

Parcours de transition et reconversion professionnelle des salariés seniors

Ingénierie des compétences et transformation des organisations

Périmètre : TPE & entreprises de proximité

[26 janvier 2024]

Anne de Blignières-Légeraud

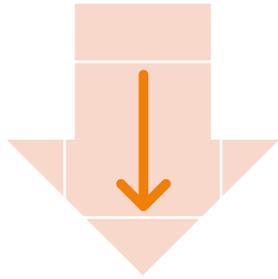
Docteur d'Etat

Maître de Conférences, Université Paris-Dauphine-PSL,
Présidente de l'Institut Supérieur des Métiers

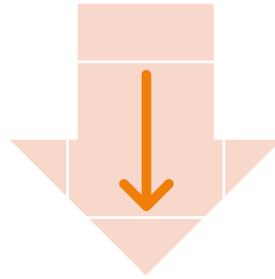
Sommaire

- **L'emploi des seniors dans les TPE et secteurs de proximité**
 - 1 salarié sur 4 est un sénior
 - La spécificité des parcours et plans de carrières
 - Un recours plus limité aux dispositifs de formation continue et de transition professionnelle
 - Des changements de métiers et des transitions professionnelles plus complexes
 - Des stratégies compétences peu formalisées et peu outillées
 - De nombreux métiers concernés
- **Repères et propositions** pour anticiper et accompagner les transitions professionnelles des salariés seniors en TPE
 - Une situation paradoxale pour l'accès aux parcours de reconversion professionnelle
 - La compétence professionnelle, un bien commun de l'entreprise
 - Anticiper transitions et reconversions : 4 orientations
 - Anticiper transitions et reconversions : 5 préconisations

Une analyse et un regard nourris des problématiques et pratiques des entreprises de proximité



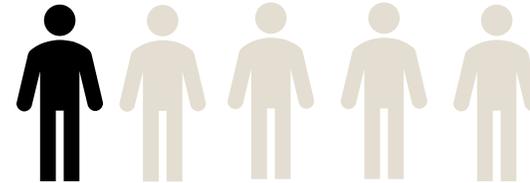
**UN MONDE DE TPE ARTISANALES,
COMMERCIALES ET LIBÉRALES
(MAJORITAIREMENT DE MOINS DE
10 SALARIÉS), SIGNIFICATIF DES
PROBLÉMATIQUES DE LA PETITE
ENTREPRISE**



**DES SECTEURS TRANSVERSES À
L'ÉCONOMIE : INDUSTRIE, BTP,
COMMERCE, SERVICES.**



2/3 des entreprises du secteur marchand



22% des emplois salariés du secteur marchand

De façon générale, la problématique des reconversions professionnelles dans les TPE reste peu documentée.

Pour mémoire : les parcours de reconversion en chiffres

37% des actifs déclarent avoir réalisé au moins une reconversion au cours de leur parcours professionnel.

17% des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion au cours des 5 dernières années

=>changement de métier (9%)

=>changement de statut au sein d'une entreprise (3%)

=>évolution d'un statut de salarié vers un statut indépendant (3%) ou inversement (1%).

A partir de 50 ans, la fréquence des reconversions chute de moitié, avec une présence des salariés de plus de 50 ans dans la population en cours de reconversion (15%) presque deux fois plus faible que dans la population de référence (28%).

Les ouvriers sont également sous représentés parmi les actifs en reconversion au cours des 5 dernières années, avec 18% pour 25% dans la population de référence.

Un facteur décisif : la taille de l'entreprise

- Le regard que portent les seniors sur leurs perspectives professionnelles dépend de leur qualification, de l'ancienneté en emploi et de la réalité des métiers exercés depuis l'entrée sur le marché du travail.
- L'écart se creuse entre les souhaits formulés en matière de formation et les demandes, entre les souhaits et les taux de réalisation et dans tous les cas un lien étroit entre la problématique formation et l'organisation des activités dans l'entreprise.
- *La taille de l'entreprise* comme celle de l'organisation et des ressources mises à disposition en matière d'information jouent un rôle déterminant.
- *La formation n'apparaît donc pas ici comme le seul facteur déterminant*, et ouvre une perspective plus large, celle de la compétence dans ses différentes temporalités : acquisition, entretien, développement...

Source : Etude Défis/Cereq (Comment des seniors envisagent-ils leur avenir professionnel jusqu'à la retraite ?)

