

**MESURES DE REINSERTION PROFESSIONNELLE**  
**DESTINEES AUX DEMANDEURS D'EMPLOI SENIOR**  
**Exemple de l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite® »**

Mémoire de psychologie du conseil et de l'orientation

Présenté par Valérie Romailier

Pour l'obtention du titre de

Maîtrise universitaire ès Sciences en psychologie

Sous la direction de M. Jérôme Rossier, maître d'enseignement et de recherche

Avec l'expertise de Mme Eva Clot-Siegrist, maître d'enseignement et de recherche

## **Résumé**

En plus des conséquences néfastes que peut engendrer le chômage, les demandeurs d'emploi senior sont confrontés à différents freins lors de l'embauche et sont plus à risque de vivre un chômage de longue durée, ce qui les éloigne davantage du marché du travail. Face à un recul du taux d'actifs ainsi qu'à une pénurie de main d'œuvre à venir, certains acteurs se mobilisent pour leur venir en aide au niveau de leur réinsertion professionnelle.

Ce travail avait pour mission de mesurer quantitativement l'efficacité de l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite® », qui s'inscrit dans la mesure « Atout'Age 50 ». Les demandeurs d'emploi senior ont été invités à répondre à un questionnaire, constitué de quatre échelles, avant le début de l'atelier et à son terme.

Les objectifs de l'atelier semblent avoir été atteints, de par l'évolution significative des scores des demandeurs d'emploi senior sur l'échelle conçue à ce sujet. Le niveau d'espoir et d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse (auto-attention portée à sa conduite, activité d'élaboration de projet et détermination personnelle, clarté de l'image de soi et d'une connaissance établie de soi) augmentent également au cours de l'atelier. Le sexe, l'âge, la langue maternelle et la formation ont une influence sur les résultats. Un effet d'interaction a été identifié entre le sexe et les mesures répétées ainsi qu'entre l'âge et les mesures répétées, les demandeurs d'emploi senior de sexe masculin et âgés de plus de 56 ans profitant davantage de cette intervention, par rapport aux femmes et aux participants plus jeunes.

**Mots-clés** : demandeurs d'emploi senior, chômage, mesures du marché du travail, réinsertion professionnelle, Atout'Age 50, Recherche de Carrière Implicite, efficacité.

## **Remerciements**

Je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Jérôme Rossier, mon directeur de mémoire, pour son encadrement, ses précieux conseils et sa disponibilité, qui m'ont permis de réaliser ce travail dans de très bonnes conditions.

Merci à Madame Eva Clot-Siegrist qui a accepté d'assumer le rôle d'experte dans le cadre de cette recherche.

Merci à Madame Anne-Catherine Passaquin, coach ICS, et Monsieur Patrick Bassand, collaborateur de la recherche, pour leur disponibilité, leur partage de données, leur investissement dans cette étude, et les explications fournies autour de la mesure.

Merci aux participants pour avoir rempli le questionnaire et m'avoir ainsi permis d'effectuer cette étude.

Merci à Monsieur Steve Miller, que j'ai eu la chance de rencontrer dans le cadre d'une certification ICS. Je le remercie pour sa disponibilité et son partage de connaissances.

Enfin, je souhaite remercier ma famille et mes proches pour leur soutien tout au long du travail, leurs encouragements dans les moments de doute et leur implication dans la relecture et les corrections.

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Cadre contextuel .....</b>	<b>3</b>
2.1.	Le service public de l'emploi.....	3
2.2.	L'assurance chômage.....	3
2.3.	Mesures du marché du travail .....	4
2.3.1.	<i>Définition et objectifs.....</i>	<i>4</i>
2.3.2.	<i>Financement.....</i>	<i>5</i>
2.3.3.	<i>Types de MMT.....</i>	<i>5</i>
2.3.4.	<i>Efficacité .....</i>	<i>6</i>
<b>3.</b>	<b>Demandeurs d'emploi senior .....</b>	<b>9</b>
3.1.	Définition .....	9
3.2.	Freins à l'embauche .....	9
3.3.	Conséquences délétères du chômage .....	11
<b>4.</b>	<b>Aide à la réinsertion des demandeurs d'emploi senior.....</b>	<b>14</b>
<b>5.</b>	<b>Exemple de la mesure « Atout'Age 50 » .....</b>	<b>19</b>
5.1.	Programme « Atout'Age 50 ».....	19
5.2.	Atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite® » .....	22
5.2.1.	<i>Cadre théorique .....</i>	<i>22</i>
5.2.1.1.	Élément Humain et théorie FIRO.....	22
5.2.1.2.	« Recherche de Carrière Implicite® ».....	23
5.2.2.	<i>Objectifs .....</i>	<i>24</i>
5.2.3.	<i>Contenu.....</i>	<i>25</i>
5.2.4.	<i>Recherches .....</i>	<i>31</i>
<b>6.</b>	<b>Étude empirique.....</b>	<b>33</b>
6.1.	Objectif .....	33
6.2.	Méthode .....	35
6.2.1.	<i>Population.....</i>	<i>35</i>

6.2.2.	<i>Procédure</i> .....	36
6.3.	Instruments.....	37
6.3.1.	<i>Échelle d'évaluation de l'atelier</i> .....	38
6.3.2.	<i>Échelle d'espoir et d'optimisme</i> .....	38
6.3.3.	<i>Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse</i> ..	39
6.3.4.	<i>Échelle d'auto-efficacité généralisée</i> .....	40
6.4.	Résultats.....	40
6.4.1.	<i>Données descriptives</i> .....	40
6.4.2.	<i>Liens entre les différentes variables</i> .....	42
6.4.3.	<i>Évolution avant-après l'atelier de motivation</i> .....	44
6.4.3.1.	<i>Échelle d'évaluation de l'atelier</i> .....	44
6.4.3.2.	<i>Échelle d'espoir et d'optimisme</i> .....	44
6.4.3.3.	<i>Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse</i> .	45
6.4.3.4.	<i>Échelle d'auto-efficacité généralisée</i> .....	47
6.4.3.5.	<i>Variables ayant un impact sur l'efficacité de l'intervention</i> .....	47
6.5.	Discussion.....	55
6.6.	Limites .....	60
<b>7.</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>62</b>
7.1.	<i>Pistes d'amélioration et ouverture</i> .....	63
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>65</b>
	<b>Annexes</b> ... ..	<b>I</b>
	Annexe 1 : <i>Échelle d'évaluation de l'atelier</i> .....	I
	Annexe 2 : <i>Échelle d'espoir et d'optimisme</i> .....	II
	Annexe 3 : <i>Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse</i> ..	IV
	Annexe 4 : <i>Échelle d'auto-efficacité généralisée</i> .....	VI
	Annexe 5 : <i>Résumé de la mesure « Atout'Age 50 »</i> .....	VII

## **Abréviations utilisées**

<b>AIT</b>	Allocations d'initiation au travail
<b>Al.</b>	Alinéa
<b>ANOVA</b>	Analyse de la variance
<b>Art.</b>	Article
<b>DEFR</b>	Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche
<b>FIRO</b>	Fundamental Interpersonal Relations Orientation
<b>ICS</b>	Implicit Career Search
<b>LACI</b>	Loi sur l'assurance chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
<b>LPP</b>	Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité
<b>LSE</b>	Loi sur le service de l'emploi et la location de services
<b>OACI</b>	Ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OECD</b>	Organisation for economic co-operation and development
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>ORP</b>	Office régionale de placement
<b>SDE</b>	Service de l'emploi
<b>SECO</b>	Secrétariat d'Etat à l'économie
<b>T1</b>	Temps 1
<b>T2</b>	Temps 2
<b>T3</b>	Temps 3

## 1. Introduction

Nous assistons actuellement à un recul des actifs, mais aussi à une pénurie de main d'œuvre qualifiée dans certains secteurs d'activités. La période du « Baby-Boom », suivie par une baisse du taux de natalité dans les années 70, a entraîné un vieillissement de la population, et plus spécifiquement des seniors en âge de travailler (SECO, 2019a).

Malgré le faible taux de chômage des demandeurs d'emploi senior (SECO, 2019a), il semble que le potentiel de ces derniers ne soit pas bien exploité. En dépit du bon niveau de qualification que la majorité possède en Suisse (SECO, 2019a), cette population rencontre de nombreuses difficultés face à l'embauche, ce qui peut les conduire vers un emploi atypique ou un chômage de longue durée (Brzozowski & Crossley, 2010, Oesch & Baumann, 2015). L'avancée en âge étant synonyme d'un risque plus important d'une période de chômage allant au-delà d'une année (SECO, 2019a), leur durée de chômage est « surproportionnelle », par rapport aux autres catégories d'âge (SECO, 2019a). En 2018, 63% de demandeurs d'emploi âgés entre 55 et 64 vivaient un chômage de longue durée, contre 46% chez les 40-55 ans et 33% chez les 25-30 ans (SECO, 2019a). Pour lutter contre la pénurie de main d'œuvre qualifiée en cours ainsi que contre le chômage de longue durée, qui implique un risque de recourir à l'aide sociale (SECO, 2019a), la population des demandeurs d'emploi senior, pleine de ressources, mérite d'être davantage considérée.

Les questions qui m'ont guidée tout au long de cette recherche sont les suivantes : quels sont les freins à l'embauche et quelles sont les conséquences de cette période de chômage sur le plan professionnel, personnel et social chez les demandeurs d'emploi seniors ? Quelles sont les mesures du marché du travail efficaces et quelles sont celles spécifiques à cette population qui existent en Suisse ? Qu'en est-il de l'efficacité de l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> », auprès des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ? Ainsi, cette recherche a pour but d'évaluer l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> » (Miller, 2010), testé sur un échantillon de demandeurs d'emploi senior sur le canton de Vaud. Il s'inscrit dans la mesure « Atout'Age 50 », développé et animé par différents prestataires, sur mandat du service de l'emploi (SDE) (AvantAge, 2018, communication personnelle).

Dans un premier temps, il sera question de poser le cadre contextuel, soit de présenter le service de l'emploi, quelques éléments clés de l'assurance chômage et les mesures du marché du travail. Dans un deuxième temps, il s'agira de mettre en lumière les principaux freins que peuvent rencontrer les demandeurs d'emploi senior face à l'embauche, ainsi que les conséquences du chômage sur différents plans. Dans un troisième temps, un état des lieux non-exhaustif des mesures d'aide à la réinsertion des demandeurs d'emplois âgés ainsi que la démarche du Conseil Fédéral contribuant à cette cause seront présentés. Dans un quatrième temps, les différents ateliers et coachings d'« Atout'Age 50 » seront passés en revue. Dans un dernier temps, la « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> », atelier de motivation faisait partie intégrante de cette mesure, sera approfondi et évalué dans le cadre d'une analyse quantitative.

## 2. Cadre contextuel

Tout d'abord, il convient de poser le cadre de cette recherche. Ce paragraphe traite ainsi du service public de l'emploi (SDE), autorité qui a mandaté différents prestataires pour la création et l'animation de la mesure « Atout'Age 50 ». L'objectif est également de survoler, dans les grandes lignes, l'assurance chômage et les mesures du marché du travail (MMT).

### 2.1. Le service public de l'emploi

Le service de l'emploi (SDE) peut être défini comme « l'autorité de régulation du marché du travail » (Etat de Vaud, s. d.). Ce service public est réglementé par la loi fédérale sur le service de l'emploi et la location des services (LSE), ainsi que par la loi sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI) (SECO, 2013). La LSE a pour visée d'assumer le placement privé de personnel, la location de services ainsi que de protéger les travailleurs qui y recourent. Elle a également pour mission de créer et de maintenir un marché du travail équilibré, en prenant en compte les frais liés au chômage (LES, art.1). Quant à la LACI, elle « détermine les prestations et l'organisation du service public de l'emploi sous l'angle de l'assurance chômage » (SECO, 2013, p.8).

### 2.2. L'assurance chômage

L'assurance chômage, régie par la LACI, est exécutée par différents organes (LACI, art.76a). Selon l'art. 1a, la LACI « vise à garantir aux personnes assurées une compensation convenable du manque à gagner causé par le chômage, la réduction de l'horaire de travail, les intempéries, l'insolvabilité de l'employeur » (p.2). Les périodes d'indemnisation peuvent s'étaler jusqu'à deux ans (LACI, art.35, al.1), tout employé et employeur étant majoritairement dans l'obligation de cotiser pour l'assurance chômage (LACI, art.2, al.1,2). Cinq indemnités journalières sont versées par semaine aux assurés (LACI, art.21). Ces derniers reçoivent entre 70 à 80% du gain assuré en plus d'un supplément, s'ils remplissent les conditions spécifiques en lien avec l'allocation pour enfant et l'allocation de formation professionnelle légales (LACI, art 22, al.1, al.2).

Le gain assuré équivaut au salaire obtenu dans le cadre d'une ou plusieurs activités professionnelles durant une période de référence, y compris les allocations versées (LACI, art 23, al.1).

L'assurance chômage pousse les individus à rechercher activement et en toute autonomie une activité professionnelle. « Elle vise à prévenir le chômage imminent, à combattre le chômage existant et à favoriser l'intégration rapide et durable des assurés dans le marché du travail » (LACI, art.1, al.2). L'objectif est de limiter les coûts de l'assurance mais aussi d'abrégier la situation de chômage, une absence prolongée sur le marché du travail étant considérée comme un frein à l'embauche (DEFER, 2019). Quiconque est considéré comme apte au placement (LACI, art.15, al.1) est dans l'obligation d'accepter toute proposition de travail qualifiée comme convenable (LACI, art.16). L'individu ne respectant pas ses obligations, son droit à l'indemnité peut être suspendu (LACI, art.30, al.1).

L'assurance chômage finance également différents services et mesures. « Pour prévenir et combattre le chômage, l'assurance fournit des contributions destinées au financement : d'un service efficace de conseil et de placement, de mesures relatives au marché du travail en faveur des assurés, d'autres mesures régies par la présente loi » (LACI, art.7, al.1).

## 2.3. Mesures du marché du travail

### 2.3.1. *Définition et objectifs*

Le service de la logistique des mesures relatives au marché du travail (LMMT), présent dans chaque canton, constitue l'organe qui analyse les besoins en termes de mesures relatives au marché du travail, qui est en charge de son approvisionnement et qui les évalue (SECO, 2013). Introduits dans les années 80, ces « instruments de réinsertion » (Erb, 2010) visent à « améliorer l'aptitude au placement, à promouvoir les qualifications professionnelles des assurés, à diminuer le risque de chômage de longue durée et finalement à permettre d'acquérir une nouvelle expérience professionnelle » (LACI, art.59, al.2). Selon ce même alinéa, les MMT sont destinées aux individus rencontrant des difficultés dans leur réinsertion, pour des motifs inhérents au marché du travail.

### *2.3.2. Financement*

Le financement des MMT s'articule autour d'un système dégressif (Erb, 2010) : plus le taux de chômage est élevé, plus le « plafond MMT », calculé sur la base du nombre moyen annuel de demandeurs d'emploi, diminue. Les cantons peuvent ensuite se servir à leur guise de cette enveloppe financière et ont le libre choix dans leur stratégie parmi leur catalogue de mesures (Erb, 2010). Il existe toutefois des disparités dans son utilisation entre cantons. La Suisse romande et le Tessin seraient davantage enclins à proposer les MMT, comparativement à la Suisse alémanique (SECO, 2013).

### *2.3.3. Types de MMT*

Le catalogue MMT comprend 80% de mesures collectives, 15% de mesures individuelles et 5% de mesures spéciales (SECO, 2013). Les mesures individuelles seraient davantage mises en œuvre par les cantons de petite taille et les mesures collectives par les plus grands.

Plus spécifiquement, il existe trois types de mesures MMT (LACI, art.59, al.1bis) : les mesures de formation, les mesures d'emploi et les mesures spécifiques. Les mesures de formation regroupent les cours collectifs et individuels, les stages de formation ainsi que les entreprises de pratique commerciale (LACI, art.60, al.1), les mesures d'emploi englobent les programmes d'emploi temporaire, les stages professionnels et les semestres de motivation (LACI, art.64a, al.1) et les mesures spécifiques comprennent diverses prestations, telles que les allocations d'initiation au travail (AIT) (LACI, art.65 à 71a). En 2009, 433 millions de francs ont été injectés dans les MMT, dont 184 millions dans les mesures de formation, 212 millions dans les mesures d'emploi et finalement 37 millions dans les mesures spécifiques (Erb, 2010). Tout en obéissant à certains principes, des projets pilotes peuvent être mis en œuvre, s'ils servent, par exemple, à expérimenter de nouvelles MMT (LACI, art. 74a et 75b). Si la mesure se révèle efficace, elle peut dès lors être introduite dans le catalogue MMT (LACI, art.75b).

Ces MMT peuvent être délivrées par différents prestataires, tels que les fondations/associations et entreprises privées dans la majorité des situations,

ainsi que par les services LMMT et d'autres organes des cantons ou des communes dans des cas exceptionnels (Morlok et al., 2014).

#### *2.3.4. Efficacité*

Au niveau fédéral, quatre indicateurs à pondération et résultats différents sont considérés chaque année pour mesurer la performance des ORP (SECO, 2013). Il s'agit d'affiner les stratégies, au regard de l'objectif d'une réinsertion rapide et durable (Duell, Tergeist, Bazant, & Cimper, 2010). Il importe d'identifier les pratiques efficaces et de promouvoir les « échanges d'expériences » entre cantons (SECO, 2013). Afin d'assurer de manière continue une amélioration de l'efficacité et de l'efficience, une ou plusieurs « appréciations de la situation » peuvent être conduites par le SECO, au sein des cantons où les résultats sont moins bons (SECO, 2013).

En ce qui concerne l'évaluation des MMT par les chefs des ORP, la majorité se dit très satisfait du type et de la quantité des MMT disponibles dans leur canton (SECO, 2013). Les mesures évaluées comme efficaces iraient d'ailleurs de pair avec un indice de résultats général élevé.

Diverses autres évaluations sont effectuées, telles que les analyses de démarches et des projets cantonaux par le SECO. Les projets de recherche sont également soutenus par l'assurance chômage (SECO, 2013). En effet, l'efficacité des MMT a fait l'objet de nombreuses études. La question qui se pose est la suivante : quels types de MMT font preuve d'efficacité ? Il s'agit ainsi de se pencher sur deux études de grande ampleur menées en Suisse.

Commandée par la Commission de surveillance du Fonds de compensation de l'assurance chômage, la première étude consiste en une méta-analyse relative aux évaluations des MMT ayant été effectuées en Suisse (Morlok, Liechti, Moser, & Suri, 2018). Le but était de pouvoir émettre des recommandations concernant l'utilisation de ces dernières. Sur les 23 analyses ayant comparé les résultats avec et sans recours à une MMT, deux tiers ont permis d'identifier des retombées positives des MMT, alors qu'un tiers a mis en évidence l'absence d'effet voir l'augmentation de la durée du chômage. Les offres de coaching et le gain intermédiaire font parties intégrante des mesures ayant un effet particulièrement positif, à l'inverse des programmes de base (bilans de

compétences et préparation à la candidature) et des cours spécialisés, qui sont jugés négativement une fois sur deux.

Avec une base de données de plus de 700'000 candidatures, la seconde étude s'appuie sur une méthodologie différente, soit sur l'évaluation de la même personne avant et après la MMT (Morlok et al., 2014). Celle-ci repose sur la qualité des candidatures (probabilité qu'un entretien d'embauche soit décroché), la quantité de postulations et le nombre d'entretiens d'embauche par mois (regroupant ainsi les deux premiers indices). Ce dernier indice met en lumière l'impact de la MMT sur le succès de la recherche d'emploi. Ainsi, le comportement du demandeur d'emploi est observé depuis sa recherche d'emploi jusqu'à son entrée dans sa nouvelle fonction professionnelle. Durant la participation à la MMT, il en résulte une légère diminution de la quantité de postulations mais celles-ci sont de meilleure qualité, ce qui augmente la probabilité de décrocher un entretien. Quant au type de MMT, les programmes d'occupation, les programmes de base, les cours de développement de la personnalité, les entreprises de pratique commerciale et les cours en vue d'un projet d'indépendance bénéficient de bons résultats, c'est-à-dire qu'ils permettent de décrocher un nombre plus important d'entretiens d'embauche. A cette liste s'ajoutent les formations d'une certaine durée comprenant un module conséquent relatif à la présentation à la candidature. A l'inverse, les stages de formation et professionnels débouchent sur des résultats négatifs. Toutefois, seuls les programmes d'occupation, les cours de développement de la personnalité et les cours de langue sont révélateurs de résultats significatifs.

Sur la base des résultats identifiés, Morlok et ses collaborateurs (2014) ont recensé les différents ingrédients qui participent au succès des MMT :

- 1) Un minimum en termes d'intensité et de durée, soit plus de huit heures par semaine et plus de quatre journées
- 2) Des groupes de petite taille, dans l'idéal de deux à dix individus
- 3) Des éléments de coaching, également appuyés par l'étude d'Arni et Wunsch (2014)
- 4) Un minimum de tâches à effectuer en dehors de la mesure (nombre d'heure non indiqué)

- 5) Une part importante d'entraînement en matière de technique de recherche d'emploi, soit 40 à 60%
- 6) Une structure modulaire

Le moment de la participation à la MMT joue également un rôle. « La décision doit être prise tôt, certes, mais pas trop tôt » (Morlok et al., 2014, p.59), l'idéal étant entre quatre à six mois après l'inscription au chômage.

En termes de population, les femmes (Morlok et al., 2014, Lalive & Zweimüller, 2009, Martinovits et al., 2000), les étrangers (Morlok et al., 2014, Knaus, Lechner, & Strittmatter, 2018) et les travailleurs peu qualifiés (Morlok et al., 2014, Knaus et al., 2018) semblent davantage tirer parti des MMT. Concernant l'âge, les moins de 40 ans en profiteraient plus (Morlok et al., 2014), alors que Knaus et ses collaborateurs (2018) n'ont identifié qu'une faible hétérogénéité sur cet indicateur.

