

TB pour l'obtention du diplôme Bachelor of Arts HES·SO en travail social  
Haute École et École Supérieure de Travail Social – HES·SO//Valais - Wallis

---

**L'ACCOMPAGNEMENT  
SOCIOPROFESSIONNEL DES  
PERSONNES DE 50 ANS ET PLUS**

RÉALISÉ PAR

VALENTINE SANDOZ ET CLÉMENCE PIERREHUMBERT

PROMOTION BAC22

SOUS LA DIRECTION DE

JORGE PINHO ET KARINE DARBELLAY

SIERRE LE, 20 JANVIER 2025



## REMERCIEMENTS

*Nous adressons nos plus sincères remerciements à :*

- *M. Jorge Pinho, notre directeur de travail de bachelor (TB), pour son accompagnement et ses éclairages tout au long de notre TB ;*
- *Mme Karine Darbellay pour son soutien et ses apports théoriques pendant la réalisation de ce travail de recherche ;*
- *Toutes les personnes interviewées sans qui ce travail n'existerait pas.*

*Nous remercions également Mme Carine Tripet pour ses conseils avisés, son écoute et son soutien dans les relectures et Mme Manon Pierrehumbert pour sa relecture. Nous remercions également Mme Sandra Dupraz pour ses apports complémentaires qui ont éclairé les perspectives de notre travail.*

## AVERTISSEMENTS

*« Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs autrices. Nous certifions avoir personnellement écrit le TB et ne pas avoir eu recours à d'autres sources que celles référencées. Tous les emprunts à d'autres auteur·e·s, que ce soit par citation ou paraphrase, sont clairement indiqués. Le présent travail n'a pas été utilisé dans une forme identique ou similaire dans le cadre de travaux à rendre durant les études. Nous assurons avoir respecté les principes éthiques tels que présentés dans le Code éthique de la recherche. Nous certifions également que le nombre de signes de ce document (corps de texte, espaces non compris) est de 107' 633.*

*L'entièreté du texte est écrite au masculin. Ce choix n'a pas pour but d'exclure de notre TB le public féminin ou en transition, mais de rendre l'écriture et la lecture plus aisées. Dans les parties où nous rédigeons et engageons notre opinion, nous écrivons au féminin pluriel.*

*Copilote (2024) a été utilisé pour structurer l'écriture et la correction de celle-ci dans ce travail, ainsi que pour étoffer les sources théoriques ».*



## RÉSUMÉ

Notre travail de Bachelor s'intéresse au processus de réinsertion professionnelle des 50 ans et plus (50+), et plus précisément aux modalités d'accompagnement de ce processus proposé par les intervenants concernés. Dans cette perspective, notre cadre théorique traite de trois concepts principaux : les enjeux de la réinsertion des 50+, la réinsertion professionnelle et le travail social avec une focale sur l'accompagnement. La revue de la littérature a permis d'affiner la problématique et de poser la question de recherche suivante : *Quels sont les principaux enjeux auxquels sont confrontés les intervenants qui accompagnent la réinsertion professionnelle des 50 ans et plus ?*

Dans le cadre de la démarche empirique, cinq entretiens semi-directifs ont été menés en Suisse romande. Les entretiens ont été réalisés auprès de professionnels travaillant dans la réinsertion professionnelle avec un public de 50+.

Les résultats de notre recherche montrent que les professionnels accompagnant des 50+ dans un processus de réinsertion professionnelle, sont confrontés à divers enjeux souvent interdépendants. Nous les avons classés en trois catégories différentes. La première est d'ordre individuel et concerne les préjugés et la valorisation des compétences des 50+. La deuxième catégorie regroupe les enjeux institutionnels, tels que le cadre légal et institutionnel, avec ses ressources, les diverses marges de manœuvre et ses contraintes. La troisième regroupe les enjeux professionnels, notamment les modalités d'accompagnement collectif et/ou l'individuel, l'importance du réseau professionnel et personnel tant pour les 50+ que pour le professionnel et l'employeur, et les exigences de contrôle.

Au terme de notre recherche, des perspectives professionnelles et de recherche sont proposées en guise de conclusion.

## MOT-CLÉS

**Réinsertion professionnelle - 50 ans et plus (50+) - Travail social  
Accompagnement**



## TABLE DES MATIÈRES

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUCTION.....</b>  | <b>7</b>  |
|          | <i>Objectifs théoriques.....</i>  | <i>8</i>  |
|          | <i>Objectifs professionnels.....</i>  | <i>8</i>  |
|          | <i>Objectifs personnels.....</i>  | <i>8</i>  |
|          | <i>Objectifs méthodologiques.....</i>   | <i>8</i>  |
| <b>2</b> | <b>CADRE THEORIQUE .....</b>  | <b>11</b> |
| 2.1      | LES 50+.....  | 11        |
| 2.1.1    | <i>Situation démographique en Suisse .....</i>  | <i>11</i> |
| 2.1.2    | <i>Risques et stéréotypes liés à l'âge.....</i>                                       | <i>12</i> |
| 2.1.3    | <i>Le lien entre l'âge et la performance au travail .....</i>                         | <i>13</i> |
| 2.2      | LA REINSERTION PROFESSIONNELLE .....  | 15        |
| 2.2.1    | <i>La réinsertion professionnelle comme réponse à une problématique sociale .....</i> | <i>15</i> |
| 2.2.2    | <i>Les politiques sociales de l'État social actif.....</i>                            | <i>16</i> |
| 2.2.3    | <i>Les mesures de soutien à la réinsertion .....</i>                                  | <i>16</i> |
| 2.3      | LE TRAVAIL SOCIAL.....  | 20        |
| 2.3.1    | <i>Définition et valeurs du travail social.....</i>                                   | <i>20</i> |
| 2.3.2    | <i>L'accompagnement dans le travail social .....</i>                                  | <i>21</i> |
| <b>3</b> | <b>PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>4</b> | <b>METHODOLOGIE .....</b>   | <b>29</b> |
| 4.1      | TERRAIN.....  | 29        |
| 4.2      | ÉCHANTILLON.....  | 30        |
| 4.3      | METHODE DE RECOLTE DE DONNEES .....   | 31        |
| 4.4      | LE CADRE ETHIQUE DE LA RECHERCHE .....  | 31        |
| <b>5</b> | <b>RESULTATS.....</b>   | <b>33</b> |
| 5.1      | PRINCIPES D'ANALYSE .....   | 33        |
| 5.2      | PREJUGES ET VALORISATION DES COMPETENCES .....  | 34        |
| 5.2.1    | <i>La personne accompagnée et le contexte de travail.....</i>                         | <i>34</i> |
| 5.2.2    | <i>Les préjugés.....</i>  | <i>35</i> |
| 5.2.3    | <i>La valorisation des compétences.....</i>   | <i>38</i> |
| 5.3      | RESEAUX, STRATEGIES ET OUTILS D'INTERVENTION MOBILISES .....                          | 41        |
| 5.3.1    | <i>Cadre de référence dans le processus de réinsertion professionnelle .....</i>      | <i>41</i> |
| 5.3.2    | <i>Méthodes et outils professionnels.....</i>   | <i>42</i> |
| 5.3.3    | <i>Le travail en réseau .....</i>   | <i>44</i> |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.4      | LES EXIGENCES DE CONTROLE ET L'ENCOURAGEMENT A L'AUTONOMIE DES USAGERS.....    | 46        |
| 5.4.1    | <i>L'accompagnement de 50+ en réinsertion</i> .....                            | 46        |
| 5.4.2    | <i>Les actions de contrôle</i> .....   | 50        |
| 5.5      | SYNTHESE DES RESULTATS.....  | 52        |
| 5.5.1    | <i>Préjugés, Valorisation des compétences et Accompagnement</i> .....          | 52        |
| 5.5.2    | <i>Réseaux, stratégies et actions concrètes pour accompagner les 50+</i> ..... | 53        |
| 5.5.3    | <i>Les exigences de contrôle et l'encouragement à l'autonomie</i> .....        | 54        |
| 5.5.4    | <i>La réponse à la question de recherche</i> .....                             | 55        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSIONS.....</b>  | <b>57</b> |
| 6.1      | BILANS.....  | 57        |
| 6.2      | LIMITES DE LA RECHERCHE.....   | 58        |
| 6.3      | PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES.....   | 60        |
| 6.4      | PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....   | 61        |
| <b>7</b> | <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>63</b> |
| <b>8</b> | <b>ANNEXES.....</b>  | <b>65</b> |
| 8.1      | ANNEXE 1 : SCHEMA HEURISTIQUE DE LA PROBLEMATIQUE.....                         | 66        |
| 8.3      | ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN.....  | 67        |
| 8.4      | ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ECLAIRE.....                             | 71        |
| 8.5      | ANNEXE 4 : EXTRAIT DU TABLEAU D'ANALYSE.....                                   | 73        |

## TABLE DES ILLUSTRATIONS : GRAPHIQUE

|  |    |
|--|----|
| Graphique 1 : Pyramide des âges de la population suisse (OFS, 2023)..... | 11 |
|--|----|

## TABLE DES ILLUSTRATIONS : TABLEAUX

|   |    |
|---|----|
| Tableau 1 : synthèse de l'échantillon de la recherche.....                  | 30 |
| Tableau 2 : comparaison des préjugés.....                                   | 36 |
| Tableau 3 : les différentes composantes de l'accompagnement individuel..... | 47 |

## LISTE DES ABREVIATIONS

|      |   |  |
|------|---|--|
| AI   | : | Assurance-invalidité   |
| AIT  | : | Allocation d'initiation au travail   |
| AS   | : | Assistant social   |
| AVS  | : | Assurance-vieillesse et survivants   |
| CV   | : | Curriculums vitae  |
| DPA  | : | Développement du pouvoir d'agir  |
| LACI | : | Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité |
| LAI  | : | Loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance-invalidité  |
| LAsi | : | Loi fédérale du 25 juin 1998 sur l'asile   |
| LEI  | : | Loi fédérale du 16 décembre 2005 sur les étrangers et l'intégration                                    |
| MMT  | : | Mesures du marché du travail   |
| OFAS | : | Office fédéral des assurances sociales   |
| OFS  | : | Office fédéral de la statistique   |
| ORP  | : | Office régional de placement   |
| PET  | : | Programme d'emploi temporaire  |
| SECO | : | Secrétariat d'État à l'économie  |
| TB   | : | TB   |
| TS   | : | Travailleurs sociaux   |
| 50+  | : | Personnes âgées de 50 ans et plus  |

# 1 Introduction

Dans le cadre de notre TB, nous nous sommes intéressées à la question de la réinsertion professionnelle des personnes âgées de 50 ans et plus (50+ ci-après). Notre choix est motivé par deux axes principaux. Le premier est en lien avec les valeurs sociétales et comprend trois éléments distincts. Tout d'abord, nous vivons dans une société vieillissante, ainsi le monde de l'insertion professionnelle est et sera confronté à un vieillissement de la population. En outre, plusieurs objets de votations de ces dernières années ont concerné la question de l'âge de la retraite. Dès lors, nous estimons que plus l'âge de la retraite est repoussé, plus les personnes pouvant bénéficier d'un accompagnement à l'insertion professionnelle peuvent être âgées. Enfin, l'insertion professionnelle des 50+ est une perspective professionnelle qui nous intéresse particulièrement.

Le deuxième axe est davantage personnel. Tout d'abord, la richesse de l'expérience de vie et professionnelle des 50+ est pour nous très intéressante tant d'un point de vue théorique qu'en matière de rapports humains. De plus, notre posture de travailleuses sociales au contact d'utilisateurs ayant une vision de la vie et du terme « métier » bien plus élaborée que la nôtre, sera confrontée à la différence générationnelle et, nous l'espérons, enrichie par celle-ci. L'envie de traiter cette thématique nous vient également de divers questionnements personnels : comment se passe le processus d'insertion professionnelle en Suisse ? Les personnes de 50+ ont-elles les mêmes chances d'insertion qu'un public plus jeune ? Ces questionnements sont aussi en lien avec l'intérêt de la tranche d'âge du public retenu, mais également du thème plus global de l'insertion professionnelle que nous souhaitons approfondir.

Selon l'Office fédéral de la statistique (OFS) la Suisse connaît un changement démographique qui entraîne irrémédiablement une transformation du monde professionnel tel que nous le connaissons. Or le travail social est un des garants visant à permettre l'intégration sociale de tous et éviter une désocialisation et exclusion de l'individu. C'est dans ce cadre-là que le travailleur social, au travers de divers outils comme le développement du pouvoir d'agir (DPA), la communication et la relation à l'autre, peut garantir un lien social entre le monde du travail et les 50+.

Ensuite, ce travail nous permet de comprendre l'importance du travail en réseau et de la pluridisciplinarité pour le travailleur social. En effet, pour soutenir l'insertion professionnelle, le travailleur social doit impérativement collaborer avec d'autres corps de métiers et d'autres partenaires que nous tenterons d'identifier.

Pour terminer, ce TB nous permet de faire des liens concrets avec un module de notre première année d'études en travail social, celui des politiques sociales. Dans le cadre de ce module, nous avons découvert quelques bases théoriques sur l'insertion dans le contexte du chômage que nous désirons approfondir.

Partant de ces éléments, nous avons défini des objectifs dans le but d'orienter nos recherches.

#### OBJECTIFS THEORIQUES

- Approfondir des connaissances théoriques en lien avec l'insertion.
- Développer des savoirs en lien avec la réinsertion des personnes 50+.
- Effectuer des recherches sur la place du travail social dans le domaine de l'insertion professionnelle en Suisse.
- Acquérir des savoirs sur la thématique de l'accompagnement dans le domaine de la réinsertion.

#### OBJECTIFS PROFESSIONNELS

- Connaître le domaine et le cadre de la réinsertion professionnelle en Suisse.
- Renforcer une posture professionnelle grâce à la théorie sur le travail avec des personnes de 50+.
- Développer nos connaissances en lien avec les politiques sociales du domaine de la réinsertion professionnelle et identifier son réseau spécialisé.

#### OBJECTIFS PERSONNELS

- Acquérir une capacité à rédiger des documents avec une écriture professionnelle et scientifique.
- Approfondir des connaissances en lien avec la tranche d'âge des 50+.
- Suivre une rigueur scientifique durant l'ensemble du processus TB.
- Travailler et garder une motivation intrinsèque sur la totalité du mémoire.
- Respecter un fil rouge rédactionnel et structurel durant l'ensemble du travail.

#### OBJECTIFS METHODOLOGIQUES

- Comprendre comment fonctionne l'entretien semi-directif.
- Tester la mise en application d'entretiens semi-directifs.
- Connaître et respecter les principaux enjeux éthiques liés à des projets de recherche.

La définition de nos motivations et des objectifs poursuivis nous ont permis de définir une question de départ. Cette question est le fruit d'une réflexion autour de la posture du travailleur social et de la réinsertion des 50+ dans le monde du travail. Elle se pose en ces termes :

**Comment les travailleurs sociaux accompagnent les 50 + dans leur projet de réinsertion professionnelle ?**

Afin de préciser notre objet de recherche, nous avons commencé par faire une revue de la littérature ciblée (chapitre 2). Celle-ci nous a permis ensuite de préciser la problématique retenue autour de la question et des hypothèses de recherche (chapitre 3). Dans l'objectif de répondre à notre problématique, nous avons réalisé une enquête de terrain dans une perspective qualitative (chapitre 4). À la suite des éléments récoltés, nous avons réalisé une analyse permettant de mettre en évidence les résultats obtenus (chapitre 5). Nous avons terminé notre travail de recherche avec une conclusion reprenant l'ensemble de notre processus de réalisation de TB et proposant des pistes d'action et des perspectives de recherche (chapitre 6).



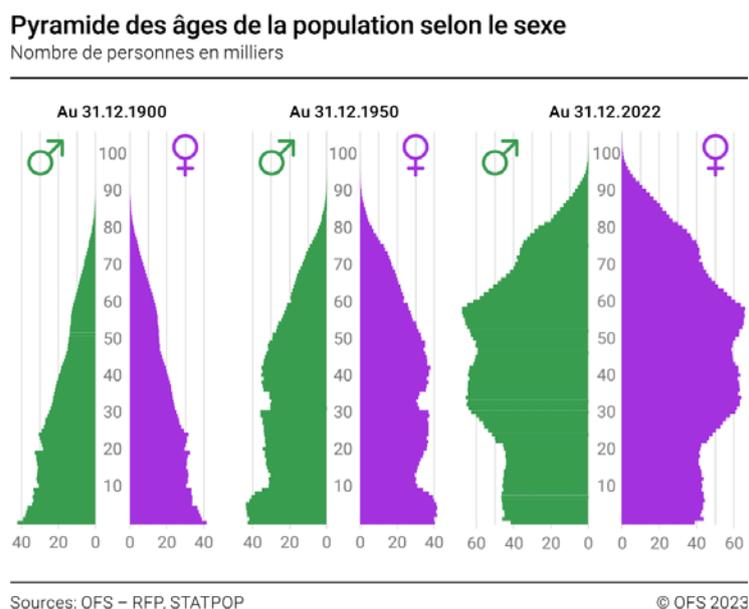
## 2 Cadre théorique

Notre cadre théorique se compose de trois thèmes principaux qui constituent le cœur de la problématique étudiée. Il s'agit du public cible, soit les personnes 50+, le travail et le travailleur social et, enfin, le champ de la réinsertion socioprofessionnelle.

### 2.1 Les 50+

#### 2.1.1 SITUATION DEMOGRAPHIQUE EN SUISSE

La pyramide des âges de l'Office fédéral de la statistique (OFS) met en évidence une tendance claire : la proportion de personnes âgées en Suisse augmente. Cette évolution est due au faible taux de fécondité et à l'allongement de l'espérance de vie. En examinant de plus près les données, nous constatons que la tranche d'âge des 50+ n'a cessé de croître avec un pic autour de 60 ans.



Graphique 1 : pyramide des âges de la population suisse (OFS, 2023)

Selon Travail.swiss, la part des personnes âgées de plus de 50 ans représente plus d'un tiers de la population. Cette forte présence des 50+ dans le monde professionnel et proche de l'âge de la retraite représente un grand défi pour la Suisse qui doit faire face à une période où elle comptera davantage d'employés âgés et moins de main-d'œuvre jeune. Selon Travail.swiss, cette situation devrait perdurer et, d'ici 2050, ces employés plus âgés joueront un rôle essentiel dans le marché de l'emploi suisse. Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) souligne l'importance de maintenir les personnes de 50+ actives sur le marché du travail. Améliorer leur situation professionnelle est l'une des

priorités de la Confédération. Le SECO met en garde contre le risque accru de chômage de longue durée chez les personnes de 50+. Il est donc crucial de soutenir leur maintien sur le marché du travail et de favoriser leur contribution continue à l'économie suisse.

