier du cumul de charges familiales, fréquent en avançant en âge (« *les seniors sont à la fois aidants de parents vieillissants et soutiennent souvent tardivement leurs enfants jeunes adultes* ») ; également de situations d'isolement, suite au décès du conjoint, à une séparation, ou une fois les enfants partis du logement familial ; de dégradations de santé, notamment liées à l'activité professionnelle (voir chapitre suivant), pouvant aller jusqu'au licenciement pour inaptitude...



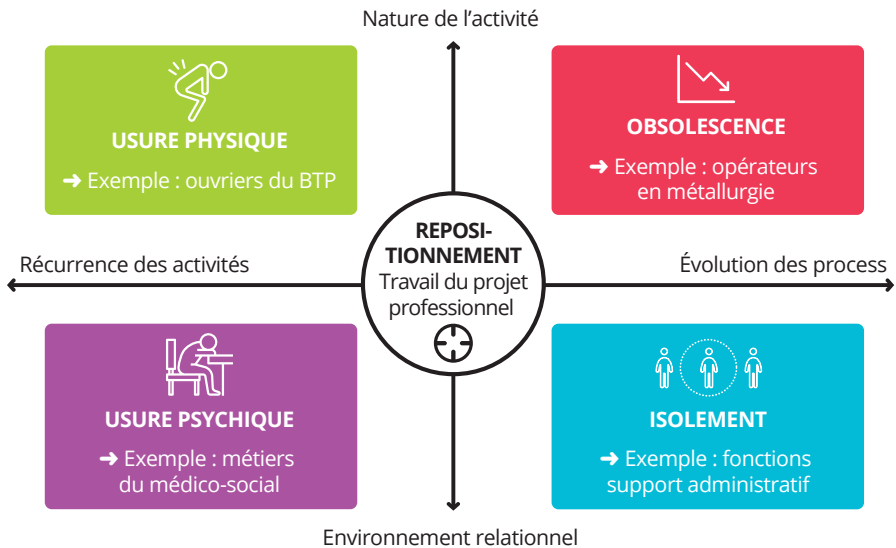
La part des plus de 45 ans parmi les inscrits à Pôle emploi suite à licenciement pour inaptitude physique est en hausse (48 % en 2018, + 2 points en un an).

Les problématiques de déracinement, suite à une mutation professionnelle du conjoint ou à un repositionnement géographique pour gagner en qualité de vie et alléger les contraintes financières, sont souvent aussi mentionnées : dans notre région, on observe notamment des déplacements en deuxième partie de vie active, depuis les franges métropolitaines littorales vers les zones de l'arrière-pays. Face à ce spectre de difficultés, un « accompagnement global », à la fois social et professionnel, est donc souvent opportun : il s'agit de lever les freins périphériques à l'emploi, en s'appuyant sur un plateau technique aux compétences variées, et sur des dispositifs de longue durée. Les PLIE (plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi), représentatifs de ces approches globales, inscrites dans la durée, constatent d'ailleurs une plus forte présence de quinquagénaires et sexagénaires parmi leurs bénéficiaires (voir « En région » p. 35)

3. RISQUES DE DÉINSERTION : UNE TYPOLOGIE D'ENJEU

Les rendez-vous d'enquête avec des professionnels de filières spécifiques (BTP, industrie/métallurgie, sanitaire et social, filière administrative) ont permis d'identifier quatre problématiques de sécurisation des parcours de seniors (cf. schéma 2). Par précaution, précisons que ces difficultés peuvent : concerner les seniors en activité ou demandeurs d'emploi ; être vécues de façon cumulative par un même senior (confronté en même temps à plusieurs de ces enjeux) ; être relatives à certains secteurs d'activité ou métiers, mais pas de façon exclusive.

SCHÉMA 2 TYPES DE PROBLÉMATIQUES DE FIN DE CARRIÈRE



Source : ORM.

Différentes problématiques se dessinent, correspondant aux quatre segments du schéma. Les deux premières problématiques de fin de carrière sont liées à la *récurrence des activités*, avec :

- D'une part une problématique d'*usure physique*, identifiable par exemple chez les ouvriers du BTP. Quand ils exercent durablement le même métier, avec les mêmes

postures (impliquant notamment du port de charges), certains seniors peuvent être soumis à des risques (troubles musculo-squelettiques par exemple), risques susceptibles d'entraîner maladies professionnelles ou accidents du travail et de conduire à des situations de licenciement pour inaptitude.

- D'autre part une problématique d'*usure psychique* qui peut notamment concerner les seniors de l'accompagnement social, mais aussi médical ou éducatif, exposés à une forte pression relationnelle (flux continu de publics à aider, situations difficiles – violence, problématiques psychosociales –, suivi sur une longue durée des mêmes types de populations).

Les seniors peuvent aussi devoir faire face à deux problématiques liées à l'*évolution* de leur activité :

- Certains d'entre eux sont confrontés à l'*obsolescence* de leurs outils ou méthodes de travail : c'est par exemple le cas dans des métiers de la métallurgie, très impactés par les évolutions technologiques (nécessité d'adaptation à de nouvelles machines à commande numérique) ainsi que par les changements dans les process de production. Dans ce contexte, certains professionnels d'âge mûr, qui ont été formés sur le tas, peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter aux nouvelles exigences.
- D'autres seniors font l'effort d'intégrer régulièrement dans leur activité des innovations technologiques, mais au risque d'un certain *isolement*. C'est le cas dans des fonctions supports – par exemple métiers de la gestion administrative et financière – qui nécessitent une mise à jour de connaissances (apprentissage de nouveaux logiciels) et qui occasionnent une charge de travail importante sur des opérations de routine (comptabilité). Dans ce contexte contraignant, certains professionnels expérimentés ont le sentiment de ne pas assez participer à la vie collective (éloignement par rapport au cœur de métier de l'entreprise, échanges insuffisants, aspiration à plus d'utilité sociale).

4. REPOSITIONNEMENT EN FIN DE CARRIÈRE : LES OUTILS

Dans une perspective de maintien dans l'emploi (seniors en poste) ou de réinsertion professionnelle (seniors au chômage), une **démarche de prise de recul** peut être opportune pour les personnes expérimentées qui souhaitent aborder leur fin de carrière sous les meilleurs auspices. *L'entretien de seconde partie de carrière*, s'agissant des actifs en emploi, peut permettre de revisiter sa dynamique de parcours et son activité actuelle (conditions de travail et d'emploi, notamment) au regard de ses aspirations. Pour les seniors demandeurs d'emploi, le service public de l'emploi offre différentes opportunités d'interface : ainsi, au niveau des agences de Pôle emploi, des conseillers à l'emploi référents seniors sont parfois identifiés et certaines agences développent des « clubs seniors ».

Les enjeux de fins de carrière peuvent se poser différemment suivant les difficultés auxquelles chaque senior aura été confronté. Les quatre types de problématiques cités précédemment (usure physique, usure psychique, obsolescence et isolement) supposent de mettre en place des réponses *ad hoc* pour aider les seniors actifs en emploi ou en transition professionnelle à se repositionner.

Pour les seniors soumis à des problématiques d'usure, l'enjeu de fin de carrière peut être d'envisager un **repositionnement professionnel**, correspondant à une réorientation complète ou partielle :

- Dans le cas de métiers occasionnant une usure physique, souvent cette réorientation est plus radicale. Le cas échéant, il s'agit pour le senior de s'engager dans un difficile « travail de deuil » du métier précédent ; un outil comme le bilan de compétences est susceptible d'accompagner cette démarche de prise de recul ; et certaines prestations sont calibrées spécifiquement pour prendre en compte les difficultés des professionnels confrontés à une inaptitude, en particulier physique³.
- En ce qui concerne les métiers exposant à une usure psychologique, une étude conduite par l'ORM à la fin des années 2000 à propos des secondes parties de carrière dans les métiers du sanitaire et social a montré que les évolutions privilégiées par les professionnels du soin ou de l'accompagnement social correspondent souvent à des

³ La Prestation spécifique d'orientation professionnelle (PSOP) est financée notamment par l'assurance maladie (pour les salariés en arrêt de travail au titre d'un arrêt maladie, accident du travail ou maladie professionnelle) et par les fonds pour l'insertion des personnes en situation de handicap (Agefiph, Fiphfp).

changements partiels. En effet, souvent attachés à leur secteur d'activité, les seniors préfèrent effectuer un petit « pas de côté »⁴ pour finir leur carrière, ou sont prêts à rester dans le même métier si des outils de prise de recul sont mis à leur disposition (par exemple des groupes d'analyse de pratiques ou des séances de supervision).