Concernant l'effet hétérogène des MMT (Morlok et al., 2014), les résultats négatifs peuvent s'expliquer par le « principe d'arrosoir », c'est-à-dire que la mesure pourrait être mal adaptée aux besoins, puisqu'elle est proposée à de multiples demandeurs d'emploi (Arni, Morlok, & Osikominu, 2018). Il est également possible que l'intervention soit combinée à une voire plusieurs autres mesures, ce qui complexifie l'évaluation de cette dernière. Un « effet de menace » et un « effet d'immobilisation » peuvent aussi influencer les résultats. Le premier effet se caractérise par des efforts plus importants déployés dans les candidatures, afin d'éviter la mesure jugée comme désagréable. Le deuxième correspond à un relâchement dans la recherche d'emploi durant la mesure, les participants manquant de temps, évaluant l'intervention comme utile ou jugeant qu'ils peuvent se passer des démarches relatives à la recherche d'un travail (Arni, Morlok, & Osikominu, 2018). Ainsi, ce genre de résultats doit être pris avec précaution et d'autres analyses plus approfondies méritent d'être conduites par les autorités cantonales du marché du travail. Par exemple, il paraît judicieux de procéder à une évaluation de la mesure en elle-même et ensuite de la comparer avec une similaire. De plus, les analyses de facteurs révélateurs d'efficacité pourraient être enrichies, par exemple par des évaluations du rôle des composantes psychologiques (motivation, conscience de soi, etc.) (Morlok et al., 2018).

### 3. Demandeurs d'emploi senior

#### 3.1. Définition

La définition des seniors peut varier selon le point de vue. Par exemple, selon une étude effectuée en France, les employés perçoivent un senior comme une personne ayant atteint 60 ans, les demandeurs d'emploi à 45-50 ans alors que certains employeurs estiment que leurs salariés deviennent senior entre 50 et 55 ans (Hansen & Siard, 2006). Dans le cadre de cette recherche, le terme et l'adjectif « senior » correspondent à tout travailleur ou demandeur d'emploi âgé de plus de 50 ans.

#### 3.2. Freins à l'embauche

Face à l'embauche, les demandeurs d'emploi senior rencontrent des difficultés. En effet, la durée de leur période de chômage est 1,5 fois plus longue que la moyenne suisse et plus de deux fois plus longue que celle des demandeurs d'emploi de 15 à 24 ans (SECO, 2019a), ce qui augmente le risque de recourir à l'aide sociale. Les freins qui semblent les plus importants sont décrits et résumés ci-dessous.

Le premier frein traite de la question salariale, qui peut créer des réticences auprès de l'employeur par rapport à un engagement d'un senior. Au bénéfice d'une longue expérience professionnelle, certains demandeurs d'emploi senior peuvent prétendre à un salaire supérieur à celui que propose le patron (SECO, 2019a). Ils sont ainsi régulièrement contraints de baisser leurs exigences salariales, de manière temporaire en majorité, ayant pour objectif de se réinsérer. De plus, « l'échelonnement des bonifications de vieillesse dans la prévoyance professionnelle en fonction de l'âge constituerait un frein à l'embauche » (SECO, 2019a, p.3). En effet, ces dernières équivalent à 18% du salaire dès 55 ans, la moitié étant prise en charge par l'employeur, alors qu'elles oscillent entre 7 et 15% pour les individus âgés entre 25 et 55 ans (LPP, art.16). La dernière étude à ce sujet n'a toutefois pas identifié d'effet avéré (Sheldon & Cueni, 2011).

Le second frein est le déficit dans le domaine de la formation, soit la possession de qualifications inadéquates et/ou dépassées (SECO, 2019a). Les demandeurs d'emploi seniors sont souvent restés fidèles à une entreprise pendant de

nombreuses années et ne sont pas ou plus forcément à jour. En effet, se retrouvent dans leur boîte à outils des connaissances et compétences spécifiques à l'entreprise et, de ce fait, non transférables (ailleurs), ce qui peut leur porter préjudice sur le marché du travail. La récente apparition des technologies de l'information peut représenter une barrière supplémentaire face à l'embauche (SECO, 2019a), cette population n'étant pas forcément à l'aise avec ces dernières.

Le troisième frein, auquel sont confrontés les seniors, est l'âgisme (Laplante, Tougas, Lagacé, & Lortie-Lussier, 2009), qui est défini par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) comme « le fait d'avoir des préjugés ou un comportement discriminatoire envers des personnes ou des groupes en raison de leur âge » (s. d.). Il peut aussi être décrit comme « le reflet d'une profonde inquiétude de la part des jeunes et d'âge moyen - une répulsion personnelle et une répugnance à vieillir, maladie, handicap ; et une peur de l'impuissance, de « l'inutilité » et de la mort » (Butler, 1969, p.243, traduction personnelle<sup>1</sup>). Quant aux préjugés, ce sont « un jugement de valeur simple à l'encontre d'un groupe social ou d'une personne appartenant à ce groupe » (Légal & Delouée, 2015, p.15), alors que la discrimination renvoie à « un traitement défavorable qui repose sur une base illégitime et dépourvue de justification objective » (Amnesty International, s. d.).

Selon une étude menée auprès de multiples entreprises en Suisse (Höpflinger, Beck, Grob, & Lüthi, 2006), la perception des employeurs à l'égard des demandeurs d'emploi senior sont les suivantes : coût élevé, formation lacunaire, productivité moindre, manque de motivation, risque d'absentéisme et de maladie. Une plus faible résistance ainsi qu'un manque d'affinités pour la technologie ont également été évoqués (Morlok, Oswald, Neumann, Prack, Kaiser, & Killias, 2015). Même s'il existe des stéréotypes positifs à l'égard des seniors, ce sont ceux négatifs qui impactent le plus les pratiques et politiques (Laplante et al., 2009).

---

<sup>1</sup> “a deep seated uneasiness on the part of the young and middle-aged—a personal revulsion to and distaste for growing old, disease, disability; and fear of powerlessness, "uselessness", and death.”

L'âgisme touchant davantage les seniors, son paradoxe est double : « non seulement se manifeste-t-il dans le contexte d'une population de plus en plus vieillissante où l'espérance de vie augmente, mais ses manifestations sont insidieuses : s'il révèle d'étroites ressemblances avec le racisme et le sexisme, il s'en distingue par le silence qui trop souvent l'entoure » (Lagacé, 2009, p.2). Laplante et ses collaborateurs (2009) mettent aussi en lumière l'existence de « l'âgisme sexué ». La vieillesse au masculin étant perçue plus favorablement que la vieillesse au féminin, les femmes rencontreraient ainsi davantage de difficultés lors de l'embauche (Handy & Davy, 2007).

Quant à la discrimination à l'embauche selon l'âge, elle est bel et bien présente en Suisse à l'heure d'aujourd'hui. En effet, il n'existe aucune loi contre la discrimination liée spécifiquement à l'âge (OECD, 2014). Les autorités suisses ont rejeté une initiative parlementaire sur la discrimination sur la base de l'âge, du sexe, de l'origine ethnique, de la religion, de l'idéologie, de l'identité sexuelle, du handicap en 2009, contrairement à une majorité des pays de l'organisation de coopération et de développement économiques. « Alors que le Code des obligations prévoit certaines protections de l'employé, celles-ci ne s'appliquent pas automatiquement en cas d'embauche » (OECD, 2014, p.117), ce qui signifie qu'un âge limite peut être, par exemple, indiqué dans une offre d'emploi.

Victimes de préjugés et de discrimination, les demandeurs d'emploi senior risquent d'internaliser ces diverses images négatives associées à leur âge et de les considérer comme vraies. Ainsi, les dispositions et l'état d'esprit face à la recherche d'emploi peuvent être impactés de manière négative (Brady, Palermino, Scott, Fernandez, & Norland, 1987).

### 3.3. Conséquences délétères du chômage

Alors que de nombreux travailleurs des Trente-Glorieuses envisageaient une carrière stable, voire une progression dans leur dernier tiers de carrière professionnelle (Sweet, 2007), certains demandeurs d'emploi senior sont confrontés à une fin de carrière que l'on peut qualifier d'instable (Fournier, Gauthier, & Zimmermann, 2011). En dehors des difficultés à décrocher un nouvel emploi, ils doivent faire face à différentes pertes.

Sur le plan professionnel, le chômage engendre des pertes liées à l'absence de multiples avantages qu'offre un emploi (Demazière, 2006). Sur la base des propos de Fournier, Gauthier, et Zimmermann (2011), les demandeurs d'emploi seniors sont en effet plus à risque de devoir faire face à une « descension professionnelle » (Mercier, Malenfant, LaRue, & Vézina, 2000), qui peut faire suite à une « disqualification professionnelle » au travers d'un emploi précaire (Lee, Teng, Lim, & Gallo, 2005). Ceci peut être mal vécu, d'autant plus si les emplois de piètre qualité et à faible revenu sont cumulés. On parle également de « peg-down phenomén » (Ranzijn Carson, Winefield, & Price, 2006), pour décrire cette étape intermédiaire entre le chômage et l'étape du découragement, par manque d'opportunités de mettre au profit d'une entreprise ses compétences. Par conséquent, ils sont amenés à baisser leurs attentes et cela peut s'accompagner d'un « skill atrophy » par la suite, soit d'un déclin des compétences, des capacités (Ranzijn et al., 2006). Le sentiment d'efficacité peut ainsi être touché, les seniors pouvant se retrouver à remettre en question leurs acquis (Eden & Aviram, 1992). Ces différentes expériences négatives peuvent découler sur un retrait précoce ou tardif du marché du travail (Volkoff & Bardot, 2004), et peuvent bien entendu les plonger dans une situation financière difficile. Ces demandeurs d'emploi senior peuvent également ressentir de la honte, de par les difficultés financières qui peuvent les obliger à devenir dépendants d'un autre organisme (D'Amours et al., 1999). En plus de cela s'ajoute un sentiment de trahison, dû selon eux à l'injuste rupture de leur dernier contrat, malgré un loyal engagement de leur part (Lesemann & D'Amours, 2006, Mendenhall et al., 2008, cités par Fournier et al., 2014).

Sur le plan personnel, les demandeurs d'emploi, peu importe leur âge, peuvent vivre une seconde perte : la perte identitaire (Shorikov & Vondracek, 2011, cités par Fournier, Zimmermann, Gauthier, & Masdonati, 2014). Un panel de termes recensé par Fournier et ses collaborateurs (2011) renvoie à ce « choc douloureux » (D'Amours, Lesemann, Deniger, & Shragge, 1999), tels que la « déchirure », la « déstructuration » (Burnay, 2000) ou encore la « crise » (Blustein, Kozan, & Connors-Kellgren, 2013). Cette perte identitaire se manifeste au niveau de l'identité professionnelle - de métier, qui est mise en péril par la perte de l'emploi, ainsi qu'au niveau de l'identité sociale de travailleur,

cette dernière permettant de se positionner dans la société (Fournier et al., 2014). Le statut de chômeur âgé, souvent stigmatisé (Berger, 2006), vient ainsi remplacer le statut social de travailleur (Klehe, Koen, & De Pater, 2012), ce qui peut entraîner une perte de reconnaissance de son utilité sociale (Berger, 2006). Cette population peut avoir l'impression de ne plus avoir de valeur comme personne (Burnay, 2000, cité par Fournier et al., 2014).

L'estime de soi professionnelle et générale d'eux-mêmes est aussi fragilisée. Le chômage affecte l'estime de soi à tout âge (Winefield, 2002, cité par Ranzijn et al., 2006), mais l'impact serait plus fort chez les demandeurs d'emploi senior, au regard des nombreuses difficultés rencontrées face à l'embauche (Ranzijn & Hall, 1999). Dans cette même optique, d'importantes craintes au sujet de l'avenir peuvent être ressenties, puisqu'il leur reste plus beaucoup de temps pour financer leur retraite (Ranzijn et al., 2006), ainsi que pour atteindre leurs objectifs (Sweet, 2007).

Au niveau social, cette situation précaire, les multiples conséquences délétères qui en découlent et le sentiment d'inutilité sociale, favorisent un repli en famille ou sur soi, voire conduit ces demandeurs d'emploi senior à l'exclusion (Burnay, 2002). Des anciens liens sociaux peuvent ainsi être perdus.

Les conséquences néfastes sur différents plans causé par le chômage peuvent engendrer des dégâts et donner naissance, par exemple, à des dépressions et à des risques suicidaires (Winefield et al., 2002). Le bien-être étant davantage impacté chez les chômeurs de longue durée (Kiefer, 1988), il importe d'accompagner et soutenir les demandeurs d'emploi senior dans leur réinsertion professionnelle.

## 4. Aide à la réinsertion des demandeurs d'emploi senior

Différentes entités contribuent à la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi senior en Suisse. Dans le cadre de cette recherche, il est question des prestations de l'assurance chômage et de certaines proposées par les autorités cantonales. L'objectif n'est pas de faire un état des lieux complet des mesures existantes mais plutôt d'avoir un aperçu de ce qui existe dans certains cantons. Les démarches intéressantes de la part d'autres acteurs, tel que le Conseil Fédéral, sont également évoquées.

Les demandeurs d'emploi senior sont soutenus par l'assurance chômage, grâce à des bases juridiques et MMT qui leur sont spécifiques (SECO, 2019a). En effet, au vu du risque important pour cette population de vivre un chômage de longue durée, soit un chômage d'une durée de plus de 12 mois (OECD, 2020), « un système spécifique d'indemnisation et d'indemnités journalières a donc été inscrit pour eux dans la loi » (SECO, 2019a, p.6). Quant aux assurés de plus de 50 ans en fin de droits, ils entrent également dans des conditions particulières. Depuis la quatrième révision partielle de la LACI en 2011, ceux répondant aux conditions du droit à l'indemnité peuvent participer à des mesures de formation ou d'emploi, jusqu'à ce que leur délai-cadre d'indemnisation soit arrivé à terme, peu importe si leur droit aux indemnités de chômage est épuisé ou non (LACI, art. 59, al.3bis). Celles-ci sont toutefois octroyées à titre exceptionnel (SECO, 2019b, A46).

Au sujet des différentes MMT existantes, celle ayant été la plus utilisée en 2018 pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans est l'AIT (SECO, 2019a). Elle consiste en une prise en charge de la caisse du chômage d'une partie du salaire sur plusieurs mois (au maximum 12 mois consécutifs), dans le cadre d'une période d'initiation au travail auprès d'un employeur (ORP, 2019). Cette mesure est destinée à des demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés dans leur recherche d'emploi et ayant besoin d'un temps d'adaptation, de formation. L'AIT peut s'étaler exceptionnellement jusqu'à 12 mois, alors qu'elle dure au maximum six mois pour les plus jeunes (LACI, art.65 et 66, OACI, art.90). Elle ne serait cependant pas appropriée à la population de demandeurs d'emploi senior (Bieri, Bachmann, Bodenmüller, & Balthasar, 2006), puisque ces derniers

sont souvent trop qualifiés. L'AIT permet toutefois de lutter contre la discrimination liée à l'âge.

Parmi les autres MMT les plus fréquemment proposées aux demandeurs d'emploi senior (SECO, 2019a) se trouvent la contribution aux frais de déplacement et de séjours hebdomadaire (PESE) en seconde position, dans le but d'un encouragement de la mobilité géographique au-delà de sa zone de recherche. En troisième position figurent les programmes d'emploi temporaire (PET), organisés dans différents secteurs d'activités. Le détail du graphique renvoyant aux résultats peut être consulté ci-dessous (Figure 1).

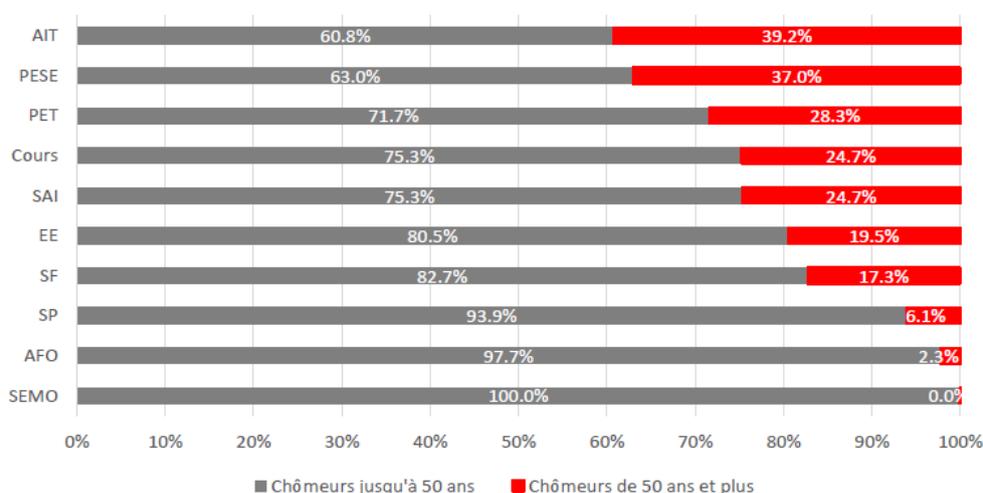


Figure 1 : Taux de recours aux MMT par tranche d'âge en 2018 (SECO, 2019a)

En dehors des mesures fédérales du marché du travail, les autorités cantonales peuvent concevoir et créer elles-mêmes leurs propres mesures (OECD, 2014).

En plus de la mesure « Atout'Age 50 », le canton de Vaud propose « Inplus » et « Pro-interim ». Insertion Vaud a été mandaté par la Direction de l'insertion des solidarités (DIRIS) pour assurer le projet pilote « InPlus » (Insertion Vaud, s. d.). Destiné aux 50+, ce projet permet un accompagnement individualisé sur une durée d'une année, en parallèle à une participation à des mesures d'insertion. Le programme comprend quatre phases : intégration au programme, évaluation (bilans, évaluation des compétences, plan d'action), insertion (suivi individuel, groupes de partage, mesures d'insertion, etc.), emploi et suivi (bilan final et coaching d'intégration). OSEO Vaud et la société coopérative Démarche ont mis

sur pied le programme d'insertion « Pro-Interim », qui consiste à intégrer des seniors issus de l'aide sociale dans des missions brèves ou fixes au sein des entreprises, avec le soutien de l'Etat qui prend en charge une partie du salaire (InsertionVaud, s. d.). Ce programme serait une réelle réussite car il déboucherait sur un contrat décroché pour près d'une personne sur deux.

Sur Vaud et Genève, « Capital seniors », société de consulting, accompagne sur une certaine durée et de manière individuelle des seniors cadres et expérimentés en recherche d'emploi (bilan de carrière, assessment, développement personnel, etc.) (Capital seniors, s. d.).

Au sujet du canton de Genève, il poursuit une démarche d'activation renforcée en faveur des seniors (OECD, 2014). En effet, depuis 2007, les conseillers ORP peuvent appliquer une directive spécifique aux assurés de plus de 40 ans qu'ils considèrent comme à risque dans leur réinsertion professionnelle. Ils peuvent ainsi décider de les soutenir au travers d'un suivi plus intensif (OECD, 2014). Ces demandeurs d'emploi peuvent avoir, par exemple, plus rapidement accès aux MMT que d'ordinaire. Quant à la Fondation Qualife, fondation en faveur de la qualification et de l'emploi, elle offre la mesure « Qualife 50+ », qui s'adresse à des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans ou à des seniors rencontrant des difficultés dans leur emploi (Fondation Qualife, 2019). Pour les demandes ponctuelles et spécifiques, la prestation « rapides conseils » est mise en place sous 48 heures et propose une optimisation des techniques de recherche d'emploi (dossier de candidature, entretien d'embauche, stratégies). La deuxième prestation, « espace conseils », comprend un accompagnement plus poussé sur une durée de trois mois. En partenariat avec cette fondation, la ville de Carouge propose également une « permanence emploi 50+ » tous les mardis matin, sous la forme d'un accompagnement personnalisé assuré par des professionnels (Ville de Carouge, s. d.).

En Valais, « Expérience Plus » a également été mis sur pied en 2019 par l'Office d'orientation scolaire et professionnelle du Valais Romand (OSPVR), sur demande du service de la LMMT. Cette mesure se déroule sur huit journées collectives et offre, en parallèle, un suivi individualisé. Il est question d'optimiser les techniques et stratégies de recherche d'emploi, ainsi que d'entreprendre un travail sur soi (état d'esprit, croyances, personnalité, valeurs,

affirmation de soi, etc). Nasca Formation propose « ActiveLab », une mesure sous formes de rencontres collectives et individuelles étalées sur dix semaines (s. d.). Elle se destine aux personnes inscrites à l'ORP de plus de 48 ans, ayant de l'expérience professionnelle et maîtrisant le français. Son contenu et objectifs sont similaires aux diverses prestations présentées ci-dessus.

A Fribourg, la collaboration entre Pro Senectute Fribourg et le service public de l'emploi a donné naissance, en 2016, à la mesure « Pro 50+ », un tandem mettant en lien un retraité de Pro Senectute avec un demandeur d'emploi de 50 ans et plus (Direction de l'économie et de l'emploi, s. d.). Sur une durée d'environ trois mois et sous la forme d'entretiens, le mentor sert de soutien dans les démarches de recherche d'emploi, et notamment au niveau des stratégies de recherche d'emploi (dossier de candidature, entretiens d'embauche, activation du réseau, exploration d'autres solutions). Cette mesure s'inspire du projet de parrainage « Tandem 50+ », lancée en 2005 à St-Gall (Fachkräfte Schweiz, s. d.). Efficace, elle est aussi présente à Schaffhouse depuis 2010, dans le canton d'Argovie depuis 2014 et à Bâle depuis 2015.

D'autres acteurs se mobilisent dans cette action en faveur de la réinsertion professionnelle des seniors, tel que le Conseil Fédéral. Le postulat 14.3569 Rechsteiner (2014) a en effet chargé ce dernier d'organiser annuellement une Conférence nationale, réunissant à Berne les représentants de la Confédération, des cantons et des partenaires sociaux, sur le thème des travailleurs âgés. A l'occasion de la quatrième conférence nationale sur le thème des travailleurs âgés et de la formation tout au long de la vie (DEFR & SECO, 2018), l'égalité d'accès à la formation continue, des stratégies en faveur des chômeurs âgés en fins de droits, les conditions favorisant une planification active de la carrière ou encore l'efficacité des prestations de conseils délivrées par les conseillers ORP ont par exemple été évoqués. Certaines organisations 50+ ont constaté des retombées positives de ces conférences, bien que la discrimination liée à l'âge sur le marché de l'emploi soit toujours d'actualité (DEFR, 2017), alors que d'autres évoquent des objectifs non atteints (SECO & DEFR, 2015).

Enfin, bien qu'il existe différentes pratiques selon les cantons et sous des dénominations différentes, toutes ces mesures, qu'elles soient soutenues par l'assurance chômage ou non, ont pour but d'accroître les chances d'un retour sur le marché de l'emploi de cette population toujours en âge de travailler.

## 5. Exemple de la mesure « Atout'Age 50 »

### 5.1. Programme « Atout'Age 50 »

La mesure « Atout'Age 50 » a été mise sur pied par cinq entités partageant une expérience commune dans le coaching et l'aide à la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi senior : ACP Career and Team, AvantAge Suisse Romande, Fondation Mode d'emploi, Preferences SA (qui s'est ensuite retiré en 2018) et T-Conseil. Mandaté par le SDE, un premier projet pilote a débuté en octobre 2017 avec 100 participants, répartis en six groupes, qui a été suivi d'un deuxième pilote avec 300 participants, répartis en 19 groupes. La mesure a ensuite été reconduite annuellement avec 22 groupes.

