

énéo FOCUS

Janvier 2016

L'employabilité des seniors

THÈMES

Emploi

Développement professionnel

Apprentissage

À DÉCOUVRIR DANS CETTE ANALYSE

Le vieillissement de la population est un phénomène socio-économique qui touche l'ensemble des pays industrialisés en affectant la structure des âges sur le marché de l'emploi. Ceci nous amène à nous pencher davantage sur l'employabilité des seniors dont le développement est autant bénéfique pour les seniors que pour leurs employeurs. Cette analyse vous propose de vous plonger dans ce qu'est l'employabilité pour ensuite découvrir quelques pistes pouvant être mises en pratique afin de dynamiser l'employabilité des seniors.

QUESTIONS POUR LANCER ET/OU PROLONGER LA RÉFLEXION

Quelle est la part de responsabilité de l'environnement de travail dans l'employabilité des seniors ?

Quels ingrédients permettraient d'épicer l'employabilité des seniors ?

La préretraite : une obligation ou un besoin ?

L'EMPLOYABILITÉ DES SENIORS

Le gouvernement actuel souhaite « maintenir les travailleurs âgés en emploi », et cela en augmentant leur « employabilité ». Arrêtons-nous un instant sur un terme souvent utilisé dans les médias pour en comprendre les enjeux.

« L'employabilité », qu'est-ce que c'est ?

L'employabilité est la compétence des travailleurs à se maintenir sur le marché de l'emploi, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise dans laquelle ils travaillent (Van der Heijden, de Lange, Demerouti, & Van der Heijde, 2009).

En développant et en diversifiant leurs compétences, les seniors augmentent leurs chances de préserver leur emploi (c'est ce qu'on appelle « l'employabilité interne »), d'en trouver un autre ou d'en créer un (« employabilité externe » ; Greller et Stroh, 2003). Bien que le développement professionnel des travailleurs relève en partie de leur propre responsabilité, il dépend aussi largement de leur environnement de travail. Dans les lignes qui suivent, nous reviendrons d'abord sur la manière dont les chercheurs estiment l'employabilité des travailleurs pour ensuite aborder des pistes pour augmenter l'employabilité des seniors.

Comment faire pour estimer l'employabilité d'un travailleur ?

Pour connaître l'employabilité des travailleurs, les chercheurs se basent sur ses cinq dimensions : l'expertise professionnelle, la capacité d'anticipation et d'optimisation, la flexibilité, le sens de responsabilité et l'équilibre (Heijde & Van Der Heijden, 2006; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Des questions sur ces cinq dimensions sont posées directement aux participants ou à leur supérieur.

- *L'expertise professionnelle* représente un degré élevé de connaissances et de compétences dans un domaine professionnel donné. En pratique, des gens ayant une expertise professionnelle se sentiront suffisamment compétents pour aider leurs collègues sur certaines questions ou approches de travail pointues.
- *La capacité d'anticipation et d'optimisation* amène les travailleurs à se préparer aux changements de manière créative pour obtenir les meilleurs résultats possible. Les travailleurs ayant une capacité d'anticipation et d'optimisation se focalisent davantage sur leur développement professionnel continu et le considèrent comme un aspect plus important de leur travail.
- *La flexibilité personnelle ou l'adaptabilité* concerne la capacité de s'adapter à tout type de changement afin de persister dans sa sphère professionnelle. Les changements peuvent être liés au poste occupé, à la réorganisation du travail, ainsi qu'à la structure temporelle (opter pour des horaires flexibles) et spatiale (faire du télétravail). En pratique, on considère qu'une personne qui parvient à s'adapter à ces changements au sein de son entreprise sans trop de difficulté présente une flexibilité et une adaptabilité élevées.
- *Le sens de la responsabilité* relève de la participation et de l'investissement dans les différents groupes de travail, qu'il s'agisse de l'entreprise elle-même, des équipes, ou encore de la communauté professionnelle ou d'autres réseaux. Ceci implique le partage de connaissances, d'expériences, d'objectifs, etc.