EN RÉGION

Les GEIQ, des opportunités de réinsertion dans les métiers en tension

Une page dédiée, sur le site du ministère du Travail*, indique que les Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) « *réunissent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi* ». Le GEIQ est l'employeur de ces publics, mis à disposition des entreprises adhérentes, principalement sous la forme de contrats d'alternance (apprentissage et professionnalisation). Ces salariés bénéficient d'un accompagnement social et professionnel.

Sous l'égide de la Fédération française des GEIQ**, un comité régional rassemble les 12 groupements de Provence - Alpes - Côte d'Azur (et Corse), positionnés sur des secteurs d'activité et des territoires variés (18 implantations). Deux de ces groupements, le GEIQ BTP 13 et Méditerranée et le GEIQ Industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône (antenne de Marseille), soulignent que les seniors sont souvent appréciés pour leur savoir-être – conscience professionnelle, fiabilité, réactivité – et que des opportunités de réinsertion existent, notamment dans des métiers en tension de premiers niveaux de qualification. Dans ces secteurs, les candidatures de seniors restent fort minoritaires et les entreprises sont enclines à rajeunir leurs effectifs. Mais des écarts importants existent : en 2019, on compte 4 % de seniors au sein des GEIQ du BTP (12 % pour l'ensemble des GEIQ, tous secteurs confondus), mais ceux de la propreté et de l'aide à domicile les recrutent en bien plus forte proportion (à hauteur de 20 % et 24 %).

⁴ Cette étude, consacrée aux aides-soignants, aides à domicile et éducateurs spécialisés de 45 ans et plus, a montré que, s'ils envisagent un repositionnement, c'est plutôt pour changer de service, de publics à accompagner, voire d'employeur – mais rarement pour se reconvertir radicalement –, ou pour faire évoluer leurs conditions de travail – en passant par exemple à temps partiel (Lorent, 2007).

Les aides supplémentaires consenties par l'État (portées de 3 à 6 millions d'euros, d'ici 2022, dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences) ainsi que l'accord-cadre national entre Pôle emploi et la Fédération française des GEIQ (signé le 11 mars 2020 et axé notamment sur le développement d'initiatives territoriales) offrent des perspectives pour encourager les groupements d'employeurs à faire appel aux seniors.

* <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique/article/groupements-d-employeurs-pour-l-insertion-et-la-qualification-geiq>.

** <http://www.lesgeiq.fr/>

Pour les seniors, salariés ou demandeurs d'emploi, confrontés à des évolutions technologiques, rebooster leur fin de carrière peut nécessiter le recours à des **actions de professionnalisation** :

- Il peut s'agir d'encourager le retour en formation technique, avec des modules orientés sur la découverte de nouveaux outillages (machines, process, logiciels).
- Des actions de professionnalisation *in situ* peuvent aussi être privilégiées, notamment dans une perspective de transfert intergénérationnel ; en entreprise, certains grands groupes développent ainsi des logiques de type « groupes projet intergénérationnels » ou « tutorat inversé ».

Les seniors exerçant des métiers techniques choisissent parfois aussi de se réorienter : certains n'ont plus envie de s'adapter aux changements technologiques (« *j'ai reçu plusieurs fois des seniors des métiers de l'industrie ou du hardware et du software qui voulaient aller vers un métier artisanal afin de retrouver une certaine simplicité, pouvoir s'installer à leur compte et s'offrir des opportunités de revenus complémentaire à la retraite* ») ; d'autres veulent continuer une fonction de support technique mais en s'orientant vers un secteur privilégiant l'humain (« *on a par exemple des administratifs expérimentés, DAF, RH, experts qualité, qui veulent quitter la grande entreprise pour aller vers le secteur associatif* »).



02

L'ACCOMPAGNEMENT À LA RECHERCHE D'EMPLOI : QUELLES ÉTAPES, QUELS CONTENUS ?

L'ESSENTIEL

- Certains professionnels de l'emploi préconisent des dispositifs collectifs mixant les générations pour favoriser entraide et apports mutuels.
D'autres militent en faveur d'accompagnements individualisés et spécifiques : le projet professionnel des aînés suppose d'interroger leur situation au regard de la retraite.
- Contrairement à d'autres publics pour lesquels des lieux ressources sont identifiés (Missions locales, Cap emploi, CIDFF...), les réseaux susceptibles d'appuyer les fins de carrière sont rares et méconnus.
- La coopération partenariale doit être la clé de voûte du suivi des demandeurs d'emploi en fin de carrière. Il s'agit de :
 - *renforcer les démarches de diagnostic partagé : la prise en compte de la situation des seniors semble peu fréquente dans les états des lieux territoriaux ;*
 - *conjuguer les efforts pour défendre les projets de formation des aînés, notamment pour mutualiser les soutiens financiers ;*
 - *partager les pratiques d'accompagnement des seniors, les porteurs de projets étant souvent isolés.*
- Parmi ces pratiques, un maître mot, la souplesse : les objectifs et calendriers sont souvent établis en concertation avec les bénéficiaires pour s'adapter aux contraintes des aînés et remobiliser leurs énergies.

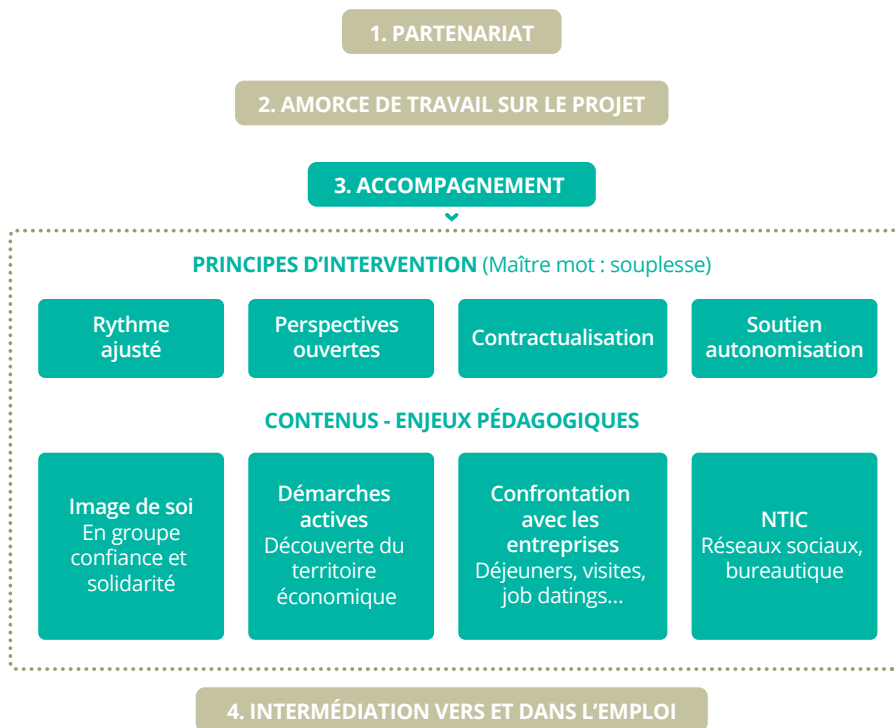
1. CONCEVOIR DES PRESTATIONS SPÉCIFIQUES POUR LES SENIORS, EST-CE PERTINENT ?

Le principe de dispositifs adressés spécifiquement à des seniors génère des hésitations : plusieurs opérateurs de l'emploi balancent entre le sentiment que les chômeurs les plus âgés ont des préoccupations professionnelles qui leur sont propres (notamment en fonction du nombre d'années qui leur restent à accomplir avant la retraite), voire des attentes spécifiques (apprentissage des nouveaux outils de recherche d'emploi, projets professionnels prenant en compte l'usure physique ou psychologique) ; et l'hypothèse qu'il est important ne pas trop mettre l'accent sur la question de l'âge pour redynamiser les seniors (par exemple en favorisant la mixité générationnelle dans les dispositifs d'accompagnement collectifs) : « *Chacun est confronté à des obstacles, c'est pas plus facile pour des jeunes, ou des travailleurs handicapés... décroïsonner, se retrouver avec des gens fort différents de soi, et qui ont aussi besoin d'aide, ça permet de sortir de sa coquille.* »

Plaidant pour un accompagnement spécifique, plusieurs interlocuteurs évoquent l'absence de réseaux dévolus aux seniors : « *Je ne suis pas sûr qu'il y ait besoin de l'équivalent des Missions locales ou des CIDFF pour accompagner les seniors, mais pourquoi pas un numéro vert ?* » Or, envisager un retour à l'emploi en fin de carrière, c'est prendre en compte des paramètres bien particuliers liés à la perspective de la retraite : à quel horizon temporel sera-t-elle envisageable, avec quels droits, pour quel projet de vie...