### 2.1.2 RISQUES ET STEREOTYPES LIES A L'AGE

Selon Berton (2007), les personnes de 50+ en recherche d'emploi sont confrontées à des préjugés spécifiques. Ceux-ci ont un impact essentiel dans la recherche d'emploi, car ils ferment des portes professionnelles. Ces préjugés se basent en partie sur l'assimilation que les 50+ sont plus lents et moins productifs dans la réalisation des tâches. Ils demanderaient également un temps d'adaptation supplémentaire et auraient une capacité d'acquisition des nouvelles technologies plus lente. Les entreprises pensent également que cette population est plus à risque de tomber malade. De plus, Berton (2007) montre que les critères en lien avec les savoirs et l'expérience professionnelle approfondie ne sont pas ou peu pris en considération par les employeurs lors de la recherche d'emploi. En revanche, ces mêmes critères sont une réelle plus-value pour les personnes étant en poste depuis longtemps et toujours engagées.

Berton (2007) explique aussi que les préjugés créent de la discrimination statistique. Cela signifie que face au grand nombre de postulations, les entreprises sélectionnent les *curriculum vitae* (CV) selon le critère de l'âge. Par exemple, sur les 100 postulations pour un poste d'employé de commerce, tous les dossiers appartenant à des personnes de 50+ sont retirés. L'âge joue alors un rôle de filtre dû aux préjugés que les employeurs peuvent avoir. Dès lors, les compétences des personnes postulant ne sont pas prises en considération. Enfin, certaines enquêtes montrent que les cadres âgés valorisent davantage l'expérience passée d'une personne de 50+ qu'un cadre jeune.

L'ensemble de ces éléments permettent de comprendre que les personnes de 50+ en recherche d'emploi sont sujettes à des jugements basés sur des stéréotypes et à des phénomènes de discrimination. Cette discrimination en lien avec l'âge pousse la Confédération à agir pour mettre en place de nouvelles mesures pour soutenir la réinsertion des 50+, mesures que nous développerons plus loin.

Jolivert et Volkoff (2016) montrent que certaines entreprises mettent aussi en place différentes mesures permettant l'emploi et le soutien de ce public spécifique. Elles expliquent que ces soutiens dépendent de la singularité des personnes et de leurs parcours de vie. Ainsi, certains domaines professionnels sont plus épuisants et cet épuisement est accentué avec l'âge. Les auteures préconisent « de donner, redonner, à ces salariés les moyens d'adopter des façons de travailler et d'apprendre qui leur

conviennent » (Jolivet & Volkoff, 2016, p. 98). Cela peut être réalisé par la mise en place d'horaires adaptés, des formations ou d'autres moyens selon les entreprises et les besoins en adaptabilité du travail. L'enjeu est de prendre conscience des besoins spécifiques des personnes pour soutenir leur santé. Elle explique aussi qu'un impact positif sur la santé au travail favorise un meilleur développement des compétences et des performances que les 50+ peuvent mettre au bénéfice des entreprises.

Les approches théoriques qui précèdent analysent les préjugés affectant les seniors dans la recherche d'emploi, soulignant leur impact négatif sur les opportunités professionnelles. Ces préjugés, souvent basés sur des stéréotypes de lenteur et de moindre adaptabilité, notamment vis-à-vis des nouvelles technologies, conduisent à une discrimination statistique lors des processus de recrutement, où l'âge devient un critère de sélection excluant. Toutefois, l'expérience des seniors est parfois plus valorisée par des cadres d'âge mûr. Face à cette discrimination, des mesures sont préconisées pour favoriser la réinsertion professionnelle des 50+, telles que l'adaptation des horaires et la formation continue, permettant ainsi de capitaliser sur leurs compétences et de prolonger leur vie professionnelle. Ces stratégies visent à contrer les préjugés et à soutenir la santé et le développement des seniors au travail et de leurs performances professionnelles.

### 2.1.3 LE LIEN ENTRE L'ÂGE ET LA PERFORMANCE AU TRAVAIL

Selon Gaillard (2008), le vieillissement cognitif touche plusieurs capacités telles que « les formes de mémoires, la vitesse de traitement de l'information, l'attention, le raisonnement, les aptitudes verbales, etc. » (p. 14). Il est important de différencier quels types d'intelligence se péjorent ou au contraire restent presque intacts malgré le vieillissement cognitif. Bien que l'intelligence fluide (définie par des capacités comme l'intelligence spatiale, la capacité mnésique...) arrête sa progression aux alentours de 25 ans, l'intelligence cristallisée (définie par des acquis dus à l'expérience et l'apprentissage comme la culture, les capacités verbales...) progresse jusqu'à 50 ans, voire au-delà et régresse très peu. Or, « la relation négative entre l'âge et les mesures d'intelligence fluide » (Gaillard, 2008, p14) est une réalité et cela s'explique par plusieurs théories.

Selon l'auteur, la première théorie fait référence au fait que les ressources cognitives nécessaires pour comprendre et se charger d'une information sont en forte diminution. La deuxième explique que si les informations reçues ne sont pas en lien avec ce que la personne est en train de faire, ces mêmes informations ne sont pas traitées par manque de capacité et de disponibilité cérébrale, ce qui entraîne plus de difficulté à différencier une information importante d'une insignifiante. La troisième théorie décrit une réduction

de la vitesse à laquelle une information est comprise et intégrée. En résumé, Gaillard (2008) affirme que :

Les déclinés liés à l'âge touchant diverses aptitudes cognitives ont été expliqués par différents processus (déficit d'inhibition, diminution des ressources ou de la vitesse de traitement de l'information), en réalité complémentaires, qui évoquent l'idée d'une détérioration générale de la capacité de traitement de l'information avec l'âge (p. 15).

En complément de ces explications, il est important de prendre en compte que le vieillissement cognitif dépend également de variables individuelles et contextuelles<sup>1</sup>. Ainsi, chaque être humain évolue de manière différente et unique. En effet, « plusieurs études et méta-analyses ont démontré que le meilleur prédicteur de la performance au travail (...) est le résultat obtenu par l'individu à des tests d'intelligence, c'est-à-dire à des tâches mesurant diverses aptitudes cognitives » (Hunter et al., 1984, cités dans Gaillard, 2008, p.17).

Ceci est démontré par plusieurs études qui évoquent notamment que les travailleurs âgés s'adonnent à des fonctions routinières et répétitives qui ne demandent pas d'exercer une intelligence fluide comme apprendre de nouveaux procédés. Car effectuer des tâches jour après jour crée une importante expérience professionnelle et développe l'intelligence cristallisée. Une autre étude met en avant les acquis et l'expérience professionnelle. Elle se développe autour du fait que les personnes âgées compensent leur perte d'intelligence fluide en mettant à profit leurs connaissances du métier et leurs acquis développés tout au long de leur vie professionnelle. Comme ils ont régulièrement effectué une tâche, ils développent des schémas cognitifs capables de répondre aux diverses difficultés rencontrées. Enfin, une troisième étude démontre que les personnes âgées s'appuient notamment sur leurs collègues et leurs compétences pour rester dans un niveau de performance équivalent (Gaillard, 2008).

Ainsi, les travailleurs âgés savent utiliser leurs capacités, leur longue expérience professionnelle constituée d'un panel important d'outils et leur intelligence cristallisée pour se maintenir à niveau par rapport à leurs collaborateurs et collègues. Les 50+ gardent donc une aptitude de travail qui s'axe, certes sur d'autres formes d'intelligences et de capacités, mais qui, malgré les préjugés, restent une valeur importante. Mais pour que ces personnes puissent faire valoir leurs capacités, ils doivent pouvoir les démontrer

---

<sup>1</sup> Ces variables sont définies par le psychologue allemand Paul Baltes (1987, 1997) dans sa théorie sur la *life-span développement psychology*.

en situation de travail. Cela passe parfois par des processus et des dispositifs de réinsertions spécifiques, dont il est question dans le chapitre qui suit.

## 2.2 La réinsertion professionnelle

### 2.2.1 LA REINSERTION PROFESSIONNELLE COMME REPONSE A UNE PROBLEMATIQUE SOCIALE

La réinsertion peut être considérée comme la réponse à une problématique sociale découlant d'un contexte sociétal complexe. Une problématique sociale est un « processus socialement construit dans lequel sont impliqués des acteurs sociaux et des institutions (historiquement construites), des logiques (sociétales) d'action et des stratégies d'acteurs, des expériences (biographiques) sur le marché du travail et des héritages socioscolaires » (Bordigoni, Demazière & Mansuy, 1994, cité dans Dubar, 2001, p. 34).

Dubar (2001) identifie trois acteurs clés dans cette problématique sociale qu'est la réinsertion socioprofessionnelle. D'abord, la réinsertion est le produit d'un contexte historique. Dans les années 1970 et 1980, la Suisse a vécu une augmentation importante de son taux de chômage à la suite de différentes crises (Pinho, 2020). Ces crises ont amplifié la problématique de la précarité et de l'exclusion de masse, poussant la Suisse à mettre en place une politique et des mesures de réinsertion sur les plans fédéral et cantonal (Zwick Monney, 2015).

Le champ de la réinsertion est aussi le produit d'un contexte sociétal. Toute société joue un rôle essentiel en définissant le cadre, les valeurs et les objectifs qu'elle promeut et souhaite développer. En Suisse, par exemple, la valeur du travail occupe une place centrale. Elle représente un mode d'intégration sociale et économique qui favorise à la fois l'indépendance et la reconnaissance des individus (Pinho, 2020). Dès lors, les personnes qui sont exclues du monde du travail sont fragilisées en termes d'intégration, d'indépendance et de reconnaissance individuelle. La réinsertion est alors vue comme un moyen de lutter contre ces risques de fragilisation, en tentant de garder les personnes actives.

Enfin, selon Dubar (2001) la réinsertion est aussi le produit de stratégies de trois acteurs principaux : les personnes à insérer, les employeurs et les intermédiaires accompagnants (par exemple l'État, les institutions et les TS). Dans le cadre de notre travail, le public cible est les 50+ inscrits dans un processus de réinsertion et nous nous intéressons aux travailleurs sociaux en tant qu'intermédiaires entre ce public et le marché de l'emploi.

Dans le contexte suisse, les différents éléments qui précèdent s'inscrivent dans un cadre de politiques et de protection sociales dites actives.

### 2.2.2 LES POLITIQUES SOCIALES DE L'ÉTAT SOCIAL ACTIF

La politique sociale désigne « la part de l'État dans l'action sociale » (Fragnière & Girod, 2002, cité par Pinho, 2020, p.27). Keller (2016) explique de son côté que de multiples institutions publiques, privées et parapubliques sont mandatées par l'État pour mettre en œuvre sa politique sociale. Dans ce domaine, la Suisse est devenue peu à peu un État social dit actif, accordant une place importante au champ de la réinsertion socioprofessionnelle. L'activation des personnes et l'individualisation de l'intervention sont au cœur de ce modèle.

L'activation désigne des parcours dans lesquels la réinsertion est conçue comme un processus dynamique spécifique aux situations accompagnées comme l'explique Pinho (2020). Keller (2016) montre que l'activation a pour finalité l'autonomie de la personne, jusqu'à maîtriser son existence, lui donner du sens et à ne plus avoir besoin de l'aide de l'État. Dans l'idéal, la personne sera capable de trouver une activité rémunérée et de mettre en action son potentiel pour le faire perdurer. Cependant, ce principe d'activation exige des contreparties de la part des personnes en processus de réinsertion. Pour bénéficier des prestations, des contre-prestations sont obligatoirement requises par le cadre légal concerné. Cela passe, par exemple, par des recherches d'emploi régulières, par des stages ou encore des mesures de formation.

De plus, le processus de réinsertion est individualisé et demande que la personne soit active et responsable de ses actions. Par conséquent, ce processus est exigeant, peut prendre du temps, voire ne pas aboutir au résultat souhaité (Zwick Monney, 2015). Ainsi, la réinsertion professionnelle peut être compromise en raison d'éléments individuels, en lien avec les contre-prestations exigées ou dues à une situation sociétale défavorable, telle que celle du marché du travail. En cas de rupture du processus de réinsertion, la personne sera alors accompagnée, notamment par des professionnels du travail social. Cet accompagnement s'appuie entre autres sur des mesures de réinsertion ciblées. Nous en présentons quelques-unes dans le chapitre qui suit, en nous focalisant sur les 50+.

### 2.2.3 LES MESURES DE SOUTIEN A LA REINSERTION

Suivant l'évolution des politiques sociales décrite ci-dessous, la réinsertion est devenue un aspect central de l'action publique en faveur des adultes ayant perdu leur emploi et cherchant à retourner dans le monde professionnel.

Dans ce contexte, la Suisse a mis en place des dispositifs fédéraux en lien avec la réinsertion, comme la Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité [LACI], la Loi fédérale du 19 juin 1959 sur l'assurance-invalidité [LAI], la Loi fédérale du 16 décembre 2005 sur les étrangers et l'intégration [LEI] et la Loi fédérale du 25 juin 1998 sur l'asile [LAsi]. De leur côté et selon une organisation fédéraliste, les cantons développent des cadres légaux cantonaux pour les personnes sans emploi. Les lois cantonales sur l'aide sociale en font partie (Zwick Monney, 2015).

Notre enquête de terrain s'inscrivant dans le cadre de la LACI, nous la développons ci-après, notamment en présentant quelques exemples de mesures ciblées sur les 50+.

### *2.2.3.1 La loi fédérale sur l'assurance chômage (LACI)*

La LACI prévoit diverses mesures pour favoriser l'intégration professionnelle des assurés et des personnes menacées de chômage. Selon l'art. 59 al. 1 LACI « l'assurance alloue des prestations financières au titre des mesures relatives au marché du travail en faveur des assurés et des personnes menacées de chômage ». Voici un aperçu de ces mesures :

- Mesures de formation (LACI, art. 60) : elles visent à améliorer l'aptitude au placement des assurés en leur offrant des opportunités de formation ou de reconversion professionnelle. Ces programmes permettent aux individus de se réorienter professionnellement, que ce soit individuellement, collectivement ou au sein d'une entreprise.
- Mesures d'emploi (LACI, art. 64) : elles comprennent des actions professionnelles en entreprise, telles que des stages ou des programmes d'emplois temporaires subventionnés.
- Mesures spécifiques (LACI, art. 65 à l'art. 72) : ces mesures sont adaptées aux besoins spécifiques des assurés. Elles incluent des contributions aux frais de déplacement, un soutien pour les assurés qui entreprennent une activité indépendante ainsi que d'autres mesures et les allocations d'initiation au travail (AIT).

L'objectif global de ces mesures est de favoriser la réinsertion rapide et durable des assurés sur le marché du travail, de promouvoir leurs qualifications professionnelles, de réduire le risque de chômage de longue durée et de leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle (art. 59 al. 2 LACI). De plus, ces mesures et une révision de

la LACI datant de 1995<sup>2</sup> permettent « le passage d'un système essentiellement passif de compensation du revenu à une politique active de marché du travail visant à réinsérer rapidement et durablement les demandeurs d'emploi grâce à un emploi intensif des MMT » (Gasser & Greub, 2002 : 28, cités dans Zwick Monney, 2015, p 42). Pour Zwick Monney (2015), l'efficacité de ces mesures est discutable, car d'une part le taux de chômage baisse drastiquement de plus de moitié, mais d'autre part, la quantité de chômeurs de longue durée augmente de manière significative. Malgré cela, les mesures encourageant la réinsertion professionnelle vont continuer d'évoluer au gré des mutations du marché du travail, de la politique en vigueur et des diverses révisions des lois fédérales et cantonales (Zwick Monney, 2015).

### *2.2.3.2 Mesures destinées aux 50+*

Les travailleurs âgés de 50+ bénéficient de certaines prestations complémentaires à celles définies dans la LACI. Les cantons doivent respecter le cadre légal qui leur est imposé, mais le principe de subsidiarité leur accorde une certaine marge d'action propre. Entre 2020 et 2024, les cantons ont été soumis à un programme d'impulsion visant à faciliter la réinsertion professionnelle des chômeurs seniors via un accompagnement adapté à leurs besoins individuels. Dans le cadre de ce programme, les cantons ont été invités à tester de nouveaux projets, tels que le Job Coaching pour le Valais, et de les pérenniser à long terme s'ils s'avèrent concluants.

Les chômeurs seniors (âgés de 50 à 64 ans selon Travail.swiss) bénéficient d'indemnités journalières supplémentaires. Travail.swiss précise que :

les personnes âgées de 55 ans et plus ont droit à 520 indemnités journalières si elles ont cotisé pendant au moins 22 mois, ainsi qu'à 120 indemnités journalières supplémentaires si elles tombent au chômage dans les quatre ans qui précèdent l'âge de la retraite AVS (s. d.).

En outre, dans le cadre de la LACI, cette population dispose de prestations transitoires qui leur permettent de faire le pont entre le chômage et la retraite. Selon l'office fédéral des assurances sociales (OFAS), pour les personnes étant au chômage peu de temps avant la retraite, il est difficile de trouver un emploi. Les prestations transitoires pour les personnes âgées de 60 ans ou plus arrivant en fin de droit du chômage cherchent précisément à répondre à cette difficulté.

---

<sup>2</sup> La révision de la LACI de 1995 « apporte également des prescriptions plus sévères concernant le comportement des assurés, la définition du travail convenable, le contrôle et les sanctions ainsi que la participation aux mesures relatives au marché du travail (MMT) » (Zwick Monney, 2015, p.42).

Travail.swiss met également en avant la mesure « allocation d'initiation au travail » (AIT) qui permet d'actualiser ou d'élargir les compétences professionnelles des assurés de 50+ en effectuant une période d'initiation auprès d'un employeur. Travail.swiss explique que :

si, à l'issue de la période d'initiation, la personne assurée est embauchée aux conditions usuelles dans la branche d'activité et dans la région, l'employeur reçoit l'AIT en guise de soutien. Au début du rapport de travail, les allocations s'élèvent à 60 % du salaire mensuel, dont 40 % sont couverts par l'employeur. Pendant la période d'initiation, la part de l'employeur augmente ensuite (s. d.).

Cette mesure ciblée peut être appliquée jusqu'à 12 mois pour les 50+.

Le Conseil fédéral et les cantons ont également mis en place le projet pilote « Supported Employment » dont la finalité est de soutenir les personnes ayant des difficultés dans la recherche d'emploi, dont les seniors. Il vise également la durabilité de l'emploi pour la personne demandeuse. Cet essai pilote se réalise sur une base volontaire et pour des personnes étant bientôt en fin de droit. Cette mesure s'applique sur une durée maximale de six mois. Dans le cas où un emploi a été trouvé, elle continue de soutenir pour un total de 18 mois maximum. Dans la situation où la personne n'a pas trouvé d'emploi dans les six mois, la mesure s'arrête. Les personnes sont accompagnées individuellement environ chaque semaine sur la base de coaching pour mettre en application le plan d'emploi défini.

De plus, certains cantons disposent de MMT spécifiques pour les demandeurs d'emploi âgés de 50+. Par exemple, dans le canton de Vaud, l'association Insertion Vaud propose le projet InPlus. Ce programme offre un suivi de coaching holistique d'une année, réalisé en quatre étapes, pour les personnes de plus de 45 ans en réinsertion professionnelle. De même, dans le canton du Valais, l'association 50+ Actif propose un accompagnement individualisé pour la réinsertion professionnelle des personnes de cette tranche d'âge. Ces associations travaillent avec le mandat des autorités cantonales qui mettent en œuvre la LACI.

Enfin, la mise en œuvre de ces différentes mesures et l'accompagnement des personnes qui en bénéficient sont assurés par plusieurs professionnels, notamment ceux issus du travail social.

