

DEPARTEMENT DE PARIS



UNION EUROPÉENNE  
Fonds social européen  
Article 6 - Actions innovatrices



# **1<sup>er</sup> séminaire transnational Senior Competence**

**Hôtel de ville de Paris**

**Lundi 2 juillet 2007**

## Programme

Les tables rondes sont animées par **Sabine Mellet**, journaliste.

9h30 - 9h45

### **Ouverture**

**Christian Sautter**, Adjoint au Maire de Paris, chargé du Développement économique et des finances

9h45 – 10h15

### **Mise en perspective**

**Bernard Quintreau**, membre du Conseil économique et social, au titre de la CFDT, Président de la section du Cadre de vie

10h15 – 11h45

### **État des lieux**

Réponses politiques et applications territoriales Francfort / Stockholm / Paris

**Tristan de Feilhade**, Consultant, Cabinet Opus 3

**Dr. Hans Groffebert**, Arbeitsagentur Frankfurt (Coordinateur Senior Competence)

**Eva Chemnitz**, ville de Stockholm (Coordinatrice Senior Competence)

11h45 – 13h00

### **Le dialogue social territorial**

Négociations interprofessionnelles, de branches ou en entreprises : l'échelle à laquelle est mené le dialogue social influe sur le résultat et sur les modalités de mise en œuvre. Quels sont les acteurs potentiels concernés ? Quel est l'impact de ces formes de collaborations locales pour les négociations à conduire ?

**Claire Edey**, enseignante-chercheuse en sciences de gestion, chargée de mission, UD CFDT Paris

**Jean-Luc Rageul**, secrétaire général, UD CFDT Paris

**Abdellah Mezzouane**, secrétaire général, CGPME

**Dr. Hans Groffebert**, Arbeitsagentur Frankfurt

**Eva Chemnitz**, ville de Stockholm

14h30 – 15h45

### **Gisements d'emplois : création d'entreprise, tiers secteur et nouvelles formes d'emploi**

Les nouvelles formes d'organisation du travail, les secteurs non lucratifs et les initiatives personnelles constituent-ils le nouvel eldorado de l'emploi des seniors ? Quels sont les succès tangibles et les écueils à éviter ?

**Marie-Christine Bordeaux**, déléguée générale, Paris Pionnières

**Sophie Le Naoures**, secrétaire générale UGEF

**Amélie Kabbani**, chargée de mission, Emmaüs France

**Sandra Megtert**, représentante de Kompass

**Eva Chemnitz**, ville de Stockholm

15h45 - 17h00

### **L'accompagnement vers l'emploi des seniors**

Le risque de découragement, de dévalorisation, voire de précarisation est réel pour les cadres seniors hors d'emploi. Comment accompagner ces personnes pour maintenir leur dynamisme, leur permettre de se valoriser et de trouver un employeur ?

**Lydia Cabello Brand-Beig**, responsable de méthode, Suède

**Karin Skoglund**, Coordinatrice du projet Senior Competence, Vällinby, Suède

**Andreas Kappel**, Steuer Wirtschaft Akademik, Francfort

**Emmanuel Pheulpin**, responsable de la Maison du Développement Economique et de l'Emploi du 14e arrondissement de Paris

**Jean-Patrick Giraud**, gérant, Astrolabe Conseil

**Sonia Condette**, animatrice d'équipe et créatrice du Groupe d'Action Temps Partagé (GATP), ANPE Cadres Gare de Lyon

17h00 – 17h30

### **Conclusion de la journée**

**Patrice Vermeulen**, Directeur général du Développement économique et de l'emploi, Paris

**Dr. Hans Groffebert**, Arbeitsagentur Frankfurt

## I. Ouverture

---

### **Christian Sautter, Adjoint au Maire de Paris, Chargé du Développement Économique et des Finances**

Je vous souhaite à tous la bienvenue. Je suis heureux d'accueillir la délégation de Francfort, menée par le Dr. Hans Groffebert, la délégation de Stockholm, menée par Madame Eva Chemnitz, la représentante de la commission européenne, Madame Laurence Michèle, la représentante du Conseil des Communes et Régions d'Europe, Monsieur Bernard Quintreau, qui préside la section du Cadre de vie au Conseil économique et social.

Il est important pour Paris de trouver des solutions pour faire reculer le chômage des seniors. Il y a 21 000 chômeurs de plus de 50 ans à Paris, soit un chômeur sur cinq. Ils sont à 55 % des hommes. Ce sont des chômeurs plutôt diplômés puisque les trois quarts des chômeurs ont le baccalauréat.

Les chômeurs seniors sont un mal français marqué par la conjonction de deux pratiques : d'une part, les entreprises tentent de se débarrasser de la main-d'oeuvre de plus de 50 ans pour la remplacer par des personnes plus jeunes ; d'autre part, des mesures d'âge favorisent les départs à la retraite. Cependant, le nombre d'emplois n'est pas fixé à l'avance. Il y a de la place pour des juniors enthousiastes et pour des seniors expérimentés.

La mairie de Paris se mobilise. Nous soutenons des associations qui ont pour but le retour à l'emploi des seniors, telle que l'association Objectif 50, des groupements d'employeurs qui permettent aux seniors d'être salarié et de créer leur entreprise, tels que l'association Dynamicadres. Les seniors se présentent sur le marché du travail au moment où l'on perd l'estime de soi et où l'on devient difficile à embaucher. Il est important d'être accompagné. Nous travaillons avec des représentants syndicaux départementaux.

Le séminaire et le programme européen « Senior Competence » sont donc très positifs. Nous avons un retard en France par rapport à d'autres pays. Ces échanges vont nous permettre de nous inspirer des bonnes pratiques des villes de Francfort et de Stockholm. Un premier séminaire transnational de prise de contact s'est tenu à Paris le 1er février 2007. Il y en aura d'autres à Stockholm et à Francfort. Nous organiserons un grand forum pour l'emploi des seniors à l'automne 2008. Lors de ce forum, nous rechercherons les entreprises prêtes à modifier leurs pratiques des ressources humaines. Nous parvenons à faire un forum « emploi diversité » pour les jeunes issus de l'immigration. Il n'y a pas de raison que l'on n'y arrive pas pour les seniors.

Vos conclusions sont très attendues. J'espère que nous aurons la possibilité d'améliorer le taux d'emploi des seniors. Il y a des possibilités inexploitées. Je compte sur vous.

## **II. Mise en perspective**

---

### **Bernard Quintreau Membre du Conseil économique et social, au titre de la CFDT, Président de la section du Cadre de vie**

Le sujet de l'emploi des seniors est une question non encore résolue en France. Les rapports du Conseil économique et social et du Commissariat au plan datent de 2001. Nous avons peu progressé depuis.

C'est une question mondiale et notamment européenne. En 2025, il y aura, dans l'Union Européenne, 72 jeunes pour remplacer 100 salariés qui quitteront le marché du travail. L'Europe a fait de cette question une priorité (sommet de Lisbonne de 2000, sommet de Stockholm de 2001). Elle a fixé un taux d'emploi des seniors à 50 %. Aujourd'hui, seuls 40 % des salariés étaient dans l'emploi avant de liquider leurs droits à la retraite. 58 % seulement des entreprises sont prêtes à recruter des plus de 50 ans. Cela peut s'expliquer par le fait que notre pays n'a pas su gérer la vague du baby-boom, et, l'arrivée des femmes sur le marché du travail et l'immigration importante des années 60. Il est resté depuis les crises pétrolières un différentiel important entre la courbe de la population active et la courbe de la création d'emplois. En conséquence, nous avons joué sur deux curseurs : les anciens, avec les départs à la retraite anticipée, et les jeunes. Il y a eu une politique malthusienne de l'emploi où il fallait limiter les entrées sur le marché du travail plutôt que créer de l'emploi.

Selon l'OCDE, les Français passent 47 % de leur vie en activité (les Allemands, 60 %). Depuis 30 ans, l'âge du départ à la retraite des salariés a baissé de cinq ans. L'âge de l'entrée sur le marché du travail a augmenté de trois ans. En conséquence, la durée de vie au travail a baissé de huit ans. Le taux d'emploi des seniors en France est aujourd'hui de 37,8% et de près de 50% en Ile-de-France. Dans les pays scandinaves, ce taux d'emploi est de 60% à 70%.

Au début de la prochaine décennie, se produira un retournement démographique, les entrées sur le marché du travail seront alors inférieures aux sorties. En 2010, le nombre des plus de 60 ans sera supérieur à celui des moins de 20 ans. Cela constituera un tournant important. Deux questions vont se poser :

1. La question des retraites. Au-delà du rendez-vous de 2008, qui sera difficile, la question du renouvellement de la population active va se poser : avec les départs en retraite, environ 650 000 personnes quitteront le marché de travail par an en particulier dans les secteurs de la banque, l'assurance, la fonction publique... Il y aura des différences importantes suivant les branches, suivant les territoires. Il y aura des effets en chaîne. Il faut se poser la question de savoir si la formation initiale répond à ces futurs besoins, si les entreprises sont prêtes à recruter des salariés âgés, si l'entreprise assurera la transmission des compétences des salariés qui vont partir.
2. Le vieillissement de la population. Le cœur de la population active va se déplacer vers les plus de 50 ans. Les salariés de plus de 55 ans augmentent de plus 40 % entre 2000 et 2010. Le vieillissement est dès lors un problème, avec une stigmatisation des salariés âgés considérés comme peu formables, peu mobiles, peu productifs. Il faut s'interroger sur ce qu'est le vieillissement aujourd'hui ? Le vieillissement est subjectif : est-ce que je me sens vieux ? Est-ce que je suis encore motivé pour trouver un travail ? On sait que le travail répétitif, pénible et la mobilité non négociée accélèrent le vieillissement. On se

sent vieux aussi dans le regard des autres, quand on ne peut plus compenser, avec des problèmes d'audition, de vue, de dos. On n'a pas vraiment pris en compte la question du vieillissement, les salariés partant avant l'heure.