Qu'ils soient partisans de mixer les publics ou au contraire de monter des dispositifs exclusivement destinés aux demandeurs d'emploi en deuxième partie de vie professionnelle, les professionnels de l'accompagnement dégagent quelques principes pour bien accompagner les seniors. Certains de ces principes valent pour tous les demandeurs d'emploi en difficulté, d'autres concernent exclusivement les profils les plus avancés en âge (schéma 3).

SCHÉMA 3 QUELQUES CRITÈRES POUR UN ACCOMPAGNEMENT RÉUSSI



Source : ORM.

2. UN SUIVI JUSQU'À L'INTÉGRATION DANS L'EMPLOI

Les témoignages d'intermédiaires de l'emploi valorisent une démarche d'accompagnement inscrite dans le temps et construite sur la base de coopérations interinstitutionnelles. Privilégier une ingénierie coopérative vaut bien sûr pour l'ensemble des demandeurs d'emploi, dès lors qu'ils font face à d'importantes difficultés. Il s'agit que la réflexion partenariale soit mobilisée de façon longitudinale, aux différentes étapes des dispositifs de retour à l'emploi (sourcing des demandeurs d'emploi, validation de projet, suivi en cours de prestation, bilan final).

Ce principe de suivi dans le temps, basé sur des points d'étape partenariaux (comme dans l'exemple des PLIE, par essence interinstitutionnels), a pour perspective de redynamiser et fluidifier les parcours.

En amont, conduire un **diagnostic territorial partagé sur l'emploi des seniors** est une pratique à encourager. Plusieurs acteurs estiment qu'autant les diagnostics qui concernent les jeunes, les femmes ou les travailleurs handicapés sont courants dans les instances en charge des stratégies territoriales d'emploi (comme les SPED), autant un état des lieux sur l'emploi des seniors est plus rare... Mais systématiser la prise en compte de la situation des seniors demandeurs d'emploi dans les diagnostics suppose que des données statistiques sur les seniors puissent être collectées et valorisées (« *c'est pas toujours évident, des données sexuées on a en quasi tout le temps, mais pour les seniors c'est plus compliqué, faut déjà qu'on se mette d'accord sur les classes d'âge* »).

EN RÉGION

Deux exemples de dispositifs ciblant des publics spécifiques

En mai 2019, l'APEC a démarré une opération de parrainage dédiée au retour à l'emploi des cadres de plus de 50 ans : « **Talents Seniors** ». Testé en régions Provence - Alpes - Côte d'Azur et Hauts-de-France, ce dispositif expérimental s'appuie sur quatre modalités d'accompagnement : chacun des cadres demandeur d'emploi de 50 ans et plus dispose d'abord d'un *parrain* facilitant l'interface avec le tissu économique local ; des *temps forts collectifs* sont également proposés tous les deux mois, interpellant les participants sur des enjeux spécifiques du retour à l'emploi (par exemple la gestion de l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle) ; pour soutenir l'avancée de leurs démarches, les cadres engagés dans le dispositif ont également la possibilité d'avoir des *rendez-vous avec un consultant APEC* ; enfin, l'appartenance à une *communauté digitale* combine solidarité entre pairs et, pour les moins aguerris aux nouvelles technologies, une acculturation régulière aux logiques des réseaux sociaux.





Créée en 2012 dans les Alpes-Maritimes, la SCOP Alter Égaux possède une expertise large dans l'appui aux politiques d'égalité femmes-hommes et de mixité : action éducative, conseil et formation auprès des acteurs économiques, accompagnement des femmes en recherche d'emploi... Dans ce registre, elle porte depuis cinq ans le **Club Expériences**, soutenu par la Direccte 06, suivi par la DDDFE, en partenariat serré avec Pôle emploi.

Comme son nom l'indique, ce dispositif collectif revalorise l'expérience des femmes, en particulier leurs engagements personnels : les deux premiers modules sur les compétences et la confiance en soi permettent aux bénéficiaires, notamment celles qui ont dû mettre leur vie professionnelle entre parenthèses, de prendre conscience de leurs atouts déployés par exemple dans la vie associative, l'organisation familiale ou les loisirs. Retrouver une dynamique professionnelle implique ensuite pour ces femmes de déjouer les stéréotypes, à la fois des employeurs, des proches mais aussi les représentations toutes faites sur soi-même. Quand on a été toute sa vie aide à domicile, secrétaire ou caissière, il s'agit d'oser se repositionner, surtout quand les métiers habituellement réservés aux femmes les cantonnent dans des emplois à temps partiel, à durée limitée, ou sans perspectives d'évolution. Le Club Expériences contribue ainsi à sécuriser leur parcours et à réveiller leurs aspirations. La responsable du club évoque ainsi l'exemple emblématique d'une participante, diplômée d'un BEP secrétariat, mais obligée d'accepter des emplois précaires d'agent d'entretien : à presque 50 ans, grâce au club, elle a pu élargir son horizon de fin de carrière en intégrant une formation de développeuse web !

Avant d'envisager un positionnement sur un accompagnement ou une formation, il est rappelé l'importance de confronter les points de vue des partenaires sur le réalisme du projet du senior, et de faire en sorte que celui-ci soit validé en amont de la prestation. Dans le cas où le projet du senior passe par une étape de formation, la mutualisation des efforts est également importante (« *se battre pour des co-financements devient une constante actuellement, mais dans le cas de seniors, c'est davantage nécessaire... Il faut beaucoup plus défendre les dossiers de formation quand c'est des seniors* »).

En aval, l'accompagnement des seniors les plus éloignés de l'emploi peut nécessiter des démarches d'**intermédiation avec les entreprises** : soutenir les seniors dans les situations de recrutement et, au besoin, venir en appui aux difficultés d'intégration (« *beaucoup de seniors sont proactifs, mais au sein d'une équipe de jeunes il faut parfois veiller à ce qu'ils ne soient pas exclus ou, au contraire, qu'il n'y ait pas d'attentes démesurées à leur rencontre* »).

3. DES DYNAMIQUES SOUPLES ET TRÈS PARTICIPATIVES

Le suivi des seniors demandeurs d'emploi, surreprésentés parmi les chômeurs de longue durée, peut nécessiter un surcroît d'attention et une ingénierie *ad hoc* (accompagnements calibrés en fonction des attentes individuelles ou collectives). On peut en effet rappeler que, souvent découragés et/ou exigeants, les chercheurs d'emploi les plus âgés n'accordent pas toujours aisément leur confiance.

Deux maîtres mots doivent inspirer la construction de prestations d'accompagnement des demandeurs d'emploi les plus âgés : participation et souplesse... Il s'agit d'adapter le format des dispositifs à la fois aux conditions de vie de certains seniors (contraintes familiales notamment), et aussi à leur personnalité (« *s'ils ne se retrouvent pas dans la prestation qu'on propose, les personnes d'âge mûr peuvent vite vous le faire savoir !* »), la contrepartie de cette approche « sur mesure » étant de solliciter un fort engagement des seniors. Un focus sur des démarches actives, suivies de temps de debriefing avec les conseillers à l'emploi, semble l'approche la mieux à même de remettre en selle les seniors ayant perdu confiance en eux...

Plus concrètement, quatre principes sont invoqués pour qu'un accompagnement suscite l'adhésion pleine et entière de demandeurs d'emploi en deuxième partie de vie active (cf. schéma 3, p. 20).