L'emploi des seniors dans les TPE et secteurs de proximité

Dans les entreprises de proximité, un salarié sur 4 est un sénior – 71% sont ouvriers ou employés

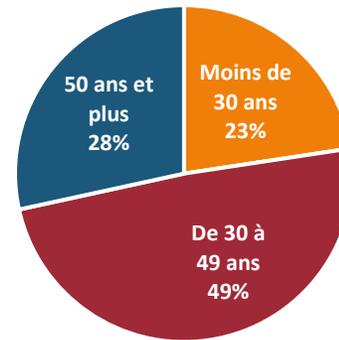
Le poids des séniors dans les TPE de proximité est un peu moins important que dans l'ensemble des entreprises du secteur marchand (et des entreprises de plus de 20 salariés) : 25% au lieu de 28%

La structure d'emploi dans ces secteurs fait en effet une place plus importante aux primo-entrants sur le marché du travail, en raison du développement de l'apprentissage.

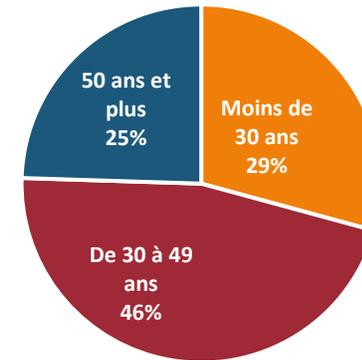
Autre caractéristique, les salariés de plus de 50 ans des TPE de proximité sont pour 71% d'entre eux ouvriers ou employés (contre 56% pour l'ensemble des secteurs de l'économie) :

- le chef d'entreprise est souvent le seul encadrant
- le niveau de qualification des salariés est majoritairement de niveaux 3 et 4 (sauf dans les professions libérales).

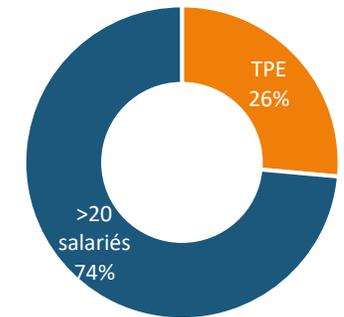
Ensemble du secteur privé



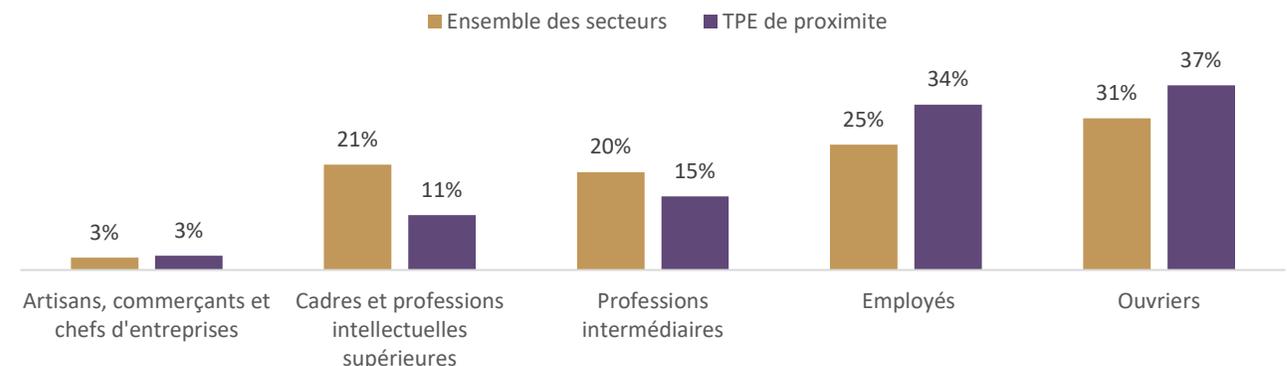
Secteurs de proximité



Répartition des salariés de plus de 50 ans par catégorie d'employeur



Répartition des salariés de plus de 50 ans par CSP et par secteur



La spécificité des parcours – de moindres possibilités de « carrière » des salariés

Les possibilités d'évolution et de « carrière » sont plus limitées dans les TPE en raison de leur taille :

- ✓ peu de mobilités verticales possibles : le parcours traditionnel reste valide 1-apprentissage au métier, 2.exercice durant une dizaine d'années en tant que salarié, 3. création ou reprise d'une entreprise en tant que chef d'entreprise.
- ✓ peu de mobilités internes possibles sur d'autres métiers (les TPE sont majoritairement spécialisées sur une activité et un champ « métier » restreint).
- ✓ un taux de mortalité des TPE plus élevé et plus de mobilités « subies » suite à une fermeture d'entreprise.