Nous avons donc deux problèmes : que faire de ces salariés qui ont vieilli et qui n'ont pas été formés ? Comment motiver les salariés et valoriser la période autour de 45 ans pour une deuxième partie de carrière ? Comment travailler sur les complémentarités intergénérationnelles ? Comment intégrer la diversité dans les entreprises ? Le tableau est sombre : le taux de chômage des seniors est important alors qu'il y a déjà des tensions sur le marché du travail.

Il faut montrer que le retournement démographique est une chance si on arrive à s'en saisir. Il peut être une chance pour les conditions de travail comme l'ont montré des accords signés par branche, par entreprise ou par territoire. Dans l'automobile, chez PSA par exemple, on a travaillé sur la question des âges. Dans les différents accords, le travail a porté sur :

- L'organisation et les conditions de travail : améliorer les conditions pour les seniors et pour les plus jeunes.
- La formation continue : encore insuffisante en France, elle n'est pas vraiment une réalité pour les femmes et pour les salariés après 45 ans.
- La mobilité professionnelle : Air France par exemple propose des entretiens réguliers, des bilans de compétences qui peuvent être un antidote au vieillissement.
- Les actions territoriales sur l'emploi avec des actions menées pour la gestion de l'emploi et la gestion des âges.
- Une meilleure gestion des temps sociaux. Pendant longtemps, la vie a eu trois temps : la formation, le travail, la retraite. Une meilleure gestion des temps sociaux doit consister dans une nouvelle approche du temps de vie, par exemple avec la possibilité de prendre une année sabbatique.
- Le développement du dialogue social sur les conditions du travail de la formation, de l'organisation du travail, de la santé au travail. On ne peut rien imposer. Nous avons observé que, quand il y a un accord dans ce domaine, le dialogue social est revitalisé.

Il y a un certain nombre de conditions à respecter qui ont été proposées par le Conseil économique et social européen :

- Éviter la stigmatisation des salariés âgés.
- Diversifier les approches pour prendre en compte les compétences des salariés, leur qualification.
- Associer l'ensemble des acteurs : employeurs, syndicats, État, collectivités.
- Favoriser l'exemplarité de certains territoires, de certaines entreprises.
- Intégrer les actions dans une dynamique européenne.

Où en est-on aujourd'hui ? En 2001 il y a eu le rapport du Conseil économique et social. En 2005, il y a eu la négociation entre syndicats et les organisations d'employeurs dont l'objectif était d'éviter de stigmatiser les anciens. Les propositions étaient centrées sur la question du travail, sur le dialogue social, sur les nouvelles formes d'emploi (groupements d'employeurs par exemple). En juillet 2006, le plan national d'action a repris l'accord des partenaires sociaux, avec un comité de suivi de ce plan et une campagne de communication. Mais nous sommes encore loin du compte. Nous abordons une période de transition : nous passons d'une abondance démographique à une tension sur le marché du travail. Il faut ensuite passer d'une culture de départ anticipé à la retraite à une culture du plein-emploi dans une perspective européenne.

Il faut considérer cette transition comme une chance si nous sommes capables d'anticiper, de changer de regard sur le vieillissement, d'accepter toutes les différences. Je rappelle ce sondage selon lequel les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ne reçoivent que 8 % de réponses, positives ou négatives. Je fais donc un vœu, que l'emploi des seniors passe d'une

variable d'ajustement, à une variable de compétitivité. Il faut appréhender l'ensemble des compétences dans l'entreprise. Il ne faut pas faire de segmentation par l'âge. Il faut porter un autre regard sur ceux qui sont exclus depuis longtemps de l'emploi. Il faut agir par branche et par territoire.

### **III. Etat des lieux**

---

**Tristan de Feilhade, Consultant, Cabinet Opus 3**  
**Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt (Coordinateur Senior Competence)**  
**Eva Chemnitz, ville de Stockholm (Coordinatrice Senior Competence)**

#### **Tristan de Feilhade, Consultant, Cabinet Opus 3**

Le cabinet OPUS 3 a réalisé une étude sur la situation des cadres seniors au chômage à Paris et sur ce qui est fait pour favoriser leur retour à l'emploi.

La situation en France est la suivante : les cadres seniors connaissent une situation de chômage d'une durée moyenne de 500 jours. En 2004, le taux d'emploi des seniors en France était de 37%. L'objectif pour 2010 du Plan national d'action est un taux d'emploi de 50%. À Paris, il y a un paradoxe. 5000 cadres seniors sont en recherche active, dont 10% sont au RMI. Dans le même temps, les entreprises, de nombreuses PME, sont en recherche de compétences. Cette situation a un grave impact humain, économique, financier et social.

L'offre et la demande d'emploi ont du mal à se rencontrer.

Les entreprises recherchent des cadres flexibles et très compétents, avec une bonne capacité d'adaptation pour produire rapidement une forte valeur ajoutée liée à leur expérience. Elles trouvent que les cadres seniors coûtent trop cher, qu'ils manquent souvent de compétence en informatique et de connaissances en anglais. Elles craignent des difficultés d'encadrement des seniors par des cadres plus jeunes qu'eux. Elles ne veulent pas s'engager contractuellement avec eux à long terme et ont peur de vieillir leur pyramide des âges.

Les cadres seniors recherchent un emploi intéressant avec des marges d'autonomie, la reconnaissance de leur expérience et une sécurité financière. Ils ont très peur du déclassement professionnel et ont besoin de reconnaissance sociale. Ils sont pris en étau par une double contrainte de temps. Ils doivent retrouver rapidement un emploi s'ils ne veulent pas perdre leur rythme de travail et un chômage de longue durée ternit leur image d'eux-mêmes et vis-à-vis des employeurs. A l'inverse, ils ont besoin de plus de temps pour se remettre psychologiquement du choc provoqué par une perte d'emploi et pour élaborer un projet professionnel souvent en rupture avec le passé. C'est particulièrement vrai en cas de changement de métier.

Il s'agit de réduire la durée du parcours des cadres seniors entre la perte de leur emploi et leur stabilisation dans une nouvelle activité professionnelle.

Nous avons étudié ce qui est fait pour accompagner spécifiquement les cadres seniors en recherche d'emploi mais aussi ce qui est fait pour développer l'offre d'emplois en direction des seniors.

Les cadres seniors demandeurs d'emplois sont accompagnés par de nombreux acteurs, publics (ANPE, Maison de l'emploi, APEC,...) ou privés (entreprises, associations, organismes de retraite et de prévoyance, associations d'entraide de cadres,...). Les dispositifs mis en place font appel à deux types d'accompagnement. L'accompagnement individuel sert au diagnostic, au traitement des difficultés personnelles, aux projections financières à long terme et à des mises en situation spécifiques mais c'est un accompagnement coûteux qui fait appel à des intervenants experts de type coaching individuel.

L'accompagnement collectif présente des avantages, notamment pour mettre en mouvement et dynamiser les cadres dans leur recherche d'emploi. Il est moins coûteux même si la démarche nécessite un encadrement professionnel et la mise à disposition de moyens logistiques.

L'offre d'emplois pour les cadres seniors est portée par les entreprises de tous les secteurs, des intermédiaires de l'emploi et des créateurs d'entreprises.

Les grandes entreprises sont peu enclines à embaucher des cadres seniors, à quelques exceptions près comme Grand Optical ou Ikéa. Les PME sont plus en demande de cadres seniors pour développer leurs activités mais elles n'ont pas les moyens de les embaucher en CDI et à temps plein. D'où le développement de nouveaux services d'intermédiation visant à développer le recrutement et l'Intérim de cadres seniors, le temps partagé ou le management de transition. Une importante gamme de services aux créateurs d'entreprises est portée par des sociétés de portage salarial, des incubateurs, des pépinières, des coopératives d'activité et d'emploi mais beaucoup de cadres seniors restent des créateurs « par défaut ».

L'étude nous a donc permis d'identifier ce qui se fait mais surtout d'analyser ce qui manque dans le parcours des cadres seniors au chômage, dans les dispositifs actuels d'accompagnement et pour développer des offres d'emplois pour les cadres seniors.

En conclusion, nous avons constaté que les seniors ont des difficultés à se mobiliser sur la base du volontariat. Il y a une méfiance par rapport aux programmes d'accompagnement, des aversions différentes à la situation de chômage.

Parmi les pistes à explorer notons celles-ci : créer un référent unique, un passeport pour l'emploi, une possibilité de période de mise en situation réelle, valoriser symboliquement les compétences des seniors pour compenser leurs pertes. L'accompagnement doit s'attacher à lever préalablement les blocages personnels pour libérer le temps et l'énergie nécessaires pour trouver un emploi. Comme les entreprises sont toujours réticentes, il faut faciliter leur mise en relation avec les cadres en recherche, faire émerger des offres d'emploi à temps partiel. Il faut prendre en compte à la fois le besoin de flexibilité de l'entreprise et de sécurité des salariés.

Cet état des lieux doit servir de base pour stimuler de nouvelles pratiques et pour faire évoluer le regard de notre société sur les seniors en mettant en avant leurs compétences et en valorisant leur expérience humaine dans l'entreprise.

## **Eva Chemnitz, ville de Stockholm (Coordinatrice Senior Competence)**

Pour commencer, j'aimerais donner quelques chiffres sur le chômage à Stockholm et en Suède. L'année dernière, le nombre de chômeurs de 16 à 64 ans était de 4,6% en Suède. À Stockholm, ils représentaient 2,7% de la population active. Pour les personnes de 50 à 64 ans, le chômage est bas, avec un taux de 2,2% de la population active.