## 2.3 Le travail social

### 2.3.1 DEFINITION ET VALEURS DU TRAVAIL SOCIAL

Il est difficile de définir de manière univoque la profession du travail social<sup>3</sup>, car il évolue avec la société, la transformation de ses missions et la réorganisation de ses mandats. Dans la cadre de notre recherche, nous nous sommes appuyées sur la définition européenne du travail social :

Les professionnel-le-s du travail social cherchent: [...] à promouvoir le changement social, la résolution de problèmes dans le contexte des relations humaines et la capacité et la libération des personnes afin d'améliorer le bien-être général. Grâce à l'utilisation des théories du comportement et des systèmes sociaux, le travail social intervient au point de rencontre entre les personnes et leur environnement. Les principes des droits de l'Homme et de la justice sociale sont fondamentaux pour la profession (Avenir social, Berufsbild, 2014, p. 2).

Cette citation souligne la complexité du métier et de sa définition. De plus, elle insiste sur un point essentiel pour notre travail qui est le lien central entre les personnes et leur environnement. En ce qui nous concerne, il s'agit des 50+ inscrites dans un processus de réinsertion professionnelle dans un contexte socioéconomique donné.

Selon Avenir Social (2014), le travail social est un métier fondé sur plusieurs valeurs essentielles telles que la solidarité, l'égalité, la démocratie, la justice et la dignité humaine.

Les professionnel-le-s du travail social agissent en fonction d'une vie dans laquelle les besoins physiques, psychiques, sociaux et culturels de l'être humain sont reconnus et satisfaits, et dans laquelle la dignité inaliénable et la valeur de chaque personne trouvent reconnaissance et protection (Avenir social, Berufsbild, 2014, p.8).

De plus, la dimension démocratique est très importante dans les valeurs du travail social. Selon Avenir Social (2014), cela signifie que le travailleur social défend ses valeurs professionnelles au sein de ses différents lieux de travail et interpelle la société pour le respect des droits fondamentaux. Dans cette perspective

---

<sup>3</sup>Nous allons utiliser le terme profession du travail social en référence à l'association des professionnels du travail social en Suisse Avenirsocial en Suisse (Keller, 2016). L'association représente et s'engage pour les professionnels du niveau tertiaire sur les plans régional et cantonal

Les professionnel-le-s du travail social visent à ce que les usagers et les usagères atteignent une autonomie et une autodétermination maximales leur permettant de participer aux processus sociaux en vue d'une meilleure intégration et en favorisant des opportunités de développement optimales pour tous les sujets impliqués (Avenir social, Berufsbild, 2014, p.4).

Nous pouvons donc constater que le travail social a pour but d'autonomiser et de responsabiliser les individus en agissant sur deux niveaux d'intervention, celui des individus et des groupes et celui de la société. Le travail lié au premier niveau permet une amélioration de l'adaptation à l'environnement social des individus ou des groupes. Concernant le deuxième niveau, les professionnels travaillent à créer un changement au sein de la société pour permettre la satisfaction des divers besoins des individus (Avenir Social, 2014).

Keller (2016) ajoute que ces deux niveaux (individus et société) peuvent rentrer en tension comme dans le champ de la réinsertion professionnelle. Ces tensions viennent opposer deux principes, l'aide et le contrôle. Cela peut créer un dilemme avec une tension entre l'émancipation de la personne accompagnée et l'ordre social attendu. Nous reviendrons sur ces tensions qui pèsent sur le travailleur social lorsque nous parlerons de l'accompagnement et de l'autorité dans les chapitres qui suivent.

### 2.3.2 L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE TRAVAIL SOCIAL

Comme explicité précédemment, le travail social mobilise l'accompagnement comme outil pour sa pratique professionnelle et la création de lien entre le travailleur et l'utilisateur. L'accompagnement est un terme englobant différentes approches, telles que le counseling, le parrainage, etc. (Paul, 2009). Selon l'auteure, accompagner c'est « se joindre à quelqu'un (dimension relationnelle), pour aller où il va (dimension temporelle et opérationnelle), en même temps que lui : à son rythme, à sa mesure, à sa portée » (p. 96).

Cette définition de l'accompagnement fait référence à quatre idées qui permettent d'approfondir cette notion. La première idée renvoie à la secondarité de la personne accompagnant l'utilisateur. Cela dit, elle « n'est pas pour autant accessoire puisqu'il n'y aurait pas accompagnement sans ce binôme initial » (Paul, 2009, p. 96). La seconde idée fait référence à une notion de cheminement ensemble avec l'élaboration et la réalisation de différentes étapes permettant l'évolution. Cette idée permet de faire le lien avec la notion d'un début et d'une fin dans l'accompagnement (3<sup>e</sup> idée). Enfin, l'idée d'être et d'avancer ensemble : cela signifie que les deux personnes sont impliquées

ensemble durant les étapes malgré une dissymétrie relationnelle (accompagnant – accompagné ou aidant – aidé).

La définition de l'accompagnement laisse aussi entendre une visée d'émancipation de la personne accompagnée comme exposée dans le chapitre précédent. Là encore, cela peut créer une tension entre l'émancipation visée par l'accompagnement social et les attentes du cadre - légal, institutionnel, réglementaire liée à une mesure spécifique, etc. - dans lequel s'inscrit l'intervention professionnelle. Nous développons ces tensions dans le chapitre suivant.

### *2.3.2.1 Les enjeux de l'autorité dans l'accompagnement*

Le travailleur social exerce son activité en fonction de divers mandants. Ces derniers influencent sa posture professionnelle et les modalités de son accompagnement. Dans ce contexte, l'État délègue certaines tâches aux travailleurs sociaux, ce qui leur confère un certain pouvoir dans leurs actions, comme la possibilité de retirer une prestation sociale en cas de manquement. Cela influence alors la relation et l'accompagnement déployé par les professionnels du travail social. Paul (2009) relève ici une tension entre les caractéristiques de l'accompagnement développées précédemment (secondarité de l'accompagnant, cheminer ensemble, durée et relation) et le mandat confié avec le pouvoir qui en découle.

De plus, l'autorité dans le domaine du travail social fait référence à un déséquilibre de ressources entre l'utilisateur et l'accompagnant. Cette disparité peut entraîner une forme de pouvoir fondé sur la compétence et le savoir, comme le montre Braud (2011). Cela crée une verticalité entre la personne détentrice du savoir et la personne en attente de réponses pour progresser. Cela dit, Paul (2009) défend qu'il est possible d'accompagner une personne malgré ces différences de ressources, à condition que l'accompagnant en ait conscience et soit en mesure de créer un contexte permettant le partage des connaissances et des compétences.

Braud (2011) montre aussi que l'autorité peut être exercée selon un pouvoir d'injonction ou un pouvoir d'influence. Le pouvoir d'injonction, particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche, fait référence à un comportement prescrit, formellement défini, par exemple dans un règlement. En cas de manquement au comportement prescrit, il peut y avoir une sanction négative. L'utilisateur a alors deux options : (1) suivre les actions demandées comme, dans le champ de l'assurance chômage, envoyer le nombre nécessaire de dossiers de postulation, pour continuer à percevoir ses indemnités journalières ; (2) dans le cas inverse, s'opposer aux prescriptions au risque de voir ses

prestations limitées. Le pouvoir d'injonction repose sur le cadre légal et/ou les attentes des mandants.

La question de l'autorité et du pouvoir qui en découle vient alors questionner la définition de l'accompagnement proposée par Paul (2009), fondée notamment sur une relation symétrique et le respect du rythme de la personne accompagnée. Keller (2011) présente ce questionnement comme une tension, un dilemme entre l'aide et le contrôle exercés par les travailleurs sociaux sur les usagers. Elle souligne également que cette posture crée des inégalités et une position inconfortable pour le professionnel. En parallèle, le Code déontologique du travail social (2010) indique que chaque personne doit avoir accès aux mêmes droits indépendamment de leurs éventuelles « différences ». Ces éléments finissent par créer des contradictions entre les mandants qui sont l'État, les règles et normes du travail social (code déontologique) et les besoins et demandes des usagers. Se trouvant à l'interface de ces trois mandats – État, Usager et Code de déontologie - le travailleur social doit sans cesse se positionner en faisant appel à ses valeurs personnelles et à ses compétences professionnelles, pour tenter de gérer les multiples tensions auxquelles il doit faire face (D. Pichonnaz, communication personnelle, 22 septembre 2022).

Pour conclure, nous constatons que les valeurs du travail social peuvent entrer en conflit dans l'accompagnement des individus et donc dans la réinsertion professionnelle des 50+. Or les principes promus par l'accompagnement sont importants pour les travailleurs sociaux, et plus largement pour les métiers qui collaborent avec l'humain. Le défi consiste alors à trouver un juste équilibre entre les attentes et exigences des différents mandats et les besoins et ressources des 50+ dans l'accompagnement de leur parcours de réinsertion professionnelle. Ce défi est au cœur de notre problématique dont les contours sont définis dans le chapitre qui suit.



### 3 Problématique de la recherche

Comme démontre notre cadre théorique, les exigences de réinsertion ont pris de l'ampleur dans les politiques sociales suisses. Nous avons observé un réel développement de cette notion à travers l'histoire et l'évolution des politiques sociales. Celles-ci se déploient aujourd'hui dans le contexte d'un État social dit actif. Ceci implique que l'activation des personnes et l'individualisation de l'intervention sont au cœur de ce modèle. Cette évolution est également expliquée par l'introduction des différentes lois et mesures telles que la LACI et ses MMT, la LAI, la LEI et la LAsi. Les mesures telles que les AIT, l'augmentation des indemnités journalières, les mesures cantonales<sup>4</sup> et le développement de plusieurs associations autour de la question de la réinsertion, démontrent que le public concerné n'est pas uniquement composé de jeunes. De plus, le projet pilote fédéral et cantonal de *supported employment*, lancé en 2021, traduit la volonté d'encourager la réinsertion professionnelle des 50+. La réinsertion de ce public se révèle être aussi un défi important sur les plans de la démographie et du marché du travail. En effet, les 50+ sont actuellement une part très active du marché du travail suisse et, selon l'OFS (2023), cette part devrait continuer son expansion.

Concernant la population des 50+, nous avons constaté que les travailleurs « âgés » constituent une part importante des personnes actives. Cependant, ce public fait face à des stéréotypes et des préjugés qui rendent leur réinsertion complexe. D'une part, les 50+ sont victimes des stéréotypes de lenteur et de manque d'adaptabilité aux nouvelles technologies. D'autre part, la question de la fragilité de la santé leur est également associée. Malgré ces différents stéréotypes et préjugés, nous avons également mis en avant les diverses capacités propres aux travailleurs « âgés » (Berton, 2007). Ce public est en réalité efficace dans des activités routinières ou celles qui lui demandent d'utiliser ses compétences, ses acquis et son expérience professionnelle. De plus, avec le temps, ils ont développé un riche panel d'outils et ayant une valeur certaine pour toute entreprise. En outre, il est aussi possible d'aménager le cadre de travail pour pérenniser l'emploi et l'employabilité de ce public. Dans cette optique, il existe différentes mesures dans plusieurs cadres légaux, notamment la LACI, qui permettent une réinsertion professionnelle adéquate et durable des 50+. La mise en application de ces mesures ne peut être réalisée que grâce au soutien de différents acteurs dont les travailleurs sociaux font partie.

---

<sup>4</sup> Les cantons ont mis en place diverses mesures telles que le job coaching en Valais et Inplus dans le canton de Vaud.

En effet, comme énoncé dans le cadre théorique, les travailleurs sociaux occupent une place centrale dans le domaine de la réinsertion professionnelle. Celle-ci fait référence à des valeurs et des enjeux connus du travail social, tel que l'autonomie, la participation, l'égalité et la dignité humaine. Dans ce contexte, l'accompagnement est un outil permettant aux professionnels du travail social de répondre aux attentes et aux exigences du domaine de la réinsertion professionnelle. Néanmoins certaines tensions peuvent émerger entre le principe du soutien à la personne en réinsertion professionnelle et celui du contrôle (Keller, 2016) inhérent aux exigences de l'État social actif. Si l'accompagnement est une démarche reposant sur des valeurs qui font écho à celles du travail social, il existe néanmoins un potentiel conflit entre ces valeurs et les exigences imposées par l'État social actif. En effet, celles-ci impliquent des formes de contrôle qui, de ce fait, octroient une certaine autorité à celui qui accompagne<sup>5</sup>. Or, comme expliqué dans le cadre théorique, il existe une réelle tension entre les objectifs des politiques sociales et les valeurs de participation et d'autonomie qui fondent le travail social. Dès lors, afin d'y faire face, le travailleur social tente d'instaurer dans l'accompagnement proposé une relation symétrique, basée sur le partage de connaissances et de compétences. Il s'agit d'un défi qui est précisément au cœur de notre question de recherche, formulée en ces termes :

**Quels sont les principaux enjeux auxquels sont confrontés les intervenants qui accompagnent la réinsertion professionnelle des 50 ans et plus (50+) ?**

Partant du cadre théorique qui précède, nous avons retenu trois types d'enjeux principaux (Annexe 1 : schéma heuristique de la problématique, p. 66) pouvant impacter l'accompagnement des 50+ inscrits dans un processus de réinsertion. Nous les présentons ci-après en guise d'axes de recherche explorés lors de l'enquête de terrain.

**Axe 1 : préjugés et atouts des 50+**

**Comment les préjugés sur les 50+ et la valorisation de leurs compétences sont-ils intégrés dans l'accompagnement mis en place ?**

Avec cette sous-question, nous cherchons à comprendre comment sont pris en compte les divers préjugés décrits dans notre cadre théorique. Autrement dit, il s'agit de mieux comprendre si les intervenants travaillent avec les différents préjugés et s'ils mettent en place des méthodes ou des manières de faire pour les contrer. Comme exposé dans le

---

<sup>5</sup> Ici, il faut comprendre le travailleur social ou tout autre intervenant dans le domaine de la réinsertion professionnelle.

cadre théorique (Berton, 2007), les 50+ sont associés à des stéréotypes en lien avec leur âge, leur capacité d'adaptation et d'apprentissage, etc. En parallèle, nous désirons également savoir si les intervenants valorisent les savoirs et compétences des 50+. Gaillard (2008) souligne que les travailleurs âgés peuvent mobiliser leurs capacités, leur longue expérience professionnelle constituée d'un panel important d'outils et leur intelligence cristallisée pour se maintenir à niveau par rapport à leurs collaborateurs et collègues. Qu'en est-il concrètement auprès des professionnels que nous souhaitons interroger ?

## **Axe 2 : stratégies d'accompagnement**

### **Quels réseaux, stratégies, actions concrètes et autres outils, le professionnel mobilise pour accompagner l'utilisateur dans sa réinsertion professionnelle ?**

Avec ce 2<sup>e</sup> axe de recherche, il s'agit de documenter les modalités concrètes qui composent l'accompagnement proposé aux 50+. Comme montré dans la revue de la littérature, la LACI (art. 60, 64, 65 à 72) prévoit plusieurs mesures et dispositifs de réinsertion (Zwick Monney, 2015) dont certains sont spécifiques aux 50+ (travail.swiss). Il s'agira ici de comprendre dans quelle mesure ces ressources sont mobilisées par les intervenants qui accompagnent ce public dans son parcours de réinsertion : quels sont les principaux dispositifs proposés et pour quelles raisons ? Quels en sont les principaux avantages et limites, etc. ? Il s'agira aussi de s'intéresser au réseau, aussi bien celui du professionnel que celui de l'utilisateur, mis en place dans la réinsertion professionnelle de ces personnes : quels sont les principaux partenaires impliqués dans cette collaboration ? Comment celle-ci se met-elle en place ? Quel rôle est attendu de la part des 50+ par rapport à ce travail en/de réseau, etc. ?

## **Axe 3 : posture d'accompagnement**

### **Comment les intervenants jonglent-ils avec les exigences de contrôle qui leur sont demandées et l'encouragement de l'autonomie des usagers ?**

Notre dernier axe s'intéresse à la posture de l'intervenant dans sa relation avec les 50+ inscrits dans un processus de réinsertion professionnelle. Quel type de relation envisage-t-il avec la personne accompagnée ? Dans cette relation, quelle place prennent, d'un côté, les impératifs de contrôle (Keller, 2016) et de pouvoir (Braud, 2011) et de l'autre, les dimensions de l'accompagnement tel que défini par Paul (2009) :

avancer ensemble en se mettant au rythme de la personne, collaborer et co-construire en impliquant la personne accompagnée, etc.

Nous souhaitons également comprendre si l'écart d'âge entre le professionnel et la personne 50+ joue un rôle sur la posture, la relation et la légitimité de l'intervenant. Comment cela est-il traité dans la collaboration qui se met en place et quelles sont les éventuelles stratégies qui permettent de dépasser les difficultés rencontrées ? En résumé, répondre à ces différentes questions devrait nous permettre de décrire les contours de la posture professionnelle adoptée par l'intervenant dans sa relation avec les 50+.

Le traitement de notre question de recherche et des axes qui en découlent a été mené grâce à une démarche empirique dont la méthodologie est présentée dans le chapitre qui suit.

## 4 Méthodologie

### 4.1 Terrain

Afin de répondre à notre problématique, nous avons réalisé une étude de terrain visant à appréhender la réalité sociale en lien avec les éléments précédemment exposés. Nous nous sommes concentrées principalement sur le territoire suisse romand pour nos différentes investigations. Nous avons rencontré quatre professionnels, issus d'institutions différentes, dans les cantons de Vaud et du Valais. De plus, pour le canton de Genève, nous avons réalisé un entretien. Cette approche nous a permis d'identifier et de comprendre d'éventuelles différences cantonales mentionnées dans la présentation des résultats.

Nous avons sélectionné rigoureusement les institutions à visiter, en tenant compte de critères pertinents tels que la représentativité géographique et la diversité des services proposés. Cette démarche méthodique nous a permis d'obtenir des données qualitatives probantes et d'interagir directement avec les acteurs concernés selon l'échantillon que nous présentons dans le chapitre suivant.

Pour le canton de Vaud, nous nous sommes entretenues avec une professionnelle de InPlus, un projet mené par Insertion Vaud pour des personnes de 45 ans et plus en réinsertion professionnelle. Ce projet propose 4 phases : l'intégration au programme, l'évaluation (bilan personnel, etc.), l'insertion (suivi individuel, stage et emploi, etc.), l'emploi et le suivi. Nous avons également rencontré une seconde professionnelle travaillant dans l'insertion professionnelle pour le canton de Vaud.

En Valais, nous avons rencontré un intervenant de l'association 50+ actif, qui propose diverses prestations telles que des entretiens, des cours collectifs, des bilans, etc., ces prestations varient selon l'investissement des personnes. De plus, nous avons rencontré un intervenant d'IPT Valais afin d'avoir un point de vue sur le dispositif et le fonctionnement du *supported employment*. En effet, le canton du Valais fait partie des cantons ayant participé à la phase pilote de ce programme en collaboration avec le SECO.

Enfin, à Genève, nous nous sommes entretenues avec un professionnel de la Fondation Qualife, qui accompagne et fournit des ressources permettant aux personnes de 50+ de rester en emploi et/ou d'être accompagnées dans leur démarches de réinsertion directement à la suite d'un licenciement.

