

## Fiche 7.5.2. Outils pour favoriser l'emploi des travailleurs plus âgés

### Objectif de la fiche

La mise en place d'outils de gestion des ressources humaines en faveur des travailleurs plus âgés est un aspect de la gestion des âges dans les organisations, à côté par exemple de l'intégration des jeunes. Ces outils doivent être adaptés au contexte de l'organisation et à ses réalités.

La fiche présente des pistes d'action concernant différents axes de la gestion des ressources humaines : recrutement, sélection et intégration; gestion et développement des carrières; aménagement des conditions et relations de travail; aménagement du temps de travail; formation continue; gestion des connaissances; reconnaissance et valorisation des compétences; dispositifs de communication et utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Des exemples adaptés aux travailleurs plus âgés sont mis en évidence et les questions de la formation, de la gestion de carrière et de la mobilité sont développées.



Objetifs		Outils		Exemples pour les plus âgés	
Recrutement, sélection et intégration	Attirer et sélectionner des travailleurs de tous les âges.	Offres d'emploi, de stages, etc. ; méthodes de recrutement et de sélection.	Offres d'emploi, de stages, etc. ; méthodes de recrutement et de sélection.	- Mettre sur le même pied l'expérience et la formation initiale dans les critères de recrutement. - Recourir aux avantages offerts pour l'embauche de travailleurs âgés.	- Mettre sur le même pied l'expérience et la formation initiale dans les critères de recrutement. - Recourir aux avantages offerts pour l'embauche de travailleurs âgés.
	Intégrer et maintenir en emploi les nouveaux venus.	Brochures d'accueil, tutorat, coaching, plans de développement professionnel.	Brochures d'accueil, tutorat, coaching, plans de développement professionnel.	- Mettre en place un accompagnement des nouveaux, et un transfert de compétences : tutorat, référent-métier.	- Mettre en place un accompagnement des nouveaux, et un transfert de compétences : tutorat, référent-métier.
Gestion et développement des carrières	Évaluer les performances, identifier les besoins et les attentes, proposer un plan de carrière adapté.	Entretiens de fonctionnement et d'évaluation, bilans de compétences, référentiels de compétences, etc.	Entretiens de fonctionnement et d'évaluation, bilans de compétences, référentiels de compétences, etc.	- Dresser l'inventaire des postes de travail qui peuvent faire l'objet d'une rotation/d'un élargissement des tâches.	- Dresser l'inventaire des postes de travail qui peuvent faire l'objet d'une rotation/d'un élargissement des tâches.
	Favoriser la mobilité interne.	Information interne concernant les postes qui vont être ouverts.	Information interne concernant les postes qui vont être ouverts.	- Prévoir des mutations internes adaptées à l'évolution des facultés et des compétences des travailleurs plus âgés.	- Prévoir des mutations internes adaptées à l'évolution des facultés et des compétences des travailleurs plus âgés.
Accompagner la transition vers la retraite.	Accompagner la transition vers la retraite.	Entretiens de carrière.	Entretiens de carrière.	- Proposer des entretiens de carrière centrés sur le projet de vie à partir de la retraite ; accompagner les départs à la retraite.	- Proposer des entretiens de carrière centrés sur le projet de vie à partir de la retraite ; accompagner les départs à la retraite.
	Mettre en œuvre des pratiques visant à prévenir l'usure professionnelle.	Analyse des risques au travail, enquêtes liées au bien-être, formations à la prévention, à l'utilisation sûre des outils de travail, etc.	Analyse des risques au travail, enquêtes liées au bien-être, formations à la prévention, à l'utilisation sûre des outils de travail, etc.	- Réduire l'exposition aux risques - Aménager les postes de travail qui exigent des postures difficiles, fatigantes. - Automatiser les tâches les plus pénibles - Donner des marges de manœuvre pour organiser son travail et valoriser son savoir-faire.	- Réduire l'exposition aux risques - Aménager les postes de travail qui exigent des postures difficiles, fatigantes. - Automatiser les tâches les plus pénibles - Donner des marges de manœuvre pour organiser son travail et valoriser son savoir-faire.
Aménagement des conditions et relations de travail	Faciliter le retour au travail après une longue absence.	Visites de pré-épreuve, bilans de compétences, coaching lors du parcours de réintégration individuelle.	Visites de pré-épreuve, bilans de compétences, coaching lors du parcours de réintégration individuelle.	- Sensibiliser à la possibilité d'une visite de pré-épreuve. - Informer sur la possibilité de réaliser un bilan de compétences. - Organiser un accueil de qualité lors du retour au travail. - Organiser un coaching de réintégration.	- Sensibiliser à la possibilité d'une visite de pré-épreuve. - Informer sur la possibilité de réaliser un bilan de compétences. - Organiser un accueil de qualité lors du retour au travail. - Organiser un coaching de réintégration.