Il y a trois types d'autorités impliquées :

- L'agence du service public de l'emploi, qui a pour responsabilité d'enregistrer les personnes au chômage. La législation oblige les entreprises à déclarer un emploi vacant de plus de cinq jours. Les chômeurs, à l'issue de leur inscription au chômage, reçoivent 80 % de leur ancien salaire.
- Les organismes de retraite. L'âge pour partir à la retraite est de 65 ans mais les salariés peuvent travailler jusqu'à 67 ans.
- La ville de Stockholm. Pour les chômeurs de plus d'un an, dont le chômage arrive à expiration, la municipalité de Stockholm offre des possibilités de soutien.

Nous avons mené un projet pour aider des seniors à la recherche d'emploi, fondée sur une méthode de mobilisation. Au début, 33 personnes ont participé au projet. Aujourd'hui, 21 personnes y participent. Parmi elles, 11 personnes ont été au chômage pour une durée de 1 à 4 ans, 10 personnes pour une durée de 5 à 12 ans. 12 personnes ont arrêté le projet pour différentes raisons : la création d'entreprise, des questions de santé, un départ à la retraite, un délit. 62 % des participants sont issus de l'immigration. Ils ont été sélectionnés sur la base de plusieurs critères : ils doivent être âgés de plus de 50 ans et avoir une qualification.

Nous avons eu trois types d'activités avec les participants :

- Des rencontres trois fois par semaine dans des sessions de groupe et de coaching individuel, de mars à septembre. Dans les cours, les participants ont réalisé une cartographie de leurs compétences et ont été formés aux techniques de recherche d'emploi.
- Une formation informatique un jour par semaine entre mars et juin 2007. Les compétences étaient divisées en quatre niveaux. L'outil informatique est considéré comme un outil pour la recherche d'emploi.
- Un programme de remise en forme. Nous leur avons donné une carte d'abonnement pour un club de sport dans lequel ils peuvent se rendre deux fois par semaine. Nous leur avons proposé des tests sur leur condition physique des entretiens sur leur style de vie, et des programmes individuels d'aérobic et de yoga.

Les résultats de la méthode de mobilisation ont été les suivants :

- Gain de confiance en soi et d'estime de soi,
- Identification des compétences,
- Nouveaux contacts et réseaux,
- Nouvelles techniques de recherche d'emploi,
- Motivation accrue.

Avec la formation informatique, ils ont acquis des connaissances sur les outils de recherche d'emploi. L'activité physique leur a permis d'améliorer leur santé mentale et physique. Nous avons observé une baisse de la consommation de tabac et d'alcool et une meilleure confiance en soi.

Les obstacles pour entrer sur le marché du travail ont été :

- Des capacités linguistiques insuffisantes,
- L'instabilité psychologique,
- L'endettement,
- Un délit.

Nous avons aussi observé la volonté de n'accepter que des emplois très qualifiés, malgré parfois des expériences ou des formations anciennes.

Au niveau structurel, nous avons observé les difficultés pour les personnes issues de l'immigration de faire valoir leurs compétences en Suède, d'entrer sur le marché du travail, notamment liés au problème de langue.

## **Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt (Coordinateur Senior Competence)**

Je dois m'excuser car il a été compliqué de préparer un état des lieux élaboré pour ce séminaire sur la situation à Francfort. Le chômage est en baisse, au niveau national, de l'ordre de 8% à 9%. Le taux de chômage des cadres est de 5% à 6%. Le taux de chômage des seniors est de 6% ou 7%.

Sur la situation générale des cadres seniors en Allemagne, je souhaite citer un article d'un journal (FAZ du 29 juin 2007), un entretien réalisé avec le président de Bitcom, président de la branche informatique. La branche connaît des problèmes de recrutement de personnels techniques, d'ouvriers qualifiés, de cadres. Alors que depuis quelques mois le chômage baisse, le secteur recherche 1000 cadres qualifiés.

Comment réagir ? Les solutions présentées étaient :

- Motiver la jeune génération pour les études dans le domaine de l'informatique,
- Attirer davantage de femmes dans cette branche,
- Empêcher que les étudiants en informatique arrêtent leurs études dans ce domaine prématurément,
- Rechercher d'autres compétences à l'étranger.

À aucun moment, l'entretien ne mentionne les seniors, une classe d'âge qui a beaucoup d'expérience. Il apparaît que les qualifications de ces gens ne sont plus actuelles, que leurs connaissances ne sont plus à jour. Les seniors sont stigmatisés.

Cependant, avec la baisse du chômage, la situation devrait changer : les offres d'emploi deviennent plus nombreuses, moins spécialisées, on ne cherche plus un ingénieur, mais un cadre aux multiples formations. Les entreprises ont des difficultés à trouver un personnel très qualifié. Cela n'empêche que les cadres seniors restent un deuxième ou troisième choix.

En conséquence, l'objectif pour nous était de travailler avec les employeurs, les entreprises, les organes qui font travailler les gens. Nous avons des relations étroites avec les entreprises. À partir de 2012, l'âge de la retraite va augmenter de 65 à 67 ans. En 2027, tous les employés devront travailler jusqu'à 67 ans.

Plusieurs actions concernent les cadres de 50 à 55 ans au niveau du Land de Hessen. À Francfort, nous avons travaillé avec de nombreux partenaires qui ont une expérience longue de l'accompagnement des chômeurs. Une conseillère de carrière propose des actions de coaching. Des partenaires locaux identifient des personnes, hommes ou femmes, de plus de 50 ans, avec ou sans allocation chômage. Nous avons invité 70 personnes à une séance d'information. 47 personnes sont venues. Nous avons abordé les thèmes du Fonds Social Européen, du projet Senior Competence (durée du projet, ville, activités). 30 personnes se sont décidées à participer au projet Senior Competence. Une étude des profils détaillée a été mise en oeuvre, ainsi que l'élaboration d'un dossier de candidature, des actions de mise en réseau, des informations sur la création d'entreprises. Quelques participants ont quitté le projet Senior Competence : entre-temps, ils avaient trouvé un travail.

## **Questions de la salle**

### **Gérard Cornet, expert auprès de la Commission européenne**

J'ai été très intéressé par l'expérience suédoise, notamment sur le retour à l'emploi des immigrants. Pourquoi le programme « Adult Education Initiative » a-t-il été abandonné ? J'aimerais aussi avoir votre avis sur le programme européen qui prend acte de la nécessité d'adaptation de tous les salariés dans les prochaines années, conformément au principe de flexsécurité.

### **Eva Chemnitz**

L'arrêt du programme que vous citez est dû à un changement politique. La nouvelle majorité n'a pas souhaité le poursuivre.

### **De la salle,**

Comment est mise en oeuvre la loi qui impose aux employeurs de déclarer des postes vacants ? Quels sont les partenariats avec les associations d'employeurs ?

### **Eva Chemnitz**

Malgré la législation, toutes les entreprises ne s'y conforment pas. Quand il y a un besoin de main-d'oeuvre, c'est intéressant pour l'entreprise. Globalement nous entretenons des relations étroites avec les entreprises.

## **IV. Le dialogue social territorial**

---

Participent à cette table ronde :

**Claire Edey, enseignante-chercheuse en sciences de gestion, chargée de mission, UD CFDT Paris**

**Jean-Luc Rageul, secrétaire général, UD CFDT Paris**

**Abdellah Mezzouane, secrétaire général, CGPME**

**Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt**

**Eva Chemnitz, ville de Stockholm**

### **Sabine Mellet, modérateur**

Le retour à l'emploi des seniors est une priorité nationale et locale. Le plan national d'action prévoit 31 actions au niveau de l'entreprise et des territoires. Les intervenants vont évoquer l'état du dialogue social, les obstacles et les actions pour les surmonter.

### **Claire Edey, enseignante chercheuse en sciences de gestion, chargée de mission, UD CFDT Paris**

J'ai travaillé à la contribution de la CFDT Paris pour la réalisation du diagnostic sur l'impact de l'accord national interprofessionnel (ANI) sur l'emploi des seniors.

J'ai recherché les accords existants. Il n'en existe pas beaucoup. Cependant les travaux du Conseil d'orientation des retraites et du Conseil économique et social constituent une bonne base d'études, ainsi que les entretiens avec des représentants syndicaux.

Pour ce qui est des chiffres, selon une étude de la DARES de juin 2007, 295 000 demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sont inscrits dans la catégorie 1. Le taux d'emploi en France est de 37,8 %. Il est de 47 % en Île-de-France.

La fin des années 1990 a marqué un changement dans l'emploi des seniors en France. Au début des années 1990, les départs anticipés étaient favorisés. À la fin des années 1990, des mesures ont été prises pour prolonger l'activité professionnelle des seniors en fin de carrière. Cela a été l'objectif de la loi Fillon du 21 août 2003 et de l'accord national interprofessionnel du 13 octobre 2005 et du 9 mars 2006. Les objectifs et les moyens prévus dans l'ANI étaient les suivants :

- Le maintien et le retour à l'emploi : suppression de la contribution Delalande, majoration de la surcote CDD seniors.
- L'aménagement des fins de carrière et la lutte contre les préjugés : retraite progressive, cumul emploi - retraite, tutorat, campagne d'information et sensibilisation.
- Les objectifs chiffrés : une augmentation de 2 % par an du taux d'emploi des 55 - 64 ans et la mise en place d'un groupe permanent de suivi.

La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit que les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés doivent être un élément obligatoire de la négociation. Les accords GPEC montrent que, jusqu'en 2003, les dispositifs de cessation anticipée d'activité sont privilégiés. Depuis 2003, les accords se sont concentrés sur la

gestion des fins de carrière. À partir de 2005, ils se concentrent sur la seconde partie de carrière. À partir de 2006, ils s'intéressent à la gestion des âges.