Le premier principe concerne le calendrier des rendez-vous d'accompagnement : parler de souplesse c'est établir un agenda réaliste basé sur un **rythme ajusté** ; éviter un accompagnement « à temps plein » avec les demandeurs d'emploi seniors, afin de tenir compte de leurs contraintes quotidiennes et de les remobiliser sur des démarches

de prospection. Ainsi que l'indique un opérateur : « *On est parti sur une formule de rendez-vous une ou deux fois par semaine...Au début les seniors trouvent que c'est peu... Studieux, et anxieux de ne pas retrouver un emploi, ils voudraient venir tous les jours dans nos locaux... Mais finalement ça laisse du temps pour s'organiser, se reprendre en main !* »

Le deuxième principe est relatif aux objectifs visés : la reprise de vie active des seniors a plus de chances d'aboutir si un large spectre d'options de retour à l'emploi – **perspectives ouvertes** – est envisagé. En dehors de la recherche de poste salarié, une création d'activité est souvent réaliste en fin de carrière (notamment en territoires ruraux) ; la formation professionnelle peut aussi être une solution pour redynamiser les seniors (actualisation de compétences émoussées par manque d'expérience, ou évolution de carrière pour se donner plus de chances d'accéder à un emploi) ; sans oublier, pour les plus fragiles, les dispositifs d'insertion par l'activité économique⁵.



EN RÉGION

Les associations Initiative : un soutien pour les créateurs ou repreneurs de plus de 45 ans

Initiative France est un réseau associatif de financement et d'accompagnement des créateurs, repreneurs et développeurs d'entreprise. En Provence - Alpes - Côte d'Azur, le réseau est fortement représenté, à travers ses 19 associations d'appui à la création et au développement d'entreprises. Il développe des programmes en direction de publics spécifiques – personnes expérimentées de plus de 45 ans, demandeurs d'emploi de longue durée ou encore accompagnement à l'entrepreneuriat des femmes – ainsi que de territoires fragilisés, ruraux ou urbains.

Le « **programme +45** » déployé actuellement sur cinq territoires de la région* a été mis en place en partenariat avec AG2R La Mondiale, et en relation avec les autres acteurs locaux tels que Pôle emploi, l'APEC ou le réseau associatif BGE.

⁵ D'après la page dédiée du ministère du travail – <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi/insertion-activite-economique> –, « L'insertion par l'activité économique (IAE) permet aux personnes les plus éloignées de l'emploi, en raison de difficultés sociales et professionnelles particulières (âge, état de santé, précarité) de bénéficier d'un accompagnement renforcé qui doit faciliter leur insertion professionnelle ». Parmi les dispositifs spécialisés, on peut citer les ateliers et chantiers d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) ou les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Si les étapes du programme sont identiques pour toutes les associations, le repérage des besoins sur le territoire et le développement d'un réseau local sont des vecteurs de réussite pour les projets de création ou de reprise.

Concrètement, le « programme + 45 » propose un parcours d'accompagnement renforcé qui s'adapte à la situation personnelle de chaque entrepreneur pour optimiser ses chances de réussite.

Il associe des ateliers collectifs et un accompagnement individuel tout au long du parcours. Rompre le fréquent isolement des seniors demandeurs d'emploi et favoriser leur reprise de confiance sont en effet des maîtres mots du « programme + 45 ». L'un de ces ateliers, pièce maîtresse du programme, est consacré à renforcer la « posture d'entrepreneur » des seniors. En effet, pour beaucoup d'entre eux issus du monde du salariat, le lancement d'une activité est une aventure qui nécessite d'être bien préparé. Le soutien conjoint de l'animateur Initiative et du groupe va ainsi pouvoir les aider à « faire le deuil » du salariat et à se positionner plus facilement en tant que chefs d'entreprise.

Plusieurs étapes incontournables attendent l'entrepreneur, qui peut compter sur un accompagnement personnalisé auprès du réseau Initiative France : aide dans la finalisation du montage du dossier, validation du business plan par un « comité d'agrément » – qui peut octroyer un prêt d'honneur sans intérêts ni garantie personnelle –, possibilité d'être accompagné jusqu'à trois ans et de bénéficier de l'appui d'une marraine ou d'un parrain bénévole.

* Associations Initiative des Alpes-de-Haute-Provence (basée à Manosque), de nord Hautes-Alpes (à La Salle-les-Alpes), de Marseille Métropole, de Seuil de Provence - Ardèche (à Bollène) et de Nice.

Le troisième principe s'applique aux modalités de coopération entre conseiller à l'emploi et senior : la **contractualisation** des objectifs, voire même des contenus de l'accompagnement, est un sésame de l'engagement des aînés dans les dispositifs de retour à l'emploi... Une formule de type « coaching », établie sur une base concertée – résultats à atteindre – est susceptible de convenir à des professionnels expérimentés ; un responsable de structure réalisant des accompagnements collectifs de seniors demandeurs d'emploi parie même sur une programmation à construire avec le groupe : *« On a remarqué que la dynamique collective fonctionne mieux quand on part des attentes des seniors pour établir le programme d'accompagnement. »*

Le quatrième et dernier principe est de nature méthodologique : il s'agit de veiller à un juste équilibre entre deux postures d'accompagnement, **soutien et autonomisation**, dans la perspective à la fois de redonner confiance aux seniors et de susciter leur implication. Pour ce faire, plusieurs opérateurs sont partisans d'accompagnements collectifs, les seniors demandeurs d'emploi ayant souvent tendance à être isolés (repli sur la cellule familiale, perte de réseau social) ; la coresponsabilité au sein d'un groupe au service de l'avancée du projet de chacun-e favorise l'émulation, et rétablit la confiance qui se nourrit du sentiment d'être utile aux autres... Mais les seniors ont cependant aussi besoin de liberté, ayant l'habitude d'organiser leur quotidien.

4. DES APPORTS D'INFORMATION POUR INTERPELER LES SENIORS DANS LEURS CERTITUDES

Travailler l'**image de soi** est une des clés de vôûte des accompagnements à la recherche d'emploi : s'appuyant notamment sur la dynamique de groupe, ce type de séquence peut avoir un effet très favorable avec des profils expérimentés, en redynamisant certains qui ont perdu confiance, ou au contraire en suscitant des remises en cause quand d'autres seniors ont une idée très arrêtée de leur expérience et du poste qui leur conviendra (pointage d'aptitudes, intérêts ou aspirations potentiels).

Des apports sur les **nouvelles techniques de recherche d'emploi** vont bien sûr aussi être l'occasion de sortir les seniors de leurs habitudes routinières : la découverte de la culture des réseaux sociaux, la conception d'un profil LinkedIn, peuvent avoir un effet redynamisant. Ce type de module, fonctionnant souvent sur une logique d'« apprentissage inversé » (formation des plus âgés par les plus jeunes), permet d'asseoir la légitimité de certains conseillers à l'emploi plus jeunes que leurs bénéficiaires.

On a vu aussi qu'il est capital que l'accompagnement aide certains seniors à prendre conscience que leur périmètre de prospection (fonctions, secteurs d'activité) est en décalage avec les gisements d'emploi. Les **démarches actives de découverte du marché du travail local**, efficaces pour tous les publics, sont souvent appréciées des seniors : la prise de contact avec des organisations professionnelles ou des entreprises

peut réactiver leurs aptitudes relationnelles, elle est aussi l'occasion de feedbacks sur leur parcours : « *Les rencontres avec des entreprises invitées à venir présenter leur activité, ou les enquêtes sur un secteur mobilisant un petit groupe de seniors, ont souvent un impact positif : en posant des questions, ils en viennent à parler de leur expérience, ça crée des liens, ça les valorise.* »

EN RÉGION

Des outils de mise en relation avec le tissu économique local

Retrouver l'énergie et la confiance en soi pour pousser la porte des entreprises après une période importante de chômage, surtout en fin de carrière, n'est pas aisé. Comme le résume un responsable associatif : « *Beaucoup de seniors que nous accueillons, détruits par l'emploi, sont en déperdition complète... Ils sont persuadés qu'on ne va pas vouloir d'eux, avec un discours du type "Je suis un vieux qui coûte trop cher et qui emm... le monde"...* » Les opérateurs portant des dispositifs de retour à l'emploi des seniors développent des subterfuges pour favoriser les rapprochements avec le monde économique. Au cœur de démarches comme « **Un pas vers l'emploi** » (CBE Sud Luberon) ou « **Objectif seniors** » (Fondation FACE Var), deux principes font office de sésames.

Premier principe, l'organisation d'actions concrètes en direction des entreprises, prises en charge par les seniors demandeurs d'emploi, démontre leur professionnalisme. La découverte du marché de l'emploi local dépasse les traditionnelles démarches de recherches documentaires ou de rendez-vous d'enquêtes métiers, qui pourraient donner aux seniors le sentiment de repartir à zéro. Avec « Objectif seniors », la prise d'informations est plus souple, conviviale, et sur un pied d'égalité : les entreprises locales sont conviées, autour d'un petit déjeuner ou d'un apéritif, à présenter leur activité. La présentation est réciproque, chaque promo engagée dans le dispositif étant amenée, à l'occasion de ces rencontres, à valoriser le profil de chacun ; par exemple en réalisant des cartes de visite, une cartographie de compétences du collectif, en préparant les rencontres par des ateliers relooking, etc.





