

N°3

L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE

LE TRAVAIL DEMAIN



UNE VIE
PLURIELLE



QUATRE
GÉNÉRATIONS
AU TRAVAIL



LA SANTÉ
D'ABORD !



CES SENIORS
QUI BOOSTENT LES
ENTREPRISES





*GESTION DES
ÂGES : NOUVELLE
PRIORITÉ*



ANTICIPER

MOT-CLÉ DES RH

Alexandre Anquard

•

L'ALLONGEMENT DE LA VIE
PROFESSIONNELLE INDUIT DE
REPENSER LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES AU SEIN DES ENTREPRISES.
AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE
TRAVAIL, FORMATION, TUTORAT,
MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES... AUTANT
DE DISPOSITIFS AU SERVICE D'UNE
SALVATRICE ANTICIPATION.

•

Si, depuis une dizaine d'années, on constate une hausse du taux d'emploi des 50-64 ans (53,3 % en 2007 contre 61,5 % en 2017 selon l'Insee), les seniors demeurent parmi les populations les plus exposées à la perte d'emploi, au chômage de longue durée et aux difficultés de recrutement. Construire un environnement inclusif et attractif où les seniors pourront s'épanouir et évoluer, tel est le défi des DRH.

Râleurs, incapables de tenir le rythme... les travailleurs seniors sont victimes de nombreux clichés : pour Alain Cordesse, rapporteur de l'Avis sur l'emploi des seniors (avril 2018) pour le Conseil économique, social et environnemental (CESE), ces stéréotypes impactent la culture d'entreprise. « De nombreux recruteurs ont une vision très hiérarchique du fonctionnement de l'entreprise et ne peuvent concevoir qu'un senior soit dirigé par quelqu'un de plus jeune que lui, estime Solène Lazare, cofondatrice de la société Try me Up, qui favorise le recrutement des plus de 45 ans à travers des missions de conseil, de formation, de coaching à destination des entreprises et des candidats à l'embauche. *Il est indispensable de créer les conditions propices pour que ces personnes puissent être recrutées.* »

FACILITER LA RECONVERSION

C'est précisément à cette tâche que s'est attelé, il y a une vingtaine d'années, Philippe de Gibon, cofondateur et PDG de Convers, société niçoise de télémarketing. Turnover

important, manque d'expérience, management taylorien, prestation de faible niveau...

« *Nous avons pris le contre-pied total du modèle dominant des centres d'appel* », explique le niçois. Son idée : miser sur des profils de salariés plus matures en proposant « *un contrat de travail permettant à nos collaborateurs de choisir eux-mêmes leurs horaires de travail, de 8 h à 20 h, avec la possibilité de changer leur nombre d'heures contractuelles deux fois dans l'année* ». Le dispositif a permis à l'entreprise d'attirer et de fidéliser des profils nouveaux, des plus de 50 ans, cherchant à concilier travail et vie personnelle. Les dirigeants de Convers ont alors poursuivi en mettant en place responsabilisation des collaborateurs, mobilités internes, qualité de vie au travail... « *que du bon sens* », dit Philippe de Gibon.

La gestion des ressources humaines dépasse évidemment la seule question du recrutement. Parmi les recommandations du CESE, la promotion d'une culture de la formation tout au long de la carrière, via notamment le compte personnel de formation (CPF). L'objectif : faciliter les reconversions et les mobilités des travailleurs, en interne comme en externe, tout en les protégeant du risque de rupture de parcours professionnel. Solène Lazare va plus loin, conseillant d'adapter l'offre de formation selon les profils et les âges, à l'image de ce que proposent certaines entreprises new-yorkaises. « *Il existe des méthodes d'apprentissage plus ou moins adaptées selon les générations, il faut pouvoir donner des options : en groupe, individuel, e-learning, etc.* » Alain Cordesse rappelle, lui, que les



SOLÈNE LAZARE,
COFONDATRICE DE TRY ME UP.



problématiques de maintien dans l'emploi des seniors se posent aussi dans la fonction publique où, contrairement à ce que l'on pourrait croire, « *la carrière ne se déroule pas toujours de façon sécurisée et linéaire* ». Il cite l'exemple de la SNCF, qui a mis en place des dispositifs internes permettant à des agents confrontés à des emplois pénibles de se reconvertir, avant que ne pointent les premiers signes d'usure voire d'incapacité, et d'intégrer d'autres postes par le biais de la formation professionnelle.

MOBILITÉ D'ABORD

Suite logique de la formation continue des salariés, la mobilité interne est un moyen de valoriser l'expérience des salariés et de les prémunir de l'usure professionnelle. Elle favorise aussi l'intergénérationnalité grâce à laquelle peut s'opérer la transmission des compétences d'une génération à une autre : un atout majeur pour les entreprises autant qu'une source de valorisation pour les salariés

en fin de carrière. Chez Convers, c'est surtout en interne que l'on favorise la transmission des compétences, via un tutorat à double sens. Les seniors transmettent acquis et expériences aux plus jeunes qui apportent leur dynamisme et des connaissances nouvelles. « *On assiste à des échanges très stimulants qui contribuent à installer une vraie stabilité dans l'emploi* », analyse Philippe de Gibon, convaincu que « *la performance sociale entraîne la performance économique.* »

Interne, horizontale, verticale, via une promotion... la mobilité, source de motivation, et donc de performance, est un dispositif essentiel pour optimiser les talents, accompagner les transitions de carrière et favoriser les rebonds. Selon un sondage IFOP de 2017, un tiers des salariés avaient vécu une mobilité interne les cinq dernières années. Même si 45 % d'entre eux l'appréhendent comme un risque, la mobilité au sein de l'entreprise est vécue par une grande majorité comme incontournable. ♦