Plus spécifiquement, la mesure dure trois mois et comprend : une heure dédiée à l'entretien d'accueil (EA) avec validation des prérequis, quatre journées consécutives d'introduction (I1-I4), un entretien de 45 minutes relatif au stage (ES), quatre journées comprenant six modules se basant sur la méthode « Recherche de Carrière Implicite® » (M1-M4), huit séances de coaching (C1-C8), en alternance avec six ateliers (A1-A6), et finalement deux journées de clôture (F1-F2). Elle comprend également un stage, qui durait initialement trois semaines et qui se déroulait en fin de mesure. Il a ensuite été décidé que celui-ci, d'une nouvelle durée d'une semaine, prenne place en début ou milieu d'atelier, pour des raisons budgétaires et pratiques. Le programme, modulable et personnalisé en fonction du profil du participant, peut être consulté en annexe.

Les objectifs de la mesure sont les suivants (SDE, s.d., communication personnelle) :

- Proposer une offre spécifique pour le public des 50+
- Diminuer le chômage de longue durée des 50+
- Améliorer le retour à l'emploi des 50+
- Promouvoir les compétences des 50+ aux entreprises
- Réinsérer les 50+ rapidement et durablement

De manière générale, la mesure s'organise comme suit (ACP Career and Team, AvantAge Suisse Romande, Fondation Mode d'emploi, & T-Conseil, 2018, communication personnelle).

Pour commencer, des entretiens d'accueil sont organisés, afin d'avoir un premier contact avec le participant et pour valider les prérequis nécessaires pour suivre la mesure. Une première évaluation des ateliers à suivre est également effectuée.

S'en suit quatre journées collectives consécutives animées par AvantAge. Lors du jour 1 (I1), le cadre est posé, les demandeurs d'emploi senior se présentent, les objectifs ainsi que les attentes sont exposés. D'autres thématiques sont également traitées, telles que le marché du travail, les obstacles, les émotions et leur impact sur l'estime de soi et la motivation. Les jours 2 (I2) et 3 (I3) se concentrent sur la prise de conscience et sur le renforcement de l'estime de soi, alors que le jour 4 (I4) aborde les enjeux relationnels, dans le cadre d'une exploration personnelle et d'un approvisionnement des blocages et des anxiétés.

La participation à ces quatre jours se poursuit par une première séance de coaching de 90 minutes (C1), en présence de coachs d'ACP Career and Team, de la Fondation Mode d'emploi et de T-Conseil. L'objectif est que les demandeurs d'emploi senior puissent appréhender le programme ainsi que les attentes respectives.

Ensuite, 45 minutes (ES) sont consacrées à la recherche de stage en entreprise avec un délégué de la Fondation Mode d'emploi, à la définition de son objectif et à son organisation.

S'en suit l'atelier de « Recherche de carrière implicite<sup>®</sup> » (M1-M4) animé par ACP Career and Team. Il s'étale sur quatre journées sur trois semaines, soit deux jours par semaine de cours, avec une intersession de 12 jours. Après avoir posé le cadre théorique et présenté la méthode pédagogique originale, le-la coach aborde le module 1, en lien avec la prise de décisions et le module 2, relatif aux comportements individuels, d'équipes et d'organisations (M1). Dans le cadre de la deuxième journée (M2), les ressentis et concept de soi, ainsi que la définition personnelle (module 3) sont traités.

Durant l'intersession, deux coachings et un atelier ont lieu. Le deuxième coaching (C2) vise à renforcer les actions réalisées dans le cadre des précédents ateliers et à identifier les résistances. Le troisième coaching (C3) a pour but la compréhension de la notion de compétences et de son importance. S'ensuit le premier atelier (A1), d'une série de six ateliers (A1-A6), animé par Talent

Explorer de T-Conseil. Lors de ce dernier, la thématique des compétences est approfondie, le but étant que les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans puissent les identifier, les accepter et qu'il soit capable de les présenter.

La deuxième partie de l'atelier « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> » prend ensuite place (M3-M4). Le module 4 permet d'identifier sa mission personnelle et professionnelle, le module 5 de définir son objectif professionnel (M3) et finalement, le module 6 de planifier la suite de sa carrière (M4). Chaque demandeur d'emploi senior est invité, en fin de session, à présenter son projet professionnel en une minute, sous forme de *pitch*.

Le quatrième coaching (C4) aborde ensuite les stratégies de retour en emploi et vise la compréhension de l'importance d'avoir un positionnement clair par rapport au marché de l'emploi.

Les ateliers A2 et A3 se concentrent sur les marchés cibles et sur le dossier de candidature. Plus spécifiquement, il est question pour les demandeurs d'emploi senior d'identifier leur marché cible, de construire un dossier cohérent et attractif, de le valoriser et de pouvoir l'adapter.

Le cinquième coaching (C5) a pour visée la compréhension de l'utilité des réseaux sociaux et de pouvoir se préparer à la journée d'échange avec les entreprises. Cette dernière, organisée par AvantAge, consiste en une journée où employeurs et participants se rencontrent. Les patrons sont amenés à expliquer leur domaine d'activité, alors qu'il est demandé aux demandeurs d'emploi senior de se présenter en quelques minutes.

Quant au quatrième atelier (A4), il se consacre à la création d'un compte LinkedIn et d'un profil professionnel.

Il est suivi par le septième coaching (C7), qui a pour objectif de pouvoir utiliser le réseautage avec aisance.

Dans le cadre du sixième atelier (A6), les participants sont amenés à rédiger leur *pitch* et à entraîner leur présentation sous forme de jeux de rôle. L'objectif est également d'échafauder un plan de réseautage ainsi que d'élargir son réseau professionnel.

S'ensuit le huitième coaching (C8), ce dernier se concentrant sur la préparation du plan d'action pour un retour en emploi, après un bilan des acquis de la mesure et l'identification des éventuels blocages restants.

Finalement, les ateliers F1-F2 permettent d'approfondir le plan d'action, de le compléter avec des échéances et des objectifs datés, mais également de réfléchir aux éventuelles autres possibilités et difficultés sous-jacentes. Ils sont animés par AvantAge et se déroulent sur une journée en groupe.

Après une évaluation de la mesure, des ateliers échanges sur différents thèmes et une présentation du *pitch* à des invités ou d'autres participants viennent clôturer les trois mois de mesure.

## 5.2. Atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite® »

### 5.2.1. *Cadre théorique*

Conçue au Canada par le psychologue Steve Miller en collaboration avec le Dr. Will Schutz, la « Recherche de Carrière Implicite® », ou « Implicit Career Search® » (ICS®), repose sur l'approche de l'Élément Humain (Miller, 2010). Avant d'exposer en quoi consiste ce programme, il importe de se pencher sur le cadre théorique.

#### 5.2.1.1. *Élément Humain et théorie FIRO*

L'Élément Humain est le fruit d'une recherche de plusieurs années du Dr. Will Schutz (Schutz & Copeland, 2014). Dans les années 50, celui-ci a été appelé par la marine américaine, la Navy des États-Unis, cette dernière cherchant à déterminer une façon de travailler en équipe qui soit la plus productive et la plus efficace possible. Développés par Will Schutz, la théorie FIRO® (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation*), ainsi que l'instrument « FIRO-B » (B pour Behaviour, comportement) sont ainsi nés en réponse au besoin de la Navy. Suite à l'intervention de Will Schutz, la hausse de productivité mesurée atteignit 75%. Cependant, ce dernier était insatisfait car il restait 25% et ceci le poussa à réfléchir, non seulement en terme cognitif, point de vue dominant de l'époque, mais en termes de potentiel humain, et plus spécifiquement à la condition humaine. Il s'est ainsi plongé durant de nombreuses années, dans l'univers des émotions, du comportement, du corps, de l'esprit et de leurs interactions. Ainsi,

la théorie FIRO décrit les trois niveaux des interactions humaines : les comportements, les ressentis et le concept de soi, avec deux nouveaux instruments : « FIRO-F » (F pour Feelings, ressentis) et « FIRO-S » (S pour Self, concept de soi). La formation à l'Élément Humain, fondée au début des années 1980, est le fruit de cette exploration. Cette approche systémique part du principe que « le potentiel humain inexploité peut être à l'origine d'accomplissements potentiels extraordinaires » (Schutz & Copeland, 2014 p.78). En effet, elle a pour but d'« améliorer la manière dont les personnes travaillent ensemble. Elle conduit à une meilleure atteinte des objectifs et à une augmentation de la performance individuelle, de la cohésion d'équipe et de l'organisation. En traitant les causes profondes plutôt que les comportements superficiels, l'Élément Humain rend les changements possibles » (Schutz & Copeland, 2014 p.77).

#### 5.2.1.2. « Recherche de Carrière Implicite® »

Se questionnant sur la manière de pouvoir décider d'un métier dès son plus jeune âge, Miller a cherché à y répondre en concevant l'atelier de développement professionnel « Recherche de Carrière Implicite® ».

Ce programme accompagne les individus dans leur réflexion autour de la définition de leur objectif professionnel puis dans son aboutissement. Pour ce faire, il s'est inspiré de la méthode du « Héros aux Mille Visages » de Joseph Campbell, qui souligne que « toute culture compte dans sa mythologie, l'histoire d'un héros poursuivant une quête, afin d'apporter une contribution unique à la société » (Miller, 2014, p.54). Sous cette forme, la planification de carrière efficace passe par deux phases : un voyage interne d'exploration de soi et un voyage externe de développement professionnel (Miller, 2010). C'est finalement en chaque individu que se trouvent les réponses. Miller se base également sur le principe d'isomorphisme, technique « (...) fondée sur l'idée que ce qui se produit à l'extérieur se produit également à l'intérieur, le dessus reflète le dessous et vice-versa » (Miller, 2010, p.13). De ce fait, il s'est intéressé au modèle de l'évolution du travail et l'a transposé en un modèle individuel, en créant le Spectre du Développement de Carrière. L'Essence est également un point important de sa théorie. L'individu est amené à observer ses niveaux de conscience (comportements, sentiments, concept de soi ; théorie FIRO) et à se

rapprocher de son être, de son Essence. « C'est dans l'Essence que réside notre Carrière Implicite, c'est là que nous trouverons cette contribution unique qu'il nous appartient d'apporter au monde...Et cela ne constitue que la moitié du voyage. L'autre moitié consiste à apprendre comment gagner sa vie à partir de cette contribution » (Schutz & Copeland, 2014, p.46).

### 5.2.2. Objectifs

Ce programme vise à définir l'objectif professionnel de chacun et à transformer ce dernier en une carrière réussie (Schutz & Copeland, 2010). Il se fonde sur les hypothèses suivantes (Miller, 2010, p.17) :

- Chacun d'entre nous désire contribuer à améliorer notre monde.
- Chacun d'entre nous a une contribution unique à apporter à notre monde.
- Cette contribution est implicite (disponible mais peut-être non apparente) pour chaque individu. Nous sommes nés avec une tâche à accomplir et la première étape à franchir pour apporter cette contribution est de l'identifier.
- Cette contribution peut être identifiée grâce à une conscience de soi accrue.
- Cette contribution peut être apportée sous forme de carrière.

De manière générale, la mission de chacun est de pouvoir répondre aux questions « Quelle est la contribution que vous souhaitez apporter au monde ? » et « Comment allez-vous parvenir à vous faire rémunérer pour cela ? » (Schutz & Copeland, 2010). Les méthodes d'apprentissage dans l'approche de l'Élément Humain sont l'utilisation de principes clés, des affirmations scientifiquement validées, des activités expérimentales, de la réflexion sur soi et de la visualisation (Schutz & Copeland, 2014). On peut ainsi constater que ce programme peut être mis en lien avec d'autres approches plus largement diffusées, comme les approches existentielles ou mettant l'accent sur le sens au travail (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas, & Maricourt, 2019).

### 5.2.3. Contenu

L'atelier de motivation « Recherche de carrière implicite® » s'inscrit dans la mesure « Atout'Age 50 ». Pour rappel, il s'effectue après deux semaines de mesure, et plus spécifiquement, il fait suite aux modules collectifs (I1-I4), ainsi qu'aux entretiens de recherche de stage (ES). Deux jours par semaine sont consacrés à cet atelier et une intersession de 12 jours a lieu entre deux, lors de laquelle prennent place deux séances de coaching (C2-C3) ainsi que le premier atelier (A1).

Divers changements ont eu lieu durant l'été 2018, sur demande du SDE. L'atelier se déroulait en premier lieu sur six jours mais il a ensuite été décidé qu'il soit animé sur quatre jours, pour des raisons budgétaires. La taille de groupe a été limitée à neuf (dans la mesure du possible), alors qu'elle se situait à un maximum de 16 au commencement du projet.

Avant de débiter l'atelier, chaque membre du groupe est invité à partager ses expériences professionnelles, ses projets professionnels actuels et ses attentes. Les questions sont bien entendu adaptées selon le groupe (Schutz & Copeland, 2014).

En guise de préambule, le-la coach de l'atelier transmet comme consigne de former des groupes de deux et de se présenter (Schutz & Copeland, 2010). Dans un deuxième temps, un sujet de discussion leur est imposé et chacun des membres du groupe doit parler pendant 30 secondes. Puis, les binômes et les thématiques changent, et ainsi de suite. Le but de cet exercice est double : instaurer un climat d'ouverture et créer un sentiment de confusion par rapport au changement de partenaire, des solutions devant être trouvées par eux-mêmes.

Dans le module 1 (« prise de décision »), les modes de décision sont explorés à l'aide d'une réflexion et d'activités pratiques autour des notions de choix, d'ouverture et d'écoute, ces outils permettant d'approfondir la connaissance de soi et de ses relations avec les autres, ainsi que d'améliorer son plan de carrière. Plus spécifiquement, les demandeurs d'emploi senior sont invités à identifier les limites et bénéfiques dans leur processus de choix, ainsi qu'à explorer les conséquences de l'hypothèse qu'ils choisissent tout dans leur vie. L'hypothèse à ce sujet de Will Schutz est la suivante : « Je choisis ma propre vie et je l'ai

toujours fait. Je choisis mon comportement, mes sentiments, mes pensées, mes maladies, mon corps, mes réactions et ma spontanéité » (Schutz & Copeland, 2010, p.11). Un exercice sur les croyances communes relatives à la vie professionnelle (ex. « Je suis trop âgé pour changer de carrière ») est proposé, le but étant d'identifier le bénéfice des croyances possédées, puis de décider s'ils souhaitent les conserver, dans l'optique que les croyances sont des choix. Ils sont aussi amenés à se questionner autour de leur niveau d'ouverture, élément important dans le cadre de conflits relationnels, afin de pouvoir s'affirmer de manière plus directe et responsable. Finalement, il est question d'investiguer les différents niveaux d'écoute, à travers un exercice pratique puis réflexif. Il s'agit d'apprendre à écouter aux niveaux de l'Exploration (de ses propres ressentis et des ressentis d'autrui) et de la Compréhension, ce qui permet de se connecter à son Essence. L'objectif de ce module est également de renforcer sa confiance en soi et sa motivation.

Dans le module 2 (« comportements, ressentis et confiance en soi »), les notions de comportements, ressentis et confiance en soi sont évoquées et la relation à soi et aux autres est explorée. Tout au long de la journée, il s'agit de réfléchir à différentes questions, telles que « Comment est-ce que j'agis envers les gens ? » et « Comment est-ce que les gens agissent envers moi ? ». Différents exercices d'imagerie guidée sont proposés, afin de favoriser les prises de conscience.

Concernant la compréhension du comportement, le modèle FIRO, conçu par Will Schutz, est présenté. Celui-ci stipule que le comportement humain peut être appréhendé au travers des dimensions de l'Inclusion, du Contrôle et de l'Ouverture. Il est possible de se situer par rapport à ces dimensions, en se basant sur une échelle allant d'un niveau « faible » à « élevé ». L'Inclusion fait référence à la quantité de contacts avec autrui, le Contrôle au fait de prendre ou non les commandes par rapport à une situation et l'Ouverture est en lien avec les relations avec autrui, soit le fait de se dévoiler ou non. Les différents positionnements sur l'échelle (allant de faible à élevé) n'étant ni bon, ni mauvais, il importe de pouvoir être flexible dans chaque dimension. Suite à cela, les demandeurs d'emploi senior doivent évaluer leurs comportements, puis confronter cette vision à leurs propres résultats du questionnaire « FIRO-B », ainsi qu'au feedback d'autres participants (travail en petit groupes). Si l'écart est

fort ou faible, il s'agit de réfléchir autour de plans d'action. Un temps est également consacré au débriefing des questionnaires « FIRO-F », en lien avec les ressentis, et « FIRO-S », en lien avec le concept de soi, qui ont été préalablement remplis à la maison, ainsi que d'apprendre à se confronter à ses peurs profondes, parfois sources de rigidité. Dans le cadre de ce module, les demandeurs d'emploi senior sont ainsi accompagnés dans le développement d'un plan d'action spécifique, qui permet de lever les obstacles identifiés, et d'un plan d'action du changement souhaité.

Dans le module 3 (« définition personnelle »), il est question de traiter les différents mécanismes de défense, de l'Essence et de l'affirmation de mission personnelle et professionnelle. Tout d'abord, les six mécanismes de défense (victime, critique, masochiste, déni, demandeur et sauveur) sont présentés et un questionnaire à ce sujet est à remplir. Être conscient de ses mécanismes permet de mettre un terme à notre attitude sur la défensive. Un travail d'exploration ainsi qu'un travail pratique, où il s'agit de connecter corps, esprit et Essence, à travers l'exercice de l'imagerie, sont ensuite mis en place, l'Essence étant la destination finale du voyage. Elle peut être définie comme « ce lieu où réside l'embryon d'une intelligence grandissante, une intelligence particulière, souvent enfouie sous l'immense poids des faux-semblants de la société » (Miller, 2010, p.120). Quant à l'affirmation de mission personnelle, elle renvoie à « la tentative de décrire la façon dont vous avez l'intention de vivre votre vie à partir de votre Essence » (Schutz & Copeland, 2014, p.35). Pour pouvoir esquisser une première ébauche de sa mission, l'idée est d'explorer ses rôles de vie et de réfléchir à quel type de personne chacun souhaite devenir, en se basant sur son Essence, mais aussi d'investiguer son soi actuel, son soi futur et ses valeurs.

Dans le module 4 (« identification de sa mission personnelle et professionnelle »), il s'agit pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans de mettre en lumière la contribution unique qu'ils souhaitent apporter au monde. Pour les guider dans cette réflexion, il leur est demandé de revisiter leur histoire de vie professionnelle, d'identifier leur mission professionnelle ainsi que les domaines où cette dernière peut rayonner. Ils vont être invités à dessiner leur ligne de vie professionnelle, de visualiser leur objectif professionnel et finalement de remplir une ébauche de l'affirmation de l'objectif

professionnel. Cette dernière se traduit par la définition du travail à effectuer, du groupe dans lequel cela va se faire et des circonstances.

Au cours du module 5 (« développement de carrière »), les demandeurs d'emploi senior sont amenés à affirmer leur objectif professionnel. Ce module vise à définir des objectifs professionnels, à partir de sa mission professionnelle et de faire émerger des ambitions d'évolution et les grandes étapes nécessaires à leurs réalisations. L'objectif est également de pouvoir se positionner parmi les différentes étapes du développement de carrière et d'amorcer une réflexion autour des ressources, compétences acquises pour chaque stade en vue de réaliser son objectif professionnel. Les différentes étapes sont décrites ci-dessous (Miller, 2010, Schutz & Copeland, 2010, Schutz & Copeland, 2014).

Bâtir sa carrière ne se fait pas forcément de manière ordonnée et linéaire. Par moment, nous avançons vers la voix du succès, alors qu'à d'autres moments, nous reculons. Telle une holarchie, le spectre du Développement de Carrière se déroule en cinq phases d'ordre croissant (artisan, manager, leader, expert et créateur) et s'appuie sur le modèle d'évolution du travail mais dans un cadre individuel. Il s'agit d'assimiler l'enseignement du stade précédent pour pouvoir atteindre le suivant.

Le niveau « artisan » implique l'identification des compétences développées dans un domaine en particulier et celles nécessitant d'être acquises, afin de réaliser son objectif professionnel. Lors de ce stade, il importe d'apprendre à « s'amuser » dans le cadre de son activité professionnelle. Ce niveau correspond à la chasse/cueillette dans l'évolution du travail.

Le niveau « gestionnaire » met principalement l'accent sur l'aspect marketing/mise en vente et sur le financement. Une fois les compétences développées, il s'agit de se faire rétribuer pour ces dernières, par le biais d'un emploi, d'une activité indépendante, etc. De ce fait, il est question d'élaborer un plan marketing, afin de mettre en valeur ses compétences, de les promouvoir aux différents employeurs. Pour ce faire, les participants sont invités à rédiger leur biographie (qui sera résumée sous la forme d'une page commercialisable) et leur CV, ainsi que de se préparer pour les entretiens d'embauche. La gestion financière est également traitée, à travers un questionnaire à ce sujet. La

gratification a posteriori (et non immédiate) ou l'obtention de la sécurité de carrière constitue l'enseignement de ce niveau. Il correspond à l'agriculture dans l'évolution du travail.

Le niveau « leader » passe par une réflexion autour de soi (connaissance de soi) et par une compréhension sur son impact sur les autres, afin de pouvoir être le leader de sa carrière. Enseigner son savoir-faire aux autres est en phase avec l'idée d'accroître sa contribution au monde. Un ego bien développé et sain est dès lors capital pour devenir un leader. Ce niveau correspond à l'industrie dans l'évolution du travail.

Le niveau de « l'expert » atteint, cela signifie que le demandeur d'emploi senior possède des savoir-faire (artisan), des compétences organisationnelles (gestionnaire), du courage (leadership), le tout lui permettant de remettre en question le statu quo, d'être à même d'identifier les dysfonctionnements du système et de résoudre différents problèmes. Ce stade nécessite une forte estime de soi, afin de pouvoir devenir un expert dans le domaine visé. Ce niveau correspond à l'information dans l'évolution du travail.

Finalement, le niveau « créateur » implique d'apporter une contribution unique à sa communauté. La création, l'accomplissement personnel est le fruit du travail fourni lors des stades précédents. « Le créateur est libéré des contraintes posées par les attaches, et il est à la fois invisible et sans défense. Le gland est devenu chêne » (Miller, 2010, p.157). Il vit un bonheur absolu. Ce niveau correspond à l'imagination dans l'évolution du travail.

