



# avantage

Au service du maintien de l'employabilité des 50+,  
de la gestion des fins de carrières prématurées et du  
passage à la vie post-professionnelle

# Valoriser les 50 ans et + dans la décennie 2010 ! Pour quoi ?

Pour faire face aux évolutions démographiques  
et économiques actuelles et à venir , et aux défis  
du maintien et de la valorisation de l'employabilité  
des travailleurs de 50 et plus ?

## Vieillesse démographique

### Conséquences

#### Société

- Déséquilibre entre les actifs et les rentiers



- **Financement AVS et LPP ?**
- **Coût de la santé (grand vieillissement)**

#### Entreprise

- **Accroissement de l'âge moyen**



- **Insuffisance de renouvellement des jeunes**

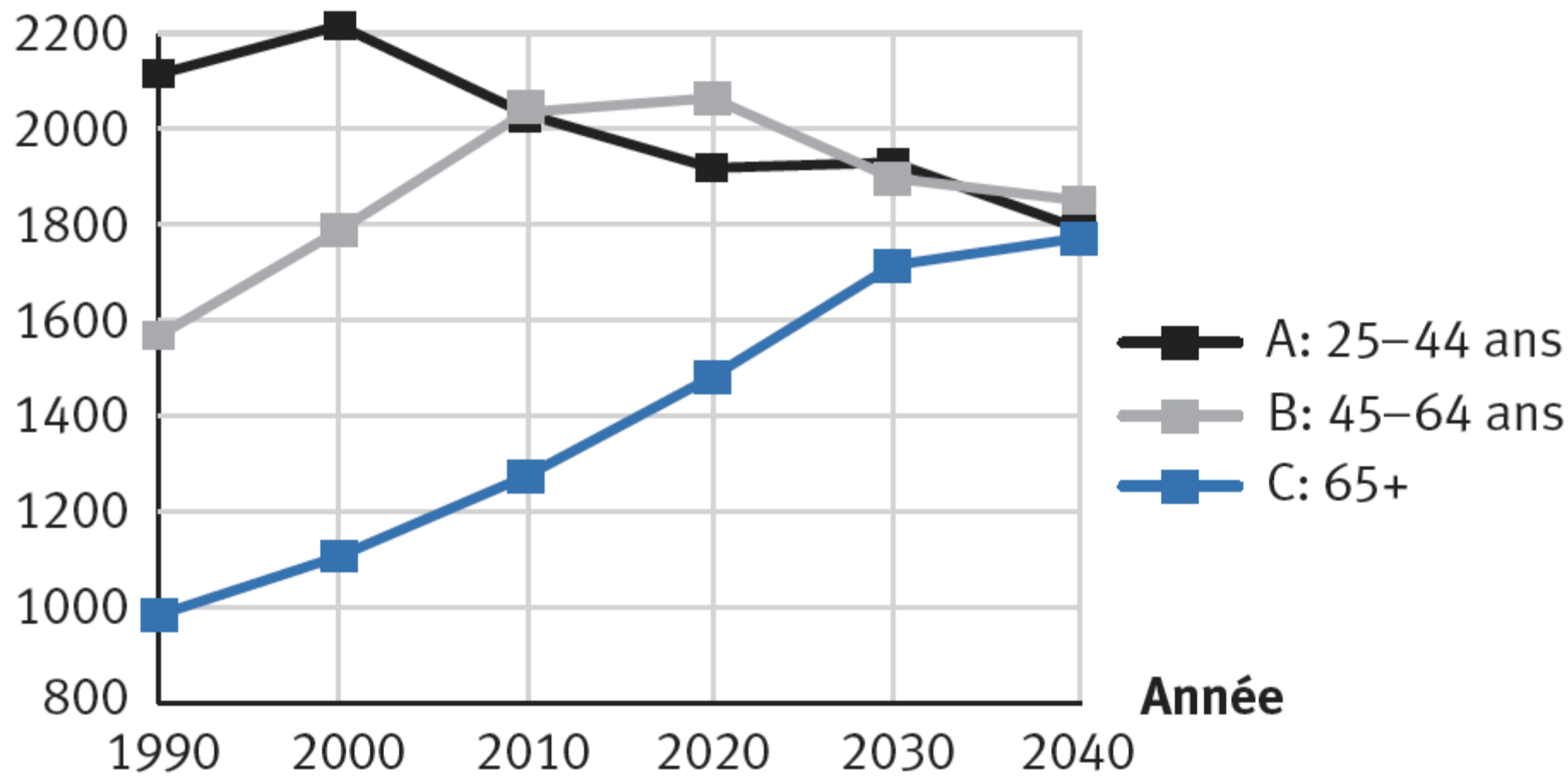
- **Baby-boom → Retraités**



**Pénurie de main d'œuvre qualifiée**

# Vieillesse démographique en Suisse (1990–2040)

Population (en 1000)

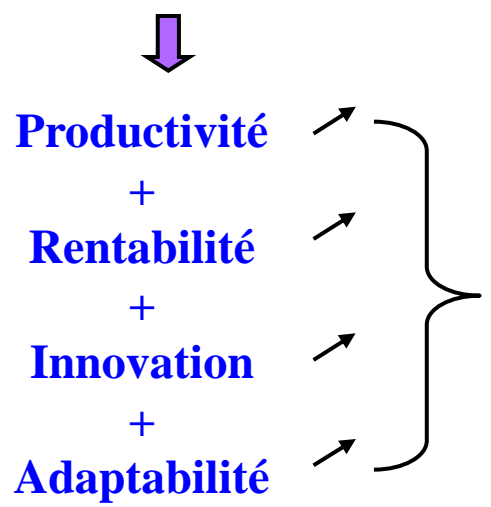




# Mondialisation de l'économie

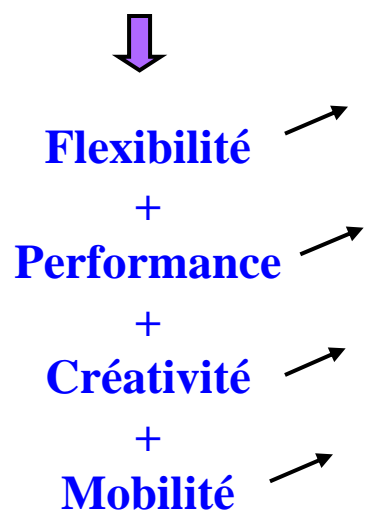


## Compétitivité accrue



Réorientations  
et/ou  
Restructurations  
et/ou  
Délocalisations

## Adaptation continue



- Changements continus
- Accroissement exigences
- Recrutement ciblés sur les nouvelles technologies
- Compression des effectifs (pré-retraite et chômage 50 +)

## Le vécu des fins de carrière des 55 + depuis 18 ans !

**avantage**   
la force de travail des 50 ans+

- le changement du contrat moral des années 60-90 = **trahison du « système » patronal**
