

## Tenir compte de l'âge pour faire face à la crise



*Il y a quelques mois, la notion de «politique du personnel tenant compte de l'âge» était sur toutes les lèvres. Les avertissements et les analyses concernant l'importance et les risques du vieillissement faisaient régulièrement la une des médias. Quant aux fonctions critiques, elles constituaient une véritable épidémie pour notre économie. Jusqu'à ce que la crise s'impose... Brusquement, cette politique fut reléguée aux oubliettes. Aujourd'hui, on ne parle plus que d'économies, de restructurations, de survie.*

Erreur ! Car une politique du personnel tenant compte de l'âge permet, elle aussi, de faire face à la crise. Chaque organisation doit, en effet, veiller à survivre à la crise, mais aussi à pouvoir tirer profit de la situation lorsque l'économie se sera redressée (espérons très rapidement). C'est la raison pour laquelle la gestion (du personnel) doit tout mettre en oeuvre pour conserver le savoir au sein de l'organisation.

Voici quelques façons d'y procéder :

**1. Confiez aux travailleurs qui ont temporairement moins de travail la tâche de réfléchir au défi que constitue une politique du personnel tenant compte de l'âge ou organisez une formation à ce sujet**

Il y a six mois, certaines organisations étaient parvenues à la conclusion que d'ici cinq ans, elles seraient confrontées à des défis de taille : la préservation du savoir en dépit du départ de nombreux travailleurs âgés, la santé et la présence de l'ensemble des effectifs, les fonctions critiques... Depuis, une demi-année s'est déjà écoulée et la perspective de ces défis se rapproche : il ne nous reste plus que quatre ans et demi... Pourquoi ne pas charger les travailleurs qui ont moins de travail pour l'instant de réfléchir aux défis d'une politique tenant compte de l'âge et ce, même s'ils ne font pas partie du département RH ? L'ouvrier pourrait se concentrer sur son poste de travail; le chef d'équipe sur l'organisation... Et pourquoi ne pas organiser des formations ? Les formations entraînent certes des frais supplémentaires, mais en ce moment elles ne mettront pas en péril le respect des délais. Par contre, elles vous permettront d'accroître les compétences au sein de votre entreprise.

**2. Profitez des restructurations pour introduire le management des compétences**

Il s'agit là d'une tâche délicate. Si l'organisation décide de lier la rétribution aux compétences, de nombreux acquis seront remis en question. Dans une organisation «en affaires courantes», cela demandera beaucoup d'énergie. Par contre, dans les organisations en restructuration, l'introduction du management des compétences sera plus aisée. Ainsi, les restructurations pourraient être basées sur les objectifs à atteindre par l'entreprise. Quant aux travailleurs, ils pourraient être sélectionnés sur la base de leurs compétences et non plus sur la base de leur âge.

**3. La rotation des postes de travail et d'autres aspects de la politique du personnel tenant compte de l'âge**

Outre le management des compétences, de nombreux autres aspects doivent être pris en considération dans le cadre d'une politique du personnel tenant compte de l'âge. La mobilité horizontale et la rotation des postes de travail par exemple. Ce principe accroît la polyvalence du travailleur et offre à l'organisation une diversité plutôt qu'une concentration de l'expérience. En temps de non-crise, il est souvent plus difficile de déplacer les travailleurs âgés. Par nécessité, certaines entreprises sont déjà passées à la rotation des postes de travail. Manifestement, les réactions sont plutôt positives et ce, tant de la part des responsables RH, qui parviennent enfin à motiver leur personnel, que de la part des travailleurs, qui apprécient de pouvoir travailler dans une nouvelle équipe...

**4. Des syndicats constructifs**

Ces pistes (et bien d'autres) offrent certes une opportunité à l'employeur, aux travailleurs et au département RH, mais aussi aux syndicats. Ils peuvent, eux aussi, jouer un nouveau rôle dans les projets d'amélioration. Le modèle conflictuel peut être écarté pour mieux répondre aux besoins urgents et nouveaux. On constate que depuis le début de la crise, les syndicats ne recourent plus systématiquement au réflexe de la préposition et du parachute doré. Manifestement, la crise a également permis aux partenaires sociaux de se repositionner dans la concertation sociale.

Restons-en là, avant d'encenser par trop la crise et ses défis. Mais soyons clairs, les organisations qui, en temps de crise, continuent à mener une politique du personnel tenant compte de l'âge auront un avantage concurrentiel et ce, pendant et après la crise. A vous de choisir !

Gunter Bombaerts



Hilda Martens



### A propos des auteurs

Gunter Bombaerts est membre du *expertisecentrum Leef tijd & Werk des pouvoirs publics flamands*. Il a écrit cet article en son nom propre. Hilda Martens est professeur en matière de gestion du personnel à la faculté *Bedrijfs economische Wetenschappen de l'Université d'Hasselt*.

Des mêmes auteurs : *De hofnar en de kanarie onderweg. Leef tijdsbewust personeelsbeleid*, Kluwer, 2009 (uniquement disponible en néerlandais).

**Ressources humaines / RH / HR / Human resources / Management / accident du travail / Change**

management / Changement / **Coaching** / éco-chèques / **Leadership** / Pensions / interview de sélection / accueil des nouveaux  
travailleurs / **formation communication** / outplacement / **motivation diversité** / salaires / car policy / absentéisme / travailleur  
âgé / e-recrutement / e-recrutement / **harcèlement** / bien-être / restructuration / **évaluation** / travailleur étranger / concertation  
sociale / **sélection** / parrainage / discrimination / HR consultant / DRH / Senior RH /

Service clientèle : tél. : 0800 40 330 - Disclaimer - Privacy statement



© Wolters Kluwer Belgium 2010