L'objectif est d'atteindre le niveau ultime. A cette fin, il importe que chaque participant identifie la phase dans laquelle il se trouve, ainsi que les obstacles, les attaches qui entravent l'accès au stade supérieur.

Dans le module 6 (« Planification de carrière »), le demandeur d'emploi senior est amené à élaborer une stratégie pour obtenir l'emploi souhaité (ACP Career and Team et al., 2018, communication personnelle) :

- De quelles formations complémentaires qui font du sens a-t-il besoin ?
- Quelles sont les chances de trouver un emploi à partir de sa formation initiale ?
- Quelle est la disponibilité actuelle de cette profession sur le marché ?

- Combien rapporte-t-elle financièrement ?
- Que va-t-il développer de spécifique dans ce travail ?
- Avec qui va-t-il travailler, entreprises, associés, etc. ?

Un autre objectif est d'échafauder un plan de carrière, en amorçant une réflexion autour des étapes à franchir, afin d'atteindre son objectif professionnel. Un exemple est présenté ci-dessous.

L'objectif professionnel de monsieur X est de créer son propre centre ressource, pour aider les enfants grâce aux chevaux. Les étapes de cette vision sont les suivantes (Schutz & Copeland, 2014, p.66) :

1. Etre bénévole dans un centre équestre ressource
2. Travailler dans le centre
3. Travailler comme assistant moniteur
4. Se former à être entraîneur de chevaux
5. Avoir pour mentor un expert en entraînement de chevaux
6. Créer son propre centre ressource pour aider les enfants grâce aux chevaux

Pour chacune des étapes, un plan d'action précis doit être établi (tableau 1).

Etape	Plan d'action	Date
1	Rechercher les cours disponibles	1 <sup>er</sup> mai
2	Choisir un cours	5 mai
3	Demander un financement	15 mai
4	Trouver une garderie	1 <sup>er</sup> juillet
5	Mettre au point le transport	15 juillet
6	Acheter les livres	28 juillet

Tableau 1 : Exemple du développement de l'étape 4 de Monsieur X

Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans doivent également identifier leurs « points de bascule », lors desquels le plan de carrière peut être compromis, et d'y prévoir des plans préventifs, afin de pouvoir les contrer, si besoin est. Si nous reprenons l'exemple traité, le financement peut constituer un « point de

bascule ». Dès lors, il est nécessaire de prévoir différents plans. Par exemple, le plan A serait de faire un prêt étudiant, le plan B de faire un crédit et le plan C, de demander à sa grand-mère.

Finalement, à l'issue de l'atelier, chaque demandeur d'emploi senior détient un projet professionnel et un plan d'action aligné à sa mission et en accord avec sa motivation profonde. Il est ainsi capable de le présenter à autrui.

#### *5.2.4. Recherches*

Diverses études relatives à l'évaluation de la « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> » ont été conduites, par exemple au Canada, en Suède et en Grande-Bretagne. Ces dernières ont majoritairement comparé cette méthode à des coachings de recherche d'emploi plus conventionnels. Les résultats montrent une meilleure productivité (Cambie Group International, 1997), estime de soi (Working Links Employment Agency, 2010, Stepping Stones Consulting, s. d.), efficacité personnelle (Cambie Group International, 1997, Stepping Stones Consulting, 2008), auto-détermination (Stepping Stones Consulting, s. d.), résilience (Stepping Stones Consulting, s. d.) et connaissance de soi (Stepping Stones Consulting, s. d., Cambie Group International, 1997). L'attitude liée à la recherche d'emploi, les comportements et les aptitudes cognitives ont évolué de manière positive (Working Links Employment Agency, 2010), alors que le stress et l'impuissance ont diminué (Cambie Group International, 1997). Selon l'étude de Cambie Groupe International (1997), les individus semblaient plus conscients et plus résistants au stress, suite à leur participation à la mesure.

En 2007, cette méthode a également été introduite au sein de la formation de manager dans la chaîne de restauration rapide Max Burgers en Suède. Il en a résulté que 85% de l'équipe formée sont devenus managers (contre 50% avant l'ICS), 70% ont poursuivi leur mission de manager (contre 20%) et la période de formation a pu passer de deux à un an. Suite à la mise en place de cette mesure et les résultats positifs constatés, cette entreprise a souhaité pérenniser l'utilisation de la « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> ».

Actuellement, cette méthode est appliquée dans le monde entier, et notamment en Europe, en Amérique, en Asie et en Océanie (The Human Élément, s. d.). En Suisse, elle est proposée par Mme Passaquin, qui a organisé pour la première fois dans le canton de Vaud une certification à cette méthode en anglais avec Steve Miller en 2018.

## 6. Étude empirique

### 6.1. Objectif

Ce travail de recherche a pour but de mesurer l'efficacité de l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> », en évaluant les bénéficiaires au temps 1 (T1) et au temps deux (T2), soit avant et après l'atelier, au travers d'un questionnaire regroupant quatre échelles : une échelle conçue spécifiquement dans le cadre de cette recherche pour évaluer l'atelier en termes de capacités, l'échelle d'espoir et d'optimisme (Ginevra, Sgaramella, Ferrari, Nota, Santilli et Soresi, 2017), l'échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse (Bernaud & Lemoine, 2001) et finalement l'échelle d'auto-efficacité généralisée (Dumont, Schwarzer, & Jerusalem, 2000). Plus spécifiquement, il a été question de prendre en compte :

- 1) trois caractéristiques personnelles : l'optimisme, la connaissance de soi, et le sentiment d'efficacité personnelle
- 2) sept variables sociodémographiques : le sexe, l'âge, la formation, la langue maternelle, la nationalité, le nombre d'épisodes de chômage et la durée du chômage

### **Optimisme**

L'optimisme est un concept qui a été beaucoup étudié dans les domaines de la santé, du sport, ainsi qu'au niveau académique (Martin-Krumm, 2012). Il peut être défini comme « une variable de différence individuelle qui reflète dans quelle mesure les individus ont des attentes favorables pour leur avenir » (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010, p.879, traduction personnelle<sup>2</sup>). A l'opposé, le pessimisme renvoie au fait de s'attendre à vivre des expériences négatives (Carver & Scheier, 2001, dans Martin-Krumm, 2012). Quant à l'espoir (Snyder et al, 1991), concept semblable à l'optimisme, il renvoie à « un état motivationnel positif basé sur l'interaction entre a) la capacité d'agir et b) la préparation pour atteindre les objectifs » (dans Snyder, Rand, King, Feldman, &

---

<sup>2</sup> “an individual difference variable that reflects the extent to which people hold generalized favorable expectancies for their future.”

Woodward, 2002, p.1003-1004, traduction personnelle<sup>3</sup>). L'espoir renvoie à la capacité à générer et concrétiser des plans d'actions (Bailey, Eng, Frisch, & Snyder, 2007), alors que l'optimisme fait uniquement écho à la croyance des individus « que de bonnes plutôt que de mauvaises choses surviendront à eux » (Scheier & Carver, 1985, p.219, traduction personnelle<sup>4</sup>).

Ce concept revêt un aspect central, puisqu'il est un prédicteur de la satisfaction de vie (Baily et al., 2007). De plus, selon Carver et Scheier (2001), l'optimisme irait de pair avec l'acceptation de la réalité et la recherche de solutions (dans Martin-Krumm, 2012). Il renvoie en effet à « une confiance générale à avoir des résultats positifs, et cette dernière se fonde sur une estimation rationnelle des probabilités de réussite et la confiance en son efficacité personnelle » (Martin-Krumm, 2012, p.108). Ces différents éléments sont non-négligeables dans le cadre de la recherche d'emploi.

### **Connaissance de soi**

La connaissance de soi, ou l'auto-connaissance, correspond à « une connaissance de ses propres états mentaux, comme par exemple la connaissance de ses propres expériences actuelles, de ses pensées, de ses croyances ou désirs » (Gertler, 2011, p.2, traduction personnelle<sup>5</sup>). Elle est également définie comme « un condensé de soi qui résume ses relations avec le monde et les conséquences personnelles de ces relations » (Higgins, 1996, p.1062, traduction personnelle<sup>6</sup>).

La période de transition de chômage peut constituer un moment propice pour s'arrêter et réfléchir sur soi et sur son parcours de vie, dans l'objectif de dessiner un éventuel nouveau projet professionnel, ainsi que d'élaborer des changements dans la perception de la situation et des problèmes qui en découlent (Desharnais, 2000). Selon ce même auteur, avoir une bonne connaissance de soi favoriserait l'intégration dans un milieu professionnel correspondant à ses attentes.

---

<sup>3</sup> “a positive motivational state that is based on an interactively derived sense of successful (a) agency (goal-directed energy), and (b) pathways (planning to meet goals).”

<sup>4</sup> “that good rather than bad things will happen to them.”

<sup>5</sup> “knowledge of one’s own mental states – eg., knowledge of one’s own current experiences, thoughts, beliefs, or desires.”

<sup>6</sup> “a *self digest* that summarizes one’s relations to the world and the personal consequences of these relations.”

Par ailleurs, les individus qui détiennent une description équilibrée d'eux-mêmes, soit qu'ils aient connaissance de leurs forces et faiblesses, seraient plus appréciés (Robinson, Johnson, & Shields, 1995). Ceci n'est pas forcément le cas des demandeurs d'emploi qui auraient un jugement d'eux-mêmes plutôt négatif, en comparaison à des salariés (Somat, Tarquinio, & Dufreine, 2009).

### **Sentiment d'efficacité personnelle**

Selon Bandura (1986), le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme « le jugement que porte une personne sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation d'une tâche à exécuter » (dans Bouffard-Bouchard & Pinard, 1988, p.411). Plus simplement, il correspond à « des croyances des gens concernant leur compétence à accomplir une tâche avec succès » (Galand & Vanlede, 2004, p.93). Au regard de Bandura (1986), il repose sur quatre processus : les réussites, l'apprentissage par observation, la persuasion verbale ainsi que les sensations et émotions (dans Masdonati, 2018).

Le sentiment d'efficacité personnelle, ou l'auto-efficacité généralisée, est une ressource importante pour les transitions (Masdonati, 2018). En effet, il influence le développement des intérêts, les buts, les actions ainsi que les résultats (Lent, Brown, & Hackett, 1994). Le sentiment d'efficacité personnelle est considéré dans les programmes de recherche d'emploi, puisqu'un travail sur ce dernier augmenterait le taux de réinsertion (Caplan, Vinokur, Price, & van Ryn, 1989).

## **6.2. Méthode**

### *6.2.1. Population*

L'échantillon total ayant participé à cette étude est composé de 188 individus répartis en 29 groupes. Les critères d'inclusion de la mesure étaient la situation de chômage ainsi que l'âge (50 ans ou plus mais certains demandeurs d'emploi de 49 ans ont également été retenus). Le groupe 1 ( $n = 10$ ) a répondu sur internet à l'intégralité du questionnaire créé à partir de la plateforme Googleform. Le restant de l'échantillon ( $n = 178$ ) a répondu au questionnaire construit à l'aide du logiciel LimeSurvey. Plus précisément, 180 individus ont participé au temps un (T1) et 76 au temps deux (T2). Certains n'ayant répondu qu'au T1 ou qu'au

T2, seuls les 68 participants pour lesquels les questionnaires ont été complétés au deux temps de mesure (T1 et T2) ont été considérés.

L'échantillon final retenu ( $N = 68$ ), ayant répondu au T1 et au T2, est composé de 22 groupes : groupe 1 ( $n = 10$ ), groupe 2 ( $n = 4$ ), groupe 3 ( $n = 3$ ), groupe 4 ( $n = 3$ ), groupe 5 ( $n = 4$ ), groupe 6 ( $n = 4$ ), groupe 7 ( $n = 4$ ), groupe 8 ( $n = 1$ ), groupe 9 ( $n = 2$ ), groupe 10 ( $n = 2$ ), groupe 11 ( $n = 3$ ), groupe 12 ( $n = 3$ ), groupe 13 ( $n = 2$ ), groupe 14 ( $n = 2$ ), groupe 15 ( $n = 3$ ), groupe 16 ( $n = 4$ ), groupe 17 ( $n = 4$ ), groupe 18 ( $n = 1$ ), groupe 19 ( $n = 1$ ), groupe 20 ( $n = 3$ ), groupe 21 ( $n = 3$ ), groupe 22 ( $n = 2$ ).

Plus spécifiquement, 34 hommes et 34 femmes âgés entre 49 et 63 ans ( $M = 56.74$ ,  $SD = 3.94$ ) ont participé à cette étude. Parmi eux, 63% ( $n = 43$ ) sont de nationalité suisse, 13% ( $n = 9$ ) possèdent une double nationalité (dont une suisse) et finalement, 24% ( $n = 16$ ) sont de nationalité étrangère. Le français constitue la langue maternelle pour la majorité (81% de l'échantillon, soit 55 individus), l'italien pour 4% ( $n = 3$ ), l'anglais pour 2% ( $n = 1$ ), l'allemand pour 3% ( $n = 2$ ) et 10% ont une autre langue maternelle ( $n = 7$ ). Concernant le niveau de formation accomplie, 24% ( $n = 16$ ) ont effectué une formation universitaire ou de haute école, 12% ( $n = 8$ ) une formation supérieure, 7% ( $n = 5$ ) une maturité ou un baccalauréat, 18% ( $n = 12$ ) une maturité/école professionnelle, 32% ( $n = 22$ ) un apprentissage et 7% ( $n = 5$ ) n'ont pas terminé l'école obligatoire. 41% ( $n = 28$ ) sont en train de traverser leur premier épisode de chômage, 29% ( $n = 20$ ) leur deuxième et 30% ( $n = 20$ ) ont vécu plus de deux épisodes de chômage. 43% vivent un chômage dit de « courte durée » -soit d'une durée inférieure à un an-, 16% un chômage de « longue durée » (un an et plus) et le 41% restant correspond aux données manquantes.

### 6.2.2. Procédure

Afin d'évaluer les différentes échelles, et plus spécifiquement celle créée dans le cadre de cette recherche, des analyses préliminaires ont été effectuées. Ainsi, le questionnaire sous format papier-crayon a été distribué en début et en fin d'atelier, le temps que le questionnaire informatisé soit conçu. Les conclusions à ce sujet témoignent d'une bonne fiabilité interne sur l'échelle d'évaluation de

l'atelier (.85 au T1 et .89 au T2), ce qui signifie que celle créée pour évaluer l'atelier de motivation peut être utilisée pour la suite. Les autres échelles révèlent également une bonne fiabilité interne.

Un email, comportant le lien pour effectuer le questionnaire et le cadre de la recherche, a été envoyé aux participants par la coach quelques jours avant le début de l'atelier, ainsi qu'au terme de l'atelier.

### 6.3. Instruments

Suite à l'emploi du format papier-crayon dans le cadre d'un pré-test, les instruments ont été présentés à l'aide de « GoogleForm » puis « LimeSurvey », la plateforme « GoogleForm » ayant été jugée peu pratique. Le logiciel « IBM SPSS Statistics version 25 » a été utilisé pour la réalisation des statistiques.

Le questionnaire final se compose de deux parties. Dans la première partie, quelques informations au sujet des participants sont récoltées : numéro de groupe, sexe, âge, nationalité (Suisse, double nationalité dont une suisse, autre), langue maternelle (française, allemande, anglaise, italienne, autre), nombre d'épisodes de chômage vécu (1, 2, > 2), durée du chômage (en termes de mois), niveau de formation (université/haute école, formation professionnelle supérieure, maturité/baccalauréat, apprentissage, moins que l'école obligatoire). Cette dernière classification est tirée de l'indice de position socioéconomique (Genoud, 2011). Afin de garantir l'anonymat de chaque participant, il leur a été demandé d'inscrire leur code d'identification (deux premières lettres en majuscule du nom de famille, suivies des deux chiffres du jour et du mois de naissance, soit deux lettres et quatre chiffres en tout), pour pouvoir les distinguer. Dans la deuxième partie, les demandeurs d'emploi senior étaient invités à répondre aux quatre échelles évoquées précédemment, soit à 78 items au total. Le participant était libre de quitter à tout moment le questionnaire et d'effacer ses réponses. Quant au second questionnaire (T2), il se distingue uniquement par la partie relative aux informations ; seul le numéro de groupe, le code et l'âge étaient demandés. De ce fait, les quatre échelles font partie intégrante de ces deux questionnaires.

### 6.3.1. Échelle d'évaluation de l'atelier

A des fins d'évaluation de l'atelier, une échelle a été conçue spécifiquement dans le cadre de cette recherche (annexe 1). Composée de 18 items, elle aborde différentes thématiques en lien avec les objectifs que visent l'atelier, tels que la capacité à faire des choix, à être à l'écoute de ses ressentis, à entretenir des relations authentiques avec les autres, à formuler son objectif professionnel en accord avec ses valeurs, à être à l'aise lors de l'entretien d'embauche, etc. Elle débute avec l'intitulé « Je suis capable de... ». Les items sont évalués par une échelle de Likert en cinq points : 1 = ne me décrit pas du tout, 2 = me décrit un peu, 3 = me décrit assez bien, 4 = me décrit bien, 5 = me décrit très bien. Le demandeur d'emploi senior doit ainsi répondre en fonction de ses capacités. Pour ce qui a trait à la fiabilité de l'échelle, l'alpha de Cronbach est de .87. La fiabilité interne est bonne ( $\alpha > .70$ ).

### 6.3.2. Échelle d'espoir et d'optimisme

Pour mesurer le niveau d'espoir et d'optimisme, la traduction française du « visions about future » (VAF) a été utilisée (Rochat, Perdrix, & Rossier, 2013). Ce questionnaire auto-administré (annexe 2), créé et validé par Ginevra et ses collaborateurs en 2016, vise à évaluer la vision du futur des adolescents. Il comporte 19 items et fait référence à des choses pouvant être pensées ou réalisées. Au regard du contenu des différents items, il paraît tout à fait adapté à une population de seniors.

L'échelle mesure trois facteurs : l'espoir, l'optimisme et le pessimisme. L'espoir est évalué par sept items (items 8, 9, 10, 11, 12, 16, 19), tels que « Je sais qu'au final, j'obtiendrai ce que je désire » et « Je suis sûr(e) qu'à l'avenir, j'accomplirai quelque chose d'intéressant pour moi ». Quant à la dimension de l'optimisme, elle est mesurée par six items (items 1, 2, 3, 4, 5, 7), comme « Généralement, je suis plein(e) d'enthousiasme et d'optimisme » et « Même si je suis confronté(e) à des difficultés, je pense que je resterai optimiste ». Six items font partie intégrante du facteur pessimisme (items 6, 13, 14, 15, 17, 18). « Je vais avoir de la difficulté à trouver un travail qui me convienne vraiment » et « Il est inutile d'espérer pour l'avenir : je ne serai pas capable de faire ce que j'ai en tête. »

constituent des exemples de ce dernier. Les différents items sont évalués sur une échelle de Likert allant de 1 (ne me décrit pas du tout) à 5 (me décrit très bien). Les alphas de Cronbach sont de .86 sur le facteur de l'optimisme, .78 sur le facteur lié au pessimisme et .84 sur le facteur de l'espoir, ce qui témoigne d'une bonne fiabilité interne.

### *6.3.3. Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse*

L'échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse, conçue par Bernaud et Lemoine (2001) dans le cadre d'une recherche évaluant les effets du bilan de compétence, vise à « repérer le niveau de connaissance de soi apprécié par le sujet à différents moments à partir d'activités de réflexion sur soi et d'attention focalisée à la fois sur ses caractéristiques et sur sa conduite » (p.7). Composée de 32 items (annexe 3), elle est divisée en deux parties, selon la dichotomie items pairs/impairs, ainsi que selon la modalité de réponse proposée. Les items pairs ont pour but d'exprimer l'auto-emprise, soit la capacité d'intervention sur soi et sur sa conduite (ex. « J'aime avoir l'impression de contrôler la situation »). Quant aux items impairs, ils mesurent l'attention portée à soi, c'est-à-dire la connaissance de soi et de sa situation, ceci impliquant une capacité d'auto-analyse (ex. « Je connais mes compétences et mes limites, j'ai une perception claire de ma situation »).

L'échelle mesure quatre facteurs : l'auto-attention portée à sa conduite (items 17, 19, 21, 23, 24, 27, 28, 29, 31), l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle (items 7, 8, 10, 11, 12, 16, 18, 25, 26), la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi (items 1, 3, 5, 9, 13, 15, 22) et finalement l'auto-emprise (items 2, 6, 14, 20, 30, 32), qui traite globalement de la gestion de ses comportements et émotions. La première dimension est évaluée par neuf items, tels que « Je réfléchis sur ce que je pourrai entreprendre » et « J'analyse l'enjeu des situations où je me trouve ». « J'ai une idée de mes projets professionnels » et « Je sais ce que je veux » sont des exemples d'items en lien avec le facteur relatif à l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle. Concernant la sous-échelle évaluant la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi, elle est évaluée par sept items, comme « Je connais mes compétences et mes limites » et « J'ai le

sentiment de me connaître ». « Je m'applique à donner une bonne image de moi » et « Je sais contenir mes sentiments devant autrui » sont deux exemples d'items faisant partie intégrante du facteur mesurant l'auto-emprise. La première partie propose les modalités de réponse « oui », « plutôt oui », « plutôt non », « non » alors que la deuxième partie, « très souvent », « souvent », « parfois », « presque jamais ». Les alphas de Cronbach relatifs aux quatre échelles de la version originale variant de .70 à .76 rapportent une bonne fiabilité interne.

#### *6.3.4. Échelle d'auto-efficacité généralisée*

Pour mesurer le sentiment d'efficacité personnelle, la traduction française de la « generalized self-efficacy scale » a été utilisée, cette dernière ayant été adaptée et validée par Dumont et ses collaborateurs (2000). Développée en anglais par Schwarzer et Jerusalem (1995), elle comprend dix items et évalue la capacité à pouvoir faire face de manière efficace à diverses situations stressantes (annexe 4). Les modalités de réponse sont les suivantes : 1 = pas du tout vrai, 2 = à peine vrai, 3 = moyennement vrai, 4 = totalement vrai. « J'ai confiance que je peux faire face efficacement aux événements inattendus » et « Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires » constituent des exemples d'item de cette échelle. Selon une recherche menée par Schwarzer (1993), l'alpha de Cronbach se situe entre 0.82 et 0.93 (Barlow, Williams, & Wright, 1996), ce qui met en évidence une bonne fiabilité interne.

### 6.4. Résultats

#### *6.4.1. Données descriptives*

Les données descriptives figurant dans le Tableau 1 présentent l'alpha de Cronbach, les moyennes, les écart-types ainsi que les coefficients d'asymétrie (skewness) et d'aplatissement (kurtosis) lors des deux mesures de l'évaluation de l'atelier, de l'espoir et de l'optimisme, de l'auto-connaissance par soi et auto-analyse et de l'auto-efficacité généralisée.