Cela explique la plus grande fréquence des mouvements de main d'œuvre et des mobilités d'emploi externes dans les TPE.

Tableau 1 • **Mouvements d'entrée selon la nature du contrat et mouvements de sortie selon les principaux motifs en 2011**

En %

		Taux de rotation	Taux d'entrée	Taux d'entrée en CDD	Taux d'entrée en CDI	Part des CDD dans les embauches *	Taux de sortie **	Taux de fin de CDD	Taux de démission	Taux de licenciement économique	Taux de licenciement autre qu'économique	Taux de rupture conventionnelle	Taux de fin de période d'essai	Taux de départ à la retraite
1 à 9 salariés	Tous secteurs.....	58,8	62,0	44,8	17,2	72,2	55,6	38,0	8,3	1,2	1,8	2,4	2,0	0,7
	Industrie.....	37,3	40,1	24,2	15,9	60,3	34,5	17,9	7,2	1,9	1,5	2,1	1,8	0,9
	Construction.....	38,5	44,1	23,3	20,8	52,9	32,8	14,4	8,9	1,5	2,5	2,4	1,9	0,3
	Tertiaire.....	64,9	67,8	51,0	16,8	75,3	62,1	44,5	8,3	1,1	1,7	2,5	2,1	0,7
10 à 49 salariés	Tous secteurs.....	48,6	49,6	37,0	12,6	74,6	47,7	31,9	7,9	0,5	1,9	1,4	2,4	0,7
	Industrie.....	21,7	22,4	14,2	8,2	63,4	21,0	10,0	4,7	0,7	1,4	1,2	1,3	1,0
	Construction.....	20,3	20,7	12,6	8,2	60,6	19,9	7,6	5,9	0,5	2,1	1,4	1,1	0,8
	Tertiaire.....	58,9	60,0	45,8	14,3	76,3	57,8	40,6	8,9	0,4	2,0	1,5	2,8	0,7
50 salariés ou plus	Tous secteurs.....	49,9	50,6	40,9	9,7	80,8	49,2	37,1	5,2	0,3	2,1	0,7	1,8	1,0
	Industrie.....	14,3	14,9	9,8	5,1	65,5	13,8	7,2	2,2	0,5	1,1	0,6	0,5	1,1
	Construction.....	14,0	14,5	5,7	8,8	39,3	13,6	3,3	4,4	0,2	2,2	0,9	0,7	1,0
	Tertiaire.....	67,1	67,9	56,2	11,7	82,8	66,3	51,7	6,5	0,2	2,5	0,7	2,4	0,9
Ensemble des établissements de 1 salarié ou plus	Tous secteurs.....	51,7	53,2	40,7	12,4	76,6	50,3	35,8	6,8	0,6	2,0	1,3	2,0	0,8
	Industrie.....	18,7	19,6	12,5	7,1	63,7	17,9	9,1	3,4	0,7	1,2	0,9	0,8	1,1
	Construction.....	25,6	28,0	14,9	13,1	53,3	23,2	9,1	6,7	0,8	2,3	1,6	1,3	0,7
	Tertiaire.....	64,0	65,5	51,7	13,8	78,9	62,6	46,4	7,7	0,5	2,1	1,4	2,4	0,8

Note 1 : les taux annuels ne sont pas la somme des taux trimestriels (cf. méthodologie).

Note 2 : la différence entre le taux d'entrée et le taux de sortie ne reflète qu'approximativement l'évolution de l'emploi car la prise en compte de la démographie des entreprises est très délicate, notamment pour les établissements de 1 à 10 salariés. Cette différence n'est pas commentée.

Note 3 : les entrées et sorties sont hors transferts entre établissements d'une même entreprise.

* Les embauches correspondent aux entrées en CDI ou CDD (hors transferts entre établissements).