Nous avons étudié les négociations d'entreprise, qui ont déjà été présentées lors du colloque de l'Agence Education Formation sur la place des seniors dans le monde du travail ou de la journée d'étude de l'ANACT sur la gestion active des âges. Il s'agit de négociations chez Schlumberger, La Mondiale et Bouygues Telecom. Dans ces entreprises, le déclencheur a été la situation démographique ou le climat social (perte de compétences, démotivation). Ces négociations ont été préparées par des groupes de travail, avec les partenaires sociaux. Parmi les mesures, on trouve l'aménagement des fins de carrière (temps partiel, tutorat), les outils d'anticipation et d'entretiens pour les fins de carrière.

Nous avons étudié les négociations en cours dans la branche papier carton. Le 6 décembre 2006 s'est tenue la première réunion des partenaires sociaux. Au premier semestre de 2007 trois réunions thématiques ont été organisées, portant sur le maintien dans l'emploi, l'équilibre humain, l'accès et le retour à l'emploi et la prévention des discriminations. La pénibilité est un aspect qui fait l'objet d'une attention particulière à travers une réflexion sur l'aménagement des conditions de travail pour les fins de carrière. Un observatoire prospectif des métiers et des qualifications a été institué.

**Exemple de négociation de branche :**

- Industries laitières : maintien d'emplois,
- Assurance : un observatoire des métiers (1996) a une fonction de prospective,
- Automobile : préservation des compétences, prolongement de carrière, mise en place d'indicateurs, réaffirmation de la non-discrimination, bilan de compétences.

Les dimensions clés à approfondir sont aujourd'hui la formation et la mobilité ainsi que les conditions de travail. Il y a donc deux types de perspectives :

- Relancer le taux d'emploi des seniors et dynamiser le marché du travail.
- Agir sur les PME, TPE, avec une approche plus territorialisée et plus de dialogue social.

### **Jean-Luc Rageul, secrétaire général, UD CFDT Paris**

À l'occasion du projet Senior Competence, je veux remercier la Commission Européenne et le Département de Paris. La CFDT Paris et la CFDT Cadres sont présentes dans ce travail car les cadres représentent 33 % de l'emploi parisien. Celui-ci représente 1,25 million de salariés, dont 50 % dans les petites entreprises.

Paris est très diversifié avec un nombre d'acteurs importants. La question est : comment travailler à l'amélioration du maintien et du retour à l'emploi des cadres ? Nous voulons maintenir un emploi de qualité, attractif. Nous voulons revoir les formations et les transitions pour maintenir les cadres en entreprise.

L'objectif est de développer un dialogue social territorial, de travailler avec les organisations sociales patronales et avec les territoires (Ville de Paris). Le partenariat va au-delà des organisations syndicales, il doit se faire avec les collectivités territoriales, les services publics de l'emploi (direction nationale de l'emploi, ANPE). Il faut voir où sont les ressources d'entreprises ou extérieures, qui permettront aux entreprises de maintenir l'emploi et la compétitivité. Par exemple, nous avons prévu de travailler sur le secteur de l'ameublement dans le 11<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

## **Abdellah Mezzouane, secrétaire général, CGPME 75**

Je voudrais aborder trois thèmes : notre approche dans le cadre du projet, le partenariat et le vieillissement des chefs d'entreprise.

L'approche de la CGPME est une entrée par les TPE et PME, essentiellement pour les sensibiliser et les accompagner dans leurs missions quotidiennes pour faire face aux nouveaux enjeux que représentent les grandes mutations économiques et, notamment démographiques, technologiques et sociétales. Notre objectif est d'accompagner le développement des entreprises parisiennes et franciliennes. Or les ressources humaines sont un facteur déterminant. Nous avons donc mis en oeuvre une approche compétences et une approche territoriale.

En effet, les TPE - PME sont 450 000 entreprises de moins de 250 salariés en Ile-de-France. 40% d'entre elles - environ 200 000 - sont à Paris. Les TPE ont recours au recrutement des seniors ; elles sont enclines à recruter ce type de salariés, car elles ont besoin de personnes rapidement opérationnelles. Or, les moyens consacrés par les politiques publiques locales et régionales en faveur de l'accompagnement des TPE en matière de compétences et une approche territoriale sont faibles.

Le projet mis en oeuvre par la CGPME 75 à travers son dispositif AASPECT aide le chef d'entreprise à comprendre et à mettre en place une gestion anticipée de ses besoins en compétences et à améliorer ses méthodes de recrutement. Plus de 150 entreprises sur le territoire parisien ont été accompagnées sur ce dispositif avec des diagnostics de situation, des entretiens d'évaluation professionnelle, la rédaction de fiches de postes, etc.

Notre méthode consiste à contribuer au développement du dialogue social territorial permanent avec les partenaires sociaux, dans une gouvernance ouverte avec les syndicats patronaux et de salariés, les collectivités locales, des associations, les organismes consulaires, les prestataires de services... Ainsi nous pouvons ensemble mettre en cohérence nos stratégies et nos moyens, décliner des partenariats divers et variés pour optimiser les compétences, tel que nous l'avons initié avec le projet AASPECT, processus de sensibilisation et de professionnalisation de l'entreprise en matière d'anticipation des besoins de compétences. Un autre projet commun concerne la diversité dans les TPE / PME, à l'instar du projet « Action et Vigilance », destiné à lutter contre les discriminations raciales à l'embauche et du projet « Atout Interculturalité » dont le but consiste à accompagner les pratiques des PME/PMI pour favoriser l'accès à l'emploi durable et à formation des personnes issues de l'immigration. Nous travaillons aussi en faveur des nouveaux outils du plan Borloo en participant activement à la concrétisation des Maisons de l'Emploi et le Formation.

Le partenariat s'articule autour de trois dimensions :

- le diagnostic partagé,
- le partenariat sur les priorités stratégiques impliquant la concrétisation de l'action, sa faisabilité financière et sa planification.
- le partenariat sur l'évaluation, en vue de produire et d'analyser des résultats.

C'est également dans cette logique que la CGPME Paris s'engage dans le projet « Senior Competence », afin que ce partenariat se saisisse de la globalité de la thématique du vieillissement. En effet, outre la problématique du recrutement de seniors, l'enjeu pour les TPE/PME est aussi de prendre en compte le vieillissement progressif des salariés et des conséquences induites aussi bien à l'intérieur de l'entreprise que dans son environnement externe. Cela implique de travailler à la fois sur les représentations que l'on peut avoir sur « vieillir au travail » et de s'intéresser aux personnes qui sont le plus éloignées de l'emploi dans le territoire.

Le troisième thème est la question plus large du vieillissement des chefs d'entreprise. Dans les 15 ans à venir, plus de 150 000 entreprises vont être cédées. 72% d'entre elles sont des entreprises de zéro à trois salariés. En conséquence il faut se demander comment les pouvoirs publics accompagnent les transmissions, et, de ce fait, les cédants. Les politiques publiques ne devraient pas seulement accompagner le maintien et le retour à l'emploi des cadres seniors dans l'entreprise mais aussi et surtout l'accompagnement des cédants et des repreneurs seniors pour faire face aux enjeux liés à l'importance du nombre d'entreprises à céder, tant en termes d'emplois que d'activités à sauvegarder.

C'est pourquoi, la CGPME 75 portera une expérience originale visant à encourager, d'une part, la reprise d'entreprise par de jeunes seniors en activité dans l'entreprise, et, d'autre part, la reprise d'entreprises par des jeunes actifs accompagnés par une mission tutorale effectuée par les cadres seniors de l'entreprise cédée.

Cette expérience s'appuiera sur une coopération avec nos partenaires parisiens, notamment la CFDT Paris, la maison de l'emploi, la Ville de Paris, pour engager et mener une opération spécifique de partenariat territorial, en créant une démarche active en faveur du rapprochement « dirigeant-salarié » autour de la transmission d'entreprise.

### **Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt**

Je vais vous donner quelques chiffres pour évoquer le dialogue social. Tout d'abord les chiffres du chômage à Francfort montrent que 25% des plus de 50 ans sont au chômage. Parmi ces 25%, 13% ont plus de 55 ans, et parmi eux 4% sont diplômés ou cadres. Cela représente 2000 à 3000 personnes à Francfort. Ensuite, l'âge où les gens doivent ou veulent prendre leur retraite a reculé. En 2006, l'âge moyen de départ à la retraite pour les hommes était de 63,3 ans. En 1996, il était de 62 ans. On part 1,3 an plus tard en retraite. Enfin, il est intéressant de regarder l'image des cadres seniors, vue par les juniors et par les seniors. Les cadres seniors se sentent capables de diriger des équipes (64%). Ils estiment qu'ils ont une vraie personnalité (82%), qu'ils peuvent gérer des conflits (80%). En revanche, parmi les cadres juniors, seuls 29% estiment que les cadres seniors sont capables de diriger une équipe, 33% qu'ils ont une personnalité, 23% qu'ils ont une capacité à gérer des conflits. Cela montre le ressentiment, les conflits, la peur, la discrimination qui existent entre les deux groupes.

Cependant, aujourd'hui, en Allemagne, il faut trouver une solution. Les seniors doivent retourner ou rester dans les entreprises car les entreprises manquent de cadres. En conséquence, il est important de créer des partenariats locaux et un dialogue social dans les entreprises pour renouveler l'image des cadres seniors.

### **Eva Chemnitz, ville de Stockholm**

Je ne suis pas sûre d'être la bonne personne pour évoquer la question du dialogue social territorial. Nous travaillons surtout sur un programme individuel. La Suède dispose d'une législation sur la sécurité du travail : plus on est âgé, plus on bénéficie de protection. On ne peut pas « se débarrasser » des seniors facilement.