Tableau 1 : Données descriptives

	Avant l'atelier(T1)					Après l'atelier(T2)				
	$\alpha$	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>S</i>	<i>K</i>	$\alpha$	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>S</i>	<i>K</i>
Échelle évaluation	.87	3.73	.58	-.14	.56	.93	3.90	.63	-.45	1.00
Échelle espoir et optimisme	.85	3.60	.63	-.18	-.66	.90	3.68	.69	-.57	.34
Échelle auto-connaissance	.90	3.06	.37	-.40	.59	.96	3.21	.50	1.18	3.90
Échelle auto-efficacité généralisée	.85	3.25	.48	-.33	-.22	.94	3.33	.58	-.16	2.70

Notes.  $\alpha$  = alpha de Cronbach, *M* = moyenne, *SD* = écart-type, *S* = coefficient d'asymétrie (skewness), *K* = coefficient d'aplatissement (kurtosis)

#### 6.4.2. Liens entre les différentes variables

Étant donné l'importante perte d'individus au T2 (76 répondants contre 180 au T1, soit une diminution de près de 50%), une série de corrélations bisérielles a été effectuée, afin de vérifier si des prédictions à ce sujet peuvent être émises. Le fait de répondre au T1 sur les différentes échelles prédit-il le fait de répondre au T2 ? Les variables continues (*âge* et *nombre d'épisodes de chômage*) ont été prises en considération et la variable *durée du chômage* a été abandonnée, de par le fait que la modalité « chômage de longue durée » ne comprenait pas suffisamment de données pour bénéficier de résultats interprétables. Concernant les variables catégorielles (*sexe*, *nationalité*, *langue maternelle* et *formation*), le chi carré a été calculé.

Aucune corrélation significative n'a été observée, ce qui signifie que la participation au T1 sur les quatre échelles n'a pas d'incidence sur le fait de répondre au T2 ( $p > .05$ ). Nous observons également le même phénomène avec l'*âge* et le *nombre d'épisodes de chômage*, ces dernières n'ayant pas d'influence sur les résultats.

Au sujet du test du  $\chi^2$ , des regroupements ont dû être établis, de par l'existence de sous-groupes de trop petite taille ( $n < 15$ ). De ce fait, la variable *nationalité* a été simplifiée en une variable à deux modalités (suisse et autre), « double-nationalité, dont une suisse » et « autre », ayant été regroupés pour former la modalité « autre ». Au sujet de la *formation*, une modalité « niveau tertiaire », comprenant la modalité « université et haute école » et « formation professionnelle supérieure », a été créée. Les modalités « maturité/baccalauréat » et « maturité/école professionnelle » ont été regroupées en « école-maturité professionnelle/fédérale » et finalement les modalités « apprentissage » et « école obligatoire » ont été mises ensemble. En ce qui concerne la variable *langue maternelle*, les modalités « anglaise », « allemande », « italienne » et « autre » ont fusionné pour devenir la modalité « autre », ce qui signifie que cette variable comprend les modalités « française » et « autre ».

La valeur du  $\chi^2$  est statistiquement significative uniquement entre la *langue maternelle* et le fait de répondre ou non au T2,  $\chi^2(1) = 7.91$ ,  $p = .005$ . Plus

spécifiquement, nous pouvons constater que les demandeurs d'emploi senior de langue maternelle autre que le français répondent moins au T2. En effet, parmi 54 individus de langue maternelle étrangère, seuls 13 ont remplis le questionnaire au T2, soit un peu plus d'un tiers, alors que du côté des participants de langue maternelle française, 62 individus sur 134 ont répondu au T2, soit près d'une personne sur deux.

Les corrélations entre l'échelle d'évaluation, l'échelle d'espoir et d'optimisme, l'échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse et l'échelle d'auto-efficacité généralisée, ainsi que le niveau de significativité, ont également été calculés. Les résultats figurent dans le tableau 2 et sont séparés par une diagonale : au-dessous sont présentées les corrélations au T1 et au-dessus les corrélations au T2. Toutes les corrélations sont élevées et significatives au T1 et T2 et sont, de plus, associées à une taille de l'effet importante ( $r > .50$ ), à l'exception de la corrélation entre l'échelle d'espoir et d'optimisme et l'échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse au T2, qui rapporte un effet moyen ( $r < .50$ ).

Tableau 2 : Corrélations entre l'échelle d'évaluation, l'échelle d'espoir et d'optimisme, l'échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse et l'échelle d'auto-efficacité généralisée

	1	2	3	4
1. Échelle évaluation		.67 ***	.74 ***	.71 ***
2. Échelle espoir et optimisme	.70 ***		.47 ***	.54 ***
3. Échelle auto-connaissance	.75 ***	.61 ***		.84 ***
4. Échelle auto-efficacité généralisée	.73 ***	.64 ***	.72 ***	

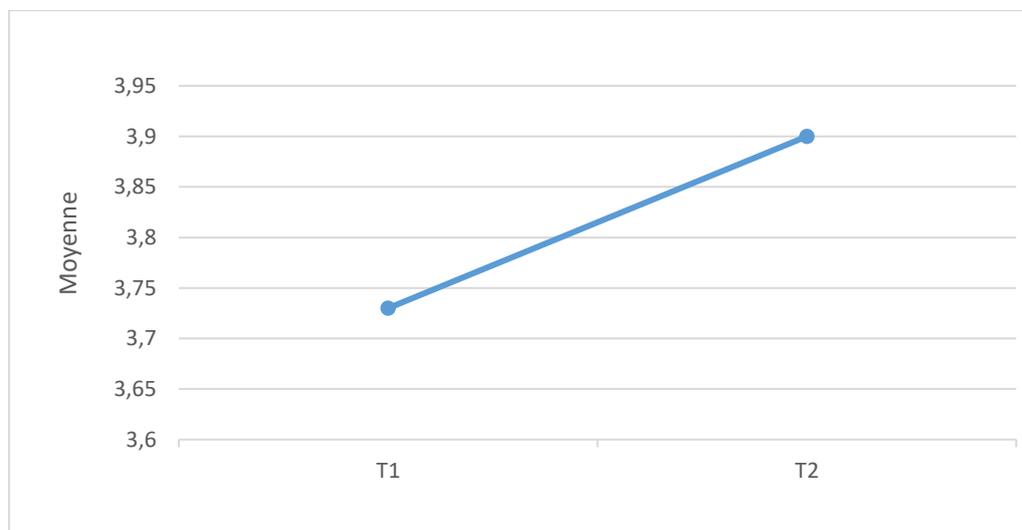
Notes. \*  $p < .05$  ; \*\*  $p < .01$  ; \*\*\*  $p < .001$ , corrélations au temps 1 au-dessous de la diagonales, corrélations au temps 2 au-dessus de la diagonale

### 6.4.3. Évolution avant-après l'atelier de motivation

Des analyses de variance (ANOVAs) à mesures répétées ont été effectuées. Des analyses séparées ont été conduites sur les quatre échelles, afin d'observer les évolutions de moyennes entre les deux temps de mesure. Nous avons considéré comme variables indépendantes le *sexe*, l'*âge*, la *formation*, la *langue maternelle*, la *nationalité* ainsi que le *nombre d'épisodes de chômage*.

#### 6.4.3.1. Échelle d'évaluation de l'atelier

En ce qui concerne l'échelle destinée à évaluer si les objectifs de l'atelier ont été atteints, les résultats révèlent une différence significative de moyenne entre T1 et T2,  $F(1,67) = 9.42$ ,  $p = .003$ ,  $\eta^2 = .12$ . L'effet est de taille moyenne mais s'approche d'un effet de grande taille ( $\eta^2 > .14$ ). Plus spécifiquement, tel que le montre le graphique 1, la moyenne au T2 est plus élevée au terme de l'atelier de motivation. Les demandeurs d'emploi senior évaluent leurs capacités de manière plus positive.

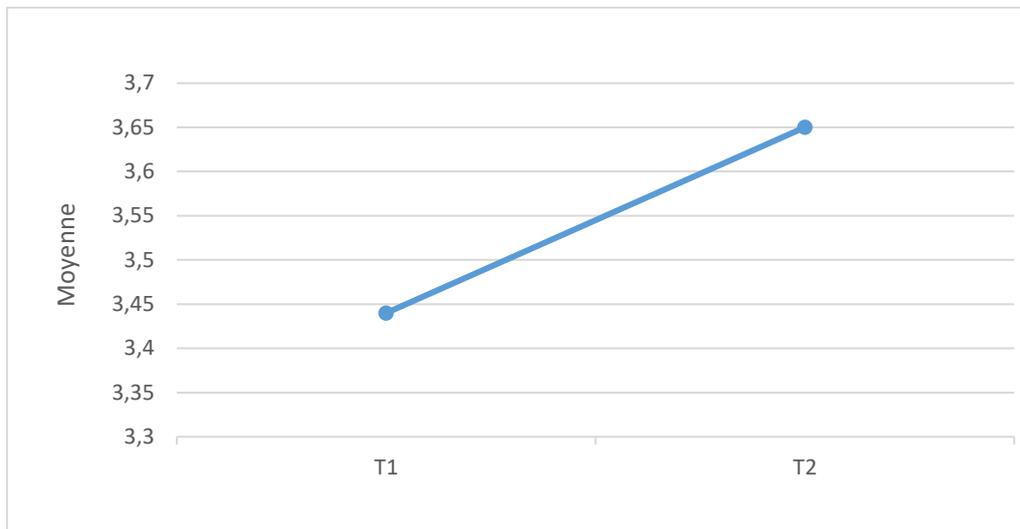


Graphique 1 : Moyenne marginale estimée sur l'échelle d'évaluation de l'atelier selon les deux temps de mesure

#### 6.4.3.2. Échelle d'espoir et d'optimisme

Il n'y a pas de différence de moyenne entre les deux temps de mesure sur l'échelle évaluant le niveau d'espoir et d'optimisme. S'agissant des trois sous-échelles, les scores augmentent dans le temps uniquement au niveau de l'espoir,

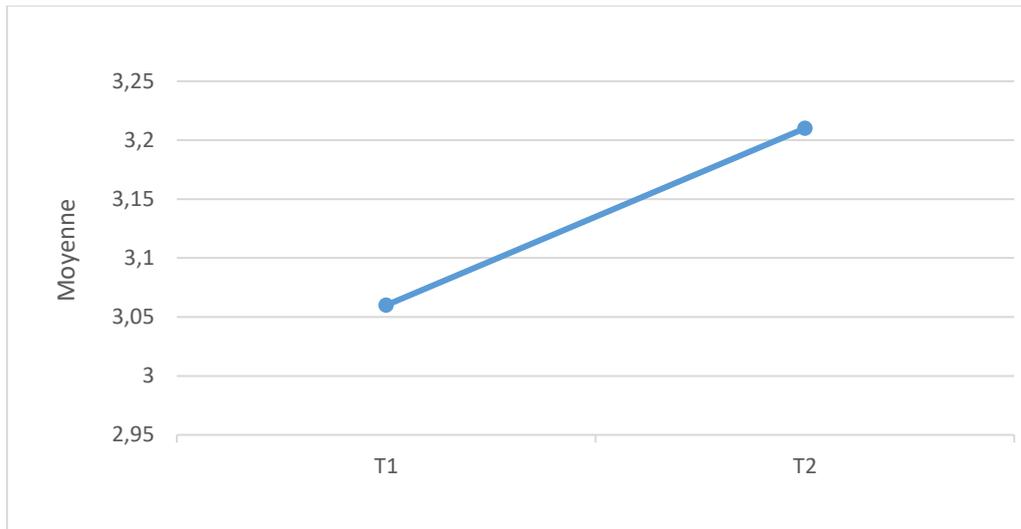
$F(1,67) = 5.94$ ,  $p = .017$ ,  $\eta^2 = .08$ , et l'effet est de taille moyenne ( $\eta^2 > .06$ ). Ainsi, les demandeurs d'emploi senior présentent plus d'espoir en fin de mesure (graphique 2), alors que leur niveau d'optimisme et de pessimisme reste inchangé.



Graphique 2 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant le niveau d'espoir selon les deux temps de mesure

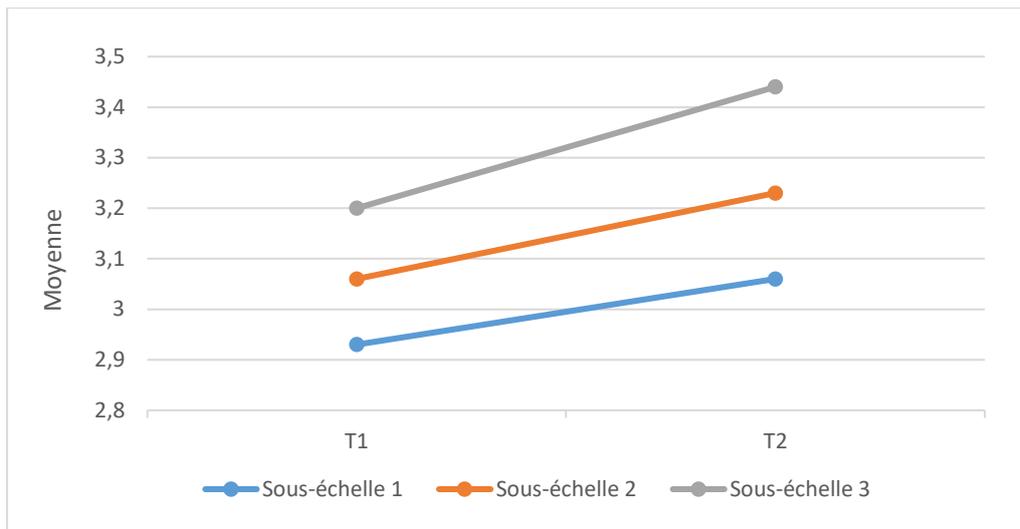
#### 6.4.3.3. *Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse*

Les résultats mettent en exergue une évolution significative du niveau d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse entre le T1 et le T2 et la taille de l'effet est moyenne,  $F(1,67) = 8.11$ ,  $p = .006$ ,  $\eta^2 = .11$ . Les demandeurs d'emploi senior semblent mieux se connaître suite à leur participation à l'atelier (graphique 3).



Graphique 3 : Moyenne marginale estimée sur l'échelle d'auto-connaissance selon les deux temps de mesure

Concernant les quatre sous-échelles, les résultats présentent une augmentation significative et similaire des scores entre le début et la fin de l'atelier sur les trois sous-échelles suivantes : auto-attention portée à sa conduite (sous-échelle 1),  $F(1,67) = 4.30$ ,  $p = .042$ ,  $\eta^2 = .06$ , activité d'élaboration de projet et détermination personnelle (sous-échelle 2),  $F(1,67) = 14.45$ ,  $p < .001$ ,  $\eta^2 = .18$  et clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi (sous-échelle 3),  $F(1,67) = 5.76$ ,  $p = .019$ ,  $\eta^2 = .08$ . Les demandeurs d'emploi senior ayant progressé sur ces trois indicateurs, ces résultats témoignent d'une meilleure connaissance de leurs compétences, qualités, défauts et de leurs projets professionnels (graphique 4).



Graphique 4 : Moyenne marginale estimée sur les trois sous-échelles selon les deux temps de mesure

La différence de moyenne n'est pas significative sur la sous-échelle liée à l'auto-emprise. Les demandeurs d'emploi senior ne sont pas davantage capables de maîtriser leurs émotions et de se contenir au terme de l'intervention.

#### 6.4.3.4. Échelle d'auto-efficacité généralisée

Aucune évolution significative des scores n'a été observée sur l'échelle d'auto-efficacité généralisée. Les demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans ne semblent pas dotés d'un sentiment d'auto-efficacité généralisée plus élevé suite à leur participation à l'atelier.

#### 6.4.3.5. Variables ayant un impact sur l'efficacité de l'intervention

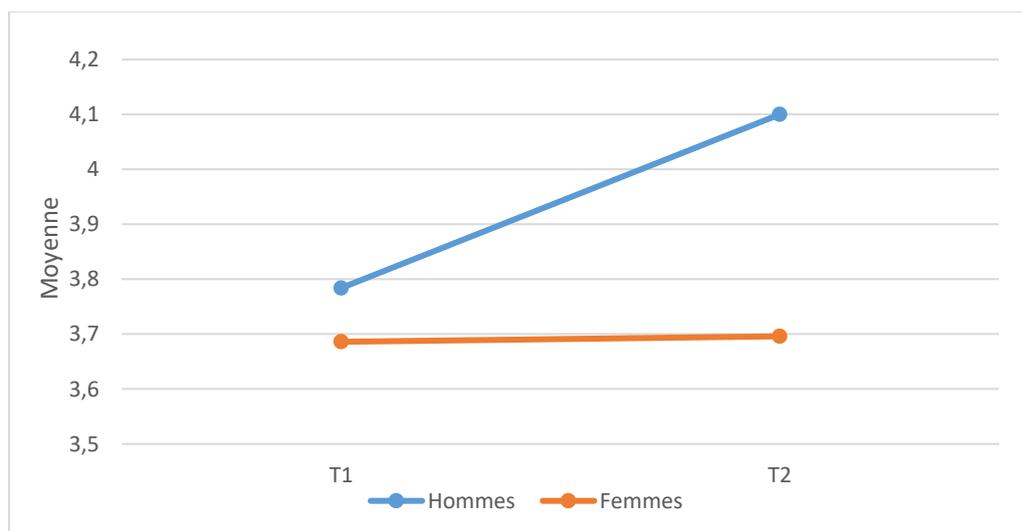
Afin de bénéficier de résultats interprétables, les variables *nationalité*, *langue maternelle* et *formation* ont été recodées, tel que cela avait été fait dans le cadre des calculs de liens entre les différentes variables. Les résultats prenant en compte la variable *langue maternelle* doivent être pris avec précaution, de par l'existence de la modalité « autre », comprenant uniquement 13 individus ( $n < 15$ ). Seuls les résultats significatifs sont présentés.

## Sexe

Les résultats démontrent une influence du *sex* sur l'échelle d'évaluation de l'atelier, sur le niveau d'espoir, d'activité d'élaboration de projet et de détermination personnelle, d'auto-emprise, ainsi que sur l'auto-efficacité généralisée,  $F(1,66) = 9.35, p = .003, \eta^2 = .12$ ,  $F(1,66) = 4.13, p = .046, \eta^2 = .06$ ,  $F(1,66) = 5.45, p = .023, \eta^2 = .08$ ,  $F(1,66) = 5.14, p = .027, \eta^2 = .07$ ,  $F(1,66) = 4.86, p = .031, \eta^2 = .07$ .

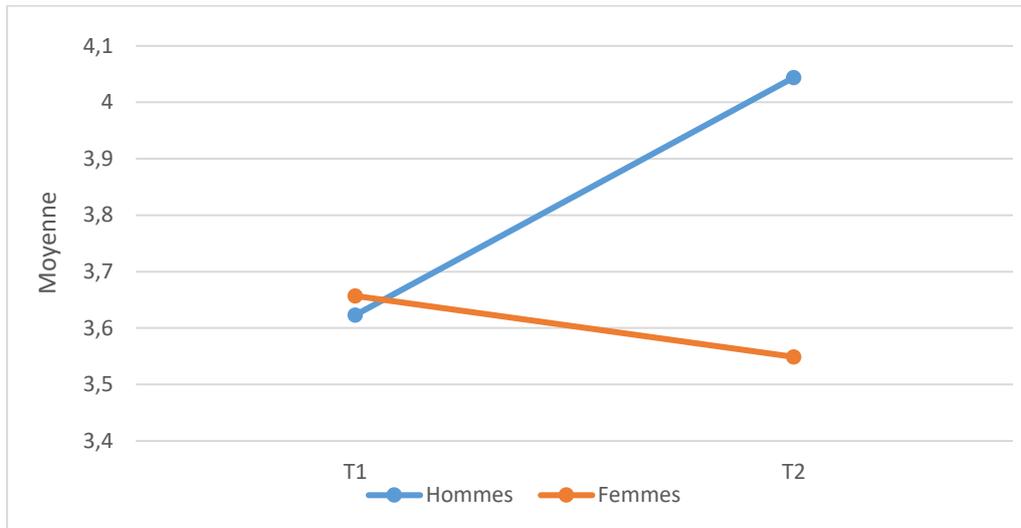
Un effet d'interaction a également été identifié entre le *sex* et les mesures répétées sur l'échelle d'évaluation de l'atelier, sur les sous-échelles mesurant l'optimisme, l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle, la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi, l'auto-emprise et finalement sur l'échelle d'auto-efficacité généralisée,  $F(1,66) = 9.35, p = .003, \eta^2 = .12$ ,  $F(1,66) = 11.01, p = .001, \eta^2 = .14$ ,  $F(1,66) = 9.06, p = .004, \eta^2 = .12$ ,  $F(1,66) = 6.64, p = .012, \eta^2 = .09$ ,  $F(1,66) = 8.61, p = .005, \eta^2 = .11$ ,  $F(1,66) = 7.97, p = .006, \eta^2 = .11$ .

Sur le graphique 5, nous observons que les scores des demandeurs d'emploi senior augmentent dans le temps, alors que ceux des demandeuses d'emploi senior restent plus ou moins stables.



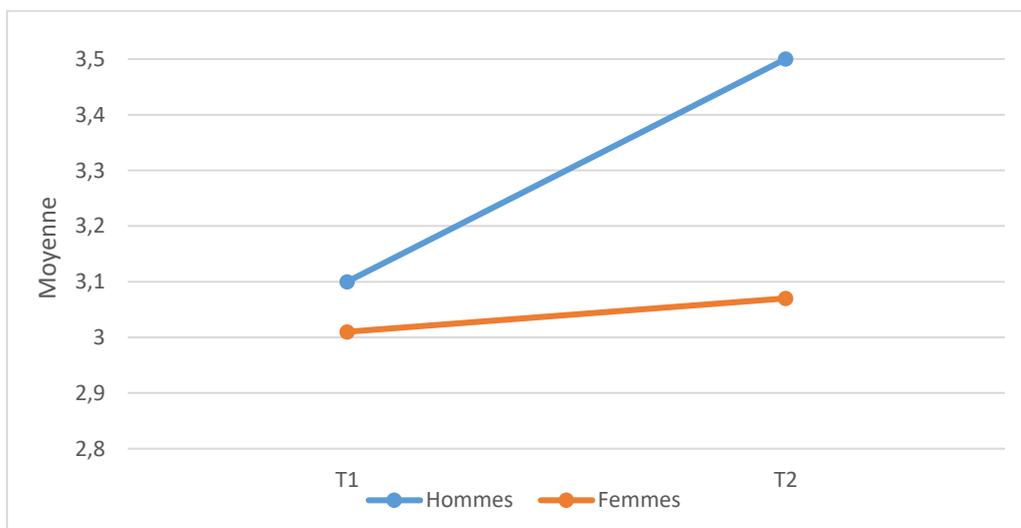
Graphique 5 : Moyenne marginale estimée sur l'échelle évaluant l'atelier en fonction du sexe et du temps de mesure

Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans deviennent plus optimistes entre le début et la fin de la mesure, comparativement aux femmes (graphique 6).