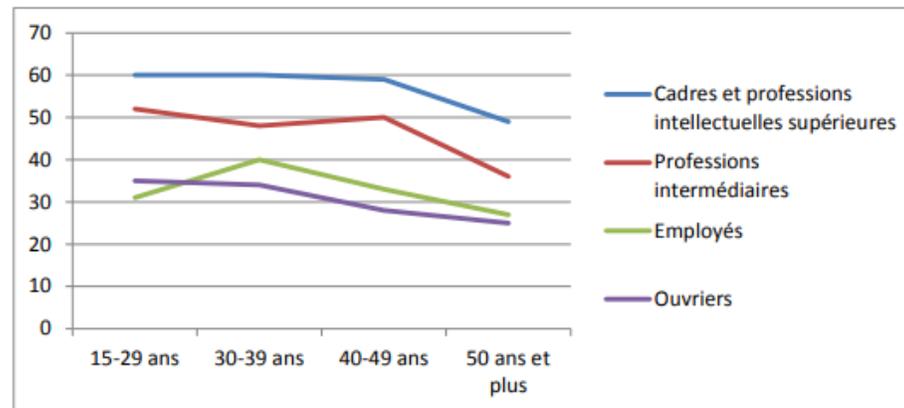
** Les autres motifs de sortie (accident, décès, non déclaration,...) sont comptabilisés dans le total des sorties mais n'apparaissent pas dans le détail.

Champ : établissements de 1 salarié ou plus du secteur concurrentiel (hors agriculture) ; France métropolitaine.

Une mobilisation plus faible des dispositifs de formation et de transition professionnelle

- L'accès des salariés à la formation continue diminue avec l'âge. Il est moins élevé pour les ouvriers, employés et dans les petites entreprises. Même constat pour le CPF, la VAE, le CEP ou le PTP
- Par ailleurs, les chefs d'entreprise dans ces secteurs connaissent encore mal ces dispositifs.

Tableau 1 : Taux d'accès à la formation selon l'âge et la catégorie socioprofessionnelle (en %)

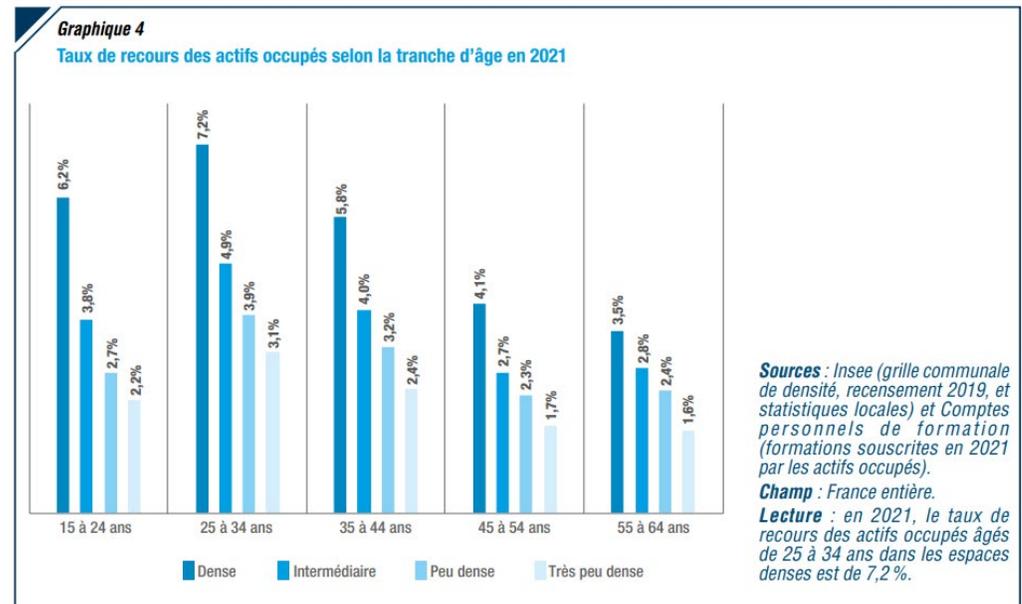


Source : Cnefp-Céreq, Defis 2015

Champ : salariés des entreprises de 10 salariés et plus du secteur privé

*60% des cadres et professions intellectuelles supérieures ont suivi une ou plusieurs formations à visée professionnelle au cours des 18 derniers mois précédant l'interrogation

Taux de recours au CPF en 2021 en fonction de l'âge



Des changements de métiers et des transitions professionnelles plus complexes

Absence de fonction RH assurée par un chef d'entreprise peu outillé sur ces questions

Forte spécialisation « métier » des salariés (notamment dans l'artisanat)

Profil dominant d'ouvriers et employés, avec un niveau de diplôme encore majoritairement positionné sur le CAP (hors Professions libérales)

Peu d'autonomie dans l'accès à l'information

=> « les transitions sont plus faciles à réaliser pour des métiers transversaux à différents secteurs comme ceux de la vente. Elles le sont beaucoup moins pour des métiers plus spécifiques comme ceux de la construction ».