La force du collectif est, à l'évidence, le deuxième de ces principes. « Un pas vers l'emploi » conjugue solidarité et activation de compétences des seniors : dans le cadre de ce dispositif, ils peuvent s'engager par exemple à accompagner des jeunes à la recherche de stages (en lien avec la Mission locale), ce soutien les mettant eux-mêmes en mouvement et réactivant leurs réseaux. L'action mise aussi sur la participation à un « projet de groupe » : chacun des seniors apporte son expérience au service du collectif. Ces projets de groupe consistent à développer une initiative utile au territoire, testée par une étude de marché. Cette initiative peut déboucher pourquoi pas sur une réelle création d'activité (par exemple sous la forme d'une SCOP ou d'une SCIC).

03

POLITIQUES D'EMPLOI DES SENIORS : QUELLES PERSPECTIVES ?

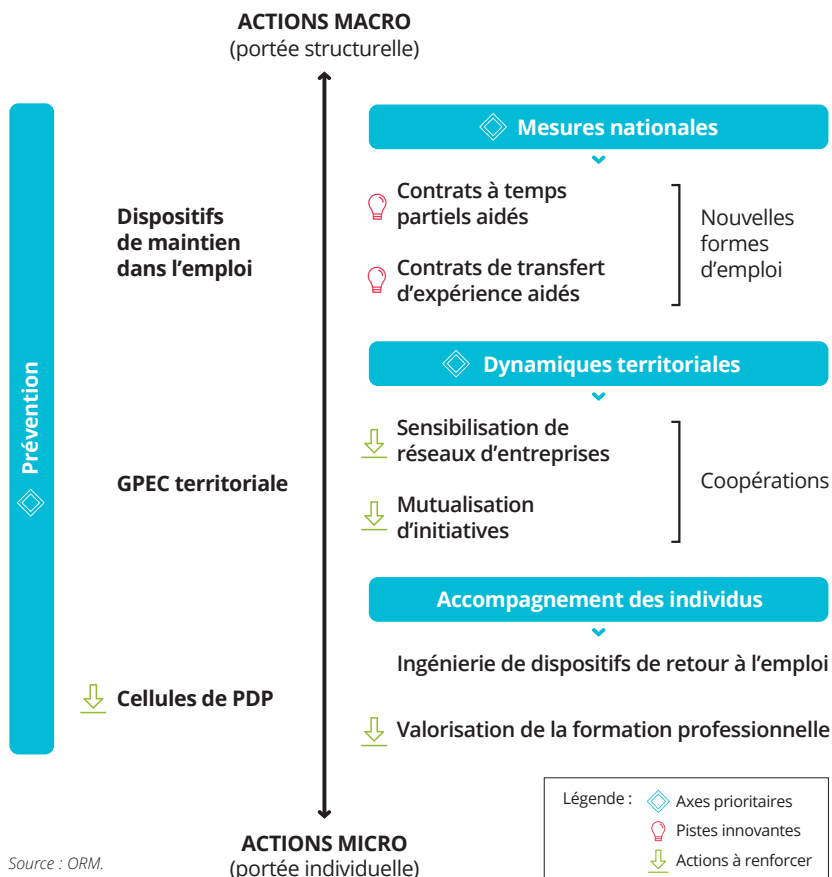
L'ESSENTIEL

- La réinsertion professionnelle en fin de carrière ne dépend pas uniquement de la qualité des dispositifs d'accompagnement :
 - *Des mesures régaliennes soutenant les temps partiel sont également souhaitées, les seniors ayant souvent des contraintes familiales qui pèsent sur leur organisation.*
 - *On attend également des politiques publiques qu'elles tiennent compte des aspirations exprimées en fin de carrière : les aînés sont souvent motivés par des activités de transfert d'expérience (enseignement, formation, tutorat, conseil) qui ne sont pas assez soutenues (aides financières, professionnalisation).*
 - *La mobilisation des acteurs économiques est aussi à privilégier : il s'agit de les sensibiliser aux savoir-être liés à l'expérience et de promouvoir les démarches de GPEC misant sur l'intergénérationnel (équipes mixtes, tutorat croisé...).*
 - *La formation en fin de carrière nécessite de communiquer auprès de trois cibles : les seniors eux-mêmes, qui ont l'appréhension de « retourner sur les bancs de l'école » ; les prescripteurs, pour veiller à l'égalité des chances dans les processus de sélection ; les organismes de formation, plusieurs travaux de recherche montrant que la pédagogie n'est pas assez adaptée aux professionnels expérimentés.*

1. COMBINER LES NIVEAUX D'INTERVENTION

Une bonne partie des acteurs interrogés estiment que le retour à l'emploi des seniors ne dépend pas uniquement de la qualité des dispositifs d'accompagnement : « *Franchement, chercher à améliorer les prestations, qu'elles soient individuelles ou collectives, c'est un épiphénomène... Au-delà de l'accompagnement de chaque senior demandeur d'emploi, il faut développer des mesures plus globales, plus systémiques, y a que ça qui jouera massivement en faveur de l'emploi des seniors !* »

SCHÉMA 4 QUELLES PRIORITÉS POUR L'EMPLOI DES SENIORS ?



Les entretiens d'enquête mettent l'accent sur deux priorités pour favoriser l'emploi des seniors :

- Privilégier des **opérations de grande ampleur** – actions « macro » –, dépassant largement le cadre d'accompagnements individuels ou collectifs ponctuels en direction de seniors demandeurs d'emploi – actions « micro » – (cf. axe vertical du schéma 4). L'ingénierie de projets doit d'abord se déployer à échelle **nationale** (mesures réglementaires, dispositifs nationaux) et ensuite à échelle **territoriale**, sur la base de logiques de coopérations interinstitutionnelles de type « cluster »⁶.
- Développer des **actions préventives** (cf. partie gauche du schéma 4), orientées sur le « maintien dans l'emploi »⁷ des actifs confrontés aux risques d'usure ou de déqualification. Cette approche préventive doit passer, primo, par une meilleure information sur les dispositifs de prévention de la désinsertion professionnelle (PDP), financés par les régimes sociaux – régime général de l'Assurance maladie, ou régimes spécifiques, du secteur agricole, des gens de mer, etc. – et par les fonds intervenant pour l'emploi des personnes en situation de handicap ; secundo, par la mobilisation d'outils susceptibles d'accompagner les mutations économiques et de favoriser le transfert de compétences intergénérationnel sur les territoires⁸ ; et, tertio, par la mise en place d'instances de coordination d'acteurs intervenant localement dans la prévention et la gestion des inaptitudes (cellules territoriales de maintien dans l'emploi, commissions santé au travail...).

EN RÉGION

La Direccte et le Conseil régional soutiennent les bonnes pratiques pour l'emploi des seniors...

L'appel à projets de la Direccte sur l'emploi des seniors, inscrit dans le cadre du CPER 2015-2020 de la région Provence - Alpes - Côte d'Azur, se situe dans une perspective de lutte contre les discriminations liées à l'âge. En 2016, une enquête



⁶ Système de coopération entre opérateurs organisés en chaînes de valeurs suivant à la fois une logique « verticale » (intervenant de la prévention de la désinsertion au retour durable en emploi des seniors) et « horizontale » (couvrant tous les aspects de la sécurisation de parcours des seniors, non seulement professionnelle, mais aussi sociale, médicale, etc.).

⁷ Notion entendue de façon extensive, qu'il s'agisse de permettre le maintien au poste de travail, de favoriser une évolution à l'interne – dans la même entreprise –, voire une mobilité externe (à partir d'actions de réorientation, formation, « outplacement » et réinsertion professionnelle).

⁸ Sont mentionnés les EDEC (Engagements pour le développement des emplois et des compétences), programmes en direction des organisations professionnelles, engagées dans un accord avec l'État, via ses services déconcentrés (Direccte) ; et plus largement toutes les opérations de GPEC-T (gestion prévisionnelle des emplois et compétences territorialisées).



de l'Organisation internationale du travail (OIT) et du Défenseur des droits (DDD) fait en effet ressortir que l'âge est, avec le sexe, un des premiers motifs de discrimination dans le monde professionnel*.