- les restructurations et les adaptations multiples et continues = **pression + danger**
- les préretraites contraintes et le chômage en fin de carrière = **manque de considération et de reconnaissance**



- **L'entreprise = lieu de frustration et de pression !**
- **La (pré) retraite = le lieu de la délivrance !**

# Les défis de l'entreprise face aux 50 +

**avantage**   
la force de travail des 50 ans+

## ➤ Vieillessement de ses effectifs :

=

**2020 = 50 ans + = 31% en moyenne**



- **Maintien de l'employabilité jusqu'en fin de carrière**
- **Maintien de la motivation**



**Productivité de 1/3 des effectifs !**

# Les défis de l'entreprise face aux 50 +

**avantage**   
la force de travail des 50 ans+

## ➤ Pénurie de main d'œuvre qualifiée

**Risque de débauchage des plus expérimentés et compétents !**



- ❖ Valoriser l'expérience et l'expertise des qualifiés = employabilité + appartenance
- ❖ Fidéliser ses collaborateurs stratégiques





## Les défis de l'entreprise face aux 50 +

### ➤ **Pléthore de main d'œuvre qualifiée ou non**

**Risque de diminuer les effectifs en se séparant des 50 ans + = plus chers ?**



❖ **Perte de l'expérience et l'expertise accumulées = impacts ?**

❖ **Risque de démotivation durable des 50 + en poste !**

## Les défis de l'entreprise face aux 50 +



- Adoption d'une stratégie claire et maintien d'une cohérence des mesures prises dans la durée