De façon générale, toutes entreprises confondues, la fréquence des reconversions chute de moitié à partir de 50 ans => La présence des salariés de plus de 50 ans dans la population en reconversion (15%) est ainsi deux fois plus faible que dans la population de référence (28%).

Des stratégies compétences peu formalisées et peu outillées

Des stratégies compétences peu formalisées

avec des enjeux qui se situent davantage dans des considérations opérationnelles (poids des activités réglementées et des formations obligatoires, niveaux d'expertise requis, existence des formations initiales)

Des stratégies compétences peu outillées

l'entretien professionnel tous les 2 ans et le bilan à 6 ans sur les actions de formation sont peu utilisés, alors même qu'ils constituent un signal de l'effectivité de l'entreprise et du management en matière de formation et d'évolution professionnelle.

De nombreux métiers concernés par l'usure professionnelle – Fréquence des départs en fin de carrière précoces

- De nombreux métiers exercés majoritairement en TPE (Bâtiment, restauration, métiers de bouche, artisanat du travail des métaux, de l'habillement) figurent parmi la liste des métiers particulièrement concernés par l'usure professionnelle, notamment pour les ouvriers et employés de ces secteurs.
- Ce phénomène d'usure chez les seniors se manifeste souvent par des départs précoces de l'emploi, que ce soit pour raisons de santé (importance des maladies professionnelles chez les seniors), chômage ou inactivité.
- Ces départs précoces alimentent la part des seniors parmi les demandeurs d'emploi (ex : 37% des demandeurs d'emploi inscrits en maçonnerie ont plus de 50 ans).

De nombreux métiers concernés par l'enjeu de transmission des compétences

- Dans certains secteurs soumis au vieillissement des salariés et à forte difficulté de recrutement, le départ des seniors entraîne une perte de compétences dans l'entreprise : c'est le cas notamment des métiers de l'artisanat de fabrication.
- A titre d'exemple, 43% des salariés des TPE du textile-habillement ont plus de 50 ans, 39% dans les TPE de l'imprimerie.

A noter : des métiers de plus en plus attractifs pour les projets de transition professionnelle des salariés issus du monde de la PME/GE

L'usure professionnelle se manifeste également chez les salariés, cadres et techniciens de PME et grandes entreprises, que ce soit par le niveau de stress et la perte de sens.

Pour ces derniers, engagés dans un parcours de reconversion professionnelle, la création ou la reprise d'une TPE artisanale ou commerciale est une option de plus en plus mise en œuvre : ainsi, les artisans-commerçants sont deux fois plus nombreux à avoir opéré un parcours de reconversion ces 5 dernières années que leur poids dans la population (11% des parcours de reconversion, alors qu'ils représentent 6% des actifs occupés ou demandeurs d'emploi). *Source : rapport de France Compétences sur les parcours de reconversion professionnelle*

Ce phénomène est corroboré par différents travaux d'étude :

- selon l'INSEE/SINE, environ 1/3 des créateurs d'entreprises dans ces secteurs sont issus d'un autre monde professionnel et/ou d'un autre métier.
- selon l'enquête ISM auprès des repreneurs d'entreprises artisanales, 10% des repreneurs ont changé de métier (et ont suivi une formation).

De plus en plus, des salariés opèrent une reconversion dans les secteurs de proximité, les deux moteurs étant le souhait d'être indépendant et d'exercer un métier.

Attention : l'installation dans ces activités est souvent réglementée (une qualification est requise)

**Repères et propositions
pour anticiper et accompagner
les transitions professionnelles
des salariés seniors en TPE**

Une situation paradoxale pour l'accès aux parcours de transition et reconversion professionnelle

Des freins :

- Des outils peu utilisés
- Un accès à la formation continue peu développé en dehors des formations réglementées.
- Des dispositifs d'accompagnement peu mobilisés par la TPE.

Des atouts :

- Une ingéniosité des compétences.
- Une proximité du management.
- Une réelle mobilisation de la compétence et de sa dimension de transversalité.

