



## Contribution de l'Apec pour le carrefour 3

### L'entreprise contributive du parcours de vie des personnes

Développer sa compétence collective dans un climat de grande incertitude et de concurrence accrue, suppose aujourd'hui pour l'entreprise d'adopter une posture de partenaire contributeur en concertation avec ses cadres, co-pilotes de leur propre parcours.

Cette concertation est d'autant plus nécessaire que les cadres ont pris **distance croissante** vis-à-vis de l'entreprise et **développé des stratégies plus personnelles**, pour l'essentiel en raison de l'**incertitude** dans laquelle **salarié et entreprise** doivent conduire leur stratégie.

Les nombreuses enquêtes menées par l'Apec et confirmées par d'autres sources, donnent à voir les enjeux:

- ⇒ La prise de **distance** des cadres vis-à-vis de l'employeur, dont l'engagement est de plus en plus **conditionnel et raisonné**.  
La crise de 2008-2009 a radicalisé ce phénomène en provoquant une véritable **crise de confiance** vis-à-vis des dirigeants.
- ⇒ La **mobilité** (en France essentiellement interne) est un puissant facteur de satisfaction au travail et de **réengagement**. Or parmi les sujets majeurs du management et de la gestion des RH en entreprise, figure la mobilisation, l'**optimisation** des compétences, si possible de façon prospective.
- ⇒ Les **carrières**, commencées tardivement, sont de plus en plus **longues**. Mais la **mobilité** et plus globalement la gestion de la carrière est problématique pour les seniors, en particulier les 55/65 ans.
- ⇒ Le **marché des emplois** les plus qualifiés est **très actif** (plus de 400 000 Offres dans les 12 derniers mois en France), générateur de turn-over chez les plus courtisés.

**Le cadre** doit prendre **en main de la conduite de son propre parcours** professionnel et personnel, dans le marché de l'emploi dans son ensemble et **construire son équilibre vie professionnelle / vie privée** avec, pour les plus jeunes, une prééminence de la sphère personnelle. Chez les **seniors**, cette responsabilité **se complique**, car leur capacité à la mobilité réduite, tandis que leurs perspectives de fin de carrière s'éloignent, ajoutant à leur sentiment d'insécurité.

Par ailleurs, l'**exigence** en matière de **niveau de qualification** et de **diversification des savoirs** est toujours croissante. **La formation tout au long de la vie** est donc un **moyen important** de construire son parcours, d'autant plus pertinent et efficace qu'elle a été conçue en concertation avec l'employeur.

Les cadres ont besoin, pour envisager leur avenir, de l'**accompagnement d'un professionnel** du conseil **neutre et de confiance** mais aussi d'une **concertation avec l'entreprise** qui évalue sa contribution et décide de son potentiel à évoluer en interne.

**L'entreprise**, de son côté, doit prendre en compte les enjeux contemporains de la gestion stratégique des compétences, et sa finalité d'optimiser la mobilisation des compétences, l'adhésion aux politiques menées. Elle cherche donc à construire une **nouvelle** relation avec ses cadres,



collaborateurs détenant des compétences stratégiques et/ou un rôle de management indispensable. Bien des entreprises travaillent aussi à améliorer les relations humaines et le bien-être au travail, ou, au moins, à réduire les risques psycho-sociaux.

**Le parallélisme** de ces deux problématiques **montre bien l'intérêt des deux parties à se concerter pour réduire l'incertitude**. Ce qui suppose que **chacun soit à la fois autonome** dans l'échange et **désireux de collaborer** dans la **clarté**.

La recherche d'optimisation de l'employabilité, de l'évolution des compétences, se joue aussi en fonction de **l'évolution des territoires**, de leur **orientation économique** et des **pôles de compétences**, de **l'offre de formation** et du **marché de l'emploi**, etc.

**Le projet « générations et talents »** mené en commun, par **Alcatel-Lucent et l'Apec** est emblématique du rôle que peut jouer l'entreprise dans la construction des parcours.

Son **objectif est de remettre en mouvement les salariés, y compris les seniors, et les inciter à être l'entrepreneur de leur carrière** et de renforcer une **culture inter-générationnelle**.

L'Apec est une structure **paritaire** ; c'est un gage de **légitimité**, renforcée par la **pertinence** de ses consultants, qui sont héritiers de plus de 40 ans d'expérience. L'aspect « tripartite » permet la co-construction d'un parcours dans l'entreprise avec l'appui de la RH et d'un tiers de confiance, le consultant de l'Apec, dès lors que c'est la volonté du cadre.

**Le dispositif comporte quatre volets :**

1. Une série de trois **conférences** : Gérer sa carrière, Réussir l'intergénérationnel, Le mentorat ;
2. Des sessions de **sensibilisation** pour promouvoir le dispositif ;
3. Les entretiens de seconde partie de carrière, conduits par un consultant de l'Apec **en toute confidentialité** et dont la synthèse est la propriété des bénéficiaires ;
4. Une opération de **mentorat**. Les mentors, volontaires, disposent d'un temps dédié et sont formés à leur rôle.

**Objectifs et résultats attendus**

Le dispositif permet au collaborateur en 2<sup>o</sup> partie de carrière de construire un ou des scénarios d'avenir et ainsi de redevenir acteur de sa propre évolution, force de proposition pour bâtir et valider avec son employeur un plan d'action réaliste, éventuellement sur la fin de leur carrière professionnelle.

**L'entreprise contributrice de la construction d'un parcours de vie**

L'objectif est **la recherche d'un équilibre dynamique**, entre vie personnelle et vie professionnelle. **L'entreprise** peut en être **partenaire contributrice**.

La réussite de cette trajectoire dépend de la **capacité de concertation et de coopération** et donc de l'établissement par l'entreprise, d'un **climat favorable à la réflexion** et à **l'échange**. L'expérience que nous souhaitons vous exposer en est une illustration concrète.

Elle dépend aussi, en grande partie, du **développement de l'employabilité**, dont la **formation** tout au long de la vie est une dimension, favorisée par une organisation qui a besoin de prendre en compte les évolutions de plus en plus rapides (pas seulement technologiques).