	Remédier aux problèmes de santé et de bien-être rencontrés sur le lieu de travail.	Enquêtes liées au bien-être, adaptation ergonomique des postes, rotation des postes, diminution de la charge de travail, etc.	Enquêtes liées au bien-être, adaptation ergonomique des postes, rotation des postes, diminution de la charge de travail, etc.	- Mettre en place le télétravail. - Prévoir des mutations vers des postes moins lourds. - Adapter les postes avec écran pour les travailleurs qui ont des problèmes de vue. - Maintenir la motivation grâce à l'autonomie et au pouvoir de décision. - Promouvoir la diversité intergénérationnelle et travailler sur les préjugés/stéréotypes.	- Mettre en place le télétravail. - Prévoir des mutations vers des postes moins lourds. - Adapter les postes avec écran pour les travailleurs qui ont des problèmes de vue. - Maintenir la motivation grâce à l'autonomie et au pouvoir de décision. - Promouvoir la diversité intergénérationnelle et travailler sur les préjugés/stéréotypes.
Aménagement du temps de travail	Adapter le temps de travail en vue de prévenir le désengagement des travailleurs.	Horaires flexibles, diminution du temps de travail, congés supplémentaires (ex. : crédit-temps), etc.	Horaires flexibles, diminution du temps de travail, congés supplémentaires (ex. : crédit-temps), etc.	- Encourager le crédit-temps fin de carrière. - Adapter les horaires aux souhaits individuels. - Adapter les régimes de congé. - Instaurer des horaires flottants. - Alléger les horaires de travail.	- Encourager le crédit-temps fin de carrière. - Adapter les horaires aux souhaits individuels. - Adapter les régimes de congé. - Instaurer des horaires flottants. - Alléger les horaires de travail.
	Adapter la formation aux besoins, aux attentes individuelles et à l'évolution des métiers.	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, entretiens d'évaluation, bilans de compétences, référentiels de compétences, absence de limite d'âge dans les procédures utilisées, droit à x jours de formation par an.	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, entretiens d'évaluation, bilans de compétences, référentiels de compétences, absence de limite d'âge dans les procédures utilisées, droit à x jours de formation par an.	- élaborer des plans de formation auxquels les travailleurs ont un accès identique quel que soit leur âge. - Adapter les méthodes de formation aux travailleurs âgés (valorisant leur expérience).	- élaborer des plans de formation auxquels les travailleurs ont un accès identique quel que soit leur âge. - Adapter les méthodes de formation aux travailleurs âgés (valorisant leur expérience).
Gestion des connaissances	Identifier les connaissances.	Retours d'expérience, communautés de pratiques, groupes de discussion, etc.	Retours d'expérience, communautés de pratiques, groupes de discussion, etc.	- Instaurer des fonctions adaptées aux compétences particulières des travailleurs âgés, centrées sur l'accompagnement des nouveaux et le transfert de compétences, etc.	- Instaurer des fonctions adaptées aux compétences particulières des travailleurs âgés, centrées sur l'accompagnement des nouveaux et le transfert de compétences, etc.
	Partager les connaissances.	Tutorat, mentorat, coaching, compagnonnage, e-learning, formation de la ligne hiérarchique à la collaboration intergénérationnelle, etc.	Tutorat, mentorat, coaching, compagnonnage, e-learning, formation de la ligne hiérarchique à la collaboration intergénérationnelle, etc.	- Mettre en place un système de tutorat.	- Mettre en place un système de tutorat.
Renouveler les connaissances.	Renouveler les connaissances.	Mentorat ou tutorat inversé, retours d'expérience, bilans de performance, etc.	Mentorat ou tutorat inversé, retours d'expérience, bilans de performance, etc.	- Mettre en place des tutorats inversés, des retours d'expérience.	- Mettre en place des tutorats inversés, des retours d'expérience.
	Rassembler, évaluer et codifier les connaissances.	Référentiels de compétences, bases de données, livres de connaissances, etc.	Référentiels de compétences, bases de données, livres de connaissances, etc.	- Mettre en place une fonction de sauvegarde/mémoire (expertise, archivage).	- Mettre en place une fonction de sauvegarde/mémoire (expertise, archivage).
Reconnaissance et valorisation des compétences	Adapter les signes de reconnaissance aux compétences des travailleurs, à leur contribution réelle et à leurs attentes.	Outils de validation des acquis professionnels, entretiens d'évaluation annuels, bilans de compétences, etc.	Outils de validation des acquis professionnels, entretiens d'évaluation annuels, bilans de compétences, etc.	- Encourager et faciliter le recours à la validation des compétences issues de l'expérience. - Faciliter le recours au bilan de compétences comme point de départ à une relance de la carrière.	- Encourager et faciliter le recours à la validation des compétences issues de l'expérience. - Faciliter le recours au bilan de compétences comme point de départ à une relance de la carrière.
Dispositifs de communication et utilisation des NTIC	Adapter les pratiques de GRH aux nouvelles technologies, et développer le bien-être des travailleurs.	Formation des travailleurs aux NTIC, développement de l'e-learning, du télétravail, etc.	Formation des travailleurs aux NTIC, développement de l'e-learning, du télétravail, etc.	- Mettre en place l'e-learning et le télétravail.	- Mettre en place l'e-learning et le télétravail.