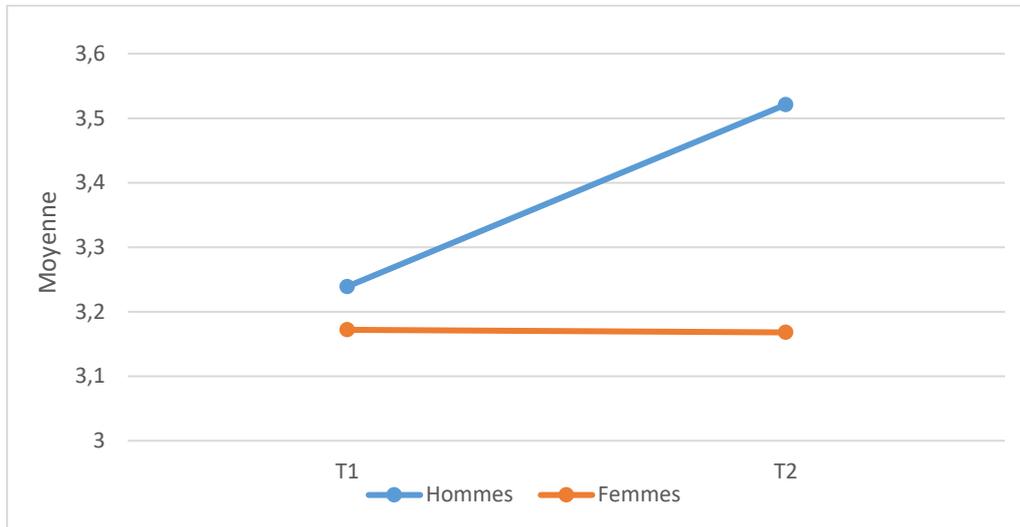
Graphique 6 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant l'optimisme en fonction du sexe et du temps de mesure

Quant à la sous-échelle évaluant l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle, les demandeurs d'emploi senior progressent sur cet indicateur de manière plus marquée que les demandeuses d'emploi senior (graphique 7). Ces derniers semblent davantage au clair et plus confiants par rapport à leur avenir professionnel, suite à leur participation à l'atelier de motivation.



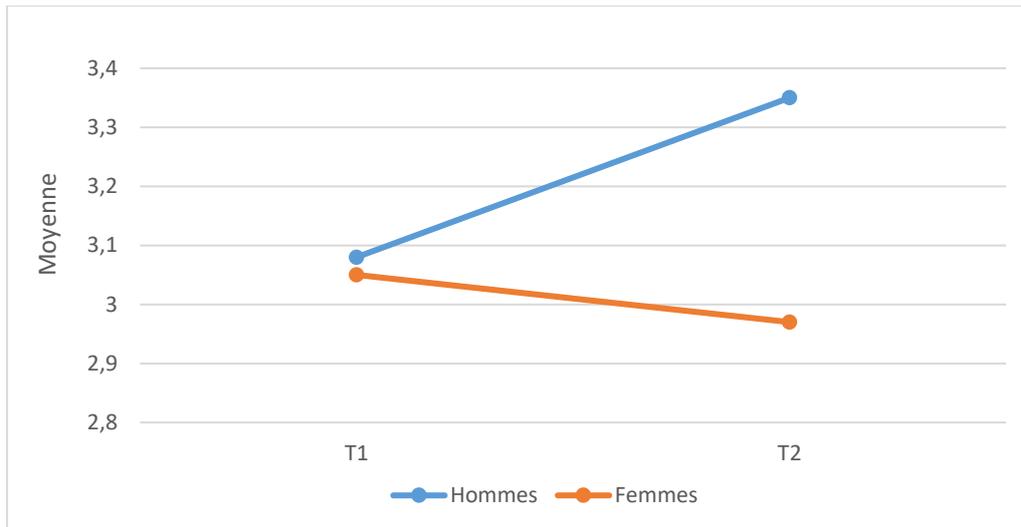
Graphique 7 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle évaluant l'activité d'élaboration de projet et détermination personnelle en fonction du sexe et du temps de mesure

Les scores des hommes de plus de 50 ans augmentent également sur la sous-échelle mesurant la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi entre le T1 et le T2, ce qui témoigne d'une meilleure connaissance de soi, alors qu'ils ne varient pratiquement pas pour les femmes (graphique 8).

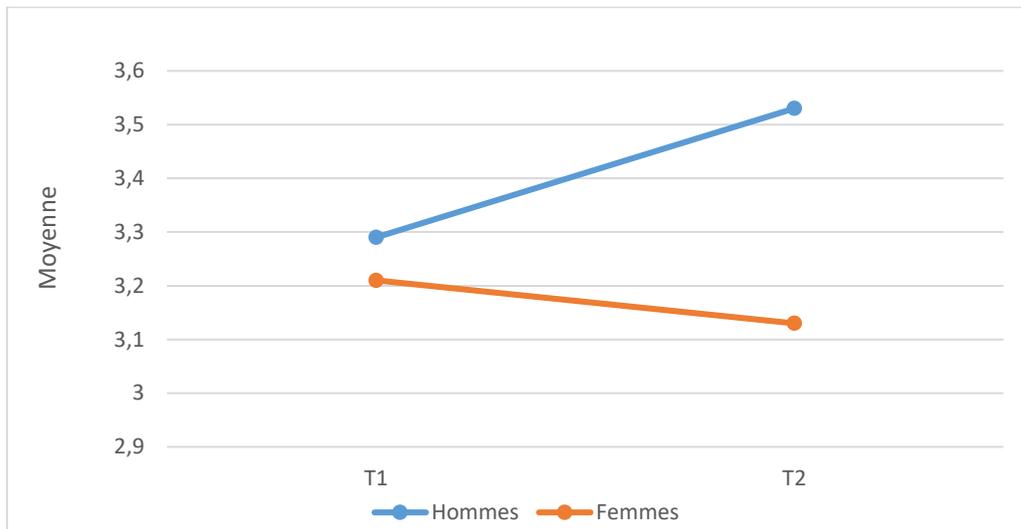


Graphique 8 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi en fonction du sexe et du temps de mesure

Les graphiques 9 et 10 démontrent une évolution dans le temps des moyennes des demandeurs d'emploi senior sur la sous-échelle d'auto-emprise, ainsi que sur l'échelle d'auto-efficacité généralisée. Au terme de l'atelier, ces derniers semblent mieux gérer leurs émotions et semblent plus efficaces face aux situations stressantes. Quant aux femmes, elles connaissent la tendance inverse, leurs scores déclinant entre le début et la fin de l'intervention.



Graphique 9 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle évaluant l’auto-emprise en fonction du sexe et du temps de mesure



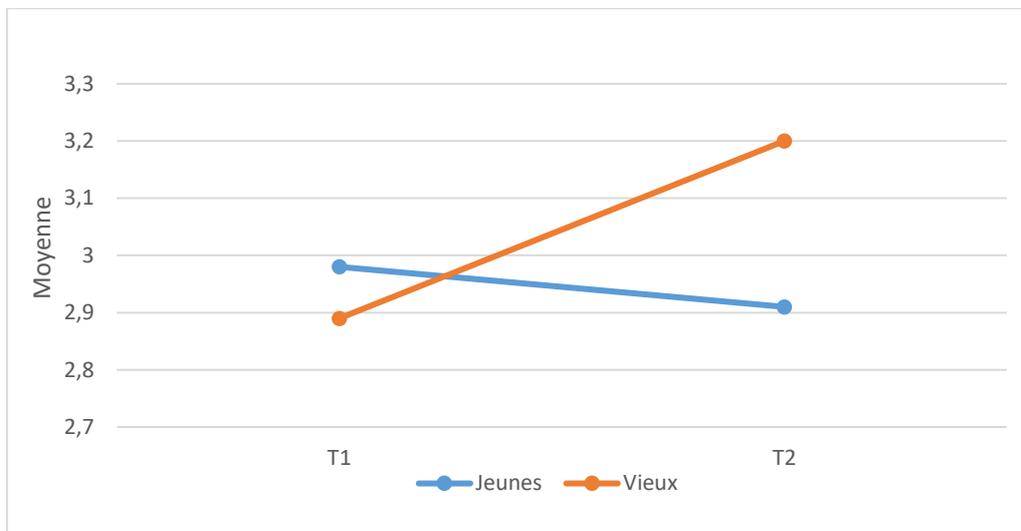
Graphique 10 : Moyenne marginale estimée sur l’échelle évaluant l’auto-efficacité généralisée en fonction du sexe et du temps de mesure

### Âge

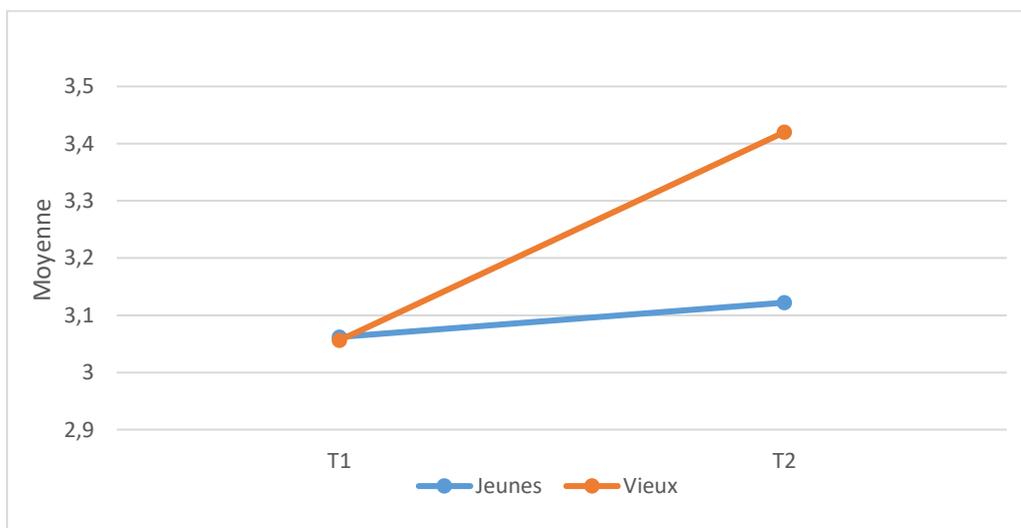
L’âge a un impact sur le niveau d’optimisme,  $F(1,66) = 4.52, p = .037, \eta^2 = .06$  et nous observons un effet d’interaction entre l’âge et les mesures répétées sur les quatre sous-échelles relatives à l’auto-connaissance, soit l’auto-attention portée à sa conduite, l’activité d’élaboration de projet et la détermination personnelle, la clarté de l’image générale de soi et d’une connaissance établie de soi et finalement l’auto-emprise,  $F(1,66) = 10.30, p = .002, \eta^2 = .13, F(1,66) =$

7.56,  $p = .008$ ,  $\eta^2 = .10$ ,  $F(1,66) = 7.13$ ,  $p = .010$ ,  $\eta^2 = .10$ ,  $F(1,66) = 6.50$ ,  $p = .013$ ,  $\eta^2 = .09$ .

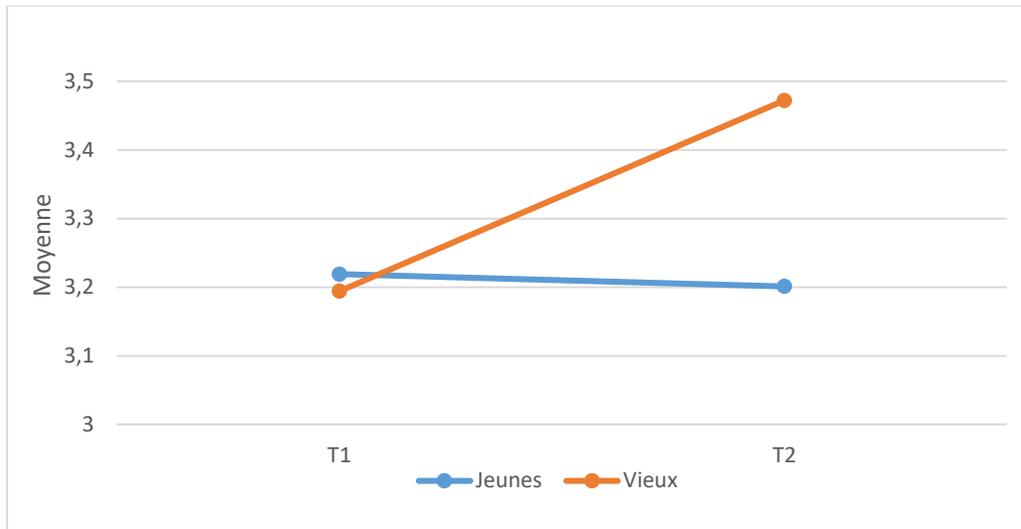
Au regard des graphiques relatifs aux effets d'interaction, les « vieux », soit les demandeurs d'emploi de plus de 56 ans, progressent entre le début et la fin de l'atelier sur les quatre indicateurs en lien avec la connaissance de soi. Quant aux scores des « jeunes », ils diminuent très légèrement sur la première sous-échelle (graphique 11), sur la troisième (graphique 13) et sur la quatrième (graphique 14), alors qu'ils augmentent quelque peu sur la deuxième sous-échelle (graphique 12).



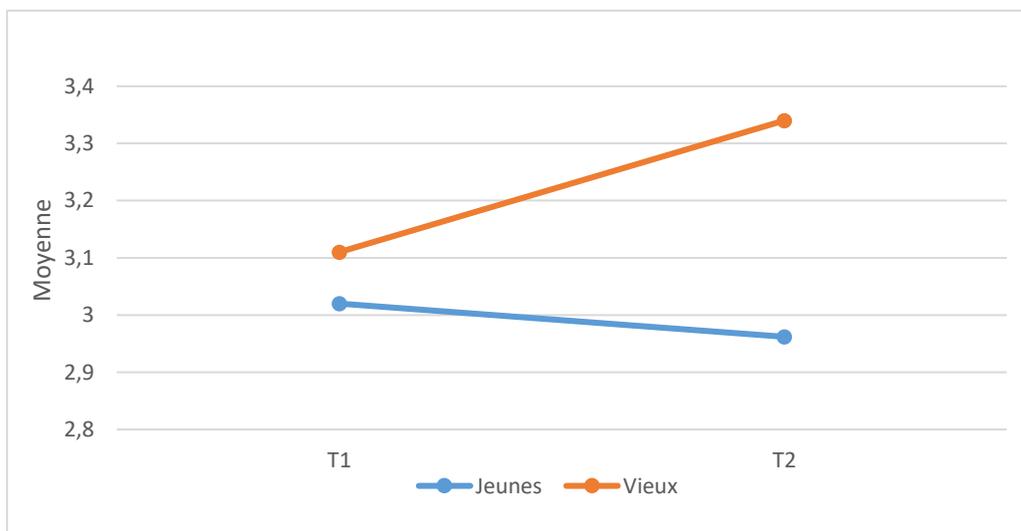
Graphique 11 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant l'auto-attention portée à sa conduite en fonction de l'âge et du temps de mesure



Graphique 12 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle en fonction de l'âge et du temps de mesure



Graphique 13 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle mesurant la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi en fonction de l'âge et du temps de mesure



Graphique 14 : Moyenne marginale estimée sur la sous-échelle évaluant l'auto-emprise en fonction de l'âge et du temps de mesure

### Langue maternelle

Les résultats montrent un effet de la *langue maternelle* sur l'échelle d'évaluation de l'atelier, sur le niveau d'activité d'élaboration de projet et de détermination personnelle, d'auto-emprise et sur l'auto-efficacité généralisée,  $F(1,66) = 4.18$ ,  $p = .045$ ,  $\eta^2 = .06$ ,  $F(1,66) = 4.33$ ,  $p = .041$ ,  $\eta^2 = .06$ ,  $F(1,66) = 11.76$ ,  $p = .001$ ,  $\eta^2 = .15$ ,  $F(1,66) = 5.32$ ,  $p = .024$ ,  $\eta^2 = .07$ .

### Formation

La *formation* a un impact sur le niveau d'espoir, sur l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle et sur la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi,  $F(2,65) = 6.16, p = .004, \eta^2 = .16$ ,  $F(2,65) = 3.42, p = .039, \eta^2 = .09$ ,  $F(2,65) = 4.07, p = .022, \eta^2 = .11$ .

## 6.5. Discussion

L'objectif de ce travail de recherche était d'évaluer l'efficacité de l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> », à travers la passation d'un questionnaire regroupant quatre échelles. Il s'agit à présent d'interpréter les résultats de cette étude.

En premier lieu, il a été question de calculer les liens entre les différentes variables. Une prédiction négative a été observée entre la langue maternelle et le fait de répondre ou non au T2. Le taux de participation des demandeurs d'emploi senior de langue maternelle étrangère au T2 étant très faible, ce résultat peut s'expliquer par le fait que comprendre et répondre au questionnaire élaboré en français leur demande plus d'effort, ce qui a pu les décourager à le remplir une nouvelle fois. Cette interprétation est toutefois à prendre avec précaution, seuls 13 demandeurs d'emploi senior ayant répondu au T2, ce qui constitue un sous-groupe de petite taille.

En ce qui concerne les corrélations entre échelles, elles sont toutes significatives, autant au T1 qu'au T2. Au sujet de l'échelle destinée à évaluer si les objectifs de l'atelier ont été atteints, sa relation avec l'échelle d'espoir et d'optimisme peut s'expliquer par le travail effectué sur l'estime de soi et la confiance (à retrouver un emploi rapide et correspondant à ses aspirations) lors de l'atelier. Par ailleurs, un autre objectif de la mesure consiste à approfondir la connaissance de soi, ce qui peut expliquer la corrélation positive entre le questionnaire d'évaluation et celui d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse. Dans le cadre du module deux de l'atelier, il est notamment question de réfléchir sur ses ressentis et d'apprendre à se confronter à ses peurs profondes, ceci pouvant être mis en relation avec l'échelle d'auto-efficacité généralisée. Selon Bandura (1986), agir au niveau des émotions, soit apprendre à les maîtriser, aurait un impact favorable sur le sentiment d'efficacité personnelle (Masdonati, 2018). Ce constat permet aussi de comprendre la relation positive entre l'échelle d'auto-efficacité généralisée et l'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse, étant donné qu'un individu ayant une bonne compréhension de sa manière de fonctionner, de ressentir, etc., pourrait avoir un sentiment d'auto-efficacité personnelle plus élevé. Quant au lien entre l'échelle d'espoir et d'optimisme et l'échelle d'auto-

efficacité généralisée, nous pouvons nous appuyer sur la définition de l'optimisme renvoyant à « une variable cognitive qui consiste en une confiance générale à avoir des résultats positifs, cette confiance étant fondée sur une estimation rationnelle des probabilités de réussite de la personne et de la confiance en son efficacité personnelle » (Martin-Krumm, 2012, p.108). Finalement, la relation positive entre l'auto-connaissance et l'espoir et l'optimisme peut s'expliquer par le fait qu'une bonne connaissance de soi-même, de ses objectifs, de sa manière de fonctionner permettrait d'espérer davantage au sujet de l'avenir et de le voir de manière plus optimiste.

En second lieu, des analyses de variance à mesures répétées ont été effectuées. Seuls les effets d'interaction vont être présentés.

Sur l'échelle relative à l'évaluation de l'atelier, les moyennes étant plus élevées au T2 par rapport au T1 mettent en lumière le fait que les demandeurs d'emploi senior se rapprochent davantage des objectifs visés par la mesure, puisqu'ils évaluent de manière plus positive leurs capacités et leur potentiel. Nous pouvons ainsi affirmer que la mesure a porté ses fruits, puisqu'elle obtient une moyenne générale de 3.9 sur 5, ce qui corrobore les résultats de deux études au sujet de l'efficacité des mesures de coaching (Arni & Wunsch, 2014, Morlok et al., 2018). Ce constat va également dans le sens des facteurs de succès des MMT identifiés par Morlok et ses collaborateurs (2014). En effet, l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite<sup>®</sup> » les a globalement tous intégrés. L'atelier comprenant deux journées de cours par semaine sur un total de quatre jours, le premier facteur est respecté uniquement au niveau de l'intensité (> huit heures par semaine), puisque le minimum en terme de durée (> quatre jours) n'est pas atteint. S'agissant des groupes, ils étaient en premier lieu de grande taille, pouvant atteindre jusqu'à 16 participants, puis il a été décidé que la taille maximale se situerait à neuf. Ainsi, le critère de la taille a été rempli. Il intègre par ailleurs des éléments de coaching et des propositions de « devoirs », par exemple la passation de divers questionnaires à la maison. Au sujet du cinquième facteur relatif au pourcentage idéal consacré aux techniques de recherche d'emploi, nous supposons que l'atelier y propose un minimum de 40%, le M3 ainsi que le M4 traitant de la mission professionnelle, de l'objectif professionnel et de la planification stratégique et sa structure est composée de modules (six au

total). Cinq critères sur six étant remplis, les résultats significatifs autour de l'efficacité de la mesure sont peu surprenants.

Sur l'échelle d'espoir et d'optimisme, seul le niveau d'espoir augmente dans le temps. Les demandeurs d'emploi senior semblent avoir plus confiance en l'accomplissement de ce qu'ils souhaitent à l'avenir que de se qualifier comme optimiste. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils sont amenés à se fixer un objectif professionnel aligné à leur mission de vie, en réponse à la question « Quelle est la contribution que vous souhaitez apporter au monde ? », alors qu'il y aurait « une disposition des individus à être optimiste ou pessimiste » (Martin-Krumm, 2012, p.108).

En ce qui concerne l'échelle destinée à mesurer la connaissance de soi, l'évolution des moyennes s'est révélée significative sur trois sous-échelles. A l'issue de l'atelier, les demandeurs d'emploi semblent mieux se connaître, ayant fait le point sur la situation, ayant globalement identifié leurs points forts et faibles, leurs compétences et leurs projets professionnels. Ces résultats vont dans la même direction que les objectifs de l'atelier, ainsi que ceux ayant été obtenus dans le cadre de deux études (Stepping Stones Consulting, s. d., Cambie Group International, 1997). Toutefois, le niveau d'auto-emprise n'augmente pas dans le temps. Ce résultat peut paraître surprenant, étant donné qu'une réflexion est menée autour des émotions et ressentis lors de l'atelier.