La compétence professionnelle, un bien commun de l'entreprise

- Une variable significative de la création de valeur. Dans les TPE, les savoir-faire génèrent 30 à 60% de la valeur des produits
- Une composante de la performance de l'entreprise et de sa responsabilité sociétale dans ses 3 volets : sociale, sociétale et environnementale (loi PACTE du 22 mai 2019)
- Le résultat des interactions systémiques entre plusieurs sous-ensembles :
 - l'organisation du travail pour l'émergence et le développement des compétences
 - le management pour la coopération entre les collaborateurs, le partage et le transfert des compétences
 - la formation comme un investissement dans l'intelligence en action
 - le territoire pour les ressources formation et le redéploiement des compétences
 - la valorisation-reconnaissance : comme ressort de l'évolution des parcours professionnels

Pour mémoire : La compétence porte en elle les dimensions propices à des parcours de réorientation et/ou de reconversion professionnelle.

- Les compétences résultent d'une combinaison de savoirs et savoir-faire qui constituent autant de ressources mobilisées pour agir de manière adéquate en situation.
- Les connaissances techniques et savoir-faire spécifiques d'un métier, les connaissances générales, les compétences transversales sont mobilisées conjointement dans les situations de travail.
- C'est leur apprentissage et leur mise en œuvre associée qui génère la compétence finale, entendue comme capacité à agir de manière adaptée (du "savoir en acte", ou un "savoir-pouvoir-agir").
- *La prise en compte des compétences transversales dans le parcours de formation constitue un préalable à une approche dynamique des parcours et des certifications : parce qu'elle intègre dans la définition-même des compétences requises celles qui présentent le plus large potentiel de transférabilité, et parce qu'elle constitue la clé des progressions professionnelles au sein des métiers d'une même filière, aussi bien que des mobilités entre métiers différents.*

Changer la relation à la compétence : quatre orientations

1. Penser l'accompagnement des salariés comme un investissement en amont de la seniorité.

2. Ne pas limiter ses objectifs à la nécessité de faire face à l'obsolescence des compétences.

3. Donner une priorité aux ouvriers-employés ou aux salariés les plus menacés par la perte d'emploi ou l'usure professionnelle.

4. Lever les freins relatifs au financement des formations

Anticiper les transitions et reconversions : cinq préconisations

Les outils et dispositifs existent, en matière de conseil en évolution professionnelle et d'accompagnement des transitions professionnelles. Mais ils restent peu connus, et donc peu utilisés, par défaut d'information, et dans tous les cas peu perçus comme utilisables.



Ils existent, mais les conditions ne sont pas réunies pour que ceux-ci soient mobilisables par les salariés et l'entreprise au juste moment.



La réponse au déficit d'anticipation individuelle et organisationnelle est donc à rechercher, non dans la création d'un nouveau dispositif, mais **dans la mise en place des conditions nécessaires pour la mobilisation des dispositifs existants, dans une optimisation des conditions d'utilisation au bénéfice direct des salariés et des entreprises.**

Comme on va le voir, ces conditions sont à rétablir bien en amont des phases d'accompagnement dans un projet de réorientation ou de reconversion professionnelle, des conditions qui relèvent des salariés, de l'organisation et de ses interrelations avec son territoire.

Anticiper les transitions et reconversions : cinq préconisations

1. Réaliser un bilan de vie professionnelle rétroprojectif à 45 ans

permettant à la fois d'établir la cartographie des emplois occupés et des activités, d'identifier les compétences détenues et de détecter les projets possibles.

Conçu comme un temps de réflexivité, soutenu par un support d'auto-diagnostic et accompagné.

2. Structurer les situations de travail apprenantes :

une responsabilité du dirigeant dans la mise en place des conditions favorables au développement et à la reconnaissance de la contribution de l'entreprise à ces apprentissages en situation par le recours systématique aux activités de **tutorat des jeunes apprentis** et **d'accompagnement en interne**.

3. Stimuler le processus de capitalisation et de validation des compétences :

on fait référence ici à la VAE comme modalité permettant de valider par l'expérience tout ou partie d'un diplôme ou d'un titre professionnel.

(Cf. la mise en place de France VAE)

Anticiper les transitions et reconversions : cinq préconisations

4.– Renforcer la cohérence entre les composantes du système de la certification professionnelle :

De toute évidence, la réalisation de ces préconisations doit s'opérer en synergie avec le processus piloté par France Compétences, portant sur la construction des certifications par blocs de compétences, ainsi que celui portant sur l'identification des composantes transversales aux certifications.

Cet alignement systémique permettra à terme la progressivité du processus de reconnaissance des acquis d'expérience en termes de blocs de compétences, juste contrepartie de la reconnaissance de la valeur apprenante du travail.

5.– Structurer à l'échelle des territoires une coordination et une mise en visibilité des ressources de formation et des offres d'emploi à destination des entreprises et des salariés.