## 4.2 Échantillon

Le public cible de notre recherche est constitué d'intervenants impliqués dans la réinsertion professionnelle des personnes âgées de 50+. Nous souhaitons comprendre la position des professionnels intervenant dans ce domaine, ainsi que l'impact de l'interprofessionnalité dans le processus de réinsertion professionnelle. Nous avons rencontré différents professionnels travaillant directement avec les personnes âgées de 50+. Chaque professionnel dispose de diverses formations, mais tous ont un niveau de formation tertiaire en lien avec le champ de la réinsertion professionnelle. Pour cela, nous avons réalisé un échantillonnage scientifique selon Savoie-Zajc (2007). Il nous a permis de développer une compréhension de notre problématique complémentaire à celle de notre cadre théorique et, *in fine*, de répondre à notre question de recherche. Chaque rencontre nous a permis d'enrichir notre travail de recherche avec la mise en évidence de convergences et de divergences.

Concrètement, dans notre enquête de terrain, nous avons rencontré cinq professionnels répondant à des critères spécifiques. Ces critères ont été définis à partir de la question et des axes de recherche présentés plus haut.

Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques de chaque entretien réalisé dans le cadre de ce TB. L'ensemble de ce tableau est anonymisé afin de respecter la confidentialité des données et le cadre éthique défini pour la réalisation des entretiens. Dans cette perspective, nous avons donné des prénoms fictifs aux personnes interrogées. Ces prénoms seront également utilisés dans la présentation des résultats.

|                    | Entretien 1  | Entretien 2  | Entretien 3                           | Entretien 4                                    | Entretien 5  |
|--------------------|--|--|---------------------------------------|--|--|
| Âge                | 41 ans   | 43 ans   | 57 ans                                | 40 ans   | 48 ans   |
| Genre              | Homme  | Femme  | Femme                                 | Femme  | Femme  |
| Formation(s)       | Bachelor en économie d'entreprise, un CAS en job en coaching et en placement actif | Bachelor d'assistante sociale, CAS de job coachings                  | Brevet fédéral en assurances sociales | CAS spécialisé en insertion                    | CFC d'employée de commerce, diplôme en PNL et hypnose                      |
| Fonction(s)        | Conseiller en emploi.  | Avant job coaching, maintenant gestion équipe et gestion financière. | Conseillère en emploi.                | Conseillère en insertion et chargée de projet. | Spécialiste-conseil et répondante métiers pour l'ensemble de la fondation. |
| Pourcentage        | 100%   | 20%  | 100%                                  | 90%  | 100%   |
| Années d'exercices | 8,5 ans  | 4 ans  | 10 ans                                | 5 ans  | 13 ans   |
| Prénoms fictifs    | <b>Tim</b>   | <b>Lou</b>   | <b>Anne</b>                           | <b>Julie</b>                                   | <b>Élisa</b>   |

Tableau 1 : synthèse de l'échantillon de la recherche

### 4.3 Méthode de récolte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mobilisé la méthode des entretiens qualitatifs semi-directifs, telle que décrite par Van Campenhoudt & Quivy (2011). Cette approche nous a permis d'établir un contact direct avec nos interlocuteurs, favorisant ainsi l'authenticité de leurs réponses ainsi qu'une meilleure compréhension de leurs pratiques professionnelles et de leurs postures.

Les entretiens semi-directifs offrent plusieurs avantages. Tout d'abord, ils permettent de fournir un cadre structuré en utilisant des questions spécifiques pour chaque interlocuteur. Cela a permis d'aborder les sujets pertinents et de comparer les réponses entre les participants. De plus, pendant l'entretien, nous avons bénéficié de la flexibilité de modifier l'ordre ou la formulation des questions en fonction des réponses obtenues. Cette approche favorise l'authenticité des réponses et permet à chaque entretien d'être unique tout en gardant un cadre commun.

Cependant, il existe également des limites à prendre en compte lors de la réalisation des entretiens semi-directifs. Tout d'abord, la réussite de cette méthode dépend en grande partie de nos compétences à poser des questions pertinentes et à créer un environnement propice à l'expression libre et semi-dirigée des participants. De plus, l'analyse des données peut être complexe (temporalité, compréhension, etc.), car elle implique un certain niveau de subjectivité dans l'interprétation des réponses et peut entraîner des biais potentiels. Prendre conscience de ces limites est un premier pas pour en limiter la portée aussi bien durant la récolte des données que lors de l'analyse.

Les questions posées à nos interlocuteurs ont fait l'objet d'un guide d'entretien (Annexe 2 : guide d'entretien, p.67) construit à partir de la question et des axes de recherche.

De plus, à la suite des entretiens, nous avons été vivement encouragées par les personnes interviewées à nous rendre sur le site internet de leurs programmes respectifs, pour compléter et obtenir des informations qui auraient été oubliées en entretien. Nous nous sommes donc permises de visiter ces sites si nous avions des interrogations qui persistaient.

### 4.4 Le cadre éthique de la recherche

Pour la réalisation des entretiens, nous nous sommes engagées à respecter les principes éthiques de bienfaisance pour cela nous nous appuyons sur Martineau (2007) et Aebi-Müller et al. (2021).

Le consentement libre et éclairé a été respecté et présenté au début de chaque entretien. Nous nous sommes engagées à respecter la dignité de chaque sujet, ce qui fait également référence au bien-être psychologique des professionnels que nous avons rencontrés. Avant le déroulement des entretiens, nous avons transmis aux institutions et aux collaborateurs un formulaire de consentement éclairé (Annexe 3 : formulaire de consentement éclairé, p. 71). Les personnes ont également été informées de leurs droits, notamment celui de retirer leur participation à tout moment sans conséquence négative. Les données récoltées et enregistrées avec le consentement des personnes concernées ont été traitées dans le respect de la vie privée et de la confidentialité selon les demandes personnelles et institutionnelles. Pour respecter ces principes, nous nous sommes engagées à traiter les données de manière objective et sans jugement. De plus, elles ne sont utilisées que dans le cadre spécifique de notre TB et ne sont pas utilisées à d'autres fins. Les données sont stockées dans un lieu sécurisé et seront détruites au terme de la recherche.

## 5 Résultats

### 5.1 Principes d'analyse

Cette section de notre recherche présente les résultats de l'analyse réalisée à partir du cadre théorique et des entretiens. Pour obtenir et structurer ces résultats, nous nous sommes appuyées sur le modèle d'analyse de contenu défini par Bardin (2013), permettant d'examiner les variables de manière précise et systématique. Le processus d'analyse a nécessité une démarche rigoureuse et progressive.

Nous avons commencé par la retranscription fidèle des entretiens, en utilisant des codes spécifiques (Annexe 4 : extrait du tableau d'analyse, p.73), mais similaires pour les cinq interviews. Ensuite, nous avons exploité les données ainsi classées en suivant la logique de nos sous-questions et en procédant comme suit :

- Dans un premier temps, nous avons effectué une lecture attentive des transcriptions ;
- Ensuite, en suivant notre guide d'entretien, nous avons identifié les éléments correspondant à chaque code spécifique pour chaque interview ;
- Une fois cette étape de codage terminée, nous avons catégorisé les informations codées (analyse locale) et les avons intégrées dans notre document d'analyse.

Ces procédures systématiques ont été appliquées à l'ensemble des entretiens, ce qui nous a permis d'inférer les éléments mis en évidence (analyse transversale). Nous avons ensuite compilé les analyses des résultats avec des éléments théoriques. L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans un processus hypothético-déductif, nous incitant à rester ouvertes à de nouvelles propositions et à des résultats inattendus.

En résumé et en suivant ces principes d'analyse, la présentation des résultats qui suit est organisée par axes de recherche et est articulée autour de trois niveaux de discours distincts et complémentaires : (1) la compilation des constats posés, (2) leur illustration à l'aide d'extraits d'entretiens significatifs<sup>6</sup>, (3) la mise en perspective théorique.

Au terme de cette présentation et avant de conclure, nous proposons une synthèse des principaux résultats ainsi que des éléments de réponse à la question de recherche.

---

<sup>6</sup> Les extraits d'entretiens sont reportés tels qu'ils ont été formulés par oral et apparaissent dans le texte en italique et entre guillemets.

## 5.2 Préjugés et valorisation des compétences

Nous commençons par exposer les divers résultats concernant le bénéficiaire<sup>7</sup> en tant que personne accompagnée par un professionnel dans son parcours de réinsertion. Pour cela, nous présentons d'abord la personne dans un contexte de travail, puis les préjugés liés aux 50+ et au terrain, avant de terminer par une analyse des modalités de valorisation de leurs compétences.

### 5.2.1 LA PERSONNE ACCOMPAGNEE ET LE CONTEXTE DE TRAVAIL

Dans un premier temps, nous avons cherché à mieux comprendre le profil des personnes (50+) accompagnées par les professionnels interrogés. Globalement, l'ensemble des entretiens soulignent une certaine vulnérabilité vécue par les 50+ engagés dans un processus de réinsertion. On observe également une mise en lumière de la particularité de chaque parcours et de chaque individu comme l'illustre Julie :

*« Les gens, disons, 50 peu importe si c'est 45, 55...les gens, ils ont un parcours de vie qui est différent, des fois on trouve des similitudes entre le parcours de l'un de l'autre. Mais chacun vient avec ses casseroles, puis il y en a qui ont de sacrées casseroles ».*

Dans cet entretien, Julie utilise l'expression « sacrées casseroles » pour signifier un parcours personnel et professionnel complexe. Cette complexité, qu'elle soit liée au parcours antérieur ou la situation actuelle des 50+ ressort dans la majorité des entretiens. En effet, comme l'expose Tim, ces personnes en recherche d'emploi sont certaines fois dans une spirale de l'échec sur plusieurs plans de leur vie. On observe également, dans certains entretiens, d'éventuelles difficultés en lien avec la santé physique de cette population. Ainsi, Anne souligne l'importance de pouvoir accompagner et comprendre la personne dans sa globalité pour identifier les enjeux personnels de chacun.

Lou et Anne décrivent aussi un impact direct de l'âge sur la cible professionnelle de la personne de 50+. Dans des secteurs d'activité dits physiques, Lou estime qu'une personne de 50+ n'est pas égale à un collaborateur plus jeune. Nous faisons l'hypothèse qu'un vieillissement biologique peut altérer la force physique de tout un chacun.

P. Margot Cattin explique que « ce n'est pas tant la vieillesse qui pose problème, mais bien plus les conséquences du vieillissement en termes de perte de mobilité, d'autonomie, de limitations diverses, et de handicap » (communication personnelle, 29

---

<sup>7</sup> Par bénéficiaire, il faut comprendre la personne accompagnée. Les professionnels ont diverses manières de les nommer tels que clients, bénéficiaires, individus, personnes, etc.

avril 2024). Toutefois, Lou et Anne remarquent que dans les métiers où il existe une pénurie de main-d'œuvre, les critères à l'embauche, dont la capacité physique fait partie, sont moins pris en compte. Autrement dit, la valeur accordée à la capacité physique des individus dépend aussi de la conjoncture économique dans un secteur donné. Ainsi, si la main-d'œuvre est suffisante dans le secteur en question, l'employeur peut se permettre de ne pas engager des personnes de 50+. En revanche, en cas de pénurie de main-d'œuvre, le marché de l'emploi est moins regardant sur cet aspect, comme l'explique Lou dans l'extrait qui suit :

*« L'emploi est en pénurie ou dans des situations de pénuries, moins ça va être un critère. Donc, on peut prendre l'exemple de tous les métiers en pénurie. Les infirmiers, les enseignants, la construction. Ils ne vont pas s'arrêter à l'âge ».*

Cet extrait montre bien que le regard porté sur les seniors et les aptitudes qui leur sont attribuées (ou pas) n'est pas absolu, mais plutôt modulé par le contexte environnant, notamment le contexte économique. Qu'en est-il des préjugés les concernant ?

## 5.2.2 LES PREJUGES

### 5.2.2.1 Les préjugés négatifs

Les entretiens nous ont permis d'ouvrir de nouvelles pistes de réflexion en lien avec les préjugés que les personnes ont d'elles-mêmes, les préjugés externes et les actions entreprises pour les déconstruire. Dans le tableau qui suit, nous avons classé les préjugés identifiés dans nos lectures et ceux cités dans les divers entretiens. Les préjugés « terrain » sont classés des plus exprimés aux moins exprimés dans les entretiens. Les préjugés « personnels » sont des préjugés que les personnes de 50+ ont d'elles-mêmes, selon les professionnels interrogés. Ces préjugés sont propres à la personne, mais peuvent être induits par la société, l'image que la personne a d'elle-même ou par sa propre culture. Ils sont également classés par ordre décroissant selon le nombre d'occurrences. Les préjugés « théoriques » renvoient à la littérature spécialisée. Enfin, les couleurs utilisées permettent de visualiser ceux qui reviennent dans plusieurs catégories.

| Préjugés terrain                      | Préjugés personnels                          | Préjugés théoriques                             |
|---------------------------------------|--|---|
| L'âge de la personne                  | Capacités réduites                           | Une lenteur effective de travail                |
| Le coût du salaire                    | Coût élevé                                   | Un risque de tomber plus facilement malade      |
| Une productivité réduite              | Capacité d'adaptation moindre                | Adaptabilité réduite aux nouvelles technologies |
| Une fracture numérique                | Une fracture numérique                       | Une moins bonne productivité                    |
| Une capacité physique réduite         | Cause de leur propre situation problématique | Un temps d'adaptation supplémentaire            |
| Un manque de capacité d'apprentissage | État de santé fragile                        | L'âge   |
| Un manque d'expérience <sup>8</sup>   |  |   |

Tableau 2 : comparaison des préjugés

Les préjugés « terrain » sont liés à des aspects pratiques et observables dans le milieu de travail. Ces préjugés peuvent influencer les décisions d'embauche et les opportunités de carrière. Les préjugés « personnels » sont plus subjectifs et concernent les perceptions individuelles des capacités et de la valeur des personnes. Ces préjugés peuvent affecter la manière dont la personne se perçoit et s'affirme ou pas. Les préjugés « théoriques » sont basés sur des généralisations et des hypothèses théoriques interprétées et issues de la recherche. Ces préjugés peuvent influencer les politiques et les mesures mises en place.

Nous nous sommes ensuite intéressées aux préjugés ressortant dans les trois dimensions. La supposée réduction de la productivité et la fracture numérique, à savoir que ces personnes seraient moins compétentes dans les nouvelles technologies, ressortent tant sur le terrain, dans la littérature et dans des interprétations personnelles. Nous interprétons cela comme étant en lien avec la capacité d'apprentissage (nous y revenons plus loin) supposée réduite à cet âge-là. Or, Lou estime « *que c'est un*

<sup>8</sup> Ici, par manque d'expérience, Anne entend un manque d'expérience pour certaines tâches spécifiques.

*stéréotype de penser qu'un cinquantenaire a moins les capacités de se former qu'un jeune ». Selon elle, « beaucoup d'études (qui) ont été faites dans ce domaine [montrant qu'] on est égal : enfin un jeune et quelqu'un de 50 ans ont une même une capacité d'apprentissage". Cela est également démontré par Gaillard (2008) qui parle du développement de l'intelligence cristallisée jusqu'à 50 ans et plus, intelligence qui régresse peu. Ces préjugés liés à la capacité d'apprentissage sont donc infondés d'un point de vue théorique.*

Un autre préjugé ressortant dans les trois axes est celui d'un moins bon état de santé physique global augmentant ainsi le risque de tomber plus facilement malade.

### *5.2.2.2 Les préjugés et leurs aspects positifs*

Trois des personnes interrogées ont relevé des aspects positifs à engager des personnes de 50+, plus particulièrement : l'autonomie de ces personnes, leur disponibilité professionnelle et leur productivité et, enfin, l'intérêt et le besoin des entreprises à disposer d'équipes intergénérationnelles. Lou avance une explication tout à fait personnelle de la productivité de cette population :

*« On croit aussi que la productivité est réduite, mais ce n'est pas le cas et (...) c'est peut-être moins le cas parce que quand vous avez quelqu'un de 20 ans qui fait beaucoup de sorties et le lendemain il n'est pas productif au travail. Quelqu'un de 30 ans qui a des enfants, il faut passer la nuit. Il sera peut-être moins productif au travail que quelqu'un de 50 ans. Enfin voilà, en termes de présence, de concentration, etc. ».*

Gaillard (2008) identifie également dans ses ouvrages d'autres dimensions positives en lien avec l'engagement d'une personne de 50+. Selon lui, les travailleurs âgés savent utiliser leurs capacités, leur longue expérience professionnelle est constituée d'un panel important d'outils et leur intelligence cristallisée leur permet de se maintenir à niveau par rapport à leurs collaborateurs et collègues plus jeunes. Les 50+ gardent donc une capacité de travail qui s'axe certes, sur d'autres formes d'intelligences et de capacités, mais qui, malgré les préjugés, reste une valeur importante. Cependant, ils doivent pouvoir les démontrer en situation de travail.

Dans toute démarche de réinsertion professionnelle, l'identification et la valorisation des capacités de la personne sont essentielles. Les 50+ n'échappent pas à la règle, bien au contraire, compte tenu des nombreux préjugés dont ils sont victimes. Or peu de professionnels interrogés ont abordé cette dimension lors des entretiens, tout comme la littérature que nous avons explorée.

Enfin, nous nous sommes intéressées à la façon dont les professionnels luttent contre les préjugés. Nous avons identifié trois approches qui, malgré des points de divergence, se regroupent sur certains idéaux communs. Tout d'abord, Tim et Anne parlent de travail sur la confiance en soi et la valorisation personnelle (les attitudes, les comportements, l'apparence...) : « *ceci permet une déconstruction de la perception individuelle en lien avec ces préjugés* » (Tim).

De plus, Tim et Julie évoquent l'importance de ne pas se sentir seul dans le parcours de recherche d'emploi. Ils proposent des moments collectifs pour discuter des difficultés avec d'autres personnes concernées par la même situation. En revanche, Tim est le seul à souligner l'importance de l'attitude du professionnel dans cette « *lutte* ». Selon lui, cette attitude professionnelle peut être liée aux comportements, à l'apparence physique ou l'apparence vestimentaire. Le professionnel joue un rôle dans le maintien d'une vision pas trop fataliste de la situation tout en aidant la personne accompagnée de ne pas sentir décredibilisée dans son propre processus de réinsertion.

De son côté, Julie insiste sur l'importance de rationaliser les choses et d'avoir une pensée objective et critique. Cela met en évidence l'impact que les préjugés personnels ont sur les 50+ inscrits dans un processus de réinsertion professionnelle et l'importance de les déconstruire pour permettre aux personnes de se réaffirmer dans leurs compétences et dans la reconnaissance de leur valeur individuelle. Autrement dit, la valorisation des aptitudes de ces personnes apparaît comme un levier important dans leur quête d'un nouvel emploi. Il en est précisément question dans la suite de l'analyse.