Le gouvernement souhaite avoir de bonnes relations avec les syndicats. Il est donc nécessaire de discuter avec les syndicats avant de procéder à des réformes dans les entreprises. Aujourd'hui, les syndicats travaillent sur des questions qu'ils ne traitaient pas auparavant et ont mis en place un bureau de l'emploi. Le directeur d'une agence privée pour l'emploi participe à notre comité de pilotage.

Je pense qu'il y a eu de vrais succès dans le secteur informatique, du tourisme, le secteur pharmaceutique, minier, de l'automobile. Les questions d'environnement sont aussi très porteuses. Pour développer les entreprises, il est important d'avoir des apports extérieurs tels que les compétences issues de l'immigration.

La communication avec les universités facilite la conformité de leurs activités aux besoins des entreprises.

### **Abdellah Mezzouane**

Il faut remarquer que sensibiliser un patron de PME-PMI à l'ensemble de ces thèmes tels que le retour à l'emploi des seniors n'est pas vraiment simple. Un vrai travail de pédagogie, d'information s'impose, alors que nos entrepreneurs sont le « nez dans le guidon » et manquent considérablement de temps. On ne peut pas tout faire tout seul. Les TPE sont peu sensibilisées aux sujets tels que la diversité, l'égalité professionnelle, le handicap.

Sur la question de l'environnement, je note que nous avons une vision reposant sur le principe du « pollueur payeur », alors qu'en Suède, l'environnement est un potentiel de marché, de développement pour les TPE-PME.

## **Questions de la salle**

### **Laurent Mahieu, secrétaire national, CFDT cadres**

La CFDT cadre est partenaire du projet Senior Competence. Le dialogue social est d'abord un partenariat institutionnel. Il recouvre les réalités des institutions qui ont été mises en place, telles que l'APEC. Il doit faire converger ces institutions vers des priorités définies en commun. Parmi les initiatives pour les seniors au chômage, notons une opération de financement de retour à l'emploi de cadres dans la région Nord-Pas-de-Calais. Nous nous intéressons aussi à la branche hôtellerie qui manque de cadres. Le projet Senior Competence à l'intérêt de rassembler les initiatives de retour à l'emploi et de conduire un important travail de sensibilisation sur ce thème.

Le dialogue social est aussi européen. La CFDT est membre d'Eurocadres qui aborde les problèmes de la diversité, des discriminations raciales, des seniors. Les managers doivent être sensibilisés à ces questions.

### **Claude Waret, secrétaire général d'Objectif 50**

Le chiffre de 295 000 personnes en recherche d'emploi concerne les chômeurs de catégorie 1 (il existe 8 catégories). Il faut aussi compter 420 000 personnes dispensées de recherche d'emploi, les préretraités. Cela fait un million de quinquagénaires hors emploi et autant de perte de PIB et de cotisations.

### **Jean-Luc Rageul**

Il existe de nombreuses initiatives au niveau des territoires. Les institutions travaillent pour sensibiliser les entreprises et empêcher les pertes d'emplois potentiels. La question est maintenant de savoir comment travailler ensemble.

### **Abdellah Mezzouane**

Nous disposons au niveau de l'ensemble des acteurs du territoire de Paris de multiples outils possibles. Le problème est de les rendre lisibles notamment aux entreprises et cohérents entre eux. Il faut donc pratiquer le dialogue social de projet, avec une culture d'évaluation permanente. Sur le type d'actions engagées dans le cadre du projet « Senior Competence », nous devons anticiper des campagnes d'information massives auprès des dirigeants de TPE et de PME afin de les informer de ce « bouquet de services territorial » en faveur des seniors présenté dans ce colloque.

### **Barbara Wagner, CFFB, Francfort**

Nous proposons des initiatives pour sensibiliser les entreprises, donner des informations. À Francfort, une initiative à l'étude est de donner un prix aux entreprises qui s'engagent dans la gestion des âges. Nous allons installer un jury avec des employeurs et des personnes au chômage. Le prix sera attribué en fonction de critères précis. C'est une action très concrète pour sensibiliser les entreprises. Nous le faisons déjà sur l'égalité des chances. Il pourrait s'appeler le « prix pour l'égalité des âges ».

## **Marcel Austin, consultant en communication**

L'emploi est-il la seule forme d'activité rémunérée ? L'entreprise a besoin de compétences différentes qui ne se traduisent pas par les mêmes modalités. De nouvelles formes d'emplois existent pour les seniors notamment dans des missions de conseil. C'est intéressant que les entreprises les connaissent. Déjà, beaucoup d'entre elles font appel au portage salarial. Il serait intéressant que les syndicats et les employeurs réfléchissent à ces formes d'emploi.

## **Abdellah Mezziouane**

Il existe des prix auxquels la CGPME 75 participe, tel que « prix de la colombe d'or », qui récompense les entreprises innovantes en matière de diversité.

La ville de Paris lance le prix PME et développement durable dans lequel nous sommes associés. Nous sommes prêts à contribuer à développer ce type d'action au niveau européen.

Concernant le portage salarial, et les groupements d'employeurs, ils s'agit effectivement de deux dispositifs intéressants pour les seniors. Les chefs d'entreprise ont besoin de compétences. Ils ont effectivement besoin de recourir à des formes flexibles d'emploi pour le développement de leur entreprise.

## **V. Gisements d'emplois : création d'entreprise, tiers secteur et nouvelles formes d'emploi**

---

**Participent à cette table ronde :**

**Marie-Christine Bordeaux, déléguée générale, Paris Pionnières**

**Sophie Le Naoures, secrétaire générale UGEF**

**Amélie Kabbani, chargée de mission, Emmaüs France**

**Sandra Megtert, représentante de Kompass**

**Eva Chemnitz, ville de Stockholm**

### **Sophie Le Naoures, secrétaire générale, UGEF**

L'Union des Groupements d'Employeurs de France (UGEf) est une association loi 1901 sans but lucratif, destinée à mettre à disposition des compétences pour les entreprises. Les groupements d'employeurs ont été fondés en 1985 dans le milieu agricole, fortement saisonnier. Puis, ils se sont développés dans tous les secteurs.

Le groupement d'employeurs offre aux salariés un statut de CDI à temps plein. De leur côté, les TPE et PME ont besoin de recourir à des expertises pointues. Elles bénéficient ainsi d'une compétence quand elles en ont besoin, en temps partagé.

Ce sont aujourd'hui 12 000 salariés qui travaillent en temps partagé. C'est une formule innovante, flexible pour l'entreprise et sécurisée pour le salarié.

### **Marie-Christine Bordeaux, déléguée générale, Paris Pionnières**

Paris Pionnières est la première structure en France d'accompagnement et d'hébergement dédiée aux femmes créatrices d'entreprises dans le domaine des services innovants à la personne et aux entreprises.

La sous représentation des femmes dans ce domaine et les difficultés propres qu'elles peuvent rencontrer justifient pleinement cette initiative. De plus, en 2005, les incubateurs parisiens orientés vers les secteurs technologiques n'accueillaient que 5 % de projets portés par des femmes qui créent prioritairement dans le domaine des services.

Il est apparu nécessaire de proposer un cadre privilégié dédié à la création d'entreprise par les femmes dans le domaine des services au cœur de l'innovation sociétale.

Une structure spécifique fait émerger la demande : depuis son inauguration le 8 mars 2005 par Christian Sautter, Paris Pionnières, financé par la Mairie de Paris, la direction régionale d'Ile de France a reçu plus de 500 demandes de renseignements et 200 futures créatrices en premier entretien, accompagné 80 projets en pré incubation et 20 projets en incubation.

Paris Pionnières est le premier incubateur français à être certifié selon la norme Iso 9001.

Il propose :

- Un accompagnement personnalisé tout au long du parcours de la création (de l'idée au projet puis de la création de la société à sa consolidation)
- Un lieu d'hébergement, de rencontres et d'échanges
- Une équipe d'animation et d'accompagnement
- Une mise en relation avec des réseaux de chefs d'entreprise et des réseaux féminins
- Des services d'aide à la conciliation des temps de vie

Paris Pionnières fait partie du réseau Paris Technopoles.

L'objectif est donc d'aider les femmes à créer une entreprise, de favoriser la mixité dans les instances de décision. Nous avons constaté que créer une structure spécifique faisait émerger une demande. Aujourd'hui, nous accompagnons 80 projets de femmes. 20 projets ont été hébergés dans nos locaux. C'est une contribution au retour à l'emploi par la création d'emplois par les femmes.

Ce modèle est en train d'être dupliqué dans plusieurs régions françaises et à l'étranger.

[www.parispionnieres.org](http://www.parispionnieres.org)

### **Amélie Kabbani, chargée de mission, Emmaüs France**

Le mouvement Emmaüs comporte 250 structures et 3500 salariés. C'est une association loi 1901 qui a pour objectif d'apporter des solutions complémentaires et innovantes à la lutte contre l'exclusion. Elle propose l'accueil dans les communautés de compagnons et des structures d'hébergement d'urgence. Elle propose également un accompagnement juridique et social pour des actions économiques et solidaires, telles que les actions de recyclage, de récupération de meubles, de matériel électronique. C'est en tant qu'acteur de l'économie solidaire et employeur, que le mouvement Emmaüs s'est engagé dans le projet Senior Competence.

### **Marie-Christine Bordeaux**

Nous nous sommes découvert au moins trois points communs. En premier, nos structures sont des associations Loi 1901 à but non lucratif et nous nous retrouvons autour de valeurs tels que le respect de la diversité, le développement durable et la protection de l'environnement.

L'innovation n'est pas que technologique. Elle est également sociétale. Cela peut être un changement de regard sur des activités traditionnelles, des propositions de services innovants dans tous les secteurs d'activité, y compris le tiers secteur, une nouvelle organisation du travail...

Enfin, les nouvelles formes d'emploi que nous développons, dans le temps partagé, la mise en évidence des compétences transférables, la mise en lumière du potentiel que représente la création d'entreprise par les femmes dans les services innovants porteurs d'emplois non délocalisables, sont vecteurs d'emplois pérennes.