- *L'équilibre* entre les intérêts de l'employé et ceux de l'employeur. Une personne ayant un équilibre élevé va par exemple répartir son temps de manière équilibrée entre les activités de développement professionnel et les activités récréatives.

Ainsi, plus la moyenne de ces caractéristiques est élevée, plus un travailleur est considéré comme étant « employable ».

Afin d'augmenter l'employabilité d'un travailleur, il est possible d'agir sur ces cinq composantes. Ceci étant dit, l'expertise professionnelle est la dimension qui répond davantage à des objectifs à long terme. Dans la suite, nous allons donc nous centrer sur des manières de développer l'expertise professionnelle des seniors.

Quelques pistes pratiques pour augmenter l'employabilité des seniors

1. Rebooster la confiance en soi liée à l'apprentissage

La confiance en soi est l'un des facteurs déterminants de l'engagement dans les activités de développement professionnel (Noe & Wilk, 1993). L'une des manières de rebooster cette confiance en soi est de multiplier les occasions lors desquelles les seniors acquièrent de nouvelles compétences. Ainsi, en multipliant leurs expériences de maîtrise, les seniors seraient plus enclins à s'engager dans les nouvelles activités d'apprentissage.



Pour cela, il est important d'assurer des conditions nécessaires qui facilitent la réussite des seniors dans des formations. L'idée étant de faire du processus de formation un outil valorisé et positif plutôt qu'un outil contraignant. Ce qui pourrait par exemple aider, c'est de définir et de clarifier les prérequis nécessaires à la poursuite de la formation dès le départ ou encore de commencer les formations par des tâches simples avec une difficulté qui augmente de manière graduelle.

Un autre élément clé consiste à présenter l'exemple d'autres seniors ayant réussi à développer des compétences qu'ils visaient. En ayant en tête des exemples de leurs pairs qui ont réussi, les seniors se sentiraient davantage capables de mener à bien des formations ou d'autres activités de développement professionnel. Une analyse entière (Kochoian et Raemdonck, 2015) a été dédiée à la manière dont on peut augmenter la confiance en soi des aînés face à l'apprentissage de l'utilisation des nouvelles technologies. Les pistes communiquées dans cette analyse peuvent également s'appliquer à la confiance en soi des seniors liée à l'apprentissage et au développement de nouvelles compétences.

Travailler sur cette confiance en soi des seniors au travail est primordial, car elle requiert de lutter contre des stéréotypes négatifs qui entourent les aînés et qui sont encore très présents dans le monde professionnel. Or, ces stéréotypes, ont un impact direct sur les représentations individuelles, sur le fait qu'un senior se sentira capable ou non d'effectuer une tâche.

2. Proposer des contextes d'apprentissage variés

De manière générale, on peut distinguer deux types de contextes d'apprentissage : *formel* et *informel*. Les contextes formels, par exemple les formations, sont organisés, structurés, et présentent de manière explicite des objectifs d'apprentissages. Le contexte *informel*, quant à lui, ne vise pas à définir des objectifs d'apprentissage, ou encore le temps et les ressources qui y sont nécessaires. Les situations d'apprentissage lors des discussions entre collègues, des recherches sur internet ou de l'utilisation des

médias sociaux sont typiquement informelles. Lors de ces situations d'apprentissage informel, les travailleurs ne se rendent pas toujours compte d'avoir appris de nouvelles choses.

Et ce sont bien les contextes d'apprentissage informels que les seniors préfèrent (Rhebergen & Wognum, 1997). Plus spécifiquement, la situation d'apprentissage que les seniors préféreraient, et qui serait optimale pour améliorer leurs compétences, est l'apprentissage sur le terrain (« *on-the-job learning* »). Sachant aussi qu'il s'agit de 80% d'occasions d'apprentissage pour l'ensemble des travailleurs, il est important pour les entreprises de miser là-dessus.