S'agissant de l'échelle d'auto-efficacité généralisée, l'absence de résultats significatifs sur cette dernière peut également étonner, étant donné que chaque demandeur d'emploi âgé de plus de 50 ans est amené, lors de l'intervention, à réfléchir sur ses ressources, compétences et étapes nécessaires à la réalisation de ses objectifs professionnels, à renforcer sa confiance et son estime de soi, ainsi qu'à apprendre à se confronter à ses peurs profondes. Alors que deux études ont mis en évidence une augmentation de l'efficacité personnelle suite à la participation à cet atelier (Cambie Group International, 1997, Stepping Stones Consulting, 2008), il ne peut être exclu que des résultats significatifs soient identifiés avec un échantillon plus important.

En troisième lieu, les variables indépendantes ont été prises en considération, dans le cadre de nouvelles analyses de variance à mesures répétées.

Au regard du *sexe*, les demandeurs d'emploi seniors paraissent davantage bénéficier de la mesure. Comparativement aux demandeuses d'emploi senior, leurs moyennes sur l'échelle d'évaluation de l'atelier évoluent entre les deux temps de mesure, mais aussi sur les sous-échelles mesurant l'optimisme, l'activité d'élaboration de projet et la détermination personnelle, la clarté de l'image générale de soi et d'une connaissance établie de soi, l'auto-emprise et finalement sur l'échelle d'auto-efficacité généralisée.

De manière générale, les hommes tirant davantage de bénéfices est contraire aux résultats issus de deux études (Martinovits et al., 2000, Morlok et al., 2014), les auteurs ayant identifié les femmes comme population profitant plus des MMT. Ces dernières, inscrites au chômage, semblent faire preuve de plus de flexibilité, d'ouverture ainsi que de volonté à accepter et changer (Morlok et al., 2018). Par ailleurs, les demandeuses d'emploi senior peuvent être victimes de l'« âgisme sexué » (Laplante et al., 2009) et rencontrent davantage de difficultés face à l'embauche (Handy & Davy, 2007). Les résultats de notre recherche ne vont également pas dans le même sens que les constats de Lalive et Zweimüller (2009), ces derniers ayant relevé l'absence d'impact significatif du sexe lors de l'évaluation des cours de base (comprenant les programmes de base et développement personnel), qui peuvent être apparentés à l'atelier « Recherche de Carrière Implicite® ».

Par rapport aux autres échelles, les adolescentes ayant un niveau d'optimisme et de pessimisme moins élevé que les adolescents (Ginevra et al., 2016), nous aurions pu présumer que les demandeuses d'emploi senior bénéficient davantage de l'atelier sur cet indicateur, ce qui n'est pas le cas. Par ailleurs, nous aurions pu supputer que leur niveau d'auto-efficacité personnelle augmente dans le temps, au regard des conclusions tirées par Kling et ses collaborateurs dans leur méta-analyse (1999). Selon eux, l'estime de soi est légèrement moins élevée chez les femmes, ce qui pourrait se traduire par un sentiment d'efficacité personnelle plus faible.

S'agissant de l'*âge*, les demandeurs d'emploi âgés de plus de 56 ans progressent entre le début et la fin de mesure sur les quatre indicateurs relatifs à la connaissance de soi, comparativement aux plus jeunes. Aucune étude n'étayant ou ne contredisant ces résultats n'a été identifiée, hormis que de manière générale, les plus de 50 ans tireraient davantage profit des MMT que les individus âgés entre 40 et 50 ans (Morlok et al., 2014).

Les variables *langue maternelle*, *formation*, *nationalité*, et *nombre d'épisodes de chômage* n'ont pas d'influence significative sur les moyennes en fonction du temps de mesure. L'appui sur les différents constats qui suivent nous permet de supposer qu'avec un échantillon plus important, l'impact de ces variables pourrait être significatif. Il se peut également que ces différents résultats soient influencés par d'autres variables.

S'agissant de la *langue maternelle*, seuls des effets simples ont été identifiés, indiquant que les moyennes varient en fonction de cette variable. Morlok et ses collaborateurs (2014) ont, quant à eux, constaté que les demandeurs d'emploi de langue maternelle « étrangère » profitent plus des MMT que ceux de langue maternelle française.

Quant à la *formation*, les résultats ont uniquement montré un effet simple de cette variable. Un niveau de qualification élevé favorisant les chances de décrocher un emploi (Weber, 2006), nous aurions pu imaginer que les scores des demandeurs d'emploi seniors peu ou pas qualifiés auraient évolué entre le début et la fin de l'atelier.

Quant à la *nationalité*, son impact peut être difficilement interprétable, de par la possible hétérogénéité des provenances (Martinovits et al., 2000). Toutefois, l'absence de résultat est contraire à la recherche menée par Morlok et ses collaborateurs (2014), qui démontre que les scores des individus de nationalité étrangère sont deux fois plus élevés au terme de la MMT, ces derniers ayant de plus faibles chances d'employabilité.

En ce qui concerne le *nombre d'épisodes de chômage*, plus le nombre augmente, plus il est difficile de se réinsérer sur le marché de l'emploi (Weber, 2006). Ainsi, nous aurions pu imaginer que les demandeurs d'emploi senior ayant vécu plus d'un épisode de chômage auraient tiré des bénéfices de l'atelier de motivation,

ayant initialement des scores peu élevés. En effet, selon l'hypothèse de Weber (2006), cette population pourrait perdre en motivation et gagner en découragement, face à ces ruptures au travers de leur parcours professionnel.

La *durée du chômage* a également été ajoutée en cours d'évaluation. D'une part, il paraissait intéressant de voir dans quelle mesure le moment de la participation à la mesure avait une incidence sur son efficacité, l'idéal se situant entre quatre à six mois après l'inscription au chômage (Morlok et al., 2014). D'autre part, le chômage de longue durée ayant un impact considérable sur le bien-être (Kiefer, 1988), l'objectif était d'observer si les demandeurs d'emploi senior inscrits il y a plus d'un an au chômage tiraient davantage profit de l'atelier de motivation. Les données manquantes et le manque d'exhaustivité à ce sujet nous ont malheureusement contraints à devoir supprimer cette variable des analyses.

## 6.6. Limites

Cette étude comporte toutefois plusieurs limites. Premièrement, cet atelier s'inscrit dans un dispositif plus large, ce qui a pu avoir pour conséquence d'obtenir des résultats biaisés. En effet, il est possible que les résultats au T1 et au T2 aient été influencés par les ateliers et autres coachings qui se sont déroulés avant et/ou pendant l'intersession de la mesure « Recherche de Carrière Implicite® ». De plus, les quatre modules de l'ICS ont été animés le huitième, neuvième, treizième et quatorzième jour du programme. De ce fait, il se peut qu'une certaine lassitude et/ou une baisse de motivation se soient installées chez les demandeurs d'emploi senior au moment de cet atelier. Pris à part, ce dernier pourrait amener d'autres résultats.

Deuxièmement, divers changements ont eu lieu durant le projet, sur demande du SDE. Lors de l'été 2018, le module, organisé sur six jours, est passé à quatre jours et la taille de groupe a été limitée à neuf participants, alors qu'elle pouvait s'étendre jusqu'à 16. Ainsi, la différence en termes de durée et de nombre de participants au sein des groupes ainsi que l'ambiance qui y régnait a pu avoir un impact sur les résultats.

Troisièmement, la longueur du questionnaire a pu décourager certains participants de le remplir dans son intégralité, voire de le repasser au T2, d'autant plus qu'ils étaient identiques sur les deux temps de mesure. De plus, la langue

du questionnaire étant le français, ce choix a pu constituer un frein pour les demandeurs d'emploi senior d'une autre langue maternelle. L'accès au questionnaire via un email renvoyant à un lien internet a pu aussi freiner et dissuader les participants n'étant pas ou peu à l'aise avec les nouvelles technologies de l'information et ceux ne possédant pas d'ordinateur ou d'adresse email.

Quatrièmement, les résultats manquent d'exhaustivité, étant donné que seuls 68 demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans ont répondu au T1 et au T2. Par ailleurs, aucune évaluation sur le long-terme n'a été effectuée, ce qui n'a pas permis d'évaluer si les scores augmentaient, se stabilisaient ou diminuaient dans le temps.

Cinquièmement, différents biais ont pu influencer les résultats, comme par exemple le biais de désirabilité sociale, qui renvoie à la tendance à déformer l'évaluation de soi-même de manière favorable (McCrae & Costa, 1983). L'animatrice a également pu jouer un rôle dans l'efficacité perçue de la mesure. Des facteurs internes (fatigue, maladie, humeur, etc.) ainsi que des facteurs externes, en lien avec le contexte de passation (bruit, autres distractions, etc.), ont aussi pu avoir un impact sur les réponses des demandeurs d'emploi senior.

Sixièmement, l'indicateur en lien avec le nombre de MMT suivies n'a pas été considéré, alors que ce dernier exercerait une influence sur l'efficacité de la mesure, la deuxième MMT ayant davantage de poids, par rapport à la première, troisième et quatrième (Morlok et al., 2014).

## 7. Conclusion

Ce qui inquiète n'est pas le taux de chômage des seniors mais la tendance importante de cette population à vivre un chômage de longue durée. A cela s'ajoutent les nombreux freins qu'ils rencontrent face à l'embauche, ainsi que les conséquences délétères qui découlent de cette période de chômage, ceci les faisant s'éloigner encore plus du marché de l'emploi.

En Suisse, le défi réside ainsi dans la diminution de la fréquence du taux de chômage des seniors (OECD, 2014). Pour le combattre, différentes mesures de soutien sont proposées par l'assurance chômage, par les autorités cantonales ainsi que par d'autres acteurs.

Ce travail avait ainsi pour visée d'évaluer dans quelle mesure l'atelier de motivation « Recherche de Carrière Implicite® » était efficace auprès d'un public de demandeurs d'emploi senior, à travers la passation d'un questionnaire en début et en fin d'atelier. Il en est ressorti que l'atelier de motivation est globalement efficace. Plus spécifiquement, les principaux résultats ont démontré une évolution significative des scores des demandeurs d'emploi senior sur l'échelle d'évaluation des objectifs de l'atelier. Par ailleurs, le niveau d'espoir, d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse, et plus spécifiquement l'auto-attention portée à sa conduite, activité d'élaboration de projet et de détermination personnelle, clarté de l'image de soi et d'une connaissance établie de soi augmentent de manière significative au cours de l'atelier. En ce qui concerne les variables sociodémographiques, le sexe, l'âge, la langue maternelle et la formation ont un impact sur les résultats. Les interactions entre le sexe et les mesures répétées ainsi qu'entre l'âge et les mesures répétées mettent en exergue une évolution des scores sur différentes échelles chez les demandeurs d'emploi de sexe masculin et ceux âgés de plus de 56 ans. Ces résultats positifs encouragent à s'intéresser davantage à cette approche à l'avenir, afin de lutter contre l'exclusion du marché de l'emploi de la population des demandeurs d'emploi senior.

## 7.1. Pistes d'amélioration et ouverture

Des pistes d'amélioration peuvent être émises dans le cadre d'une future recherche à ce sujet. Il conviendrait tout d'abord d'évaluer cet atelier en tant que tel, sans qu'il soit inscrit dans un dispositif plus large, afin de bénéficier de résultats qui ne seraient pas influencés par d'autres interventions. Ensuite, le format papier-crayon semble plus adapté à la population de demandeurs d'emploi senior, cette dernière n'étant pas toujours très à l'aise avec les nouvelles technologies de l'information. Il paraît également important de raccourcir le questionnaire, en sélectionnant des échelles plus courtes, mais aussi de le proposer dans d'autres langues, si cela fait sens. Ces pistes d'amélioration pourraient permettre d'obtenir un échantillon de plus grande taille et de pouvoir ainsi le tester sur un temps trois (T3), afin d'évaluer la stabilité des résultats. Par ailleurs, la durée du chômage ainsi que le nombre de MMT suivies pourraient être considérés, pour observer si ces variables ont un impact sur les résultats. Finalement, selon les recommandations de Wirkung au sujet de l'optimisation de l'impact des MMT, il importe « d'attribuer la bonne mesure à la bonne personne au bon moment » (SECO, 2019a), ceci impliquant une étroite collaboration entre les offices cantonaux, les conseillers ORP et les fournisseurs de cette dernière (Morlok, et al., 2014).

En dehors des MMT qui interviennent spécifiquement sur l'individu, des champs prioritaires d'actions ont été identifiés, afin de lutter contre l'exclusion des seniors (OECD, 2014). L'OECD encourage à renforcer les incitations pour travailler plus longtemps, à lever les obstacles au recrutement et au maintien dans l'emploi des travailleurs âgés, ainsi qu'à améliorer leur employabilité. Il y aurait le plus à faire dans le deuxième champ d'action, d'où l'importance de mener des campagnes de sensibilisation à la discrimination liée à l'âge et d'encourager les entreprises à investir davantage dans les travailleurs âgés. Pour combattre les stéréotypes qui compliquent l'embauche de cette population, il est primordial de mobiliser les partenaires sociaux, ces derniers détenant le pouvoir d'agir sur le terrain. Destiné aux employeurs, le guide traitant de l'emploi des seniors et recensant les bonnes pratiques d'entreprises en Suisse (Union patronale suisse, 2006) pourrait de ce fait être mis à jour (OECD, 2014).

Afin que la thématique des travailleurs âgés gagne en visibilité, la Suisse pourrait aussi s'inspirer de la démarche de la Norvège, cette dernière ayant créé un centre d'information, *Centre for Senior Policy*, à des fins de sensibilisation à ce sujet (OECD, 2014).

## Bibliographie

- Amnesty International. (s. d.). Qu'est-ce que la discrimination ? Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <https://www.amnesty.ch/fr/themes/discriminations/faits-chiffres-et-notions-de-base/definition-quest-ce-que-la-discrimination>
- Arni, P., Morlok, M., & Osikominu, A. (2018). Mieux coordonner l'évaluation des mesures du marché du travail. *La Vie économique*, 52-54.
- Arni, P., & Wunsch, C. (2014). Influence des attentes et des attitudes sur le succès des recherches d'emploi. *La Vie économique*, 52-54.
- Baily, T., Eng, W., Frisch, M., & Snyder, C. R. (2007). Hope and optimism as related to life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 2(3), 168-175. <https://dx.doi.org/10.1080/17439760701409546>
- Bandura, A. (2000). Health promotion from the perspective of social cognitive theory. In P. Norman, C. Abraham, & M. Conner (Éds.), *Understanding and changing health behavior. From health beliefs to self-regulation* (pp. 299-339). Amsterdam, Pays-Bas: Harwood Academic.
- Barlow, J., Williams, B., & Wright, C. (1996). The generalized self-efficacy scale in people with arthritis. *Wiley Online Library*, 9(3), 189-196.
- Berger, E. (2006). „Aging“ identities: Degradation and negotiation in the search for employment. *Journal of Aging Studies*, 20(4), 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2005.11.002>
- Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2001). Échelle d'auto-analyse des compétences (EEAC). *Psychologie et Psychométrie*, 22(3/4), 99-113.
- Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C., & Maricourt, P. (2019). *Sens de la vie, sens du travail. Pratiques et méthodes de l'accompagnement en éducation, travail et santé*. Paris, France: Dunod.
- Bieri, O., Bachmann, R., Bodenmüller, D., & Balthasar, A. (2006). Les stratégies des ORP pour l'intégration dans le marché du travail et leur efficacité. Une

évaluation qualitative et quantitative basée sur des exemples de chômeurs jeunes peu qualifiés et de chômeurs plus âgés bien qualifiés. *Politique du marché du travail*, 17.

Blustein, D., Kozan, S., & Connors-Kellgren, A. (2013). Unemployment and underemployment: a narrative analysis about loss. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 256-265. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.02.005>

Bouffard-Bouchard, T. & Pinard, A. (1988). Sentiments d'auto-efficacité et exercice des processus d'autorégulation chez des étudiants de niveau collégial. *International Journal of Psychology*, 23, 409-431. <https://dx.doi.org/10.1080/00207598808247776>

Brady, M., Palermino, P., Scott, D., Fernandez, R., & Norland, S. (1987). Barriers to work among the elderly: A Connecticut study. *Journal of Applied Gerontology*, 6(4), 415-428. <http://dx.doi.org/10.1177/073346488700600405>

Brzozowski, M., & Crossley, T. (2010). Understanding the outcomes of older job losers. *Econstor*, 437.

Burnay, N. (2000). *Chômeurs en fin de parcours professionnel. Avoir 50 ans, être au chômage*. Paris, France: Delachaux et Niestlé.

Burnay, N. (2002). Retrait anticipé du marché de l'emploi et exclusion sociale. Le cas des chômeurs âgés en Belgique. *Gérontologie et Société*, 102, 109–125. <https://dx.doi.org/10.3917/gs.102.0109>

Butler, R. (1969). Ageism : Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9, 243-246.

Cambie Group International (1997). *Excerpts from : evaluation of the Implicit Career Search Program. An approach to employment for income assistance recipients*.

Capital seniors. (s. d.). *Portrait*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <https://www.capitalseniors.ch/portrait/>

- Caplan, R., Vinokur, A., Price R., & van Ryn, M. (1989). Job seeking reemployment and mental health : a randomized field experiment in coping with job loss. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 759-769.
- Carver, C., & Scheier, M. (2001). Optimism, pessimism, and self-regulation. In E. C. Chang (Ed.), *Optimism and pessimism: implication for theory, research, and practice* (pp. 31-52). Washington, DC: American Psychological Association.
- Carver, C., Scheier, M., & Segestrom, S. (2010). Optimism. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 879-889. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>
- D'Amours, M. (2009). Non-standard employment after age 50: How precarious is it ? *Relations industrielles*, 64(2), 209–229. <https://doi.org/10.7202/037918ar>
- D'Amours, M., Lesemann, F., Deniger, M.-A., & Shragge, E. (1999). Les chômeurs de longue durée de plus de 45 ans : entre exclusion et réflexivité. *Lien social et Politiques*, 42, 121-133. <https://doi.org/10.7202/005080ar>
- DEFR. (2017). *Déclaration finale commune. Troisième conférence nationale sur le thème des travailleurs âgés*. Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, Berne.
- DEFR. (2019). *Recours aux mesures du marché du travail de l'assurance-chômage lors de réorientations professionnelles d'ordre structurel. Possibilités et limites*. Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche et Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.
- DEFR, & SECO. (2018). *Quatrième conférence nationale sur les thèmes des travailleurs âgés et de la formation tout au long de la vie*. Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche et Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.

- Demazière, D. (2006). *Sociologie des chômeurs*. Paris, France: La Découverte.
- Desharnais, D. (2000). *Votre carrière, entre la rupture et la transition*. Montréal, Canada: Les Éditions Logiques.
- Duell, N., Tergeist, P., Bazant, A., & Cimper, S. (2010). Activation Policiers in Switzerland. *Documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations*, 112. Paris, France: Editions OCDE. <https://doi.org/10.1787/5km4hd7r28f6-en>
- Dumont, M., Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2000). *French adaptation of the generalized self-Efficacy scale*. Consulté le 13 avril 2018 à l'adresse <http://userpage.fu-berlin.de/~health/french.htm>
- Eden, D., & Aviram, A. (1992). Self-efficacy training to speed reemployment : helping people to help themselves. *Working Paper*, 92(2).
- Erb, T. (2010). Les mesures du marché du travail, un instrument de politique active. *Revue de politique économique*, 7.
- Etat de Vaud. (s. d.). *Service de l'emploi (SDE)*. Consulté le 3 janvier 2020, à l'adresse <https://www.vd.ch/toutes-les-autorites/departements/departement-de-leconomie-de-linnovation-et-du-sport-deis/service-de-lemploi-sde/>
- Fachkräfte Schweiz. (s. d.). *Tandem 50 plus*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <https://www.fachkraefteschweiz.ch/de/50plus/beispiele/203/tandem-50-plus/>
- Fluder, R., Salzgeber, R., & Fritschi, T. (2017). Quels facteurs influent sur la réinsertion des chômeurs ? *La Vie économique*, 52-55.
- Fondation Qualife. (2019). *Guide genevois pour l'insertion professionnelle des 50+ : acteurs et ressources*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse [https://qualife.ch/fondation/wp-content/uploads/2019/09/201909\\_Guide\\_Insertion\\_Pro\\_Qualife50\\_V7.pdf](https://qualife.ch/fondation/wp-content/uploads/2019/09/201909_Guide_Insertion_Pro_Qualife50_V7.pdf)

- Forgeard, M., & Seligman, M. (2012). Seeing the glass half full : a review of the causes and consequences of optimism. *Pratiques psychologiques, 18*(2), 107-120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2012.02.002>
- Fournier, G., Gauthier, C., & Zimmermann, H. (2011). Vers une définition du sentiment d'intégration professionnelle : le cas des travailleurs et des travailleuses de 45 ans et plus en situation d'instabilité d'emploi. *Revue canadienne de counseling et de psychothérapie, 45*(3), 280-305.
- Galand, B., & Vanlede, M. (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : Quel rôle joue-t-il? D'où vient-il? Comment intervenir ? *Savoirs, 5*, 91-116. <https://dx.doi.org/10.3917/savo.hs01.0091>
- Gaudron, J.-P., Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (2001). Evaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'orientation scolaire et professionnelle, 30*. <http://dx.doi.org/10.4000/osp.4929>
- Genoud, A. (2011). *Indice de position socioéconomique (IPSE) : un calcul simplifié*. Consulté à l'adresse [https://www.researchgate.net/profile/Philippe\\_Genoud2/publication/266522223\\_Index\\_de\\_position\\_socioeconomique\\_un\\_calcul\\_simplifie/links/5841311108ae8e63e621442e.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Philippe_Genoud2/publication/266522223_Index_de_position_socioeconomique_un_calcul_simplifie/links/5841311108ae8e63e621442e.pdf)
- Gertler, B. (2011). *Self-knowledge*. Abingdon, Grande-Bretagne: Routledge.
- Ginevra, M., Sgaramella, T., Ferrari, L., Nota, L., Santilli, S., & Soresi, S. (2017). Visions about future : a new scale assessing optimism, pessimism and hope in adolescents. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 17*, 187-210. <http://dx.doi.org/10.1007/s10775-016-9324-z>
- Handy, J., & Davy, D. (2007). Gendered ageism : Older women's experiences of employment agency practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 45*(1), 85-99. <http://dx.doi.org/10.1177/1038411107073606>

- Hansen, B., & Siard, S. (2006). Seniors actifs, travailleurs âgés, travailleurs expérimentés. *Le Journal des psychologues*, 239(6), 66-70. <http://dx.doi.org/10.3917/jdp.239.0066>
- Higgins, T. (1996). The « self digest »: self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(6), 1062-1083. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.71.6.1062>
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M., & Lüthi, A. (2006). *Arbeit und Karriere : wie es nach 50 weitergeht*. Consulté le 7 avril 2020 à l'adresse <https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2001/01/Arbeit-und-Karriere-Wie-es-nach-50-weitergeht.pdf>
- Insertion Vaud. (s. d.). *Favoriser la réinsertion professionnelle de personnes de plus de 50 ans*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <http://insertion-vaud.ch/inplus>
- Insertion Vaud. (s. d.). *Tout travail sera mieux que le revenu d'insertion !* Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <http://insertion-vaud.ch/actualites/article/%C2%AB-tout-travail-sera-mieux-que-le-revenu-d-insertion-%C2%BB>
- Kiefer, N. (1988). Economic duration data and hazard functions. *Journal of Economic Literature*, 26(2), 646-679.
- Klehe U.-C., Koen, J., & De Pater, E. (2012). Ending on the scrap heap ? The experience of job loss and job search among older workers. In J. W. Hedge & W. C. Barman (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 313-340). New York, Etats-Unis: Oxford University Press.
- Kling, K., Hyde, J., Showers, C., & Buswell, B. (1999). Gender differences in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(4), 470-500. <http://dx.doi.org//10.1037/0033-2909.125.4.470>
- Knaus, M., Lechner, M., & Strittmatter, A. (2018). *Heterogeneous employment effects of job search programmes : a machine learning approach*. Consulté

le 3 mars 2020, à l'adresse  
<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1709/1709.10279.pdf>

- Lagacé, M. (2009). Le prisme déformant de l'âgisme. *Vie et vieillissement*, 7(2), 2-3.
- Lalive, R., & Zweimüller, J. (2000). *Arbeitsmarktliche Massnahmen, Anspruch auf Arbeitslosenentschädigung und die Dauer der Arbeitslosigkeit. Ergebnisse einer Evaluationsstudie*. Berne, Suisse: SECO.
- Laplante, J., Tougas, F., Lagacé, M., & Lussier-Lortie, M. (2009). La communication âgiste. *Vie et vieillissement*, 7(2), 15-22.
- Lee, Y., Teng, H.-M., Lim, S.-H., & Gallo, W. (2005). Older workers : Who are the working poor in the U.S.? *Hallym International Journal of Aging*, 7(2), 95-113.
- Légal, J.-B., & Delouée, S. (2015). *Stéréotypes, préjugés et discrimination*. Paris, France: Dunod.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-123.  
<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lesemann, F., & D'Amours, M. (2006). *Vieillesse au travail, emplois et retraites*. Montréal, Canada: Éditions Saint-Martin.
- Liechti, D., & Siegenthaler, M. (2020). Le chômage de longue durée marque le parcours professionnel. *La Vie économique*, 9-11.
- Logistique des mesures du marché du travail (2019). *Programme de base 50+*.
- Loi fédérale du 25 juin 1982 (Etat le 1<sup>er</sup> janvier 2020) sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (Loi sur l'assurance-chômage, LACI), RS 837.0.

Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) du 25 juin 1982 (Etat le 1er janvier 2020), RS 831.40.

Loi fédérale sur le service de l'emploi et la location de services (LSE) du 6 octobre 1989 (Etat le 1er janvier 2020), RS 823.11.

Martin-Krumm, C. (2012). L'optimisme : une analyse synthétique. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 93, 103-133. <https://dx.doi.org/10.3917/cips.093.0103>

Martinovits, A., Rothenbühler, A., & Ganzaroli, D. (2000). *Panelbefragungen bei Massnahmenteilnehmern - Wirkungsmessung bei Gastgewerbe – und Winword-Kursen sowie Einsatzprogrammen im Auftrag des Ausgleichsfonds der Arbeitslosenversicherung (SECO)*. Berne, Suisse: Secrétariat d'économie à la formation.

Masdonati, J. (2018, avril). *Sentiment d'efficacité personnelle*. Présenté à Introduction à la psychologie du counselling, Université de Lausanne.

McCrae, R., & Costa, P. (1983). Social desirability scales: more substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(6), 882-888. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-006X.51.6.882>

Mendenhall, R., Kalil, A., Spindel, L., & Hart, C. (2008). Job loss at mid-life : managers and executives face the new risk « economy ». *Social forces*, 87(1), 185-209.

Mercier, L., Malenfant, R., LaRue, A., & Vézina, M. (2000). L'intermittence en emploi : Une expérience de descension socioprofessionnelle chez les 45-60 ans. *Revue internationale de psychosociologie*, 6(15), 197-208.

Miller, S. (2010). *Une planification de carrière profondément simple* (M. Hellouin, trads.). Paris, France: Élément Humain France.

Morlok M., Liechti D., Lalive R., Osikominu A., & Zweimüller, J. (2014). Cours et programmes d'occupation: quelle utilité pour les chercheurs d'emploi ? *La Vie économique*, 5, 55-58.

- Morlok, M., Oswald, A., Neumann, R., Prack, N., Kaiser, B., & Killias, A. (2015). *Hindernisse und Hilfestellung bei der Nutzung von inländischen Fachkräftepotential*. B,S,S. Volkswirtschaftlicherberatung, Basel.
- Morlok, M., Liechti, D., Moser, N., & Suri, M. (2018). L'impact des mesures du marché du travail. Une analyse des évaluations précédentes avec un résumé en allemand et en français. *Arbeitsmarktpolitik*, 54.
- Nasca Formation. (s. d.). *ActiveLab*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <https://nasca.ch/activelab/>
- Oakland, J., MacDonald, R., & Flowers, P. (2012). Re-defining "Me": exploring career transition and the experience of loss in the context of redundancy for professional opera choristers. *Musicae Scientiae*, 6(2), 135-147. <https://doi.org/10.1177/1029864911435729>
- OECD. (2014). Vieillesse et politiques de l'emploi : Mieux travailler avec l'âge. Éditions OCDE. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264222823-fr>
- OECD. (2020). *Taux de chômage de longue durée (indicateur)*. <https://doi.org/10.1787/ffbd30f6-fr> (Consulté le 2 avril 2020)
- Oesch, D., & Baumann, I. (2015). Smooth transition or permanent exit? Evidence on job prospects of displaced industrial workers. *Socio-Economic Review*, 13(1), 101-123. <https://doi.org/10.1093/ser/mwu023>
- OMS. (s. d.). *Vieillesse et qualité de vie : questions-réponses sur l'âgeisme*. Consulté le 2 janvier 2020, à l'adresse <https://www.who.int/ageing/features/faq-ageism/fr>
- Ordonnance sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (OACI) du 31 août 1983 (Etat le 9 avril 2020), RS 837.02
- ORP. (2019). *Les allocations cantonales d'initiation au travail*. Consulté le 1er avril 2020, à l'adresse <https://www.vs.ch/documents/211478/462306/Les+allocations+cantonales+d%27initiation+au+travail/3a822886-b2ba-4620-80e0-4d8ed00ea1e0>

- Ranzijn, R., Carson, E., Winefield, A., & Price, D. (2006). On the scrap-heap at 45 : The human impact of mature-aged unemployment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 467-479. <http://dx.doi.org/10.1348/096317905X66828>
- Robinson, M., Johnson, J., & Shields, S. (1995). On the Advantages of Modesty: The Benefits of a Balanced Self-Presentation. *Communication Research*, 22(5), 575-591.
- Rochat, S., Perdrix, S., & Rossier, J. (2013). Traduction française de l'échelle d'espoir et d'optimisme. Centre de recherche en psychologie du conseil et de l'orientation de l'Université de Lausanne.
- Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping and health : assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4(3), 219-247.
- Schutz, E., & Copeland, G. (2010). *Recherche de Carrière Implicite, Définissez et développez votre carrière. Manuel du participant*. Salmon Arm, Canada: Implicit Career Services Incorporated.
- Schutz, E., & Copeland, G. (2014). *La carrière Implicite. Manuel en 6 modules. Manuel animateur*. Salmon Arm, Canada: Implicit Career Services Incorporated.
- Schwarzer, R. (1993). *Measurement of perceived self-efficacy : psychometric scales for cross-cultural research*. Berlin, Allemagne: Freie Universität Berlin.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). Windsor, Angleterre: NFER-Nelson.

- SDE. (s. d.). *Pro 50+ : ensemble, faisons de l'âge un avantage !* Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse [https://www.fr.ch/sites/default/files/2018-12/Pro50\\_v2.0\\_fr.pdf](https://www.fr.ch/sites/default/files/2018-12/Pro50_v2.0_fr.pdf)
- SECO. (2013). *Efficacité et efficacité du service public de l'emploi. Rapport en réponse au postulat 13.3361 de la Commission de l'économie et des redevances CN du 22 avril 2013.* Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.
- SECO. (2018). *Indicateurs de la situation des travailleuses et travailleurs âgés sur le marché suisse du travail.* Documents de base pour la conférence nationale du 3 mai 2019. Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.
- SECO. (2019a). *Chômage des personnes âgées de 50 ans et plus (50+).* Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.
- SECO. (2019b). *Bulletin LACI MMT (Mesures du marché du travail).* Secrétariat d'Etat à l'économie, Berne.
- SECO, & DEFR. (2015). Les travailleurs âgés. *La Vie économique*, 7, 53-61.
- Sheldon, G., & Cueni, D. (2011). Die Auswirkungen der Altersgutschriften des BVG auf die Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer. *WWF Forschungsbericht*, Université de Bâle.
- Shorikov, V. B., & Vondracek, F. W. (2011). Occupational identity. In S. J. Schwartz, K. Luyckx, & V. L. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research* (pp. 693-714). New York, Etats-Unis: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9\\_29](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7988-9_29)
- Snyder, C., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In Snyder C., & Forsyth, D. (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (pp. 285-305). Elmsford, Etats-Unis: Pergamon Press.
- Snyder, C.R., Rand, K., King, E., Feldman, D., & Woodward, J. (2002). «False» Hope. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 1003-1022.

- Somat, A., Tarquinio, C., & Dufreine, D. (2009). Schéma de soi professionnel : étude comparative entre des demandeurs d'emploi et des salariés. *Le travail humain*, 72, 229-244. <https://dx.doi.org/10.3917/th.723.0229>
- Stepping Stones Consulting. (s. d.). *Carreer beliefs survey results*.
- Sweet, S. (2007). The older worker, job insecurity and the new economy. *Generations*, 5(1), 45-49.
- Union patronale suisse. (2006). Guide pour les employeurs. Travail et senior. *Guide pour les employeurs*, 26.
- Ville de Carouge. (s. d.). *Permanence chômage et emploi 50+*. Consulté le 7 avril 2020, à l'adresse <https://www.carouge.ch/permanences-chomage-et-emploi-50>
- Volkoff, S., & Bardot, F. (2004). Départs en retraite, précoces ou tardifs : À quoi tiennent les projets des salariés quinquagénaires ? *Gérontologie et Société*, 27(4), 71-94. <http://dx.doi.org/10.3917/gs.111.0071>
- Wanberg, C. (1997). Antecedents and outcomes of coping behaviors among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 731-744. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.731>
- Weber, S. (2006). Durées de chômage et de nationalités : une analyse empirique pour la Suisse. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 142(1), 147-193.
- Winefield, A. H., Montgomery, B., Gault, U., Muller, J., O'Gorman, J., Reser, J., et al. (2002). The psychology of work and unemployment in Australia today: An Australian Psychological Society discussion paper. *Australian Psychologist*, 37(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1080/00050060210001706606>
- Working Links Employment Agency. (2010). *ICS United Kingdom study highlights*.

## Annexes

### Annexe 1 : Échelle d'évaluation de l'atelier

Vous trouverez ci-dessous un questionnaire relatif à l'évaluation de l'atelier de "Recherche de Carrière Implicite". Veuillez lire attentivement chaque affirmation et choisir la réponse qui vous décrit le mieux.

* Je suis capable de...	Ne me décrit pas du tout	Me décrit un peu	Me décrit assez bien	Me décrit bien	Me décrit très bien
Faire des choix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre authentique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre à l'écoute des mes ressentis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprendre comment mes ressentis affectent mon comportement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconnaître mes mécanismes de défense	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repérer mes peurs profondes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenir une bonne estime de moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre à l'écoute des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenir des relations authentiques avec les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entretenir des relations fructueuses avec les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Annexe 2 : Échelle d'espoir et d'optimisme

Vous trouverez ci-dessous un ensemble de déclarations qui se réfèrent à des choses que vous pourriez penser ou faire. Veuillez lire attentivement chaque affirmation et choisir la réponse qui vous décrit le mieux.

	Ne me décrit pas du tout	Me décrit un peu	Me décrit assez bien	Me décrit bien	Me décrit très bien
Je pense que je suis une personne optimiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vis de nombreux moments de bonheur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Généralement, je suis plein(e) d'enthousiasme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis sûr(e) que je vais vivre plus de choses positives que négatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que je suis quelqu'un qui pense de façon positive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a peu de chance que je réalise ce qui me tient vraiment à cœur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Même si je suis confronté(e) à des difficultés, je pense que je resterai optimiste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que je vais assez bien m'en sortir dans la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais qu'au final j'obtiendrai ce que je désire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, je ferai ce dont je ne suis pas capable aujourd'hui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*	Ne me décrit pas du tout	Me décrit un peu	Me décrit assez bien	Me décrit bien	Me décrit très bien
Je suis sûr(e) qu'à l'avenir j'accomplirai quelque chose d'intéressant pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, je travaillerai avec des personnes qui auront beaucoup d'estime pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, je me contenterai de ce que je suis capable de faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vais avoir de la difficulté à trouver un travail qui me convienne vraiment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai peu d'espoir dans l'avenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
À l'avenir, je serai impliqué(e) dans des projets très importants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans le futur, j'arrêterai de rêver et d'espérer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est inutile d'espérer pour l'avenir: je ne serai pas capable de faire ce que j'ai en tête.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais qu'un jour je réaliserai mes envies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Annexe 3 : Échelle d'auto-connaissance par attention à soi et auto-analyse

Cette échelle d'auto-connaissance et d'auto-analyse est composée de deux parties, chacune comportant des propositions de réponses différentes. Veuillez lire attentivement chaque affirmation et choisir la réponse qui vous décrit le mieux.

	Non	Plutôt non	Plutôt oui	Oui
Je connais mes compétences et mes limites.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais me maîtriser pour ne pas m'emporter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai une perception claire de ma situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime avoir l'impression de contrôler la situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais ce que je veux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais mesurer mes propos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai une idée de mes projets professionnels.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime bien prendre les choses en main.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai établi la liste de mes points forts et points faibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'agis selon un plan d'action prévu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je définis mes projets pour ma vie personnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour réussir je compte surtout sur moi-même.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le sentiment de me connaître.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je m'applique à donner une bonne image de moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais comment repérer mes compétences.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'améliore mes points faibles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*	Presque jamais	Parfois	Souvent	Très souvent
Je réfléchis sur ce que je pourrais entreprendre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je fais des projets, je m'y tiens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais attention aux impressions que je ressens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais organiser mon emploi du temps.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais le point sur ma situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais dire ce qu'il faut pour obtenir l'effet attendu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'examine mes raisons d'agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais attention à certains aspects de ma conduite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais ce que je veux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je saisis les occasions qui se présentent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je prends du recul sur ma façon d'agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie de contrôler l'impression que je donne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je cherche à savoir où j'en suis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais contenir mes sentiments devant autrui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'analyse l'enjeu des situations où je me trouve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je parle de moi avec pondération.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Annexe 4 : Échelle d'auto-efficacité généralisée

Vous trouverez ci-dessous un ensemble de déclarations liées à l'auto-efficacité généralisée. Veuillez lire attentivement chaque affirmation et choisir la réponse qui vous décrit le mieux.

	Pas du tout vrai	A peine vrai	Moyennement vrai	Totalement vrai
Je peux arriver toujours à résoudre mes difficultés si j'essaie assez fort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si quelqu'un s'oppose à moi, je peux trouver une façon pour obtenir ce que je veux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est facile pour moi de maintenir mon attention sur mes objectifs et accomplir mes buts.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai confiance que je peux faire face efficacement aux événements inattendus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grâce à ma débrouillardise, je sais comment faire face aux situations imprévues.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux résoudre la plupart de mes problèmes si j'investis les efforts nécessaires.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux rester calme lorsque je suis confronté à des difficultés car je peux me fier à mes habiletés pour faire face aux problèmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je suis confronté(e) à un problème, je peux habituellement trouver plusieurs solutions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si je suis "coincé(e)", je peux habituellement penser à ce que je pourrais faire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peu importe ce qui arrive, je suis capable d'y faire face généralement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Annexe 5 : Résumé de la mesure « Atout'Age 50 »

EA	<p>Validation des prérequis et première évaluation des ateliers à suivre</p> <p><u>Durée</u> : 45 minutes d'entretien individuel avec deux intervenants</p>	M4	<p>- Module 6 : planification stratégique</p> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>
I1	<p><u>Introduction à la mesure</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cadre et présentations personnelles</li> <li>- Objectifs personnels et attentes</li> <li>- Profil d'employabilité</li> <li>- Ruptures, obstacles, émotions et impact sur l'estime de soi</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>	C4	<p><u>Stratégie de retour en emploi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages et suivi des postulations</li> <li>- Stratégies de retour en emploi</li> <li>- Consolidation et introduction à l'atelier suivant</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 heure</p>
I2	<p><u>Prise de conscience et estime de soi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Points forts, talents, ressources, compétences, en lien avec le parcours de vie</li> <li>- Besoin de reconnaissance</li> <li>- Bilan sur la situation actuelle et résistances personnelles</li> <li>- Atouts des 50+</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>	A2	<p><u>Positionnement et processus de recrutement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de son profil professionnel au groupe</li> <li>- Marché cible, récolte d'informations sur les entreprises, stratégie d'approche</li> <li>- Processus de recrutement</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>
I3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualités, compétences, motivation</li> <li>- Attitude personnelle et relationnelle face au marché</li> <li>- LACI et pertes GI</li> <li>- Positions de vie et egogramme (analyse transactionnelle)</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>	A3	<p><u>Valorisation du dossier de postulation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages</li> <li>- Dossier de postulation de qualité</li> <li>- Contacts téléphoniques</li> <li>- Questions entretien d'embauche : prétentions salariales et raisons rupture dernier contrat</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>

I4	<u>Enjeux relationnels</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peurs, blocages, anxiétés, inhibitions, complexes et préjugés</li> <li>- Rapports de force</li> <li>- Messages transmis</li> <li>- Boîtes à outils personnels</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 journée en collectif	C5	<u>Réseaux sociaux et journée d'échange</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages et suivi des postulations</li> <li>- Posture et image de soi</li> <li>- Présentation de la journée d'échange avec les entreprises</li> <li>- Introduction aux réseaux sociaux</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle
C1	<u>Validation du programme avec le candidat</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire connaissance, relation de confiance, attentes mutuelles</li> <li>- Analyse et valorisation du dossier</li> <li>- Introduction à l'organisation du stage</li> </ul> <u>Durée</u> : 1h30, séance individuelle	A4	<u>Introduction aux réseaux sociaux</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilités et fonctions</li> <li>- Création d'un compte LinkedIn</li> <li>- Profil professionnel, première version</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 demi-journée en collectif
ES	<u>Recherche de stage</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif du stage défini avec un délégué</li> <li>- Lise des entreprises à contacter, démarchage par le délégué</li> <li>- Organisation du stage</li> </ul> <u>Durée</u> : 45 minutes d'entretien individuel avec suivi personnalisé	C6	<u>Valorisation du dossier de postulation</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages et retour sur les postulations</li> <li>- Evaluation de la qualité du dossier</li> <li>- Adéquation CV – profil – lettre</li> <li>- Introduction de l'atelier suivant</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle
M1	<u>Présentation de l'ICS</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Module 1 : prise de décision (notions de choix, d'ouverture et d'écoute)</li> <li>- Module 2 : comportements qui font obstacle</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 journée en collectif	A5	<u>Utilisation de LinkedIn dans sa recherche d'emploi</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- LinkedIn : image, recherche, réseau, annonces, groupes, publications, confidentialité et sécurité</li> </ul> <u>Durée</u> : 1 journée en collectif

M2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Module 3 : comprendre son comportement (ressentis et émotions)</li> <li>- Module 4 : définition personnelle</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>	C7	<p><u>Stratégies de réseautage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages et suivi des postulations</li> <li>- Point de situation sur le réseau et stratégies</li> <li>- Introduction à l'atelier suivant</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle</p>
C2	<p><u>Actions réalisées et identification des résistances</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les diverses actions et apprentissages réalisés</li> <li>- Constats et coachings individualisés</li> <li>- Blocages et résistances</li> <li>- Personnes de références</li> <li>- Plan d'action</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle</p>	A6	<p><u>Réseautage et entretiens de réseau (<i>pitch</i>)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseautage et utilités</li> <li>- <i>Pitch</i> : rédaction et adaptation en fonction de son interlocuteur</li> <li>- Jeux de rôles</li> <li>- Plan de réseautage</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>
C3	<p><u>Identification des notions de compétences</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur le plan d'action</li> <li>- Savoir, savoir-faire et savoir-être</li> <li>- Informations sur le prochain atelier</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle</p>	C8	<p><u>Plan d'action pour le retour en emploi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retour sur les apprentissages</li> <li>- Bilan des acquis dans la mesure, éventuels blocages restants</li> <li>- Plan d'action pour le retour en emploi</li> <li>- Présentation de l'atelier F1 et F2</li> <li>- Présentation du pitch</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 heure, séance individuelle</p>
A1	<p><u>Compétences et profil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences, succès professionnels, unicités</li> <li>- Profil et objectifs professionnels</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>	F1-F2	<p><u>Plan d'action sur une journée et échanges</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action</li> <li>- Rédaction d'un auto-contrat avec échéances et objectifs datés</li> <li>- Exploration des autres possibilités</li> <li>- Exploration des freins d'un retour à l'emploi</li> <li>- Evaluation de la mesure</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de la mesure</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>
M3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Module 4 : identifier sa mission personnelle et professionnelle</li> <li>- Module 5 : affirmer son objectif professionnel</li> </ul> <p><u>Durée</u> : 1 journée en collectif</p>		<p><u>Clôture</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanges sur différents thèmes</li> <li>- Echanges entre invités et participants d'autres cycles (sous forme de vernissage)</li> </ul>