

24 avril 2018, Fondation Qualife, workshop :

Comment développer l'employabilité des 50 ans et plus en emploi ?

Présents : Mme Sabrina Baciocchi (Rolex), M. Erwan Bellard (Université de Genève), Mme Camille Delaland (Rolex), Mme Sophie Diallo-Muller (Université de Genève), M. Christophe Parmentier (Etat de Genève), M. Pascal Perret (Ville de Meyrin), Mme Anne Ray (Pictet).

DEFINITION DE L'EMPLOYABILITÉ

Définition de l'employabilité selon l'OIT : Aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, progresser au travail et s'adapter tout au long de son parcours professionnel

Le rôle de l'employé

Maîtriser ses compétences pour assurer sa propre employabilité. Pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise et/ou du marché.

Le rôle de l'employeur

Reconnaître les points forts de ses collaborateurs pour les valoriser puis les développer.

Le rôle des RH

Influencer la culture de l'entreprise, agir contre la stigmatisation à l'embauche et en emploi des 50+, mais aussi favoriser leur mobilité et leur évolution transversale au sein de l'entreprise.

ETAT DES LIEUX – LE CONSTAT

Quelle est la situation des personnes de 50 ans et plus en entreprise ? Y a-t-il des problématiques spécifiques ? Les entreprises mettent-elles en place des mesures pour les 50+ ? L'état des lieux réalisé avec les participants a permis d'aborder de manière globale la situation actuelle des 50+ en entreprise, soulignant la diversité des préoccupations.

Quelques constats issus de l'expérience des participants :

- L'âge est le premier facteur discriminant à la mobilité et à l'embauche
- Certaines entreprises ont mis en place des mesures 50+ qui se sont avérées être des projets alibis
- Certains départs à la retraite non-anticipés et non-préparés impliquent une perte de savoir-faire
- On constate que certains collaborateurs n'ont plus envie de se former ou d'évoluer à l'intérieur après 60 ans
- Il n'y a pas de réelle volonté de la part des cadres pour développer des projets RH sur la thématique des 50+
- La culture d'entreprise a un rôle prédominant (favoriser la formation continue, informer les collaborateurs, vision à court ou long terme, emploi des 50+)
- Un des projets les plus fréquents en entreprise concerne la mise en place de plan d'accompagnement pour la retraite anticipée sur base volontaire.
- Dans certaines entreprises, on favorise la mixité d'âge et de compétences au sein des équipes afin de développer les compétences des plus jeunes. Quelques projets de mentorat (parrainage) interne ont émergé pour favoriser la transmission des savoirs
- Dans l'entreprise d'un des participants, on parle de projet de mobilité interne : « enrichissante » (mobilité verticale, avoir plus de responsabilités dans le même métier) et « motivante » (expérimenter un autre métier, être polyvalent), ce qui peut favoriser la fin de carrière
- Dans une autre entreprise, des entretiens de fin de carrière ont été mis en place afin de savoir si le collaborateur veut anticiper sa retraite, la prendre à l'âge légal ou aller au-delà de l'âge réglementaire, ce qui permet de mieux prévoir et accompagner
- Il existe des ateliers spécifiques au sujet de la retraite dispensés au sein de certaines entreprises

L'engagement d'une entreprise pour l'employabilité des 50+ dépend largement de la **culture d'entreprise**. Par exemple, une vision RH sur le long terme est plus à même de prendre en compte et valoriser l'évolution de l'employabilité des collaborateurs qu'une vision à court terme.

Certes, il y a une volonté de la part des RH de mettre en place des ateliers 50+ mais l'intitulé et le contenu de ces mesures renforcent potentiellement les a priori liés aux 50+. Par exemple, **les intitulés de type « atelier senior » contribuent aux stigmatisations** et questionnent ainsi la manière de s'adresser au 50+.

D'un point de vue financier, **la rentabilité reste un frein très présent** (charges sociales, productivité, connaissances à jour) pour l'embauche et la mobilité interne des 50+.

Finalement, lorsque les RH proposent des projets spécifiques, ils se heurtent à la hiérarchie qui peine à voir la pertinence de la thématique des 50+.

La **stigmatisation des travailleurs de 50 ans et plus** est avérée et l'attractivité des carrières diminue avec l'âge (plafonnement des carrières, pas de changement de salaire, peu de mobilité, certaines formations fermées, pratiques discriminantes des RH, etc.). Toutefois, les participants situent ce problème dans le champ plus vaste de **la culture de l'entreprise et de la place de l'emploi dans sa globalité** (on doit repenser la gestion de carrière en général et pas uniquement celle des 50+).