**Risque : prise de mesures ponctuelles, conjoncturelles et contradictoires entre une période de pénurie et une période de pléthore !**

- ❖ **Pénurie** = Valorisation de l'expérience, mesures incitatives de fidélisation multiples
- ❖ **Pléthore** = Retraites anticipées contraintes et licenciements des plus anciens (chers)

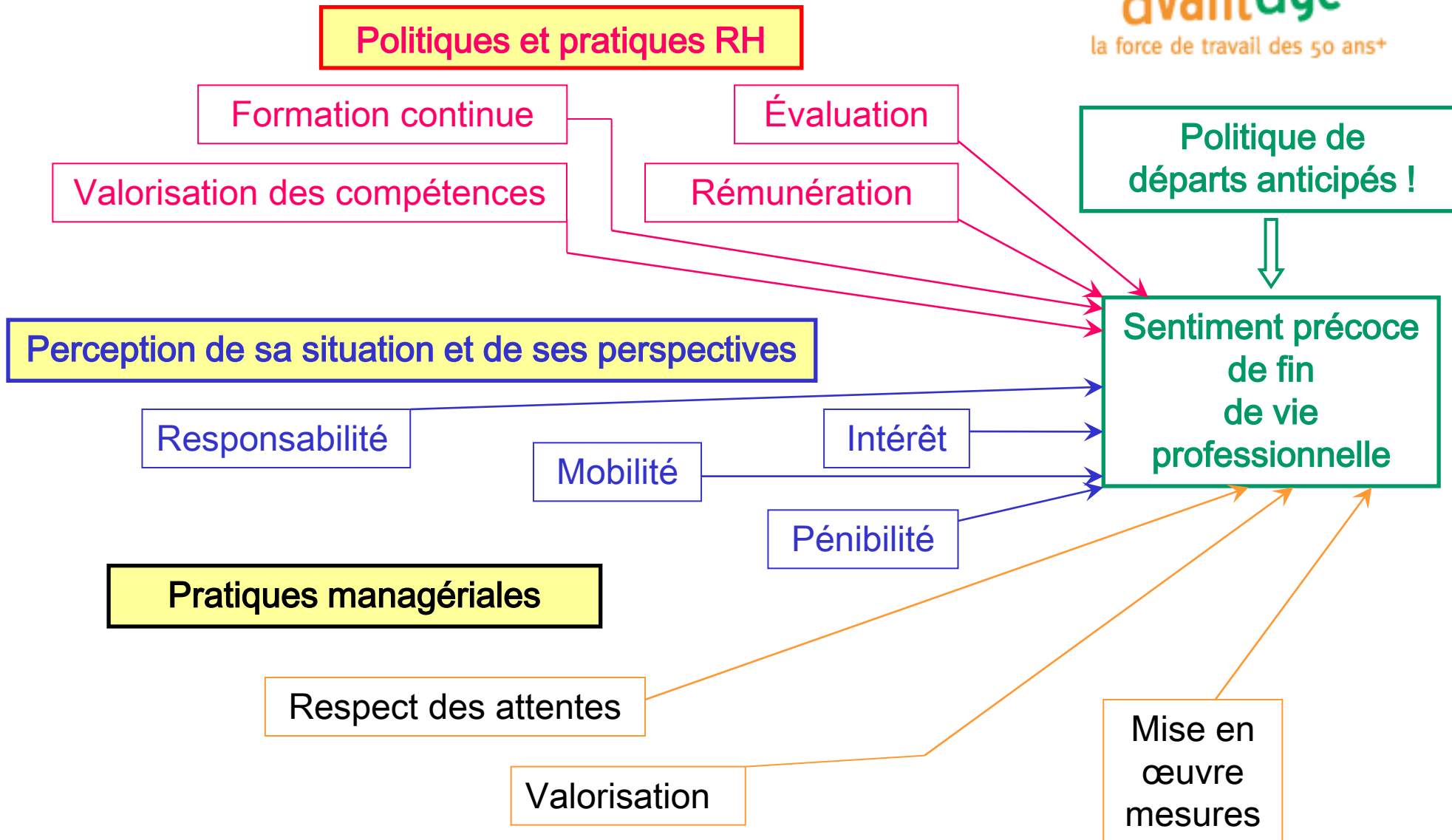


**Dévalorisation et démotivation durable des 50 + !!**



Eléonore Marbot, Jean-Marie Peretti  
Les séniors dans l'entreprise, 2004

# Les causes du SPFVP





# Les défis de l'entreprise face aux 50 +



## Quels moyens se donner pour relever ces défis ?

- Etablir une prévision des départs programmés et de l'évolution des besoins de compétences des diverses catégories de personnel et des différents secteurs (5 -10 ) ans
- Réaliser un diagnostic de la motivation et de l'employabilité actuelle
- Agir sur les causes du sentiment précoce de fin de vie professionnelle (SPFVP), si nécessaire
- Mettre en place des mesures innovantes de maintien et de développement de l'employabilité et de la motivation jusqu'en fin de carrière, voire au-delà !

## Etablir un plan prévisionnel des départs programmés

**avantage**   
la force de travail des 50 ans+

- **Pourquoi ?**
- Disposer d'une vision précise et sûre des profils et des volumes des départs à la retraite (anticipés ou non) comme base de la planification de la relève
  
- **Comment ?**
- En visualisant les flux des départs théoriques à la retraite sur les 5-10 ans
- En vérifiant les intentions de départ des intéressés