### 5.2.3 LA VALORISATION DES COMPETENCES

Comme l'explique Gaillard (2008), les personnes âgées de 50+ disposent de compétences acquises qu'ils mobilisent dans les actions professionnelles. L'ensemble des entretiens ont mis en avant l'importance de ces compétences et des expériences pour la personne accompagnée. Par exemple, Tim explique que « *l'expérience en tant que telle, c'est vraiment une ressource que les candidats seniors ont, sur laquelle ils peuvent s'appuyer* ». Dans le même sens, Lou estime qu'elles ont un rôle « *fondamental* », cela doit être une priorité, car c'est ce que les employeurs cherchent. De son côté, Julie souligne que cette population dispose de compétences personnelles développées. Nous pouvons conclure, à partir de ces apports, que les compétences personnelles et professionnelles sont des éléments primordiaux à valoriser dans l'accompagnement de cette population. Selon Tim, cet accompagnement peut se justifier comme suit :

*« On leur dit qu'il faut parler de leurs compétences, se vendre, etc., ce sont des choses qu'ils n'ont pas été habitués à faire et qui s'apprennent... [Il faut] les outiller pour être plus efficace dans la manière de parler de leurs compétences »*

Pour l'ensemble des personnes interrogées, il est essentiel d'identifier ces compétences selon une cible professionnelle spécifique. Pour cela, un travail individuel est fait avec la personne accompagnée durant les premiers rendez-vous. Chaque professionnel mobilise des approches différentes pour soutenir une identification ciblée des compétences. Pour Elisa et Lou, cette valorisation peut passer par des tentatives de transfert des *« compétences, (...) personnelles dans un dans un milieu professionnel et inversement »* ou encore par *l'apprentissage de la capacité à " d'essayer de bien (...) mettre en avant ces compétences »*.

Anne cherche à comprendre de manière systémique la situation de la personne et les compétences à mettre en valeur. Quant à Julie, elle invite les personnes à prendre conscience de leurs compétences, en les guidant pour que ce soit la personne elle-même qui les verbalise. Elle explique que, souvent, c'est sur le terrain que les personnes prennent encore davantage conscience de leurs compétences. Julie explique qu'il faut un mélange de réflexion et pratique, dans la mesure où ce sont des personnes éloignées du marché du travail et qui ont tendance à douter davantage leurs compétences.

Ces constats soulignent que la valorisation des compétences des 50+ est un processus complexe qui nécessite une approche personnalisée et un accompagnement adapté. L'accompagnement individuel peut autant être dans une perspective de prise de conscience, d'identification selon des objectifs prédéfinis, de réflexion individuelle, que de présentation dans un CV ou une lettre de motivation, de création de pitch / présentation du projet professionnel, etc. Les compétences personnelles et professionnelles doivent être identifiées, conscientisées et exposées de manière stratégique pour répondre aux attentes du marché du travail.

Les entretiens démontrent aussi qu'il existe des compétences qui sont particulièrement recherchées et importantes dans un processus de recherche d'emploi. Or, comme montré précédemment, la valorisation des compétences semble s'appuyer principalement sur le parcours de la personne. Dès lors, comment s'assurer que ces aptitudes construites tout au long de parcours personnels répondent aux attentes spécifiques du terrain ? Nous faisons l'hypothèse qu'une telle valorisation est orientée en priorité selon les attentes des employeurs, exposées dans le paragraphe suivant.

À ce propos, les professionnels interrogés sont unanimes sur le fait que la capacité d'adaptation est essentielle. Elisa expose une telle attente en ces termes :

*« Aujourd'hui, on demande vraiment dans les entreprises d'être flexible, d'être à l'aise avec les outils informatiques et puis je pense, c'est quelque chose qu'il faut vraiment bien gérer aujourd'hui. Puis (...) se tenir un petit peu au point par rapport à tous ces éléments quoi dans un dans une entreprise ».*

Un autre point qui revient régulièrement est la capacité d'apprentissage ou celle de se former. Elle est identifiée comme presque autant importante que la capacité d'adaptation par l'ensemble des professionnels interrogés. Cela dit, deux des cinq professionnels évoquent l'importance de vérifier cette compétence, comme d'autres, sur le terrain et de ne pas se fier uniquement aux propos des personnes accompagnées. Cela confirme ce qu'avance Gaillard (2008) quant à l'importance de démontrer les capacités en situation de travail pour pouvoir les valoriser à leur juste valeur.

Les entretiens ont également mis en lumière d'autres points importants, selon les professionnels interrogés. Tim parle de l'importance des *soft skills*, soit des compétences personnelles spécifiques telles que la stabilité émotionnelle (Delorme, 2017). Il est intéressant d'observer que les *soft skills* peuvent être liées à des compétences qui s'apprennent en exerçant un métier et dépendent donc de l'expérience de chacun. Or comme le montre Gaillard (2008), les travailleurs âgés savent utiliser leur capacité et leur longue expérience professionnelle constituée d'un panel important d'outils. Donc les personnes de 50+ peuvent faire de leurs expériences et de leurs *soft skills* un réel atout. Lou met également en lumière l'importance du savoir-être, ce qui vient appuyer les propos de Tim par rapport aux *soft skills*. Anne, de son côté, évoque l'importance de la motivation. À ce propos, Delorme (2017), expose clairement que la dimension motivationnelle est un facteur de réussite du processus de réinsertion. Pour finir, Elisa parle de la flexibilité qui, comme évoquée auparavant, est parfois plus grande chez les personnes de 50+ car la charge personnelle et la disponibilité sont différentes de celles des jeunes ou de parents dans la trentaine.

Après nous être intéressées à la personne accompagnée du point de vue du professionnel, nous allons maintenant nous intéresser au professionnel et à ses diverses ressources et limites dans l'accompagnement des parcours de réinsertions des bénéficiaires.

## 5.3 Réseaux, stratégies et outils d'intervention mobilisés

Dans cette partie, la présentation des résultats se fera en trois temps : d'abord, une analyse des cadres légaux en jeu et de leurs impacts sur l'accompagnement proposé (1) ; ensuite, la présentation des principaux outils - individuels et collectifs - mobilisés en fonction des cadres légaux en question (2) ; enfin, les constats en lien avec le travail en réseau mobilisé à la fois par les professionnels que par les bénéficiaires (3).

### 5.3.1 CADRE DE REFERENCE DANS LE PROCESSUS DE REINSERTION PROFESSIONNELLE

Nous avons constaté de réelles différences dans nos cinq entretiens en termes d'exigences institutionnelles et légales encadrant l'accompagnement des 50+. Par exemple, Lou travaille dans un dispositif qui dépend directement de la LACI. Julie, quant à elle, travaille dans le cadre de l'aide sociale d'un canton romand et Élisabeth travaille sur mandats cantonaux et des ORP.

Les trois professionnels inscrits dans un cadre légal spécifique accompagnent des bénéficiaires dont les droits et devoirs sont clairement définis dans le système assurantiel en question (assurance-chômage fédérale et aide sociale cantonale). *A contrario*, Lou et Tim interviennent auprès d'« *un public qui est hors du système assurantiel (...) : le cadre légal, il n'y en a pas, pour ainsi dire* », selon les propos de Tim. Toutefois, les deux se réfèrent à des cadres spécifiques en lien avec leur champ d'activité professionnelle. Selon eux, le fait de ne pas disposer de cadre légal est une ressource. Cela leur permet de miser sur le principe de libre adhésion pour les personnes de 50+ ou, comme partage Lou, ils n'ont « *aucun compte à rendre à personne* ».

En nous référant à Keller (2016) et aux entretiens, nous pouvons identifier une influence directe du cadre légal sur le processus de réinsertion des personnes accompagnées. En effet, les institutions liées à un système assurantiel sont tenues de faire respecter le principe d'activation individuelle. Pour bénéficier des prestations, notamment financières sous forme d'indemnités journalières, les assurés sont soumis à des contre-prestations obligatoires. Et en cas de non-respect de cette obligation, les personnes sont sanctionnées, comme l'explique clairement Julie : « *et puis il y en a qui n'ont toujours pas compris que s'ils n'ont pas rempli leurs feuilles à temps, ils vont être sanctionnés* ». Élisabeth abonde dans le même sens :

« *Par exemple, le conseiller ORP va inscrire les demandeurs d'emploi dans (...) une mesure bien style peut-être IPT, (...) ça peut être pour des cours informatiques,*

*des cours de langue, etc., Ça, si la personne en fait, elle refuse de participer à une mesure, sur le principe, elle peut être sanctionnée ».*

L'ensemble de ces éléments montre une concordance entre les apports de Keller (2016) et Braud (2011) et les données empiriques, notamment à propos de l'impact du cadre légal sur les parcours de réinsertion. *A contrario*, les structures associatives ou de type fondation sont en « *opposition en fait au système d'assignation* », comme l'indique Tim. Selon lui et Lou, les oppositions principales sont la motivation et la dimension volontaire des personnes accompagnées, en l'occurrence les 50+. Dans son entretien Lou dit : « *ce qui est génial ...personne n'est contraint à venir ...ils sont motivés et ça change tout* ». Nous pouvons également identifier une différence en lien avec la possibilité de rupture d'un contrat d'accompagnement. Tim l'explique comme suit : « *ici, ils viennent c'est leur décision...nous on se réserve le droit d'interrompre un accompagnement si on estime que cela ne fait pas sens de continuer* ».

Nous constatons donc que les axes d'intervention dépendent de logiques d'actions légales et institutionnelles. Certains cadres professionnels sont dans une logique d'intervention dictée par un cadre légal qui impose des actions répondant à ce cadre. À l'inverse, certains cadres professionnels s'axent autour des besoins individuels et donc des actions menées pour y répondre. En d'autres termes, l'intervention se déploie selon une logique assurantielle ou selon une logique individuelle. Même si le cadre de référence de chaque professionnel est différent, on observe une même finalité, c'est-à-dire l'individualisation de l'accompagnement qui demande une appropriation des outils mobilisés.

### 5.3.2 METHODES ET OUTILS PROFESSIONNELS

Concernant les outils mobilisés par les professionnels, nous avons identifié 2 catégories distinctes : les outils mobilisés de manière individuelle ou collective.

En ce qui concerne la mobilisation des outils individuels, nous observons qu'il existe certaines ressemblances entre les cinq entretiens. Tout d'abord, le travail sur le dossier de candidature et le bilan personnel se fait de manière différente, mais sont cités dans tous les entretiens et notamment par Tim :

*« Le suivi commence souvent par un état des lieux de la situation de la personne ainsi que de ses attentes, objectifs. Par la suite, si besoin, nous revoyons les fondamentaux ou les accompagnons pour revoir leurs CV, la posture lors d'entretien et des simulations d'entretiens, etc. ».*

Un autre élément qui est souligné par tous est le fait que les outils utilisés dépendent des besoins de la personne ou sont définis à partir du bilan réalisé avec les bénéficiaires. Comme nous le dit Julie, « *il est rare qu'une méthode soit appliquée de A-Z avec une personne* ». Ainsi, il est essentiel pour Julie de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires. C'est pour cela qu'elle utilise et partage régulièrement des outils de structuration tels que des plannings, des check-lists, etc., qui permettent aux bénéficiaires de mieux organiser leur semaine et de réaliser les tâches qui sont nécessaires pour leur vie quotidienne.

Nous avons observé que Lou possède une liste d'outils très développée. Ceci nous permet d'émettre l'hypothèse que le milieu associatif dans lequel elle travaille, permet une plus grande liberté du choix d'outils et donc de leur appropriation. Autre hypothèse : Lou bénéficie d'une expérience professionnelle et de formations continues qui lui ont permis d'enrichir et de diversifier ses outils professionnels. La diversité de formations de ses collègues enrichit également cette liste, de même que la souplesse du cadre permet une plus grande curiosité quant à l'appropriation de nouveaux outils.

Dans l'énumération des outils mobilisés, Anne insiste sur les objectifs de développement de l'autonomie et de l'individualité (Keller, 2016) de chaque personne, en déclarant qu'elle :

*« Dispose d'un catalogue de mesures. Ces mesures peuvent être spécifiques pour une personne ou pour répondre au cadre, pour répondre à un objectif ou créer de nouveaux objectifs, etc. Tout dépend de l'analyse qu'on fait pendant le bilan. Et puis là on utilise ce qu'on a disposition. Le travail individuel est également sollicité, par exemple, par la recherche de postes d'emploi via l'ensemble des biais disponibles. Maintenir la dynamique de vie, recherche d'emplois intensifs, coaching individualisé, recherche de stages. Éventuellement les PET (programmes d'emplois temporaires), accompagnement pour les cadres (solution cadre par ex.), un module technique de recherche d'emplois ».*

De son côté, Élisabeth travaille dans le cadre de la mesure « Supported Employment ». Pour rappel, cette mesure, financée par l'OFAS, propose un accompagnement individuel et volontaire pour un public de 50+ arrivant en fin de droit de chômage.

En ce qui concerne la dimension collective, Tim, Lou, Anne et Élisabeth évoquent les activités en ateliers. Que ce soit l'agora<sup>9</sup>, présentée par Élisabeth, les ateliers de recherche d'emploi

---

<sup>9</sup> Il s'agit d'une demi-journée de formation avec tous les participants et des employeurs externes. Chaque participant peut présenter son projet professionnel et recevoir un feedback.

et la préparation à l'entretien d'embauche utilisés par Anne, les dix ateliers thématiques facultatifs tels que l'intelligence artificielle, la psychologie positive, l'image de soi, etc., de Lou ou les moments en groupe évoqués par Tim, on observe que la dimension collective est régulièrement présente. Ceci trouve peut-être son importance et son origine dans les propos suivants de Tim :

*« On essaie aussi beaucoup de proposer des moments collectifs qui vont permettre justement de rompre un petit peu avec ces isolements, de voir qu'il y a d'autres personnes qui passent par les mêmes difficultés ».*

Les personnes ayant une perte de travail ont un risque d'isolement social et d'exclusion (Pinho, communication personnelle, 19 mai 2023). Nous faisons l'hypothèse que le collectif permettrait de « casser » en partie un risque de responsabilisation trop forte des personnes et de leurs problématiques, avant tout des problèmes sociaux et non pas individuels.

### 5.3.3 LE TRAVAIL EN RESEAU

Selon Dubar (2001), la réinsertion résulte, entre autres, de stratégies mises en œuvre par trois acteurs principaux : les personnes à insérer, les employeurs et les intermédiaires accompagnants. Cette perspective théorique nous conduit à l'analyse qui suit et qui explore le rôle du travail en réseau<sup>10</sup> dans le processus de réinsertion.

Dans notre recherche, nous avons pu identifier que l'ensemble des personnes interrogées collaborent avec son réseau professionnel. Tim, Lou et Elisa expliquent qu'ils réalisent du travail en réseau directement avec les entreprises, les employeurs ou leurs partenaires. Par exemple, Tim dispose de différents types de partenariats : avec des entreprises qui les sollicitent lorsqu'un poste est disponible, toutefois, cela ne garantit pas le poste à la personne. Chacun d'eux dit entrer en contact avec les partenaires selon des approches différentes (lors d'appels téléphoniques, participation à des rencontres hebdomadaires, etc.) et en tenant compte des finalités institutionnelles. Anne et Julie mobilisent leurs réseaux professionnels, principalement en lien avec les autres acteurs de la réinsertion professionnelle.

Au-delà de ces spécificités, nous constatons que l'ensemble des personnes interrogées sont unanimes sur l'importance de la mobilisation d'un réseau spécialisé. Elles en

---

<sup>10</sup>D'après le cours de D. Bonnaz, le travail en réseau consiste à établir des échanges et des collaborations lorsque la résolution des problèmes des bénéficiaires et/ou des professionnels dépasse leurs capacités individuelles à y faire face seuls, (communication personnelle, 11 mars 2024).

évoquent plusieurs avantages. Selon Tim, cela permet de « *passer le flambeau* » et selon Lou de « *créer un système de mentorat* ». Pour Anne, le travail en réseau donne l'opportunité d'avoir « *un rapport complet* » des personnes accompagnées et pour Julie des « *échanges riches* ». Enfin, selon Elisa, cela crée un sentiment d'appartenance à un collectif d'intervention plus large et plus complet. L'ensemble de ces éléments rend compte de diverses finalités visées par le travail en réseau, qui apparaît comme une dimension centrale du travail de chaque professionnel leur permettant de lutter contre les préjugés, mettre en place des accompagnements individualisés, favoriser la réinsertion de tous, mobiliser des ressources externes, etc.

Cette première partie d'analyse en lien avec le travail en réseau spécialisé expose sa nécessité et son importance. Pour la suite nous allons nous intéresser à la dimension et l'impact de la mobilisation du réseau privé de la personne de 50+. D'un point de vue théorique, Keller (2016) prétend que le processus de réinsertion est également une démarche individuelle. L'analyse des propos récoltés montre que les professionnels interrogés favorisent cette approche. En effet, la mobilisation du réseau personnel permet d'intégrer « *le marché caché* » qui, selon Lou, est essentiel : « *une majorité des postes n'ont pas été formulés sous forme d'annonce* ». Il en est de même pour Elisa qui explique que les annonces ne représentent même pas 20% des postes mis au concours.

En outre, nous observons que Tim, Julie et Elisa rencontrent des difficultés à mobiliser le travail en réseau. Pour Tim, cela serait lié à un manque de temps, d'énergie et une appréhension (peur de s'exposer) des 50+. Elisa nous dit qu'elle accompagne « des personnes qui ont travaillé à l'étranger, « *il faut vraiment repartir à zéro* », y compris pour le développement d'un réseau individuel. Il est également possible que les personnes mettent les pieds au mur, car les personnes ne conscientisent pas l'impact comme l'explique Julie.

Partant de ces constats, nous pouvons faire l'hypothèse que les 50+ n'identifient pas toujours l'importance immédiate du travail en réseau, alors que cela représente une stratégie essentielle dans le soutien à la réinsertion. Dès lors, quel impact pourraient avoir les professionnels dans le développement et le renforcement de cet axe d'intervention ? Dans la partie spécifique des outils, nous identifions peu d'outils promouvant la mobilisation du réseau individuel professionnel, mais davantage la création de liens entre les personnes 50+. Lou est cependant en cours de création d'un projet qui permet la mise en réseau des 50+ entre eux.

Ainsi, nous avons vu les diverses dimensions du cadre légal en jeu dans les parcours de réinsertion des 50+ et ses potentielles implications pour les professionnels ainsi que les divers outils mobilisés dans l'accompagnement proposé. Nous avons également analysé l'importance du travail en réseau et les défis que cela représente, tant pour les professionnels que pour les bénéficiaires. Dans la dernière partie de l'analyse, il s'agit désormais d'interroger les différentes dimensions de l'accompagnement, notamment en termes d'exigences de contrôle induites ou non par le cadre légal en vigueur.

## 5.4 Les exigences de contrôle et l'encouragement à l'autonomie des usagers.

Dans cette partie, la présentation des résultats se fera en deux temps : d'abord, une analyse des accompagnements collectifs et individuels proposés aux 50+ et des postures des professionnels (1) ; ensuite, les enjeux et impacts possibles du cadre légal sur l'accompagnement proposé (2).

