

## Seule l'employabilité compte, le reste est accessoire !



*Nombre de travailleurs espèrent encore pouvoir prendre leur retraite anticipée. Pourtant, indépendamment de la crise, le vieillissement de la population y fera obstacle. Les travailleurs, mais aussi les employeurs et les responsables RH, vont devoir prendre leurs responsabilités.*

### Possibilité d'amélioration de 80 %

Quelques chiffres :

- 75 % des personnes qui considèrent avoir un «bon» travail (implication, motivation), se voient continuer à travailler jusqu'à leur pension;
- ce pourcentage retombe à 31 % chez les personnes qui ne sont pas épanouies dans leur travail;
- l'important pour les RH est de faire en sorte que 81 % des personnes qui ne sont pas épanouies dans leur travail, se voient continuer à travailler jusqu'à leur pension moyennant adaptation de leur travail.

Cela vaut donc assurément la peine d'améliorer l'employabilité dans le cadre de la rétention.

### Organisation du travail sur la base des forces vives

Gestion de carrière, diversité de la fonction, formation et politique de rémunération sont des instruments RH importants pour promouvoir l'employabilité et l'efficacité des plus de 50 ans dans les organisations. Néanmoins, sans une adaptation du travail aux possibilités et limites humaines, ce sera peine perdue. Les RH doivent favoriser l'employabilité. Le reste est accessoire.

A cet égard, les organisations qui optent pour une répartition des tâches peuvent s'inspirer dans une large mesure des idées de Peter Warr (1993) dont l'une des études portait sur les conditions dans lesquelles la performance au travail est tributaire de l'âge. En voici un aperçu :

Catégorie de tâche	Les exigences de la tâche dépassent les capacités de base à mesure que l'âge augmente	La performance au travail s'améliore à mesure que l'expérience augmente	Rapport attendue avec l'âge	Exemple
Activités subissant l'influence négative de l'âge	Oui	Non	Négative	Travail de levage, activités d'apprentissage rapide
Activités où l'expérience compense l'âge	Oui	Oui	Inexistante	Travail manuel qualifié
Activités ne subissant pas l'influence de l'âge	Non	Non	Inexistante	Tâches aux exigences limitées
Activités subissant l'influence positive de l'âge	Non	Oui	Positive	Travail exigeant d'importantes connaissances et une grande expérience

Tableau : Catégories de tâches de Warr

### Quelle stratégie adopter ?

Il est recommandé aux organisations de placer les travailleurs âgés dans des fonctions dans lesquelles leur âge présente des avantages, notamment dans des fonctions exigeant d'importantes connaissances et une grande expérience. Ou dans des fonctions où ils peuvent compenser leur «perte de vitesse» dans certains domaines par leurs forces (coping), notamment dans un travail manuel qualifié.

Il importe de répartir le travail de manière telle que chacun soit valorisé au maximum. C'est la seule façon d'aboutir à une situation qui profite tant à l'employeur qu'au travailleur.

### Pratiquer l'auto-direction

Il n'est pas simple de répartir le travail pour que chacun soit valorisé. Nous croyons que l'auto-direction est une bonne façon d'y parvenir.

L'auto-direction est souvent, à tort, interprétée comme une situation d'absence de direction. Au contraire. La direction par l'équipe permet précisément un meilleur suivi dans certaines situations et est davantage axée sur le processus.

Le passage à l'auto-direction s'accompagne, dès lors, d'importants défis. Les supérieurs directs se voient attribuer une autre fonction. Les attentes à l'égard des travailleurs sont tout autres. Les dirigeants d'entreprise doivent oser desserrer leur emprise pour mieux l'assurer. Etc.

L'essence de l'auto-direction est pourtant simple. Confiez aux travailleurs davantage de responsabilités - à l'égard de l'organisation, d'eux-mêmes et de leurs collègues. Ils s'impliqueront davantage dans le processus de travail dans sa globalité et plus uniquement dans leur propre tâche.

Une équipe efficacement autogérée recherchera automatiquement un compromis gérable entre vie professionnelle et vie privée et se souciera davantage des tâches de l'organisation. Elle pourra également rechercher à étendre ses tâches tout en se souciant des conséquences pour les collègues. Parce que les travailleurs se sentiront plus concernés, ils pèseront davantage le pour et le contre entre leur propre intérêt et celui de l'équipe. Cela aboutira dans de nombreux cas à des situations qui profitent tant à l'employeur qu'au travailleur.

### 6 travailleurs de plus de 50 ans réalisent 2 millions d'euros de bénéfice

Des bénéfices à la hauteur des défis ! Un exemple extrême : une centrale hydraulique relativement ancienne du Nord de la Suède était gérée par 6 travailleurs de plus de 50 ans. Le taux d'absentéisme y avoisinait les 6 % et la centrale était utilisée 80 % du temps. La responsabilité du processus a été confiée aux 6 travailleurs dans le but d'accroître la productivité, notamment en évitant les contrôlés inutiles. Le pourcentage d'utilisation est passé de 80 % à 99 %, le chiffre

d'affaires a augmenté de 33 millions d'euros et le bénéfice de 2 millions d'euros. Pas mal pour 6 travailleurs de plus de 50 ans travaillant en toute autonomie, n'est-ce pas...

#### Ergonomie : qui ne sait rien ne doute de rien !

A l'instar de l'auto-direction, l'ergonomie constitue un autre instrument permettant d'améliorer l'employabilité. Les meilleures interventions sont celles qui produisent un maximum d'effets avec un minimum d'efforts. Notamment, décentraliser une imprimante pour que les professions sédentaires se déplacent régulièrement. Ou rendre une plate-forme de chargement rabattable pour éviter de devoir lever les charges trop haut.

Parallèlement aux investissements peu coûteux, les investissements plus onéreux portent eux aussi leurs fruits à plus long terme. Les pompes pneumatiques, les sièges ergonomiques... rendent le travail moins contraignant, réduisent le risque d'absence pour maladie et mettent leur expérience à profit sur une période plus longue.

Une chose est sûre. Les RH doivent promouvoir l'employabilité. Le reste est accessoire.

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 *Bedrijfseconomische 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