- En établissant une cartographie profils et des effectifs à remplacer

# Etablir une prévision de la nature et des besoins de compétences pour les 5-10 ans



- Pourquoi ?
- Permettre d'assurer les ajustements d'effectif et la relève en qualité et quantité selon les axes de développement de l'entreprise (formation, recrutement, transfert de compétences, retraites)
- Comment ?
- Etablir avec la hiérarchie, la cartographie prévisionnelle des profils et des effectifs à assurer sur les 5 ans (objectifs ?)
- Evaluer les possibilités internes ( formation, mutations, retraite) et externes (recrutement ciblés) permettant de répondre aux prévisions
- Définir des plans d'action différenciés (retraites anticipées ou différées ? formations internes ? volume, profils et possibilités des recrutements à réaliser ? transfert de compétences ? )

# Réaliser un diagnostic de l'employabilité et de la motivation



## Pourquoi ?

1. Identifier la nature des compétences utilisées ( connues ?) des potentielles ( cachées, ou qui peuvent être acquises)
2. Cerner le niveau et les sources de la (dé) motivation de vos 50 +, ainsi que leur potentiel d'évolution et de mobilité interne

## Comment ?

1. Réaliser des entretiens de bilan compétences et d'évolution de carrière permettant de cerner les potentiels et les aspirations
2. Réaliser une enquête du niveau de satisfaction pour cerner les signes du sentiment précoce de fin de vie professionnelle
3. Mettre en place des mesures susceptibles d'infléchir les facteurs de démotivation identifiés