Dans ce contexte, l'appel à projets concernant les seniors entend prioritairement combattre les stéréotypes qui pèsent sur le maintien dans l'emploi et la réinsertion professionnelle des « travailleurs expérimentés ».

L'État et la Région souhaitent plus particulièrement encourager les actions qui concernent les 50 ans et plus confrontés à des difficultés sociales et professionnelles particulières : seniors femmes, seniors travailleurs handicapés, seniors demandeurs d'emploi de longue durée, seniors résidents des quartiers politiques de la ville.

La prise en compte de freins à l'emploi tels que l'illettrisme ou les difficultés de mobilité est également privilégiée.

L'intervention des porteurs de projets peut concerner par exemple des opérations d'immersion dans l'emploi, de réorientation, de transfert de compétences ou d'information sur l'éligibilité des seniors aux dispositifs d'emploi et de formation, en particulier les contrats de professionnalisation.

* https://www.defenseurdesdroits.fr/sites/default/files/atoms/files/etudesresultats-oit-21.03.17-num_0.pdf

Les actions de type « curatif », destinées au retour à l'emploi des seniors – licenciés pour inaptitude ou se retrouvant pour d'autres raisons au chômage – restent bien sûr un enjeu d'importance. Mais l'enquête fait ressortir d'autres priorités d'intervention.

2. ADAPTER LES CONTRATS DE TRAVAIL AUX ASPIRATIONS DES SENIORS...

La perspective d'une embauche massive de seniors, dans un contexte économique à nouveau difficile, suppose des mesures incitatives fortes et ciblées, adaptées à la fois aux contraintes financières des employeurs et aux aspirations des actifs proches de la retraite : plusieurs témoins estiment que c'est seulement en développant des **formes innovantes d'emploi** que la réinsertion professionnelle des seniors sera relancée.

Deux pistes sont avancées pour répondre à leurs besoins et à ceux des entreprises :

- La première piste, en termes de conditions d'emploi, consisterait à mettre en place des **contrats à temps partiels aidés** (articulant coup de pouce financier et allègement horaire pouvant motiver les plus âgés). Cette piste est en phase avec plusieurs préconisations de deux récents rapports au gouvernement, le rapport Cordesse (CESE) d'avril 2019 et le rapport Bellon-Mériaux-Soussan (mission sur le maintien dans l'emploi des seniors) de janvier 2020. Ce dernier rapport, mettant en avant le fait que les seniors sont souvent tributaires d'une conception dominante du travail rattachée à l'activité à temps plein (exception faite de « *toutes les situations subies d'emplois précaires qui provoquent des parcours professionnels hachés* »), préconise le développement de la retraite progressive qui est accessible dans le cadre d'un temps partiel⁹. Mais cette piste, en dehors du fait qu'elle reste méconnue selon les rapporteurs, concerne les plus âgés des travailleurs expérimentés (60 ans et plus). Et le soutien au temps partiel, ciblant les salariés en fin de carrière, manque pour les demandeurs d'emploi.
- La deuxième piste, en termes de contenus d'activité, viserait à développer des **contrats de transferts d'expérience aidés**. Il ressort en effet qu'en fin de carrière les professionnels expérimentés sont attirés par la possibilité de transmettre leur expérience, sous la forme d'activités d'enseignement, formation, tutorat, ou conseil¹⁰, mais que ces activités de transfert ne sont pas suffisamment soutenues, en termes financiers et pédagogiques. Du point de vue financier, le tutorat ou le parrainage sont des activités souvent bénévoles, cet engagement gracieux pouvant constituer un frein au développement des activités de transfert. Du point de vue pédagogique, un accompagnement peut aider à l'émergence, à la structuration et à la viabilité économique de projets de transfert d'expérience¹¹. Comme pour les contrats à temps partiel aidé, les rapports Cordesse et Bellon-Mériaux-Soussan préconisent le développement d'actions de soutien au transfert d'expérience.

⁹ Ce dispositif, qui date de 1988, permet dans le cadre d'une activité représentant de 40 à 80 % de la durée de travail applicable dans l'entreprise, de bénéficier en complément d'un pourcentage de sa pension de retraite (<http://www.retraite.com/dossier-retraite/retraite-progressive>).

¹⁰ Déjà, l'étude précédemment mentionnée sur les aspirations des seniors du secteur sanitaire et social faisait ressortir leur fort intérêt pour des activités de transfert, constituant une opportunité de prise de recul en fin de carrière (Lorent P., *Les Seniors du secteur sanitaire et social...*, op. cit.).

¹¹ Des prestations d'accompagnement au transfert d'expérience peuvent sans doute être développées dans le cadre des nombreux réseaux et dispositifs d'accompagnement aux porteurs de projets qui existent en France (dispositif de bilan de compétences, réseaux de financement et d'accompagnement de créateurs d'activité...)

Il s'agit notamment de promouvoir le « mécénat de compétences », mis à disposition de travailleurs expérimentés et assorti d'avantages fiscaux. Mais ce dispositif étant utilisé plutôt par des actifs en emploi, le rapport Cordesse recommande de le destiner aussi aux publics « en insertion et reconversion professionnelle », et en direction des réseaux de TPE et PME, dans le cadre de démarches d'expérimentation territoriales.

3. MOBILISER LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES...

En dehors de ces nouvelles formes d'emploi qui demandent des incitations fortes, au niveau national, les acteurs interrogés insistent sur l'importance de promouvoir, au niveau local, des **actions de sensibilisation** des entreprises à l'embauche de seniors. Ils mettent en avant les représentations souvent négatives que certains employeurs se font des seniors (exigences, difficultés d'adaptation, etc.) ; des plaintes pour comportements discriminatoires (tendance à écarter d'emblée les candidatures de seniors) sont fréquemment déposées¹².

Des exemples plus vertueux existent cependant, de la part d'entreprises louant les qualités des seniors. Car on ne saurait mettre uniquement l'accent sur les problématiques des travailleurs âgés : de la même façon que l'enthousiasme, la curiosité et la spontanéité des jeunes est fréquemment évoquée, des employeurs mentionnent d'autres savoir-être plus présents chez leurs aînés : ponctualité, réactivité, respect des règles de l'entreprise, diplomatie, sens stratégique. Pour valoriser ces qualités réciproques et favoriser l'entraide, certaines entreprises souhaitent **miser sur une GRH privilégiant l'intergénérationnel**¹³. Un support vidéo, à l'initiative notamment du PLIE MPM Est et d'Urban Prod, apporte un témoignage intéressant sur les résistances à l'embauche de seniors, mais aussi sur des exemples de bonnes pratiques d'entreprises, grands groupes et petites entreprises, qui ont l'habitude de recruter des seniors (cf. encadré ci-après).

¹² Selon le rapport annuel d'activité 2018 du Défenseur des droits, parmi 21 critères de discriminations, l'âge arrive en 5^e rang – après le handicap, l'état de santé, l'origine et la nationalité – si l'on considère le nombre de réclamations déposées au DDD (les saisines pour discrimination liée au sexe étant moins nombreuses).

¹³ Dumortier A.-S., Lorent P., Prache B., *Travailler en PACA : quels métiers à quel âge ?*, ORM, « Questions métiers », n° 5, juin 2014, p. 5-8).

Pour déployer des actions de sensibilisation des entreprises, la question de l'échelle territoriale est prépondérante. Plusieurs études de l'ORM ont montré que les actions de sensibilisation à la « diversité » dans l'entreprise doivent être mises en place à l'échelle de bassins d'emploi, en s'appuyant sur des coopérations avec les opérateurs emploi-formation et les organisations professionnelles du territoire¹⁴. Ces études ont aussi mis en évidence que les employeurs sont abondamment sollicités sur diverses « questions sociales », liées à l'emploi des seniors, mais aussi des jeunes, à l'égalité professionnelle ou au handicap : il s'agit en conséquence de **trouver « la bonne focale »** pour mobiliser les acteurs économiques (action spécifique sur l'emploi des seniors ou approche plus large, par exemple autour d'enjeux de RSE, ou de pistes pour recruter dans des secteurs/métiers en tension ?) ; les bons arguments ; et les bons réseaux pour les sensibiliser sur les territoires. Considérant en particulier l'importance des PME et TPE dans notre région, le déploiement de ces actions de sensibilisation doit s'appuyer sur les organisations professionnelles interlocutrices des petites entreprises (CPME, groupements d'entreprises à l'échelle de zones d'activité, etc.).

EN RÉGION

Des synergies territoriales en faveur des seniors éloignés de l'emploi...