Ceci étant dit, ces préférences dépendent du type de compétences à acquérir. Des chercheurs ont par exemple montré que les assistants seniors en pharmacie préféreraient apprendre les compétences liées à la communication et à l'interaction interpersonnelle directement sur le terrain. Par contre, pour acquérir des compétences en informatique, ils ont marqué une préférence pour les formations (Wognum, Breukers, Wittpoth, and van der Heijden, 2011) . Les chercheurs (Van Der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs, 2009) mettent ainsi en avant l'importance d'avoir les deux types de contextes d'apprentissage pour augmenter l'employabilité des travailleurs.

3. Diversifier et complexifier les tâches

Notons qu'il y a des possibilités relativement simples à mettre en place pour favoriser l'apprentissage des employés sur le lieu de travail. Pour cela, une rotation d'emploi temporaire visant l'acquisition des



compétences spécifiques est un point intéressant à considérer. Il s'agit de changer de poste, souvent de manière temporaire, afin d'apprendre de nouvelles compétences directement sur le terrain. Ceci étant dit, il est important que les travailleurs aient la possibilité de réintégrer leur poste et que la démarche ne leur soit pas imposée, d'où également la nécessité de les conscientiser à l'apport d'une telle démarche (Forrier & Sels, 2003). Enfin, diversifier les tâches que les employés réalisent dans le quotidien, s'assurer de la complexité suffisante de ces tâches et augmenter le contrôle que les employés ont sur la réalisation des tâches,

les amèneraient également à apprendre et développer davantage leurs compétences au quotidien, ce qui nécessairement favoriserait leur employabilité.

En guise de conclusion...

Bien que d'autres éléments tels que la flexibilité ou encore l'envie et la capacité d'être mobile doivent être pris en compte pour comprendre l'employabilité des travailleurs, leur développement professionnel reste un facteur clé. L'apprentissage au quotidien, l'acquisition des diverses compétences, est l'une des manières d'améliorer son employabilité ou celle de ses employés (Van der Heijden et coll., 2009). Travailler sur les facteurs qui influencent l'engagement dans les activités de développement, varier les contextes d'apprentissage, mais aussi augmenter les opportunités d'apprentissage au quotidien est une démarche que les RH devraient adopter afin d'optimiser l'employabilité de leurs travailleurs âgés, tout en favorisant leur motivation.

Si la décision d'augmenter l'âge de départ à la retraite est discutable, les conditions du maintien en emploi le sont tout autant. C'est dans cette optique que le travail de nombreux chercheurs mérite d'être mis en avant pour avancer dans la réflexion et pour proposer des pistes concrètes d'amélioration.

Nané Kochoian,
Isabel Raemdonck

POUR ALLER PLUS LOIN...

Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment & Society*, 17(4), 641-666. Fredrickson, B. L., & Carstensen, L. L. (1990). Choosing social partners: how old age and anticipated endings make people more selective. *Psychology and aging*, 5(3), 335-347.

Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence - based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291-302. doi:10.1037/0021-9010.78.2.291

Rhebergen, B., & Wognum, I. (1997). Supporting the career development of older employees: an HRD study in a Dutch company. *International Journal of Training and Development*, 1(3), 191-198.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. Paper presented at the International congress series.

Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.

Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.

Pour citer cette analyse

Kochoian N., Raemdonck I., (2016), « L'employabilité des seniors », *Analyses Énéo*, 2016/01.

Avertissement : Les analyses Énéo ont pour objectif d'enrichir une réflexion et/ou un débat à propos d'un thème donné. Elles ne proposent pas de positions avalisées par l'asbl et n'engagent que leur(s) auteur(e)(s).

Énéo, mouvement social des aînés asbl
Chaussée de Haecht 579 BP 40 – 1031 Schaerbeek - Belgique
e-mail : info@eneo.be – tél. : 00 32 2 246 46 73

En partenariat avec



Avec le soutien de