### 5.4.1 L'ACCOMPAGNEMENT DE 50+ EN REINSERTION

#### 5.4.1.1 *L'accompagnement collectif*

Lors de l'analyse des données, nous avons identifié qu'une des dimensions promues dans l'accompagnement des 50+ est l'approche collective. En effet, une large majorité des professionnels rencontrés utilise le collectif dans le processus de réinsertion professionnelle. D'après Bender, l'action participative et les moments collectifs permettent aux individus de développer et travailler des compétences personnelles primordiales telles que l'estime de soi, la confiance en soi (communication personnelle, 29 avril 2024). Il s'agit là de « soft skills », soit des compétences attendues par les employeurs comme nous l'avons développé dans le chapitre traitant de la valorisation des compétences. La dimension collective est mobilisée selon différentes finalités, à commencer par la formation via « *des modules de formation* », comme le note Elisa. D'autres professionnels s'appuient sur l'approche collective dans l'intervention pour proposer, par exemple, des ateliers de recherche d'emploi, des simulations d'entretiens d'embauche, des ateliers sur l'estime de soi, etc. La création du lien fait aussi partie des objectifs visés. En effet, comme déjà évoqué précédemment, Tim nous dit que le collectif permet de rompre avec l'isolement de la personne et créer des résonances entre elles, voire de l'entraide et du soutien. Nous faisons alors l'hypothèse que ces rencontres favorisent indirectement le réseautage dont il a été question plus haut.

### 5.4.1.2 L'accompagnement individuel

La notion d'accompagnement individuel et personnalisé est évoquée par l'ensemble des professionnels. Nous pouvons identifier dans les différentes réponses, des similitudes et des divergences que nous allons développer en nous référant au concept d'accompagnement défini par Paul (2009). Le tableau ci-dessous permet de synthétiser les caractéristiques semblables et les différences dans l'approche individuelle de l'accompagnement proposé par nos différents interlocuteurs.

|                                   | Tim  | Lou   | Anne  | Julie   | Elisa   |
|-----------------------------------|--|---|---|---|---|
| <i>Participation</i>              | Volontaire   | Volontaire  | Obligatoire   | Obligatoire   | Obligatoire, volontaire <sup>11</sup>   |
| <i>Types d'accompagnement</i>     | L'individu est acteur de sa recherche d'emplois & conseil coaching.<br><br>Accompagnement majoritaire en binôme.<br>Possibilités de faire appel à d'autres professionnels si besoin. | Accompagnement majoritaire en binôme.<br>Possibilités de faire appel à d'autres professionnels si besoin. | Accompagnement majoritaire en binôme.<br>Possibilités de faire appel à d'autres professionnels si besoin. | L'individu est acteur de sa recherche d'emplois & relation de confiance & relation de confident.<br><br>Accompagnement majoritaire en binôme.<br>Possibilités de faire appel à d'autres professionnels si besoin. | Accompagnement majoritaire en binôme.<br>Possibilités de faire appel à d'autres professionnels si besoin. |
| <i>Valeurs</i>                    | Bienveillance, écoute et DPA.  | Bienveillance, lien, relation de confiance, communication, donnant-donnant.                               | Communication, clarté, approche systémique <sup>12</sup> .  | Écoute, DPA, ouverture, flexibilité, humour, respect, honnêteté, franchise, transparence, communication.  | Écoute, professionnalisme, libre adhésion.  |
| <i>Temporalité des rencontres</i> | Hebdomadaires ou selon les besoins individuels.  | Hebdomadaires   | Inconnu   | Hebdomadaires   | Inconnu   |
| <i>Durée des mesures</i>          | Indéfinie  | Indéfinie   | Définie   | Définie   | Définie   |

Tableau 3 : les différentes composantes de l'accompagnement individuel

<sup>11</sup> Dans la structure où Éliisa travaille il y a les deux formes de participation en fonction du programme dont dépend le bénéficiaire. Dans le cas du *Supported Employment*, par exemple, la participation est volontaire.

<sup>12</sup> Anne dit, à ce sujet, qu'il « faut travailler à tous les niveaux, pas seulement sur l'emploi...[mais aussi que] la personne soit rassurée ou trouve des solutions...dans les autres domaines de la vie ».

Ce tableau nous permet d'identifier la multiplicité des approches privilégiées par chaque professionnel dans son accompagnement individuel des personnes 50+.

Selon Paul (2009), l'accompagnement s'articule autour de quatre idées. La première idée à la secondarité de la personne accompagnant l'utilisateur, soit le professionnel. Cela dit, celui-ci « n'est pas pour autant accessoire puisqu'il n'y aurait pas d'accompagnement sans ce binôme initial » (Paul, 2009, p. 96). Dans notre tableau, on constate que l'ensemble des professionnels interrogés travaillent en binôme avec le bénéficiaire. Nous faisons l'hypothèse que pour les bénéficiaires dont la participation est obligatoire et qui sont soumis à des contre-prestations attendues, la relation en binôme est plus verticale et hiérarchisée. À l'inverse, les 50+ participant de manière volontaire intègrent une relation plus horizontale avec les professionnels, car les enjeux en lien avec des attentes spécifiques (par exemple, en termes de résultats à atteindre, de contre-prestations à fournir, etc.) sont moindres. Preuve en est, le binôme dispose de la liberté de mettre fin à tout moment à la collaboration, comme l'affirme Tim : « *ils peuvent arrêter à tout moment, (...) se réservent le droit d'interrompre un accompagnement si on estime que ça ne fait pas sens de continuer* ».

La seconde idée fait référence à la notion de cheminer ensemble avec l'élaboration et la réalisation de différentes étapes permettant une évolution, selon Paul (2009). Cette idée permet de faire le lien avec la notion d'un début et d'une fin dans l'accompagnement. Nous observons que les 50+ bénéficiant d'un accompagnement lié à un système assurantiel ont une temporalité définie, comprenant une date de début et de fin. Dans le cas d'une situation de réinsertion non aboutie, la personne devra alors changer de projet, faire appel à une autre mesure si cela est possible. Lou et Tim disposent d'une temporalité d'accompagnement libre et sans limites de temps. Toutefois, Tim insiste sur l'importance d'agir rapidement.

Enfin, la troisième idée se rapporte au fait d'être et d'avancer ensemble : cela signifie que les deux personnes sont impliquées ensemble durant les étapes malgré une dissymétrie relationnelle irréductible (accompagnant – accompagné, aidant – aidé, etc.) à tout accompagnement (Paul, 2009). Comme le dit Tim

*« L'idée c'est vraiment de s'appuyer sur les ressources qu'elles ont encore pour les remobiliser. Cette approche s'inscrit dans une forme de conseil de coaching, d'esprit d'empowerment. Cela dit, il faut parfois que la personne prenne vraiment le taureau par les cornes. »*

Julie développe également cette idée d'un accompagnement qui se veut partagé et coordonné, tout en apportant quelques nuances : « *disons que je ne suis pas là, ni pour les casser, surtout pas, ni pour les brosser dans le sens du poil, puis qu'ils restent là où ils sont sans bouger* ».

Dès lors, dans le cas où le professionnel prend les « commandes » dans la relation, est-ce que cela permettrait à la personne de retrouver une certaine motivation en lien avec l'avancement de son projet ? Ou, à l'inverse, est-ce que la personne ne risque pas de se sentir moins ou pas concernée par les décisions prises sans son aval et de montrer des réticences pour la suite des démarches ? Les données récoltées ne nous permettent pas de répondre à ces questions. Cela dit, Delorme (2017) est assez clair sur le sujet dans la mesure où, selon lui, la motivation est une dimension clé de la réinsertion professionnelle.

La définition de l'accompagnement laisse aussi entendre une visée d'émancipation de la personne accompagnée. Dans le cadre de nos entretiens, l'émancipation des personnes accompagnées apparaît dans la volonté qu'ont l'ensemble des professionnels de faire du « *sur mesure* », comme le relève Tim. Le « *sur mesure* » est influencé, à son tour, par les ressources à disposition et le cadre institutionnel en vigueur.

L'analyse des différentes approches de l'accompagnement nous a aussi permis de nous questionner sur le lien entre la collaboration des 50+ et la posture des professionnels.

#### **5.4.1.3 Les postures professionnelles**

La thématique de la posture professionnelle adoptée dans l'accompagnement en est une dimension importante. Dans cette optique, l'analyse montre que les professionnels cherchent à adopter d'abord une posture d'adulte à adulte ou de patron à employeur, faite de franchise et de transparence. Par exemple, Tim explique qu'il essaie d'être assez franc dans les échanges et qu'il ne se « *plie pas en 4* » pour satisfaire les exigences du bénéficiaire. Élisabeth justifie cette posture de franchise et de transparence au travers de la comparaison avec la posture de patron : « *moi, aujourd'hui, je suis votre employeur si je vois qu'il y a un truc qui ne va pas tu peux le dire, donc ça aide* ».

Une majorité des personnes interrogées nous confie avoir une posture de transparence vis-à-vis des bénéficiaires et favoriser le travail pluridisciplinaire. Nous interprétons cela comme le fait que le professionnel est un des « acteurs » centraux de l'accompagnement, en fonction de certaines situations il jongle entre les trois mandats (chapitre 2.3.2 Les enjeux de l'autorité dans l'accompagnement). Le professionnel doit sans cesse se positionner en faisant appel à ses valeurs et à ses compétences, pour

tenter de faire face aux multiples tensions auxquelles il est confronté (Pichonnaz, communication personnelle, 22 septembre 2022), dont le contrôle fait partie.

#### 5.4.2 LES ACTIONS DE CONTROLE

Dans la dernière partie de nos entretiens, nous nous sommes penchées sur les éventuelles actions de contrôle que les professionnels doivent déployer dans l'accompagnement mis en place. L'analyse des données met en évidence trois principaux axes de contrôle déployés.

Le premier axe est lié à un contrôle basé sur l'observation des *soft skills* de la personne selon une charte institutionnelle qui est signée entre le 50+ et le professionnel. Dans ce contexte, Tim et Lou, qui travaillent dans un dispositif volontaire, observent les attitudes comme la motivation, les présences régulière aux rendez-vous, l'investissement, etc. En cas de manquement, ils disent mobiliser la communication pour comprendre la situation et, si besoin, « *un petit recadrage* » peut être fait, selon les mots de Tim. Les deux sont unanimes sur la possibilité d'arrêter la collaboration, mais cela est rare. Pour Tim, une telle décision « *ne pose pas de problème déontologique (...) si on pense que c'est la meilleure solution* ». Ils ajoutent que les interruptions de collaboration sont liées à des finalités différentes pour chaque acteur (accompagnant – accompagné).

Le second axe de contrôle est lié à un cadre légal qui doit être respecté. À ce propos, Anne, qui répond à un dispositif obligatoire, explique le contrôle qu'elle réalise dans sa pratique en ces termes :

*« C'est une obligation... on doit contrôler ce qu'ils font dans les mesures... Pour les personnes qui n'arrivent pas à comprendre, je pense que le cadre légal est là justement pour dire que c'est finalement une obligation à suivre ».*

Elle explique également que le contrôle mis en place se fait mensuellement. Par exemple, la personne doit réaliser trois recherches d'emplois par semaine et en faire la preuve tous les mois. Il s'agit là d'une forme de pouvoir d'injonction basé sur des prescriptions formelles (lois, règlements, etc.), selon la définition qu'en donne Braud (2011). En cas de manquement au comportement prescrit, il peut y avoir une sanction négative. L'utilisateur a alors deux options : suivre les actions demandées ou, dans le cas inverse, s'opposer aux prescriptions, au risque d'avoir des « *sanctions* », comme le reconnaît Anne. Elle souligne l'importance de communiquer et de tenir informés les 50+ du cadre durant l'ensemble du processus, sinon, « *ce n'est pas OK* ».

Le troisième axe de contrôle est lié à un cadre légal auquel Julie et Élixa peuvent se référer en cas de besoin ou auquel elles sont tenues de répondre. Elles expliquent qu'elles ont la possibilité de poser le cadre et de le faire respecter « *comme si les 50+ étaient en entreprise* » (Elisa). Elles notent aussi qu'elles ont la possibilité de réaliser un « *recadrage* » (Julie), si nécessaire. Pour Julie cela se fait par le biais de l'humour et pour Elisa plutôt par le biais d'un travail en réseau, en sollicitant les ORP ou l'AS. Dans certaines situations, comme l'explique Julie, les AS peuvent se renseigner sur la situation des 50+. Comme le dit Braud (2011), une forme de pouvoir peut se créer en se fondant sur les notions de compétences et de savoirs, favorisant une certaine verticalité dans la relation qui se crée entre le professionnel et le bénéficiaire. C'est-à-dire, la relation peut devenir verticale, car le professionnel sait « mieux » que le bénéficiaire et possède plus d'outils ou de connaissances.

Julie illustre ce type de relations verticales en ces termes : « *je n'ai pas vraiment un rôle de contrôle, mais avec certains, j'ai dû, par la force des choses, me retrouver à en arriver là* ». Toutefois, Julie nous confie ne pas apprécier faire ce type de contrôle. Parfois, elle n'en a simplement pas le choix : « *je n'aime pas faire ça du tout, mais des fois je dois vraiment un peu les cadrer* ». Elle conclut en expliquant essayer de limiter autant que possible ces situations de contrôle direct, par exemple en utilisant l'humour pour « *recadrer* ».

Tim et Lou peuvent faire « *de légers recadrages* », voire mettre fin à la collaboration si elle ne répond plus aux attentes des bénéficiaires et des professionnels. Mais cela reste exclusivement du ressort de l'accompagnant et de l'accompagné, et non pas d'une sanction imposée par un cadre externe plus strict. Il existe une particularité concernant le « *supported employment* » : c'est une mesure est volontaire, basée sur le principe de libre adhésion, son échéance pouvant être décidée de manière univoque ou après négociation. Enfin, nous observons des différences en termes de contrôle attendu et réalisé entre les deux professionnels (Tim et Lou) qui bénéficient d'un cadre de référence plus souple et misant sur la participation libre et ceux (Julie, Anne et Elisa) qui évoluent dans un dispositif dépendant directement d'un système assurantiel précis (LACI). Comme l'explique Tim, par exemple, il n'y a pas de contrôle qui soit vraiment attendu ou réalisé de sa part. Son contexte d'intervention, fondé sur la libre adhésion et un accompagnent en principe non limité dans le temps, lui offre une marge de manœuvre importante. Cela se traduit notamment par une absence d'exigences de comptes à rendre à un mandant externe qui aurait pu avoir des attentes particulières en termes de résultats. À l'inverse, Anne, Julie et Élixa sont soumises à des exigences de contrôle

dont elles doivent rendre compte à l'ORP ou aux AS mandants, conformément aux exigences de l'État social actif.

## 5.5 Synthèse des résultats

Arrivées au terme de l'analyse, nous sommes maintenant en mesure de répondre à notre question de recherche à partir de la synthèse des principaux résultats obtenus par axe analysé.

### 5.5.1 PREJUGES, VALORISATION DES COMPETENCES ET ACCOMPAGNEMENT

*Comment les préjugés sur les 50+ et la valorisation de leurs compétences sont-ils intégrés dans l'accompagnement mis en place ?*

Les préjugés font partie intégrante du travail des professionnels en réinsertion. Les personnes de 50+ sont souvent sujettes à des préjugés liés à leur âge et, selon les professionnels interrogés, elles les intériorisent au point d'impacter leur processus de recherche d'emploi. Cette intériorisation et leur impact sur les parcours de réinsertion constituent deux résultats inattendus au départ de notre recherche.

Pour lutter contre ces préjugés, les professionnels développent différentes pistes d'action pour cette population et pour sensibiliser le monde professionnel. Leurs actions sont influencées par les possibilités institutionnelles et leurs propres sensibilités. Dans ce cadre, la valorisation des aptitudes des personnes accompagnées apparaît comme un levier d'action important à la fois dans leur quête d'un nouvel emploi et dans la lutte des préjugés.

Les professionnels évoquent la valorisation des compétences, particulièrement au niveau des cibles professionnelles identifiées. Ils mettent également en avant l'expérience professionnelle des 50+ qui est, dans la grande majorité, une plus-value non négligeable. En parallèle, les professionnels soulignent également l'importance d'une approche spécifique à chaque individu et d'un accompagnement individuel pour répondre au mieux aux besoins des 50+.

Pour conclure, nous constatons que la prise en compte des préjugés et la valorisation des compétences font partie intégrante de l'accompagnement des 50+. Ces préjugés étant spécifiques à cette population, il est important de mettre en place une lutte active pour les contrer. Concernant la valorisation des compétences, elle représente une part primordiale de l'accompagnement, car elle permet de redonner de la « valeur » à ce public de 50+ qui a des capacités avérées et une intelligence cristallisée forte. Notons

enfin que la lutte contre les préjugés et la valorisation des compétences sont liées, dans la mesure où celle-ci permet de minimiser l'impact de ceux-là.

### 5.5.2 RESEAUX, STRATEGIES ET ACTIONS CONCRETES POUR ACCOMPAGNER LES 50+

*Quels réseaux, stratégies, actions concrètes et autres outils, le professionnel mobilise pour accompagner l'utilisateur dans sa réinsertion professionnelle ?*

Les entretiens et l'analyse mettent en valeur la multitude d'actions et d'outils professionnels pouvant être mobilisés. Cette multitude est influencée par le cadre institutionnel, le cadre légal en présence (notamment la LACI) et les ressources des professionnels. Même si le cadre de référence de chaque professionnel est différent, on observe une même finalité dans l'intervention, à savoir l'individualisation de l'accompagnement pour parvenir à la réinsertion professionnelle visée. Cela passe notamment par une appropriation des outils mobilisés, des approches individualisées et adaptées au projet du 50+ et, enfin, de la flexibilité et des savoirs professionnels.

Cela dit, nous avons été surprises d'apprendre que malgré la spécificité du public 50+, il bénéficie des mêmes outils que d'autres publics (par exemple, le travail sur le CV, la simulation d'entretiens d'embauche, le projet professionnel et l'apprentissage de techniques pour le *pitcher*). En effet, à part les mesures spécifiques existantes (par exemple le « *supported employment* » dans le cadre de la LACI), nous n'avons pas identifié un outil mobilisé uniquement avec ce public.

À noter que le travail en réseau est un élément central dans le processus de réinsertion professionnelle. Il permet de solliciter des ressources auprès d'autres professionnels, autant pour venir en soutien au 50+, par exemple, sous forme de mentorat, que pour une mise en relation avec des employeurs et la réalisation de stages en entreprise. Le réseau est également une ressource centrale pour les professionnels, leur permettant de se sentir soutenus par d'autres experts qu'ils peuvent solliciter en cas de besoin. Ce réseau représente une richesse pour l'intervention et offre des opportunités de mobilisation de l'intelligence collective au bénéfice des 50+ et de leur projet.

Les entretiens soulignent également l'importance de solliciter le réseau des personnes concernées, d'autant plus que celles-ci ne semblent pas toujours en percevoir l'utilité en termes de stratégie essentielle dans le soutien à leur réinsertion. Dès lors, quel impact pourraient avoir les professionnels dans le développement et le renforcement de cet axe d'intervention ? La question reste ouverte au terme de notre recherche.