## **Sophie Le Naoures**

Il existe des gisements d'emplois dans les TPE et les PME. Notre contribution au projet Senior Competence comporte quatre axes :

- La capitalisation des bonnes pratiques de recrutement des cadres seniors, et l'analyse des réticences des chefs d'entreprise, des salariés.
- Les rencontres avec les directeurs de groupements d'employeurs,
- La communication et la sensibilisation sur le concept de groupements d'employeurs, qui est aujourd'hui méconnu. Nous organisons des réunions d'information et de formation.
- La prospection plus précise des entreprises avec une analyse préalable des pré-requis, des moyens, des partenariats à mettre en place. Nous réalisons des études de faisabilité de groupements d'employeurs sur leur stratégie et le montage juridique et administratif.

## **Amélie Kabbani**

Pour Emmaüs France, il y a trois phases dans le projet Senior Competence :

- Les échanges avec des personnes de plus de 50 ans sur leurs motivations à rejoindre le tiers secteur.
- Une réflexion sur les champs d'activité, les métiers des cadres.
- Une réflexion avec les responsables ressources humaines du tiers secteur sur leur vision des seniors et la diffusion de bonnes pratiques de recrutement.

Nous intervenons en tant qu'éclaireur et facilitateur entre le service public de l'emploi, les seniors et le tiers secteur.

## **Marie-Christine Bordeaux**

Le projet Senior Competence comporte une phase diagnostic sur les parcours de vie et se prolonge par une phase d'expérimentation avec, pour Paris Pionnières, un accompagnement tout au long de la création d'entreprise.

En amont, il s'agit de passer de l'idée au projet, entre termes de faisabilité. En aval, nous proposons un hébergement et de l'accompagnement à la société vers sa consolidation.

Nous avons constitué un Département Senior pour des femmes de 47 ans et plus, au sein duquel nous développons un accompagnement plus spécifique, à travers notamment des ateliers sur la connaissance de soi.

Nous voulons vous dire que la transition professionnelle n'est pas aujourd'hui, chose facile. Les obstacles sont nombreux, qu'ils soient intérieurs ou dans le regard des autres. L'enseignement de ces témoignages est que ce pari est gagnant. Nos activités offrent aujourd'hui, une véritable opportunité de renouvellement, d'engagement et de valorisation, qu'il convient de faire connaître et reconnaître !

Ils sont une chance pour les seniors de revaloriser leurs compétences, de s'engager dans une deuxième carrière avec toute la motivation nécessaire.

## **Sandra Megtert, Kompass**

Kompass est une société à but non lucratif. Elle a été créée en 2000 avec une approche socio-économique. Elle accompagne les créateurs d'entreprise au chômage, avec des possibilités d'hébergement, de conseils socio-économiques, d'accompagnement à la réalisation d'un business plan.

Dans un processus de création économique, il faut prendre en compte à côté des aspects financiers les facteurs personnels, de santé, de formation initiale, de connaissances sectorielles. Nos partenaires sont la ville de Francfort, l'agence de développement économique, l'agence pour l'emploi.

En 2006, 298 personnes ont été coachées pour la création d'entreprises. 72 personnes ont été accompagnées pour la validation de leur business plan par Kompass.

En 2007 (jusqu'au 18 juin 2007) 235 personnes ont été coachées. 47 d'entre elles ont obtenu la validation du business plan.

Dans le cadre du projet Senior Competence, l'agence pour l'emploi de Francfort effectue un premier filtrage de personnes au chômage qui souhaitent créer une entreprise. Les personnes qui souhaitent créer leur emploi sont orientées sur Kompass.

Le coaching contient trois dimensions :

- L'étude du parcours de vie. Je peux citer l'exemple d'un journaliste économique français, sans emploi qui est en coaching à Kompass. Il a une idée de création entreprise, dans le domaine de la médiation culturelle, entre le métier du journalisme et le métier d'écrivain. Un autre exemple est celui d'une femme diplômée en génie mécanique, qui a été directrice de production chez Dupont de Nemours Allemagne. Aujourd'hui elle travaille en freelance comme conseillère et formatrice et a d'ores et déjà de nombreuses missions. Ainsi, grâce à la création d'entreprise accompagnée par Kompass elle a pu contourner les inconvénients et préjugés concernant les seniors : performances moindres et coût salarial élevé.
- Des sessions de mise en relation de personnes. Nous procédons à des mises aux enchères d'offres et de demandes lors de réunions de deux heures. Les participants définissent leurs besoins et un animateur facilite la rencontre entre ceux-ci (par exemple la recherche de locaux). Nous étudions les regroupements de besoins spécifiques. Ces sessions sont reliées à une plate-forme Internet.
- Un atelier de créativité. Il s'adresse à des personnes hautement qualifiées et avec une grande expérience professionnelle souhaitant éventuellement créer une entreprise, n'ayant néanmoins pas encore d'idée précise. Il les aide à formuler un projet d'entreprise, à concrétiser leur idée. Le principe de l'atelier est d'aider ces personnes à développer des prestations, des services en mettant en lumière pour elles de nouvelles perspectives liées au projet.

En conclusion, il existe des synergies entre les trois instruments. Sur 100 personnes proposées par l'agence pour l'emploi, 47 % sont intéressés à la création d'entreprises, 14 ont suivi des programmes précis.

## **Eva Chemnitz**

Notre méthode de mobilisation concerne 70 personnes en fin de projet. C'est une vraie expérience. Nous avons organisé une session de groupe avec un coordinateur de projet et

un coaching individuel. La plupart des personnes que nous avons suivies travaillent maintenant par elle-même pour chercher un travail.

Pour ce qui concerne la création d'entreprise, une personne y est parvenue. Mais il faut souligner que cela concerne les personnes qui ont un tempérament d'entrepreneurs, et qui ont une bonne idée de ce qu'elles veulent faire. Elles peuvent réaliser leur projet seules et bénéficier d'aides publiques. C'est un type spécifique de personne qui peut atteindre cet objectif.

### **Amélie Kabbani**

Les rencontres avec les seniors de nos différentes structures ont abouti à une même conclusion. Une transition professionnelle après 50 ans n'est pas une expérience facile même lorsque l'on a exercé des postes à hautes responsabilités. Dans ce contexte, la création d'entreprise, les emplois en temps partagé et les emplois du tiers secteur représentaient de vrais challenges professionnels quand ce n'était pas des paris...

Rétrospectivement, ces paris ont été gagnants. Ces activités offrent aujourd'hui une véritable opportunité de renouvellement, de valorisation et d'engagement pour les seniors. A nous de les faire connaître et reconnaître !

### **Sophie Le Naoures**

Il existe une multitude de partenaires à Paris. Le projet Senior Competence permettra les rencontres, la fertilisation croisée des bonnes pratiques, l'essaimage des projets pertinents.

## **Questions de la salle**

### **De la salle,**

Le terme essaimage est aussi employé par les entreprises, avec la création de petites structures qui deviendront grandes. Menez-vous des actions précises pour l'essaimage d'entreprise ?

### **Marie-Christine Bordeaux**

Senior Competence a permis une mise en réseau des structures parisiennes qui ne se connaissaient pas forcément alors qu'elles ont en commun des valeurs, une éthique, une même volonté de promouvoir l'innovation sociétale dont elles sont porteuses dans leurs actions au quotidien avec la possibilité de mettre en place des passerelles.

Cette action entre Francfort, Stockholm et Paris est une occasion intéressante de croiser nos compétences, nos savoir-faire et nos expériences afin de s'enrichir mutuellement et de générer une valeur ajoutée commune pouvant aller jusqu'à l'essaimage de certaines expériences particulièrement probantes.

### **Amélie Kabbani**

Du point de vue de l'employeur, il faudrait voir comment des partenaires locaux s'y sont pris pour ouvrir des postes aux seniors dans les villes telles que Francfort ou Stockholm.

### **Sophie Le Naoures**

Il faut s'appuyer sur les bonnes pratiques pour mettre en place le temps partagé.

### **De la salle,**

Existe-t-il des structures de groupements d'employeurs en Suède et en Allemagne ?

### **Sophie Le Naoures**

Les groupements d'employeurs sont une spécificité française. En Suède, il n'existe pas de système équivalent. En Allemagne, il existe un projet dans la région de Cologne, mais il est plutôt orienté sur le secteur agricole.

### **Mounia Chbani, Directrice de MCC Mobilités**

Il y a une spécificité du marché des cadres seniors. Il existe des préjugés. Ne faudrait-il pas se poser la question du diagnostic plutôt que de traiter la question selon le secteur : tiers secteur, temps partagé, création entreprise... Quels sont les bénéfices ? Quels sont les risques ? Ne faudrait-il pas explorer les possibilités dans chacun des cas ?

## **Marie-Christine Bordeaux**

Oui, c'est vrai, mais d'autres associations le font. La création d'entreprises est une spécificité. Lorsque nous avons créé Paris Pionnières, nous nous intéressions à toutes les créatrices sans focus particulier. Nous accompagnons des femmes qui ont vraiment envie de créer une entreprise. Aujourd'hui, le bénéfice du programme nous permet de proposer des ateliers spécifiques, des travaux de groupe. C'est là un élément complémentaire que nous apportons aux seniors.

## **Sandra Megtert**

Souvent, c'est un souhait légitime. Si cela ne colle pas, les gens s'en rendent compte rapidement.

## **Claude Waret, secrétaire général, Objectif 50**

Sur les groupements d'employeurs, j'ai le sentiment que cela fonctionne bien à l'extérieur de la région parisienne. Les employeurs se retrouvent dans différents cadres et de ce fait, il n'y a pas de problème de confiance par rapport à la nécessaire confidentialité attendue des cadres travaillant à temps partagé.