L'ORM a organisé une réunion partenariale sous la forme d'un *focus group* rassemblant des représentants des trois Plans locaux pour l'insertion et l'emploi intervenant sur le territoire de la métropole Marseille Provence (PLIE MP Ouest, Centre et Est) : il s'agissait de mutualiser leurs constats et pistes d'action pour la réinsertion professionnelle des seniors demandeurs d'emploi de longue durée. Si la part des seniors pris en charge diffère fortement d'un territoire à l'autre, les trois PLIE s'interrogent tous sur une ingénierie de l'emploi adaptée à ce public.

¹⁴ Lorent P., *La Sensibilisation des employeurs à l'embauche, au maintien dans l'emploi et à la formation des travailleurs handicapés*, ORM, « En ligne », n° 1, septembre 2012 ; Mailliot S., *La Diversification des choix professionnels des femmes et des hommes*, ORM, « Études », n° 30, novembre 2016.



Le réseau PLIE Métropole a répondu à l'appel à projets 2019, porté par la Direccte Provence - Alpes - Côte d'Azur dans le cadre du CPER 2015-2020, au titre de l'emploi des seniors. Les actions ont pour point commun de favoriser des coopérations entre collectivités locales, entreprises/organisations professionnelles du territoire et opérateurs de l'emploi, au service des seniors en grandes difficultés socioprofessionnelles. La table ronde « Seniors, et alors ! », organisée par le PLIE MP Est en 2020 à La Ciotat, avec le concours des deux autres PLIE métropolitains (manifestation annuelle ralliant un large spectre d'acteurs), s'est appuyée sur le témoignage d'entreprises ayant l'habitude d'embaucher des seniors. Une vidéo a également été réalisée : elle fait d'abord l'inventaire des freins psychologiques au recrutement de candidats de 50 ans et plus (mis en évidence au travers de jeux de rôles) ; puis elle déconstruit habilement ces idées reçues en donnant la parole à des dirigeants et responsables des ressources humaines, habitués à embaucher des seniors*.

* Ce support vidéo est pour l'instant disponible à la demande, via le PLIE Métropole Est (proplot@pliempest.fr). Il sera en téléchargement libre et gratuit à partir de septembre 2020 sur le site du PLIE, actuellement en construction (<https://www.pliempest.fr/>).

4. PARTAGER LES BONNES PRATIQUES...

Dernier point concernant les priorités d'intervention, les experts interrogés estiment qu'il est important de mutualiser les initiatives existantes sur les territoires, les dispositifs en faveur de l'emploi des seniors étant plutôt rares. Il peut s'agir d'actions classiques de diffusion d'information sur les « bonnes pratiques », notamment celles qui sont financées dans le cadre de l'appel à projets porté par la Direccte et la Région (cf. « En région » p. 31).

Les besoins de mutualisation peuvent correspondre aussi à des actions de mise en réseau des porteurs de projets, dont on peut rappeler qu'ils sont souvent isolés, plusieurs d'entre eux ayant signalé être intéressés par des retours d'expérience. Une journée d'échanges entre ces porteurs de projets, s'appuyant sur les résultats de cette étude, pourrait par exemple être une piste d'action.


Ce type d'actions peut également correspondre à une perspective de sensibilisation d'un large spectre d'acteurs de l'insertion sociale et professionnelle, de la formation et du développement économique à l'accompagnement des seniors.

5. RECOURIR À LA FORMATION EN FIN DE CARRIÈRE (UNE ÉTAPE QUI NE VA PAS DE SOI)

L'accompagnement au retour à l'emploi ou au maintien en emploi peut passer par un projet de formation. Mais la formation des seniors se heurte à des résistances et les besoins pédagogiques des aînés ne sont pas suffisamment pris en compte.

Depuis les années 90, plusieurs chercheurs¹⁵ ont étudié les obstacles à la formation professionnelle des seniors, analysant en particulier les pratiques de sélection qui discriminent les profils plus âgés ainsi que les freins psychologiques exprimés par les intéressés¹⁶. Sur ce point, les travaux de recherche mettent en évidence :

- Une **appréhension** des professionnels expérimentés à « **retourner sur les bancs de l'école** »... Surtout quand il s'agit de profils ayant terminé vite leur parcours scolaire, l'idée d'un retour en formation renvoie au souvenir intimidant des évaluations et à l'apprentissage douloureux des savoirs de bases. Ces représentations associées à la formation initiale conduisent aussi les seniors à penser qu'en suivant une formation ils seraient seuls parmi un groupe de jeunes, perspective peu enthousiasmante¹⁷.
- Une fréquente **méconnaissance**, en conséquence, **des pédagogies pour adultes** (études de cas, travaux de groupe, partages d'expériences...).
- Une **vision réductrice des bénéfices possibles d'une formation**, au-delà de l'apport de connaissances théoriques ; considérant que les congés de formation, dès lors qu'ils



*Les seniors se forment moins que leurs cadets : le taux d'accès des salariés à la formation professionnelle est de **48 %** pour les 50-54 ans, **40 %** pour les 55-64 ans, contre **59 %** pour les 30-34 ans (données nationales, Dares Analyses, n° 031).*

¹⁵ On peut notamment citer Burney, N., Delgoulet, C., Gaudart, C., Marquié, J.C. ou Santelmann, P.

¹⁶ Une des expertes de la thématique, Catherine Delgoulet – titulaire de la chaire d'Ergonomie au CNAM et directrice du Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (Creapt) –, a publié de nombreux articles sur le sujet, dont « La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire ? », *Gérontologie et Société*, n° 147, 2013.

¹⁷ Dans le cadre d'une étude (Lorent, 2007), l'ORM avait montré que ces réticences étaient en particulier à l'œuvre parmi les aides à domicile, parfois encouragé-e-s par leur direction à se former, mais exprimant ce type de craintes.

s'inscrivent dans une temporalité suffisante, peuvent aussi favoriser la consolidation d'un réseau professionnel, des solidarités entre pairs, une prise de recul sur son parcours ou encore l'actualisation de ses savoirs.

- Un fréquent **renoncement, pour les actifs proches de la retraite**, à déposer une demande de formation (autocensure, peu de réflexe – et d'incitation – à envisager une formation complémentaire pour augmenter ses revenus à la retraite).

On peut s'interroger également sur l'adéquation des dispositifs de formation aux besoins des seniors. La réflexion sur les approches et les outils pédagogiques adaptés aux capacités et aux aspirations des professionnels les plus âgés est insuffisante sur le terrain de la formation continue : en entretiens d'enquête, aucun exemple de « bonnes pratiques » de suivi de stagiaires seniors n'a été mentionnée... Pourtant, des travaux de recherches universitaires mettent en évidence des modalités d'apprentissage et attentes propres à ces publics, par exemple :

- Un fort besoin des seniors de **s'approprier pleinement les objectifs et modalités pédagogiques** de la formation, donnant à penser que les responsables de formation doivent insister en début de dispositif sur une démarche de « cadrage », voire de « contractualisation », afin de rassurer les stagiaires les plus avancés en expérience.
- Une tendance plus marquée avec l'âge à **vérifier qu'on a compris les apports de la formation**, supposant la mise en place de temps d'échanges substantiels avec les formateurs, voire de séquences de bilans intermédiaires (les seniors appréciant les opportunités de capitalisation de connaissances et de recadrage éventuel de leurs attentes pour la suite de la formation).
- Le souhait de **confronter sa propre expérience avec les contenus de formation**, amenant à privilégier les échanges et analyses de pratiques, par exemple au travers d'études de cas, de jeux de rôle ou simplement de partage de témoignages s'appuyant sur le parcours professionnel des stagiaires.

Promouvoir la formation des seniors, *a fortiori* des seniors demandeurs d'emploi, nécessite donc un engagement fort des pouvoirs publics et des professionnels de terrain : il s'agit d'une part de développer des actions de sensibilisation, ciblant un large spectre d'acteurs (financeurs, prescripteurs, formateurs et actifs en fin de carrière), et orientées sur l'accès des quinquagénaires et sexagénaires aux dispositifs de formation continue ; et d'autre part d'expérimenter des approches pédagogiques innovantes, prenant en compte les attentes des seniors.

CONCLUSION

Tous les rapports consultatifs au gouvernement publiés entre 2018 et 2020 ont mis en évidence des indicateurs préoccupants, les seniors étant surreprésentés parmi les demandeurs d'emploi de longue durée, avec des basculements plus fréquents dans le halo du chômage¹⁸. De plus, les transitions du chômage vers l'inactivité (hors halo) apparaissent plus importantes pour les chômeurs seniors que pour les adultes d'âge intermédiaire.