Pour conclure, nous avons identifié une grande variété d'outils professionnels mobilisés. À ce propos, les professionnels soulignent l'importance de la flexibilité et des ressources disponibles pour permettre un processus de réinsertion individualisé. Bien que les outils déployés ne soient pas spécifiques aux 50+, l'individualisation de l'accompagnement et la mobilisation du réseau sont des éléments déterminants pour la réussite de la réinsertion professionnelle des 50+. Dans cette perspective, les professionnels doivent continuer à développer et renforcer ces axes d'intervention pour maximiser l'impact de leur soutien.

### 5.5.3 LES EXIGENCES DE CONTROLE ET L'ENCOURAGEMENT A L'AUTONOMIE

*Comment les intervenants jonglent-ils avec les exigences de contrôle qui leur sont demandées et l'encouragement de l'autonomie des usagers ?*

Nous avons constaté que les professionnels s'appuient sur une approche collective qui permet de développer une multitude de compétences personnelles et professionnelles essentielles dans un processus de réinsertion professionnelle. Le développement ou le renforcement de ces compétences passe par la participation des bénéficiaires à divers ateliers. Cet accompagnement collectif vise également à rompre l'isolement dans lequel sont certains bénéficiaires et à encourager l'entraide et le soutien entre les bénéficiaires eux-mêmes et leur réseau.

Comme déjà mentionné, la dimension individuelle et personnalisée de l'accompagnement est également très importante. En effet, chaque bénéficiaire étant unique, il est important d'individualiser l'accompagnement pour que celui-ci favorise son autonomie. Nous observons également une volonté de mettre en place un accompagnement selon la conception de Paul (2009), malgré des influences hiérarchiques et des limites institutionnelles et/ou personnelles (par exemple, une temporalité définie, des attentes de contre-prestations, etc.). Malgré des formes d'accompagnement distinctes, nous avons identifié deux principes communs à tous les professionnels, celui de l'écoute et de la communication. Ces principes se retrouvent dans la posture d'adulte à adulte ou de patron à employeur, faite de franchise et de transparence avec les 50+, adoptée par le professionnel. Ceci permet à ce dernier de se positionner et, si besoin, de rappeler le cadre et les exigences de l'intervention.

Nous nous sommes aussi intéressées aux contrôles réalisés et exigés par le contexte légal et institutionnel en jeu. Nous avons pu identifier trois axes de contrôle différents selon le type de prestation. Dans un système assurantiel (LACI notamment), les attentes de contre-prestation sont plus grandes, à l'inverse d'un système associatif ou d'une

fondation. Ainsi, dans le cadre d'un accompagnement basé sur le principe de libre adhésion, les contre-prestations et les exigences de contrôle sont plus faibles.

Pour conclure, nous constatons que la notion d'accompagnement est importante pour tous les professionnels interrogés et que tous tendent à appliquer les divers principes proposés par Paul (2009). Cependant, les professionnels sont plus ou moins limités par les cadres légaux et les contextes institutionnels dans lesquels ils évoluent, dans l'accompagnement déployé.

#### 5.5.4 LA REPONSE A LA QUESTION DE RECHERCHE

Pour rappel, la question de recherche traitée dans ce travail de bachelor a été formulée en ces termes :

**Quels sont les principaux enjeux auxquels sont confrontés les intervenants qui accompagnent la réinsertion professionnelle des 50 ans et plus ?**

Partant de la synthèse des résultats qui précède, nous sommes en mesure d'affirmer que, dans cet accompagnement spécifique, les intervenants sont amenés à gérer des enjeux divers, multiples et interdépendants. Ces enjeux peuvent être regroupés en trois domaines différents qui s'influencent mutuellement.

Le premier groupe regroupe les enjeux individuels (50+). Celui-ci comporte les préjugés et la valorisation des compétences. Le deuxième renvoie aux enjeux structurels relatifs au cadre légal et au contexte institutionnel, avec ses ressources, ses contraintes et les diverses marges de manœuvre permises ou pas. Le troisième groupe d'enjeux est celui des enjeux professionnels et des modalités d'accompagnement privilégiées. Nous faisons ici référence à des approches tantôt collectives, tantôt individuelles, à l'importance du réseau professionnel et personnel tant pour le 50+ que pour le professionnel que l'employeur, et aux exigences de contrôle.

Nous arrivons à la conclusion d'une interdépendance entre l'ensemble des éléments traités durant notre enquête – préjugés et compétences, réseaux et stratégies d'intervention, postures professionnelles - et qui est reflétée dans les résultats présents ci-dessus. Cette interdépendance démontre l'importance pour les professionnels d'adopter une approche et une vision systémiques dans le processus de réinsertion professionnelle des 50+. Cette approche systémique demande une connaissance et une flexibilité d'action et de posture entre les différents enjeux qui ressortent de notre TB.



## 6 Conclusions

En guise de conclusion, nous proposons d'abord un bilan de notre travail de recherche avant d'évoquer, ensuite, les perspectives qui pourraient être données à ce travail, tant sur le plan de l'intervention en travail social que sur celui de la recherche.

### 6.1 Bilans

Dans ce bilan, il est important pour nous de revenir sur nos objectifs, posés au tout début du TB, sur les plans théorique, professionnel, personnel et méthodologique.

Pour les **objectifs théoriques**, nous avons pu atteindre l'ensemble de ceux-ci, soit :

- Approfondir des connaissances théoriques en lien avec l'insertion ;
- Développer des savoirs en lien avec la réinsertion des personnes 50+ ;
- Effectuer des recherches sur la place du travail social dans le domaine de l'insertion professionnelle en Suisse ;
- Acquérir des savoirs sur la thématique de l'accompagnement dans le domaine de la réinsertion.

Ces objectifs ont pu être atteints grâce à la revue de la littérature et à la rédaction du cadre théorique. Nous avons rencontré certaines difficultés liées aux recherches sur la thématique des 50+ (par exemple, les stéréotypes, la question du coût du travail des 50+, etc.). Pour les surmonter, nous avons élargi le cadre et le périmètre de nos recherches. De même, le traitement théorique en lien avec la réinsertion professionnelle nous a demandé de solliciter des ressources externes pour en appréhender toute la complexité.

Concernant les **objectifs professionnels**, les objectifs suivants nous semblent atteints :

- Connaître le domaine et le cadre de la réinsertion professionnelle en Suisse ;
- Acquérir une posture professionnelle renforcée grâce aux apports sur le travail avec des personnes de 50+ ;
- Développer nos connaissances en lien avec les politiques sociales du domaine de la réinsertion professionnelle et identifier son réseau spécialisé.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une posture réflexive, combinant le cadre théorique et la démarche empirique réalisée. Cette approche nous a permis de contextualiser et d'intégrer les éléments théoriques dans notre (future) pratique professionnelle, renforçant ainsi notre posture et nos compétences. Les objectifs professionnels ont été atteints avec succès grâce à une approche méthodique et réfléchie. Nous avons démontré une capacité à transférer des connaissances théoriques

de manière pratique et à « naviguer » efficacement dans le domaine de la réinsertion professionnelle en Suisse.

En ce qui concerne les **objectifs personnels**, ils nous semblent également atteints :

- Développer une capacité à rédiger des documents avec une écriture professionnelle et scientifique ;
- Approfondir des connaissances en lien avec la tranche d'âge des 50+ ;
- Faire preuve de rigueur scientifique durant l'ensemble du processus TB ;
- Travailler et garder une motivation intrinsèque sur la totalité du mémoire ;
- Garder un fil rouge rédactionnel et structurel durant l'ensemble du travail.

Nous nous sommes bien complétées en ce qui concerne l'écriture professionnelle et scientifique. Nous avons découvert et approfondi beaucoup d'éléments en lien avec la tranche d'âge des 50+, en maintenant une rigueur scientifique tout au long du travail de recherche. Nous avons évidemment rencontré des moments où la motivation baissait un peu, surtout en période d'examens, mais nous avons réussi à le communiquer entre nous, à nous soutenir et à entretenir notre motivation. Nous avons également fait preuve d'une régularité dans la rédaction du TB, qui nous a permis de garantir un fil rouge et une certaine logique structurelle.

Enfin, les **objectifs méthodologiques** nous semblent également atteints :

- Comprendre comment fonctionne l'entretien semi-directif ;
- Mener des entretiens semi-directifs ;
- Connaître les principaux enjeux éthiques liés à la recherche en sciences sociales ;
- Appliquer et respecter ces principes éthiques.

Nous avons pu tester la préparation et la réalisation d'entretiens semi-directifs. Or, pendant la passation de ces entretiens, il était souvent difficile pour nous de ne se tenir qu'à notre grille d'entretien. Cette limitation a parfois été frustrante, car les personnes interrogées ont, au fil de la discussion, soulevé d'autres questionnements qui sortaient complètement de notre guide et qui auraient considérablement allongé le temps des entretiens. Mis à part cet élément, les objectifs méthodologiques ont été parfaitement atteints, notamment pour une première expérience de recherche de cet ordre.

## 6.2 Limites de la recherche

Comme toute recherche qualitative, celle que nous avons menée comporte un certain nombre de limites abordées dans ce chapitre.

La première limite a été la compréhension et la rédaction de notre cadre théorique en lien avec les 50+, et le cadre légal qui définit le processus de leur réinsertion professionnelle. Cette limite nous a demandé d'élargir nos recherches théoriques et de solliciter des ressources externes, notamment des professionnels experts du domaine. Cela a été un défi pour nous de trouver des sources théoriques fiables en lien avec la réinsertion des personnes de 50 ans, d'autant plus que le cadre légal en vigueur est complexe et contient beaucoup de spécificités. Cela dit, les démarches entreprises en cours de travail nous ont permis de saisir l'essentiel des enjeux de la problématique traitée.

La seconde limite est en lien avec le choix du public spécifique des entretiens. En effet, nous avons fait le choix de ne pas interroger ni le public des 50+ ni les employeurs, cela par souci de définition d'un périmètre de recherche le plus clair et précis possible. Cependant, au moment de l'analyse des entretiens, nous avons constaté que les professionnels évoquaient fréquemment les préjugés intériorisés par les 50+ eux-mêmes. Dès lors, nous aurions trouvé pertinent d'avoir directement le point de vue des principaux concernés sur cette thématique. Il en va de même pour la question de l'accompagnement et de sa mise en œuvre concrète par les professionnels. Est-ce que cela répond aux attentes et besoins des 50+ ? Les données récoltées ne nous ont pas permis d'approfondir ces questions. Il aurait donc été intéressant de faire des entretiens avec ces publics-là. Ceci aurait permis de nuancer certains de nos résultats ou d'en approfondir d'autres. Cependant, cette limite quantitative d'entretiens est imposée par les consignes du TB.

La troisième limite est liée à une croyance en lien avec le potentiel impact de la différence d'âge entre le professionnel et le bénéficiaire. Cet élément n'a pas été référencé et approfondi dans le cadre théorique. Toutefois, nous avons décidé de questionner cette dimension lors des entretiens. Là où nous nous attendions à avoir plusieurs commentaires liés à la posture professionnelle exigée afin d'accompagner au mieux les bénéficiaires, aucun professionnel n'a relevé une posture particulièrement nécessaire en lien avec la différence d'âge. Selon eux, celle-ci n'impacte pas du tout la relation et n'est pas un enjeu particulier à prendre en compte. Cela dit, il est important de noter que la totalité des personnes interrogées ont plus de 40 ans, ce qui leur confère une certaine expérience personnelle et professionnelle. Qu'en serait-il si nous avions pu interviewer des professionnels de moins de 30 ans ?

### 6.3 Perspectives professionnelles

Quelles actions pourraient être menées pour faire évoluer l'accompagnement des processus de réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus en Suisse romande ? Notre recherche nous permet d'esquisser quelques propositions présentées ci-après.

Une des premières pistes à envisager à la suite de ce TB concerne le travail de sensibilisation sur la problématique traitée. Cette sensibilisation devrait se faire, selon nous, autour de trois axes prioritaires : le premier est la sensibilisation des employeurs aux spécificités des 50<sup>+</sup> ; le deuxième concerne la sensibilisation des 50<sup>+</sup> eux-mêmes, notamment en termes de formation continue ; et enfin, le troisième axe de la sensibilisation renvoie à la médiatisation de cette problématique. L'ensemble de ces axes ont pour finalité l'optimisation de la réinsertion des 50<sup>+</sup>.

La sensibilisation auprès des employeurs pourrait se réaliser en démontrant les avantages à engager ce public. Il faut promouvoir et faire connaître cette thématique. Certaines personnes interrogées proposent d'organiser des conférences, d'être plus actif sur le marché de l'emploi ou dans des espaces où ils ne le sont pas. L'idée est de susciter l'intérêt des employeurs à engager des personnes de 50<sup>+</sup>. Dans cette perspective, Lou suggère la création d'un label permettant aux employeurs labélisés de solliciter des professionnels spécialisés sur les 50<sup>+</sup> pour intervenir en cas de difficultés avec un 50<sup>+</sup>. Nous faisons l'hypothèse que cela permettra également de garantir un accès privilégié des entreprises labélisées à un bassin de recrutement ciblé. Au final, cela faciliterait les processus de recrutement des entreprises et leur permettrait de gagner du temps et de l'argent.

Une autre piste, pour sensibiliser les employeurs, c'est de continuer à proposer des espaces de rencontres réunissant des patrons et des personnes en recherche d'emploi, tels que l'agora, des cafés contacts, etc., et d'encourager leur participation. En effet, ce type d'événements permet aux personnes de 50<sup>+</sup> de venir présenter leur projet professionnel, d'avoir un feedback sur leur présentation et leur posture et surtout de créer de nouveaux liens sociaux. Ces espaces permettent une mise en réseau entre les professionnels et les personnes en recherche d'emploi.

Le deuxième axe est celui de la promotion de la formation continue. D'une part, il est important que les employés cherchent à se former tout au long de leur carrière. Cela permet d'assurer une continuité du développement des compétences professionnelles et de l'employabilité, ce qui facilite la réinsertion professionnelle en cas de perte

d'emploi. D'autre part, il est important de valoriser les budgets des entreprises pour la formation continue et d'encourager leur développement. De plus, il est essentiel de proposer des formations attrayantes pour les employés et adaptées aux besoins du marché de l'emploi, afin que les personnes continuent à se former de manière volontaire et que les entreprises y trouvent leur intérêt.

Le troisième axe est celui de la médiatisation de la problématique de la réinsertion des 50+. Dans cet axe-là, les professionnels interrogés entendent rendre visible cette question et cette population-là auprès d'un large public. Pour ce faire, ils ont évoqué la possibilité d'investir des milieux où ils ne sont pas présents, d'axer une partie de la prévention et d'améliorer la présence dans des réseaux d'employeurs tels que le Business Network International (BNI) ou les associations professionnelles. Ceci permettrait de visibiliser les difficultés rencontrées et de faire de la prévention avec certains milieux qui sont peu ou moins sensibles à la thématique de la réinsertion des 50+.

#### 6.4 Perspectives de recherche

Notre recherche a permis non seulement de répondre à un certain nombre de questions, mais aussi d'en soulever d'autres, présentées ici en guise de conclusion et de perspectives de recherche.

Tout d'abord, nous nous questionnons sur le lien entre la dimension motivationnelle et les structures fonctionnant sur le principe de libre adhésion, à l'inverse des structures où la participation est obligatoire. En effet, les entretiens montrent que les structures basées sur le principe de libre adhésion travaillent avec des bénéficiaires dont la motivation est différente et généralement plus grande. À *contrario*, les personnes qui sont dans des structures où leur participation est rendue obligatoire par le système de contre-prestations de l'Etat social actif, ont une motivation plus fluctuante. Dès lors, quel est l'impact d'une participation volontaire, respectivement d'une participation obligatoire sur la motivation des personnes dans leur processus de réinsertion professionnelle ? Cette interrogation est également liée à la question des financements de ces structures. Il serait intéressant de mener une recherche sur l'influence ou l'absence d'influence du financement des structures sur les contre-prestations attendues et donc sur les exigences de contrôle.

Notre TB était orienté sur la compréhension des enjeux des professionnels accompagnant les 50+, en non pas directement sur l'expérience de ce public qu'il serait pertinent d'interroger. Cette démarche permettrait d'apporter la vision des personnes

directement concernées par la thématique et de croiser les données avec celles des professionnels. Dans cette même dynamique, il serait intéressant de comprendre le regard des employeurs en lien avec les processus de réinsertion des 50+ et la vision des 50+ en tant qu'employés ou personnes en recherche d'emploi.

Il pourrait également être intéressant de creuser la question de l'intelligence artificielle. Cette perspective peut être abordée sous deux angles différents. Le premier est celui du danger qu'elle pourrait représenter en termes de pertes d'emploi. En effet, l'intelligence artificielle est identifiée par un large public et par des spécialistes comme pouvant supprimer certains métiers et/ou certaines tâches. Elle met donc en danger certaines formations et certains corps de métiers. Le second angle est celui de l'intelligence artificielle comme outil d'accompagnement dans le processus de réinsertion professionnelle. En effet, Lou intègre aux ateliers proposés par sa structure des éléments sur l'intelligence artificielle, par exemple sous l'angle du soutien que cela peut apporter pour la rédaction de lettres de motivation ou de CV. Cette approche pourrait être davantage développée afin de mobiliser l'intelligence artificielle à bon escient et de manière efficace.

Enfin, la problématique de la formation continue soulève aussi quelques questionnements. Parmi ceux-ci, celui des leviers qui motivent ou, au contraire, freinent la mobilisation des personnes de 50+ dans la formation continue, mériterait d'être creusés. Il en va de même pour les employeurs. Quels sont ces leviers aussi bien pour les personnes que pour les entreprises ? Comment renforcer les leviers motivationnels et limiter les freins à l'œuvre ? Dans quelle mesure la composante financière joue sur le développement de la formation continue, etc. ?

Autant de questions qui restent ouvertes au terme de notre recherche et dont le traitement permettrait de poursuivre les réflexions sur la réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus.