## **Sophie Le Naoures**

Effectivement, en Ile-de-France et à Paris, il y a peu de groupements d'employeurs. Les groupements d'employeurs qui existent se heurtent à l'individualisme des chefs d'entreprise dans la région. Le concept de groupements d'employeurs repose sur un collectif d'employeurs. La confiance est très importante pour partager des salariés. Le problème de la confidentialité est un faux problème. Il existe des contrats qui résolvent la question.

Nous menons un plan d'action à Paris et en Ile-de-France pour développer les groupements d'employeurs, avec des campagnes de sensibilisation et de communication. Nous souhaitons nous appuyer sur la réussite d'autres groupements.

## **De la salle,**

Les bonnes pratiques, c'est d'abord une vision, un enthousiasme. Bravo pour votre projet de partenariat.

Les créateurs entreprises sont soit des jeunes de 25 ans, soit des personnes de 55 ans et plus. La tranche d'âge 25 - 55 ans n'est pas présente. Pour créer une entreprise, soit il faut être inconscient, soit avoir le dos au mur.

J'ai été président d'un groupement d'employeurs. Les groupements d'employeurs ont concerné à l'origine des secteurs saisonniers et notamment l'agriculture. Mais j'ai eu beaucoup de difficultés à faire passer l'idée du temps partagé du fait de la précarisation du travail.

## **Sophie Merret**

Les personnes viennent-elles vous voir facilement ?

## **Marie-Christine Bordeaux**

Oui, l'offre fait émerger la demande. Il y a beaucoup de demandes. Elles concernent par exemple, les services de restauration à domicile. Elle concerne aussi des services plus innovants. Je peux vous citer l'exemple de cette jeune société qui sensibilise les fabricants automobiles ou les responsables de supermarchés aux difficultés des seniors. Le marché des seniors est un marché émergent. Par ailleurs nous avons aussi beaucoup de demandes de la part de femmes dans la tranche d'âge 35 - 45 ans. Elles aussi se sont heurtées au plafond de verre et veulent créer leur propre entreprise.

## **Sandra Megtert**

C'est également dans la tranche de 35 à 45 ans que nous trouvons la majorité des créations d'entreprises.

## **VI. L'accompagnement vers l'emploi des seniors**

---

**Participant à cette table ronde :**

**Lydia Cabello Brand-Beig, responsable de méthode, Gustausberg, Suède**  
**Karin Skoglund, Coordinatrice du projet Senior Competence, Vällinby, Suède**  
**Andreas Kappel, Steuer Wirtschaft Akademic, Francfort, Allemagne**  
**Emmanuel Pheulpin, responsable de la Maison du Développement Economique et de l'Emploi du 14e arrondissement de Paris**  
**Jean-Patrick Giraud, gérant, Astrolabe Conseil**  
**Sonia Condette, animatrice d'équipe et créatrice du Groupe d'Action Temps Partagé (GATP), ANPE Cadres Gare de Lyon**

### **Lydia Cabello Brand-Beig, responsable de méthode, Suède**

J'ai un diplôme de sciences sociales d'une université suédoise et suis ici pour parler des seniors. Les questions qui se posent : comment peut-on motiver les chômeurs seniors ? est-ce possible ? Pouvons-nous créer les conditions pour qu'ils réagissent ?

Plus généralement, ce sont nos besoins biologiques et économiques qui nous motivent. Ensuite nous avons besoin d'amitié, de réussite dans nos activités. Nous devons être motivés pour diriger notre attention dans certaines directions, jusqu'à ce que la tâche soit terminée. Il est facile de manquer de motivation, d'avoir envie d'abandonner.

Depuis 10 ans nous avons utilisé la méthode de mobilisation. Cette méthode donne aux personnes que nous accompagnons une structure et une occasion d'apprendre en travaillant (learning by doing). Ils commencent à croire à leurs rêves. Ils commencent à formuler un objectif à court terme puis à long terme. Ils commencent à croire en eux. Ils peuvent chercher l'emploi et commencer à planifier leur futur. Les participants peuvent se reconnaître dans les histoires des autres, faire des suggestions aux autres. Ils peuvent trouver leur propre force et leur propre solution.

Pour trouver une force intérieure, quatre facteurs mobilisent les participants :

- Acquérir de nouvelles connaissances dans un objectif de renouvellement de compétence.
- Discuter des projets et générer de nouvelles idées.
- Faire un diagnostic en identifiant un modèle de compétence et les valeurs pour leur action.
- Connecter l'action et la récompense, et donner de la valeur à l'atteinte d'un but. S'ils ne peuvent pas atteindre le succès, ils n'attacheront pas de valeur à la démarche mise en oeuvre. Il n'y aura pas de motivation.

Des facteurs peuvent empêcher les participants de chercher un emploi :

- Ils ne voient pas la relation entre le court terme et le long terme et se découragent.
- L'objectif est tellement lointain qu'il n'est pas motivant.

## **Karin Skoglund, Coordinatrice du projet Senior Competence, Vällinby, Suède**

Je suis l'un des coordinateurs du projet Senior Competence. Je souhaite donner un exemple sur la motivation. J'ai travaillé avec un Indien de 54 ans qui habite en Suède depuis 20 ans. Il a eu sa propre entreprise sur une petite niche, celle du négoce de produits pétroliers avec l'ex-URSS. Après des problèmes avec son entreprise, il a été au chômage. Nous avons travaillé avec lui pour qu'il retrouve un emploi. Au début, il pensait que l'accompagnement ne lui apporterait pas grand-chose. Mais quelque chose s'est passé. Nous lui avons parlé de la possibilité d'offrir ses services au Swedish Trade Council. Il a eu la semaine dernière un entretien avec une compagnie pétrolière suédoise pour diriger ses activités dans la région des pays Baltes. Cet exemple illustre comment la motivation peut être retrouvée en faisant un travail sur les compétences.

## **Andreas Kappel, Steuer Wirtschaft Akademic, Francfort**

Je travaille pour la Steuer Wirtschaft Akademic de Francfort. De nouvelles vagues de seniors arrivent sur le marché du travail. Dans le projet, nous regardons la situation de nos participants. Le problème est souvent un problème psychologique. C'est pourquoi nous regardons leurs besoins, nous les aidons à créer une nouvelle stratégie, éventuellement à actualiser leurs compétences et leur réseau. Il faut aussi être ouvert d'esprit. Avec ces personnes, nous devons faire de l'écoute active. Enfin, nous devons générer de nouvelles idées sur les façons de transférer ces compétences dans un nouveau domaine d'activité.

Notre aide concerne le développement d'une nouvelle vision, une amélioration de la stratégie d'intégration, une actualisation des qualifications et le renouvellement du réseau.

Notre programme comporte trois périodes :

- La définition d'un profil individuel,
- Un séminaire (3 à 6 mois) en économie, finances, marketing, gestion du changement, relations publiques, contrôle de gestion. Nous avons proposé un jeu pour réaliser un business plan intitulé, « Les premiers 1000 jours ».
- Du coaching avec un échange d'expertise, éventuellement entre des jeunes et des personnes « matures ».

Il faut trouver de nouvelles voies : salarié ou indépendant, souvent créer son propre marché.

## **Emmanuel Pheulpin, responsable de la Maison du Développement Economique et de l'Emploi du 14e arrondissement de Paris**

La Maison du Développement Economique et de l'Emploi (M.D.E.E.) du 14e arrondissement de Paris est une structure de proximité de la mairie de Paris. L'objectif est le retour à l'emploi ou la création d'une entreprise et/ou de son propre emploi. Les cadres représentent 30% à 40% de la fréquentation de la MDEE 14. Ce sont majoritairement des cadres seniors. La MDEE 14 fait intervenir pour son compte des associations de cadres, des prestataires privés, pour l'accompagnement à l'emploi ou à la création d'entreprises. La MDEE a également un partenariat avec des coopératives d'activités et d'emplois et une « couveuse d'entreprises » (dispositif permettant au créateur d'entreprise de tester son activité tout en étant porté sur le plan salarial et un accompagnement au montage de son projet, par cet organisme)

Dans le cadre de la Maison de l'Emploi de Paris, pour lequel je suis nommé chef de projet d'un plan d'action de retour à l'emploi des cadres seniors, nous proposons un coaching pour un public de cadres de plus de 45 ans qui ont connu au moins 12 mois de chômage et issus des secteurs de la communication, financier et des cadres administratifs. Ils sont au chômage à cause d'une insuffisante gestion des compétences. Le coaching a pour objectif de les aider à faire le deuil de leur ancien emploi, car il y a toujours un temps d'acceptation. Il doit aussi les accompagner pour identifier et repositionner un projet professionnel complet. Cela passe parfois par l'abandon du statut de cadre. L'accompagnement est centré sur la personne avec 90 à 100 heures d'accompagnement pendant quatre à huit mois.

L'action consiste dans le diagnostic des compétences et des freins au retour à l'emploi. La démarche doit impulser une volonté de changement et définir de nouvelles cibles d'emplois. Nous nous appuyons sur des théories de psychologie comportementale telle que l'analyse systémique de l'école de Palo Alto, la programmation neurolinguistique (PNL). Les coaches doivent respecter une déontologie (par exemple, certification AFAQ compétences de l'AFNOR). La prestation a démarré par une semaine en collectif où l'on retrace le parcours de vie personnelle et professionnelle. Pendant cette période d'observation, le coach réalise des tests d'aptitude comportementale. Pendant les semaines suivantes, la prestation fait la part belle à l'approche individuelle, sous forme d'entretiens réguliers. L'expérimentation sera terminée en septembre.

Pour les premiers mois d'expérimentation, le résultat semble positif. Six personnes sur 18 sont en CDD ou en CDI. Plus globalement, le coach a obtenu 75 % de solutions positives, comprenant des entrées en missions permettant de retrouver une employabilité.