La crise économique actuelle aura-t-elle un effet amplificateur ? Lors de l'effondrement financier de la fin des années 2000, un administrateur du Comité des régions de l'Union européenne évoquait un effet de ciseaux en matière d'emploi, les entreprises ayant à l'époque reporté leur confiance sur les travailleurs expérimentés au détriment des jeunes¹⁹. Mais cette fois-ci la crise, sanitaire, pourrait avoir des effets plus marqués sur le chômage des seniors, particulièrement exposés aux risques d'inaptitude ; notamment dans l'économie présentielle, très active en Provence - Alpes - Côte d'Azur.

Dans le contexte des difficultés économiques actuelles, un double défi s'impose... Il s'agit non seulement d'ajuster le retour à l'emploi des travailleurs expérimentés aux besoins des filières en tension soutenues par le Conseil régional et les organisations économiques, mais aussi de prévenir la désinsertion professionnelle, dans le sillage du Plan régional de santé au travail, piloté par la Direccte, en lien avec les partenaires sociaux et les signataires de la Charte régionale de coopération pour le maintien en emploi.

¹⁸ Le « halo du chômage » inclut non seulement les personnes non décomptées comme chômeurs parce qu'elles n'ont pas effectué de démarches actives de recherche d'emploi, comme les travailleurs découragés, mais aussi celles qui ne sont pas disponibles rapidement (dans les deux semaines) pour travailler.

¹⁹ Stanicek B., « L'impact de la crise financière sur l'emploi et l'insertion sociale des jeunes. Que faire ? », Fondation Robert Schuman, *Questions d'Europe*, n° 220, 28 novembre 2011.

La formation des seniors, dans une perspective de réinsertion ou de reconversion professionnelle, peut être le fer de lance de ces politiques de maintien et de retour à l'emploi. Ces derniers temps, elle a fait d'ailleurs l'objet de nombreuses recommandations :

- abondement du compte personnel de formation préconisé par le Sénat ;
- accès renforcé à la certification professionnelle en fin de carrière, prôné par le CESE (notamment aux premiers niveaux de qualification, via CLEA) ;
- affectation de crédits du Plan d'investissement dans les compétences défendue par la Mission sur le maintien en emploi des seniors...

Pour ces experts, l'engagement formatif en deuxième partie de carrière est affaire de moyens, mais aussi d'innovations pédagogiques... L'enjeu est de taille : motiver les travailleurs expérimentés, et les aider à se repositionner, en particulier les demandeurs d'emploi !

L'ORM et le réseau des PLIE Métropole pourraient envisager de s'associer pour conduire une recherche-action sur cette thématique : il s'agirait de lancer une enquête sur l'expérience et les besoins des seniors DELD en matière de formation continue – portant notamment sur les enjeux d'ingénierie pédagogique, de suivi de parcours et de coordination entre acteurs de l'intermédiation –, afin de voir dans quelles conditions la formation peut être un levier de retour à l'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

BELLON S., MERIAUX O., SOUSSAN J.-M., *Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés*, rapport au Premier ministre, Mission sur le maintien en emploi des seniors, janvier 2020

BOISSEAU I., BREMOND F., *Les Travailleurs handicapés seniors en Provence - Alpes - Côte d'Azur : quelles spécificités face à l'emploi et au chômage ?*, ORM, « Études », n° 20, octobre 2012

BOISSEAU I., *L'Emploi des seniors : quels axes prioritaires en PACA ?*, ORM, « Mémo », n° 48, juin 2010

BREMOND F., *Les Seniors sur le marché du travail en Provence - Alpes - Côte d'Azur. État des lieux chiffré sur l'emploi, le chômage et la formation*, ORM, « Hors collection », février 2020

CORDESSE A., *L'Emploi des seniors*, CESE, rapport « Les avis du CESE », avril 2018

DELGOULET C., « La formation professionnelle des actifs vieillissants : une combinaison difficile à construire ? », *Gérontologie et Société*, n° 147, 2013

DUMORTIER A.-S., LORENT P., PRACHE B., *Travailler en PACA : quels métiers à quel âge ?*, ORM, « Questions métiers – En ligne », n° 5, juin 2014

FOURNIER C., *Former les seniors, un objectif à reformuler*, Céreq, « Bref », n° 278, 2010

LORENT P., HOUMAIR S., *Ensemble, prévenir la désinsertion professionnelle : chiffres-clés 2017 pour la région Provence - Alpes - Côte d'Azur et ses départements*, ORM, « Hors collection », septembre 2019

LORENT P., *Les Seniors du sanitaire et social ont-ils droit au projet professionnel ?*, ORM, « Impact en PACA », n° 1, février 2007

LUBIN M., SAVARY R.-P., *Rapport d'information du Sénat fait au nom de la commission des affaires sociales sur l'emploi des seniors*, septembre 2019

MIGAUD D., *Les Fins de carrière : un risque de précarité pour les seniors exclus du marché du travail, un coût croissant pour la solidarité*, Cour des comptes, référé S2019-1878, juillet 2019

PARLIER M. (dir.), « Les seniors et la formation », *Éducation permanente*, n° 191, juin 2012

PROUET E., ROUSSELON J., *Les Seniors, l'emploi et la retraite*, France Stratégie, rapport, octobre 2018

GLOSSAIRE

Agefiph : Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

APEC : Association pour l'emploi des cadres

BEP : Brevet d'études professionnelles

BGE : Boutiques de gestion des entreprises (réseau d'appui aux entrepreneurs)

BTP : Bâtiment et travaux publics

CBE : Comité de bassin d'emploi

CESE : Comité économique et social européen

CIDFF : Centre d'information sur les droits des femmes et des familles

CLÉA : Certificat de connaissances et compétences professionnelles

CNAM : Conservatoire national des arts et métiers

CPER : Contrat de plan État-Région

CPME : Confédération des petites et moyennes entreprises

DAF : Directeur/directrice de l'administratif et des finances

DDD : Défenseur des droits

DDDFE : Délégation (ou déléguée) départementale aux droits des femmes et à l'égalité

DELD : Demandeur d'emploi de longue durée

Dircccte : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

DRH : Directeur/directrice des ressources humaines

EDEC : Engagement pour le développement des emplois et des compétences

FACE : Fondation agir contre l'exclusion

Fiphfp : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

MP : Marseille Provence

OIT : Organisation internationale du travail

ORM : Observatoire régional des métiers

PDP : Prévention de la désinsertion professionnelle

PIC : Plan d'investissement dans les compétences

PLIE : Plan local pour l'insertion et l'emploi

PME : Petites et moyennes entreprises

PRST : Plan régional de santé au travail

PSOP : Prestation spécifique d'orientation professionnelle

RH : Ressources humaines

RSE : Responsabilité sociale des entreprises

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative et participative

SPED : Service public de l'emploi départemental

TPE : Très petite entreprise



DÉVELOPPER L'EMPLOI DES SENIORS EN PROVENCE - ALPES - CÔTE D'AZUR

QUELS FREINS ET QUELS LEVIERS ?

Le 14 janvier 2020, le rapport au Premier ministre de la Mission sur le maintien dans l'emploi des seniors recommandait l'appellation de « travailleurs expérimentés » pour désigner les actifs en deuxième partie de carrière. Mais n'y a-t-il pas fort à faire pour valoriser, avant tout, l'image des travailleurs expérimentés en recherche d'emploi ?

Une sensibilisation majeure des réseaux d'entreprises s'impose, surtout les petites PME : il s'agit de miser sur les compétences, et d'autant plus en période de crise. D'autres dynamiques seraient bienvenues, comme un sourcing statistique plus régulier de la situation des quinquagénaires et sexagénaires, sur les territoires. Et la mise en réseau des porteurs d'initiatives en faveur de l'accompagnement vers l'emploi ou de la formation des aînés.

Car de bonnes pratiques existent, soutenues notamment par l'appel à projets de la Direccte Provence - Alpes - Côte d'Azur et de la Région Sud Provence - Alpes - Côte d'Azur.



Observatoire Régional des Métiers

22, rue Sainte Barbe - CS 60589 - 13205 Marseille Cedex 01 - Tél. 04 96 11 56 56 - E-mail info@orm-paca.org

Retrouvez l'ensemble de nos publications en ligne sur : www.orm-paca.org