Dans la pratique, **l'employabilité des collaborateurs passe actuellement par la formation continue**, qu'elle soit proposée par l'entreprise ou initiée par l'employé. La participation financière dépend du coût et de la volonté de l'entreprise. À nouveau, les participants montrent une certaine réticence à l'égard des programmes destinés uniquement à une tranche d'âge qui, en plus de cristalliser des a priori (« l'informatique pour les seniors ») pourraient être utile et pertinent pour des employés de tous âges. Des mesures de formation continue et de mobilité interne existent déjà en entreprise, mais pas uniquement focalisées sur les 50+. Dans le même ordre d'idée, les participants rappellent **la responsabilité partagée de l'employeur et du collaborateur pour assurer l'employabilité de ce dernier**. Le mentorat ou parrainage des anciennes générations vers les plus jeunes est une pratique assez courante dans les entreprises pour assurer la transmission des savoirs et de la culture d'entreprise.

LES PISTES DE SOLUTIONS

Quelques solutions précises :

- Mieux travailler la mobilité interne ainsi que l'utilisation des compétences dans les projets et donner des objectifs au manager dans ce sens
- Mettre en place des entretiens de carrière tout au long de celle-ci
- Envisager une contribution de l'Etat pour les charges sociales pour l'emploi des 50+ (surtout pour les PME)
- Penser la flexibilité du travail et des parcours. Favoriser les nouvelles formes de l'emploi (plusieurs emplois à temps partiel et/ou activité indépendante)
- Exemple du Passeport Formation en France : pensé comme un « journal de bord professionnel », le but est d'y répertorier les formations suivies durant sa carrière. Ce document peut être utile pour l'employeur et son collaborateur
- Mieux informer sur les formations proposées en interne et mettre à disposition un outil interactif et accessible
- Promouvoir plus de transparence sur la gestion de carrière tout au long de la vie professionnelle

Favoriser davantage la formation continue

La formation continue est un outil déjà existant et utilisé par les entreprises. Les avis sont partagés quant à la question de la responsabilité : l'employeur doit-il informer ses collaborateurs des formations disponibles et permettre un soutien financier de l'entreprise ? Ou est-ce que la formation continue repose sur la volonté et l'initiative du collaborateur ? Les « anciens » avaient l'habitude qu'on leur propose des formations complémentaires, désormais l'employé est appelé à s'investir davantage pour soutenir son employabilité. Cependant, le manager doit aussi remplir son rôle : mettre en place un « compte rendu » ou « retour » suite à une formation continue. Cela permettrait à la fois de partager l'information, faire évoluer les pratiques, mais aussi de valoriser et responsabiliser l'employé vis-à-vis de sa formation.

Gérer sa carrière durant tout le parcours

Les « bilans de carrière » sont souvent associés à la « fin de carrière ». Il semble pourtant utile de discuter de son parcours à chaque étape de celui-ci. La filière de progression n'est pas une question d'âge, au même titre que la formation continue. Ainsi, en planifiant des entretiens de gestion de carrière tout au long de la vie professionnelle, on agit en amont avec un suivi plus régulier pour maintenir l'employabilité des collaborateurs. Des besoins en termes de formation complémentaire ou continue, une aspiration à la mobilité professionnelle ou à la mise en place de projets spécifiques peuvent émaner lors d'un entretien de carrière. Le manager et l'employé peuvent dès lors mettre en œuvre les mesures nécessaires pour assurer, d'une part, l'employabilité du collaborateur en termes de compétences et, d'autre part, maintenir sa motivation dans son milieu de travail.

Mieux préparer la retraite

Les entretiens de carrière proposés permettraient aussi d'aborder la question de la retraite de manière plus progressive et naturelle. L'employé peut exprimer ses souhaits et préparer son départ. Les participants rapportent aussi une perte de motivation chez certains employés quand ils sont proches de la retraite ; leur réticence à se former et à s'impliquer est un obstacle. Il serait donc judicieux d'agir avant que la lassitude l'emporte. Une transition en termes de temps de travail mais aussi la prise en compte de la transmission du savoir (via le mentorat par exemple) sont des mesures possibles. La question de la retraite mérite d'être « désensibilisée » afin d'éviter les frustrations des employés et la perte de compétences clés.

Penser le changement global de l'emploi

Au vu des constats et solutions proposées, il ressort que les 50+ ne sont pas les seuls visés, mais bien l'ensemble des collaborateurs. La culture de l'entreprise, le parcours professionnel et la formation continue font partie du changement global de l'emploi auquel doivent faire face les RH et les entreprises. La forme du travail évolue : on fait face à plus de flexibilité, tant au niveau des parcours (moins de parcours linéaires, plus de diversité dans les expériences) qu'au niveau de l'aménagement du temps (travail à temps partiel, activité indépendante ou autre emploi en parallèle). Si l'on considère que l'employabilité est désormais la thématique centrale, les managers doivent aussi être évalués à ce sujet. A l'heure actuelle, ils répondent du fonctionnement de leur secteur mais on pourrait imaginer une évaluation plus spécifique quant à la gestion de carrière de leurs employés.