En conclusion, le coaching est avant toute une mise en mouvement, une redynamisation mais au-delà, a un objectif de retour à l'emploi. Compte tenu des premiers résultats encourageants observés dans le cadre du plan d'action de la Maison de l'Emploi de Paris, le Département de Paris vient de lancer un appel à projets similaire pour 90 places.

### **Sonia Condette, animatrice d'équipe et créatrice du Groupe d'Action Temps Partagé (GATP), ANPE Cadres Gare de Lyon**

Je suis Sonia Condette, animatrice d'équipe à l'ANPE Cadres Bercy, créatrice du groupe Action Temps Partagé que j'anime depuis Mars 1995.

Ce groupe est composé de femmes et d'hommes cadres seniors experts, volontaires et répondant à un certain nombre de pré requis précisés sur la fiche de capitalisation. Tous les cadres n'ont pas, en effet, la volonté, la capacité de travailler sous une autre forme que le contrat de travail à durée indéterminée à temps complet.

Ces autres formes d'activité (au sens du contrat d'activité de Jean Boissonat) peuvent être : temps partagé, temps partiel, missions via le portage salarial, contrats de travail à durée indéterminée à temps partiel, et contrats à durée déterminés.

#### **Pourquoi avoir créé ce groupe ?**

La mission principale de l'ANPE consiste à assurer l'intermédiation active entre l'offre et la demande d'emploi.

Je rencontre des entreprises (particulièrement des petites et de très petites) qui ont des besoins mais n'ont pas les moyens de recruter des cadres à temps complet. Les missions qu'elles peuvent confier à des cadres ne nécessitent pas toujours un temps complet tels

que : fabrication d'un catalogue, audit qualité, accompagnement d'équipes au changement, etc.

### **Pourquoi avoir choisi de réaliser la promotion de ces formes de travail auprès d'entreprises via un groupe de cadres ?**

« Il vaut mieux apprendre à pêcher que de donner le poisson » surtout lorsqu'il n'existe pas.

Il y a très peu d'offres sur le marché ouvert pour des cadres seniors. Il faut donc aller les chercher. C'est la raison pour laquelle le mot « Action » figure dans le nom du groupe car c'est une action quotidienne réalisée par les entreprises.

Il s'agit d'une stratégie d'approche très marketing de l'entreprise :

- l'action téléphonique, pour obtenir des rendez-vous, est organisée deux fois par semaine à l'ANPE Cadres Bercy ;
- ensuite, un entretien d'émergence des besoins (organisé en réunion de synthèse) , centré sur l'écoute du chef d'entreprise, est réalisé en binôme.

Les deux membres du GATP qui réalisent cet entretien interviewent le responsable d'entreprise en lui permettant de « sortir le nez de son guidon », de voir le développement de l'entreprise à plus long terme : ses rêves, ses projets, les moyens dont il a besoin.

Pour les réaliser ce sont justement des compétences « sur -mesure » offertes par ces cadres. Le slogan du groupe, c'est la Compétence. Juste. C'est-à-dire juste la compétence qu'il faut, juste le temps nécessaire.

Ce groupe à mouvements permanents de sorties et d'entrées a démontré sa longévité, sa pérennité, sa transférabilité. Plusieurs groupes se sont créés à partir de son exemple dans les Hauts-de-Seine, dans les Yvelines, dans le Val de Marne, et un autre est en cours de création en Charente.

Il fonctionne grâce à une logique de réseau qui rompt l'isolement. Il contribue non seulement au développement des entreprises mais aussi au développement personnel et à la reprise d'activité de ces cadres. Il leur permet non seulement de réussir une nouvelle vie professionnelle mais aussi à mieux réussir leur vie.

Le GATP, c'est 3000 appels téléphoniques par an, 220 visites, 120 missions réalisées, 100 cadres sortis de la détresse de la recherche d'emploi. C'est encore une fois une méthode complètement transférable qui permet la mutualisation des informations, des compétences, des réseaux et la découverte de besoins dormant dans l'entreprise.

Ce groupe agit :

- sur les nouvelles formes d'emplois,
- sur les personnes,
- sur les comportements des entreprises et la détection de gisements d'emplois

Il utilise tous les outils existants : groupements d'employeurs, portage salarial (attention risque venant des Assedic de Paris), chèque emploi service, contrats de travail, création d'un marché seul ou à plusieurs, coopérative d'activité.

## **Jean-Patrick Giraud, gérant, Astrolabe Conseil**

Astrolabe Conseil a deux métiers :

- L'accompagnement à la création d'entreprises pour les demandeurs d'emploi.
- La lutte contre les discriminations à l'emploi.

Dans le projet Senior Competence, on nous a demandé de réaliser une étude sur les formes alternatives à l'emploi classique.

Une coopérative d'activité est un organisme qui offre un accompagnement pour tester la viabilité économique du projet sans risque. C'est un métier de couveuse d'activité avec un hébergement juridique pour démarrer économiquement un projet. Nous nous adressons à un public prioritaire, qui est celui des personnes les plus discriminées à l'emploi : femmes, cadres seniors, jeunes issus de l'immigration, personnes handicapées. Une deuxième spécificité est que nous travaillons avec beaucoup de personnes « RMIstes ». Nous accueillons entre 250 et 300 personnes par an, dont la moitié pour des entretiens de diagnostic individuel. Environ 70 personnes sont accompagnées dans la création d'entreprises (environ trois mois après le diagnostic). Il n'y a pas tant de différence entre le public et le privé. On peut être accompagné vers la création. 30 % retrouvent un emploi salarié. Les gens ont souvent une stratégie opportuniste. Il participe à plusieurs dispositifs. Pour les demandeurs d'emploi, nous accompagnons des créateurs défensifs, qui créent une entreprise suite à une perte d'emploi. Nous avons peu de créateurs positifs.

## **Question de la salle**

### **Barbara Wagner**

Comment les personnes sont-elles payées quand elles offrent des services ? Avez-vous un réseau existant ? Echangez-vous les expériences ?

### **Sonia Condette**

Dans le GATP, les cadres décident des modalités de leur travail avec l'entreprise : portage salarial, contrat (CDD ou CDI). Ce sont eux qui négocient leur rémunération avec l'entreprise. Ils bénéficient de conseil. D'autres choisissent de créer leur structure et de toucher leurs honoraires. L'intérêt du projet Senior Competence est que la mairie de Paris nous met en réseau avec d'autres partenaires.

### **Emmanuel Pheulpin**

Les Maisons de l'Emploi ont été créées avec la vocation d'être un guichet unique pour optimiser les offres de service des uns et des autres.

### **Jean-Patrick Giraud**

L'accompagnement est gratuit pour les demandeurs d'emploi.

### **Andreas Kappel**

La rémunération peut aller de 0 à 100 000 €. Cela dépend de ce que l'on veut faire, des services proposés. Si on a besoin d'un prêt, on peut avoir un prêt avec des conditions particulières. Les pouvoirs publics soutiennent l'entrepreneuriat.

### **Benoît Rabot, CGPME Paris**

Nous sommes dans un paradoxe. Il y a une multitude d'actions, d'appuis, d'aides. Mais, le chef d'entreprise, d'une TPE ou d'une PME, a le nez dans le guidon. Or, quand on voit l'offre de services au recrutement, les chefs d'entreprises sont submergés. Il faut arriver à faire ouvrir le champ de vision des TPE et des PME. Il faut cesser de prendre la TPE comme un client de l'offre de services. Ces aides doivent être présentées comme un service offert aux TPE. Il faut aussi associer le chef d'entreprise à la définition des outils dont il a besoin. J'admire le travail qui est fait. Mais l'offre de services ne doit pas être descendante vers l'entreprise. Il faut donc travailler de manière plus partenariale sur ces sujets.

### **Sonia Condette**

Ce type de réponse est apporté aux chefs d'entreprise par le GATP.

## **VII. Conclusion de la journée**

---

**Patrice Vermeulen, Directeur général du Développement économique et de l'emploi, Paris**  
**Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt**

### **Patrice Vermeulen, Directeur général du Développement économique et de l'emploi, Paris**

Vos échanges ont montré que le chômage des cadres seniors en France, à Francfort et en Allemagne, à Stockholm et en Suède n'est pas dans une situation identique. Il est élevé à Paris, faible à Stockholm, moyen à Francfort. Cette journée permet d'enrichir l'expertise et déboucher sur de bonnes pratiques. Il faut à la fois changer le regard des seniors sur eux-mêmes et le regard des autres sur les seniors.

L'administration elle-même, doit faire évoluer les mentalités à l'égard des seniors. De même l'entreprise doit accueillir différemment cette population très apte au travail. La nouvelle approche peut être un regard différent sur les cadres et sur les conditions dans lesquelles ils peuvent retrouver un emploi.

Le partenariat proposé dans ce programme est riche et varié. Je remercie les participants qui viennent de l'étranger et qui ont pris le temps d'exposer leurs pratiques.

Notre prochain moment de rencontre sera à Francfort. Je remercie les personnels de la Ville de Paris pour l'organisation de ce séminaire. Je remercie aussi la Commission Européenne qui soutient activement ce programme.

### **Dr. Hans Groffebert, Arbeitsagentur Frankfurt**

Je vous remercie pour l'organisation de ce séminaire transnational qui a été riche d'enseignements. Je souhaite insister sur le fait qu'il faut évaluer et interpréter les résultats au niveau local pour nous permettre d'identifier des idées que l'on pourrait ajouter à nos agendas. Nous sommes au début de la phase d'expérimentation. Nous avons trouvé un chemin pour travailler ensemble. Nous nous connaissons mieux qu'en février. Nous avons les premiers résultats.

Pour conclure, j'ai l'honneur d'annoncer que le deuxième séminaire transnational se tiendra à Francfort à la fin de l'année 2007.