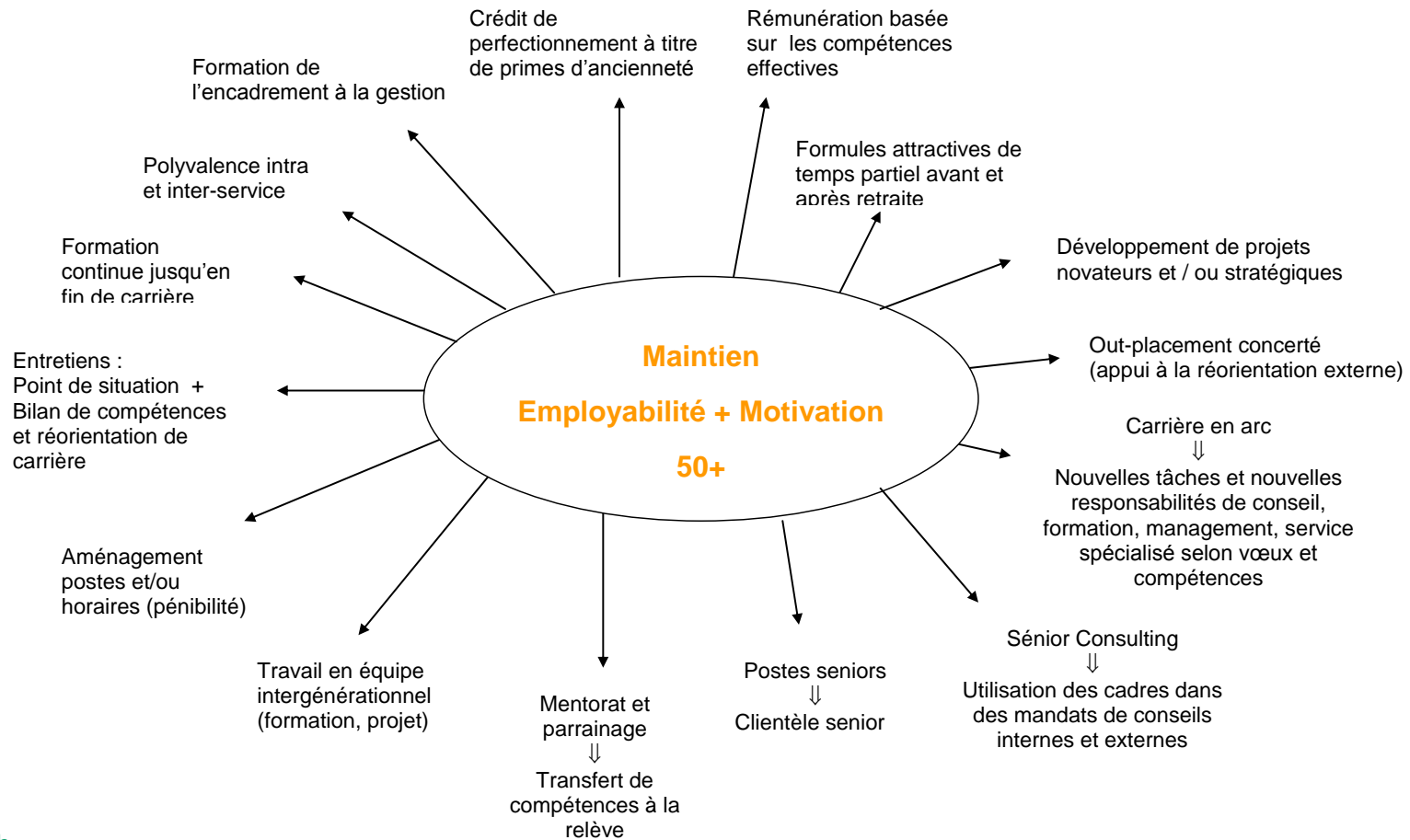


## Mettre en place des mesures innovantes de maintien et développement de la motivation et de l'employabilité jusqu'en fin de carrière



- Pourquoi ?
  1. Valoriser l'appartenance de vos seniors et leur potentiel d'engagement jusqu'en fin de carrière
  2. Stimuler le transfert des compétences et la coopération entre les générations
  3. Fidéliser vos collaborateurs stratégiques
  4. Assurer votre relève en favorisant la mobilité interne
  5. Attirer les 50+ « experts » de la concurrence dans votre entreprise

# Instruments GRH pour une politique 50+



# Défis et objectifs visés par catégories



	Stratégiques	Qualifiés	Spécialisés	
1. Pérenniser l'expertise				Fidélisation
2. Maintenir et développer l'employabilité				Adaptation
3. Maintenir le niveau de motivation				Productivité
4. Faciliter les reconversions				Intégration Int. ou ext.

## Les bénéfices de la valorisation des seniors

- Maintien d'un haut niveau d'implication et de créativité jusqu'à la retraite
- Pérennisation de l'expertise, partage des compétences et coopération entre les générations
- Evitement des coûts directs et indirects liés à la perte d'expertise, au présentéisme et à l'absentéisme



**Accéder à des gains de productivité multiples !**





# avantage

Au service du maintien de l'employabilité des 50+,  
de la gestion des fins de carrières prématurées et du  
passage à la vie post-professionnelle