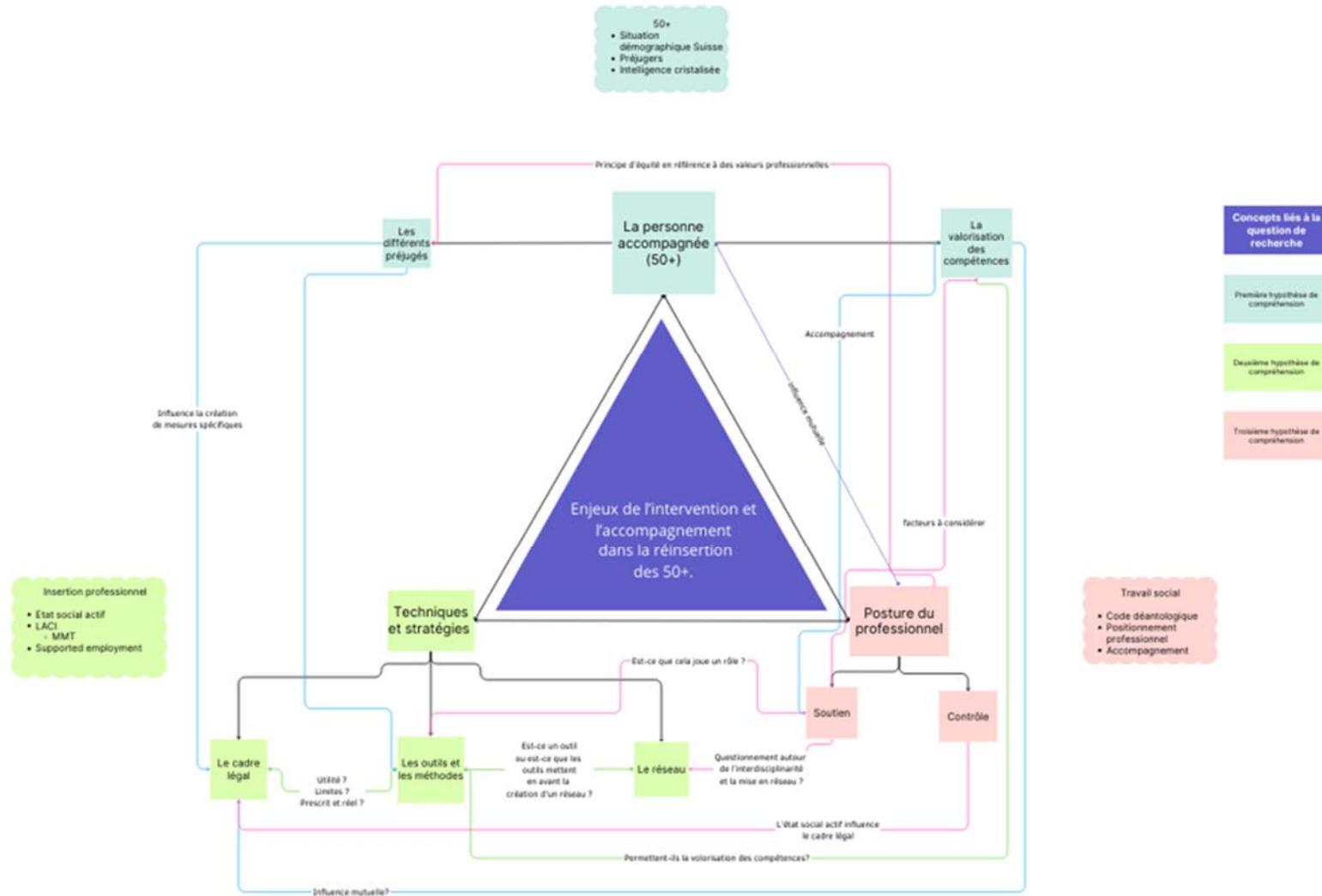
## 7 Bibliographie

- Aebi-Müller, R., Blatter, I., Brigger, J., Constable, E., Eglin, N., Hoffmeyer, P., Lautenschütz, C., Lienhard, A., Pirinoli, C., Röthlisberger, M., & Spycher, K. (2021). *Code d'intégrité scientifique*. Académies suisses des sciences.
- Avenir Social, (2010). *Code de déontologie du travail social en Suisse. Un argumentaire pour la pratique*.
- Avenir Social, (2010). *Profil des professionnel-le-s du travail social*.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses univ. de France, 125-177
- Braud, P. (2011). *Sociologie politique* (10<sup>e</sup> édition). L.G.D.J
- Berton, F. (2007). Les salariés de plus de 50 ans : comportement discriminatoire des employeurs ? *Retraite et société*, 51, 127-146. DOI.10.3917/rs.051.0127
- Delorme, V. (2017). Insertion professionnelle des bénéficiaires d'aide sociale de longue durée : freins et ressources pour retrouver un emploi. *Association romande et tessinoise des institutions d'actions sociale, dossier du mois*, 5-8.
- Dubar, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Education et Sociétés*. N° 7/I, 23-36.
- Gaillard, M. (2008). *Lorsque l'âge se fait menace : une approche psychosociale du vieillissement au travail*. [Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain]. DIAL. PR. <http://hdl.handle.net/2078.1/19667>
- Jolivet, A. & Volkoff, S. (2016). Vieillir (mais) travailler ? *Vie sociale*, 15, 85-100. <https://doi.org/10.3917/vsoc.163.0085>
- Keller, V. (2016). *Manuel critique de travail social*. Editions EESP ; Editions IES.
- Loi fédérale du 25 juin 1982 sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage) (= LACI ; RS 837.0 ; État le 1er janvier 2024).
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Office fédérale de la statistique. (s. d.) *Vieillesse de la population*. Consulté 8 mars 2024, à l'adresse <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/bevoelkerung/alterung.html>

- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, 20(2), 11-63.
- Paul, M. (2009). Accompagnement. *Recherche et formation*, 62.  
DOI <http://journals.openedition.org/Rechercheformation/435>.
- Pinho J. (2020). *Dans les coulisses de l'action. La reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion* [Thèse de doctorat, Université de Fribourg]. Folia.  
<http://doc.rero.ch/record/330123>.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives*, 5, 99-111
- SECO, S. d'État à l'économie. (s. d.). *Demandeurs d'emploi 50 ans et plus*. Consulté 8 mars 2024, à l'adresse  
<https://www.arbeit.swiss/secoalv/fr/home/menue/stellensuchende/fuer-die-stellensuche/50-plus.html>
- Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.
- Zwick Monney, M. (2015). *Les échecs de l'insertion : Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*. Seismo.

## 8 Annexes

## 8.1 Annexe 1 : schéma heuristique de la problématique



### 8.3 Annexe 2 : guide d'entretien

|  |                                    |                |      |  |  |
|--|------------------------------------|----------------|------|--|--|
| 0. Introduction  |                                    |                |      | Si je vous dis réinsertion professionnelle des 50 ans et plus, vous pensez à quoi?   |  |
| 1. Comment les préjugés sur les 50+ et la valorisation de leurs compétences sont-ils intégrés dans l'accompagnement mis en place ? | a. La personne accompagnée (50+)   | Berton, 2007   | a1   | Quel est l'impact de l'âge sur l'employabilité ?   | rôle de l'âge: santé, sommeil  |
|  |                                    |                | a1.1 | Plus spécifiquement pour les 50+ ?   |  |
|  |                                    | Gaillard, 2008 | a2   | Dans quelle mesure la capacité d'adaptation d'un 50+ a un rôle sur son employabilité ?   | capacité d'adaptation: informatique, vitesse d'exécution                                   |
|  |                                    | Gaillard, 2008 | a3   | Dans quelle mesure la capacité d'apprentissage d'un 50+ a un rôle sur son employabilité ?  | capacité d'apprentissage: adaptabilité à la nouveauté                                      |
|  | b. Les préjugés                    | Berton, 2007   | b1   | Les employeurs formulent-ils explicitement l'âge, le manque de capacité d'adaptation ou d'apprentissage comme un facteur négatif à l'employabilité ?           | Identification de facteurs négatif, confirmation d'hypothèses liée au cadre théorique      |
|  |                                    |                | b1.1 | Identifiez-vous d'autres préjugés auxquels vous et les 50+ êtes confrontés sur le terrain ?  | préjuger complémentaire à ceux identifiés  |
|  |                                    |                | b2   | Quelles stratégies avez-vous pour dépasser les préjugés en lien avec les personnes de 50+ en recherche d'emplois?  | Outils et approche pour dépasser les préjugés, si il y a une mobilisation pour les limiter |
|  | c. La valorisation des compétences | Gaillard, 2008 | c1   | Quel est le rôle des capacités acquises (savoir passé) dans la recherche d'emplois?  | Mobilisation des capacités   |
|  |                                    |                | c1.1 | Concrètement dans votre pratique professionnel, quel est votre rôle professionnel vis-à-vis de la valorisation des compétences acquises de la personne de 50+? | Valorisation, la posture du professionnel  |

|   |                                    |  |      |   |  |
|---|------------------------------------|--|------|---|--|
| 1. Comment les préjugés sur les 50+ et la valorisation de leurs compétences sont-ils intégrés dans l'accompagnement mis en place ?                              | c. La valorisation des compétences | Berton, 2007                           | c2   | Quelle est la place du parcours personnel et professionnel dans la recherche d'emplois d'une personne de 50+?                               | Valorisation de l'expériences professionnelles                                 |
|   |                                    | Gaillard 2008                          | c3   | Comment la valorisation des compétences personnelles et professionnelles est une approche mobilisée (utilisée) pour la recherche d'emplois? | Utilisation de la valorisation pour l'expérience professionnelle des 50+       |
|   |                                    |  | c3.1 | Si oui, comment le mettez-vous en application ?   | Comment cela est mis en application  |
|   |                                    |  | c3.2 | Sinon, quelles sont les autres approches pour mettre en avant l'expérience personnelle et professionnelle?                                  | Quelles sont les autres actions possible                                       |
| 2. Quels réseaux, stratégies, actions concrètes et autres outils, le professionnel mobilise pour accompagner l'utilisateur dans sa réinsertion professionnelle. | d. Le cadre légal                  | Zwick Monney 2015, travail.swiss, LACI | d1   | Quels sont les cadres légaux et actions fédérales (des programmes, des mesures, autres) qui régissent vos actions professionnelles?         | mesures et dispositifs légaux de réinsertion (LACI, MMT, Supported employment) |
|   |                                    |  | d1.1 | Comment ces dispositifs viennent influencer vos actions professionnelles?   | Le cadre est une contrainte ou on prend des libertés avec                      |
|   |                                    |  | d1.2 | Comment ces dispositifs viennent influencer la recherche d'emplois des 50+?   |  |
|   |                                    | Zwick Monney 2015, travail.swiss, LACI | d2   | Dans quelle mesure le cadre légal peut-être une ressource ou une limite?  |  |
|   | e. Les outils et méthode           | travail.swiss                          | e3   | Quels sont les outils et méthodes professionnels que vous mobilisez pour accompagner une personne de 50+ dans sa recherche d'emplois?       | Cadre légal, savoir professionnels, limites et avantages                       |

|   |  |   |        |  |   |
|---|--|---|--------|--|---|
| 2. Quels réseaux, stratégies, actions concrètes et autres outils, le professionnel mobilise pour accompagner l'utilisateur dans sa réinsertion professionnelle. | f. Le travail en réseau                      |   | f1     | Quels sont les divers partenaires (professionnel, institution, etc. ) avec qui vous collaborez lors d'un processus de recherche d'emplois?   | Les partenaires, collaborations, travail interdisciplinaire   |
|   |  |   | f1.1   | Pourquoi collaborez-vous avec ces partenaires et pas d'autres ?  | identifier les divers partenaires et la raison des partenariats.  |
|   |  |   | f1.2   | Quelles sont les plus-values de ces partenariats pour le professionnel du travail social et pour les 50 ans et plus?   | Implication/ rôle, mobilisation, l'impacte, l'importance -> du travail en réseau                        |
|   | g. Le travail en réseau avec la personne 50+ |   | g1     | Est-ce que la mobilisation du réseau ( <i>personnes qui font le pont</i> ) de la personne de 50 ans et plus dans une optique de réinsertion professionnelle est un élément avec lequel vous travaillez ? | Rôle du 50+ dans le travail en réseau   |
|   |  |   | g1.1   | Si oui, concrètement comment mobilisez-vous cette action dans votre pratique professionnelle ?   |   |
|   |  |   | g2     | Quel est le rôle/ implication de la personne de 50 ans et plus dans le travail en réseau?  | Valorisation de la personne et de son réseau, les attentes et demandes, la responsabilisation           |
| 3, Comment les intervenants jonglent-ils avec les exigences de contrôle qui leur sont demandées et l'encouragement de l'autonomie des usagers ?                 | h. Dimensions de l'accompagnement            | Accompagnement en référence à Paul Maela (2009) | h1     | Quelle type d'accompagnement privilégiez-vous dans le processus de recherche d'emplois des personnes de 50 ans et plus?  | type de relation , dimensions de l'accompagnement   |
|   |  |   | h1.2   | Quel est le type de relation que vous privilégiez pour répondre à votre mandat et aux attentes de la personne?   | Création et maintien de la relation, les dimensions priorisée, comment le professionnel gère le conflit |
|   |  |   | h1.2.1 | Pourquoi privilégiez-vous ce type de relation?   | Identifiez les raisons du choix de la forme de la relation  |
|   |  |   | h1.2.2 | Pouvez-vous nous donner des exemples dans votre pratique?  | Obtenir des exemples concrets de type de relation   |

|   |  |                           |      |   |  |
|---|--|---------------------------|------|---|--|
| 3, Comment les intervenants jonglent-ils avec les exigences de contrôle qui leur sont demandées et l'encouragement de l'autonomie des usagers ? | i. Enjeux de collaboration liés à la différence d'âge. |                           | i1   | Remarquez-vous un impact de l'âge des personnes accompagnées sur la relation professionnelle entre vous et elle ?                   | si l'écart d'âge entre le professionnel et la personne 50 <sup>+</sup> joue un rôle  |
|   |  |                           | i1.1 | Si non, comment l'expliquez-vous?   |  |
|   |  |                           | i1.2 | Si oui, quel est l'impact de celui-ci dans la relation et votre implication comme professionnel? Pouvez-vous nous donner un exemple | si l'écart d'âge entre le professionnel et la personne 50+ joue un rôle sur la posture, la relation et la légitimité de l'intervenant. |
|   | j. Enjeux de pouvoir et de contrôle                    | Keller,2016 ; Braud, 2011 | j1   | Dans quelle mesure les fonctions de contrôle font partie du processus d'accompagnement dans le processus d'accompagnement ?         | les impératifs de contrôle (Keller, 2016) et de pouvoir (Braud, 2011) et de l'autre, les dimensions de l'accompagnement                |
|   |  |                           | j1.1 | Comment gérez-vous cela dans votre pratique?  | Gestion, priorisation, posture professionnel   |
|   |  | Keller,2016 ; Braud, 2011 | j2   | Comme professionnel, comment gérez-vous ces enjeux et votre code déontologique?   | Les valeurs, les tensions, la priorisation, conflits éthiques  |

## 8.4 Annexe 3 : formulaire de consentement éclairé



Travail de Bachelor : Réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus

### **Institution de Recherche:**

HES-SO Wallis-Valais

Filière Travail Social

Module Travail de Bachelor

Enseignant·e·s : Jorge Pinho et Karine Darbellay

Etudiants : Valentine Sandoz et Clémence Pierrehumbert

Rue de la Plaine 2, 3960 Sierre

Madame, Monsieur

Dans le cadre de notre travail de Bachelor, nous réalisons une recherche concernant la réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus en Suisse romande. Notre travail cherche à comprendre et identifier les principaux enjeux auxquels les intervenants accompagnant les personnes de 50 ans peuvent être confrontés. Notre travail est séparé en trois axes de recherche : le premier est en lien avec les préjugés et les atouts des 50 ans et plus, le second cherche à comprendre les stratégies d'accompagnement et le dernier la posture des personnes accompagnantes.

C'est dans cette perspective que nous vous sollicitons afin de réaliser un entretien de 1h30 au maximum avec vous.

Les données recueillies seront anonymisées et traitées de manière confidentielle.

Avec votre accord, les entretiens seront recueillis par le biais d'un enregistrement audio. Les enregistrements et les retranscriptions réalisés dans ce contexte seront conservés dans un lieu sécurisé et ne seront pas partagés à des tiers. Ils seront supprimés à la fin de la recherche.

Vous êtes libres de vous retirer de la recherche à tout moment et ce sans avoir à vous justifier.

Les données récoltées durant cette recherche seront uniquement exploitées dans le cadre de notre travail de Bachelor. Les données et les résultats peuvent être utilisés par la HESTS à des fins scientifiques et formatives en respectant l'anonymat des personnes physiques et morales concernées.

Nous nous tenons à votre entière disposition, et ce à tout moment du processus, pour toute question et commentaire à l'adresse électronique suivante : XXXXXXXXXXXX ou par téléphone au XXX/ XXX XX XX.

1. J'accepte de participer au projet de recherche « Réinsertion professionnelle des personnes de 50 ans et plus ».
2. Je comprends que ma participation est volontaire et que je suis libre de me retirer sans justification jusqu'au 24 janvier 2025.
3. Je comprends que les enregistrements réalisés seront transcrits et que les retranscriptions seront rendues anonymes. Les données seront stockées en toute sécurité pour la durée du projet et supprimées ensuite.
4. Je comprends que mes réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et que, par conséquent, je ne serai pas identifiable dans tout matériel publié à partir du projet.

---

Nom du/de la participant.e

---

Date

---

Signature

## 8.5 Annexe 4 : extrait du tableau d'analyse

| Sous questions   | Concepts  | Item              | Sous catégories                        |                                       |
|--|---|-------------------|--|---------------------------------------|
| 0. Introduction  |   |                   |  |                                       |
| 1. Comment les préjugés sur les 50+ et la valorisation de leurs compétences sont-ils intégrés dans l'accompagnement mis en place ? | a. La personne accompagnée (50+)  |                   | Personnel (individu 50 ans)            |                                       |
|  |   |                   | Professionnel (individu professionnel) |                                       |
|  |   |                   | Secteur d'activité de la personne      |                                       |
|  | b. Les préjugés   |                   |  | Préjugés négatifs société/ employeurs |
|  |   |                   |  | Aspects positifs                      |
|  |   |                   |  | Préjugés négatifs personnel           |
|  |   |                   |  | Lutte des préjugés personnels         |
|  |   |                   |  | Lutte des préjugés externes           |
|  |   |                   |  | Compétences personnels                |
|  | c. La valorisation des compétences  |                   |  | Compétences personnels recherchées    |
|  |   |                   |  | Méthode de valorisation               |
|  |   |                   |  |                                       |
|  |   |                   |  |                                       |
|  | 3. Comment les intervenants jonglent-ils avec les exigences de contrôle qui leur sont demandées et l'encouragement de l'autonomie des usagers ? | d. Le cadre légal |  | Cadre légal de référence              |
|  |   |                   |  | Cadre spécifique                      |
|  |   |                   | Limites                                |                                       |
|  |   |                   | Ressources                             |                                       |
|  |   |                   | Participation obligatoire/ volontaire  |                                       |
| e. Les outils et méthode   |   |                   |  | Individuel                            |
|  |   |                   |  | Collectif                             |
|  |   |                   |  | Intergénérationnels                   |
| f. Le travail en réseau  |   |                   |  | Partenaires professionnels            |
|  |   |                   |  | Impacte                               |
| g. Le travail en réseau avec la personne 50+   |   |                   |  | Mobilisation réseaux personne         |
|  |   |                   |  | Impacte de cette mobilisation         |
|  |   |                   |  | Difficultés de cette mobilisation     |
| h. Dimensions de l'accompagnement  |   |                   |  | Individuel                            |
|  |   |                   |  | Collectif                             |
|  |   |                   | Personnalisé                           |                                       |
|  |   |                   |  |                                       |
|  |   |                   | Attitude du professionnelle            |                                       |
|  |   |                   | Impact réel                            |                                       |
| i. Enjeux de collaboration liés à la différence d'âge.   |   |                   |  |                                       |
|  |   |                   |  |                                       |
| j. Enjeux de pouvoir et de contrôle  |   |                   | Contrôle réalisé                       |                                       |
|  |   |                   | Contrôle attendu                       |                                       |
| éléments supplémentaires   |   |                   | Les + et les -                         |                                       |
|  |   |                   | Les pistes d'actions                   |                                       |
|  |   |                   | L'avenir                               |                                       |