## Développement de quelques pistes<sup>1</sup>

### Formation continue

Toutes les statistiques le confirment : les 45 ans et plus participent moins à la formation continue que les autres travailleurs.

#### Freins

- Les **barrières volontaires** à l'accès à la formation mises en place par les organisations (ex. : attention privilégiée accordée aux nouveaux arrivants et aux jeunes).
- Les **barrières involontaires** à l'accès à la formation : contenu peu ou pas élaboré pour les plus expérimentés, communication mal dirigée, méthodes de formation peu adaptées.
- Le **manque de motivation des travailleurs** concernés : soit par manque de perspective d'évolution de carrière; soit par insatisfaction au regard d'expériences de formation passées; soit par préjugé (formations réservées aux jeunes).
- Le **manque d'offre** sur le marché pour des **formations adaptées** aux travailleurs plus expérimentés qui reposent sur les compétences acquises et l'expérience.

#### Leviers

- Faire de la formation une partie intégrante de la **culture d'entreprise**.
- Lever les barrières qui empêchent les travailleurs plus âgés de participer aux formations :
  - changer les procédures d'accès aux formations;
  - organiser le travail pour permettre l'accès aux formations;
  - informer et former les responsables d'équipe pour les motiver à envoyer leur personnel en formation;
  - informer les travailleurs de ces possibilités.
- Mettre en place des **méthodes** de formation qui « font sens » pour les travailleurs plus expérimentés et/ou qui intègrent tous les âges, en mettant l'accent sur le **partage** d'expérience et de compétences : groupes de travail, ateliers, etc.
- Récouter les **chiffres de participation** des 45 ans et plus aux formations.
- Installer au centre de l'offre de formation le **besoin** de nouvelles **compétences**, de nouveaux savoir-faire.
- Mettre en place une **évaluation** régulière des travailleurs basée sur le besoin et le suivi de formations.
- Impliquer les travailleurs plus expérimentés dans la **préparation** et l'**animation** des formations.

La plupart des actions auront un impact sur l'ensemble de la politique de formation.

### Gestion de carrière et mobilité

L'âge de la retraite reculant, il devient indispensable de réaliser qu'à 45 ans, il reste de nombreuses années de parcours professionnel aux travailleurs. Il est dès lors essentiel de continuer à investir pour maintenir leur motivation.

La **mobilité interne** peut être une réponse à diverses problématiques :

- la **pénibilité** de certains postes de travail;
- la **disparition** de certaines fonctions « obsolètes »;
- l'**évolution de carrière**;
- la recherche de **motivation**.

Exemples d'actions en faveur de la **gestion de carrière** que peuvent mettre en place les organisations.

- Développer des **opportunités de carrière** en intégrant :
  - de la mobilité interne verticale, horizontale ou transversale;
  - de la spécialisation, du développement d'expertise;
  - des adaptations de temps de travail, etc.
- Mentionner les postes à pourvoir **en interne** avant de chercher **en externe**.
- Mettre en place des programmes de **gestion par projet** qui permettent à certains profils expérimentés de s'inscrire dans une logique de consultance interne.
- Développer des outils d'**entretiens** et d'**évaluation** adéquats.
- Mener des **entretiens** de développement de **carrière**, indépendants des évaluations annuelles.
- Intégrer les programmes de **tutorat** et autres possibilités de transfert de compétences.
- Offrir les **formations** nécessaires à ces nouvelles opportunités.
- Développer un programme de **rotation de postes** :
  - en relation avec les plans de carrière, de formation et de transfert des compétences;
  - en relation avec les programmes de santé et sécurité au travail.

<sup>1</sup> D'après « Du management des 45+ à la gestion des âges. Guide pratique », Business & Society (2009).