

Comment reconnaître la perle rare «grisonnante» ?



La crise frappe notre pays. Le chômage grimpe en flèche, et redessine les stratégies RH : en 6 mois de temps, l'on est passé du recrutement du type «peu importe la couleur du merle, pour peu qu'il soit disposé à travailler» à la sélection du type «Quel oiseau rare recherchons-nous?».

Face à ce revirement de situation, notre conseil est donc de fourbir vos armes, et celles de vos collaborateurs, afin de lutter contre le réflexe humain d'évaluation sélective, dont l'objectif ultime est de ne retenir que le meilleur candidat. Une politique de recrutement et de sélection tenant compte de l'âge peut vous y aider.

Analyse de la fonction et des compétences

Une bonne sélection commence par l'analyse de la fonction et des compétences. Un recrutement réussi démarre au niveau de l'organisation du travail. Les compétences supplémentaires nécessaires au sein d'une équipe dépendent fortement de la répartition des tâches. Dans une équipe de soudeurs qui exécutent des instructions données en allemand, tous les soudeurs ne doivent pas nécessairement connaître l'allemand. Du moins, si ceux qui connaissent l'allemand sont bien répartis entre les différents postes. Le profil de la personne que l'on souhaite engager et les compétences que l'on exige d'elle dépendent donc de la répartition interne des tâches et de l'organisation du travail :

- associez les travailleurs âgés et les collègues directs potentiels à la définition du profil de la fonction et des compétences. Ils sont mieux à même d'évaluer les exigences en matière de (type de) flexibilité, de temps plein/temps partiel, etc. ;
- tenez compte, dans la formation exigée, d'une éventuelle expérience équivalente. En 20 ans, un ouvrier non qualifié ayant commencé sa carrière comme réassortisseur dans une grande surface peut très bien être devenu chef de rayon dans cette même grande surface;
- tenez compte aussi de l'importance de certains aspects pour lesquels les travailleurs âgés ont plus d'atouts à faire valoir : une large expérience, un réseau étoffé, etc.

Une annonce attractive

Les conseils donnés ci-dessous ne valent pas seulement pour les travailleurs âgés, mais contribuent à faire savoir clairement et de façon précise en quoi consiste la fonction vacante :

- mentionnez les possibilités spécifiques (adaptations ergonomiques individuelles, flexibilité éventuelle ou travail à temps partiel, etc.);
- précisez que « Les travailleurs âgés, les personnes handicapées et les personnes d'origine allochtone sont encouragées à postuler. » ;
- évitez le (nouveau) jargon complexe. Tenez-vous-en aux exigences essentielles, et non superflues, liées à la fonction et aux compétences. L'ensemble n'en sera que plus clair;
- donnez des exemples;
- ne fixez pas de critères d'âge illégaux (p. ex., maximum 40 ans), et soyez attentif au langage implicite. Ne succombez pas à la tentation de la chasse aux talents en essayant de présenter votre organisation de la manière la plus attractive possible vis-à-vis d'un public restreint. Nous songeons à des formulations telles que «équipe jeune et dynamique», «sportif et énergique», etc.

Pour les dispositions légales, consultez la «check-list» du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme.

Afficher clairement la mission et valeurs de l'entreprise

Dans le cadre d'un recrutement externe, il est important de ne pas négliger l'image et l'identité de l'entreprise. Une image claire et précise attirera les «bons» candidats. Une bonne campagne de recrutement renforce cette image et permet aux candidats de se reconnaître dans l'entreprise, d'avoir une image réaliste de celle-ci et, plus tard, de se faire plus facilement accepter dans celle-ci. Construire une image demande que l'on s'interroge sur les valeurs de l'entreprise. Cela ne se fait pas du jour au lendemain.

Dénicher la perle rare « grisonnante : LE défi

La sélection pose plusieurs grands défis :

- souvent externalisée, la sélection devient peu à peu une relation commerciale fournisseur-client. Dans le cadre du «repeat business», certains bureaux de sélection font savoir de manière informelle qu'ils ne présentent que très exceptionnellement des candidats âgés de plus de 40 ans à leurs clients;
- en dépit de la haute valeur ajoutée qu'elle confère à la gestion des ressources humaines, la sélection est considérée dans de nombreuses entreprises comme un «premier emploi» pour les jeunes. En vertu du phénomène «qui se ressemble s'assemble» (hypothèse de similarité), ces jeunes auront tendance à favoriser les candidatures d'autres jeunes plutôt que celles des personnes âgées;
- dans une procédure de sélection par étapes éliminatoires (le modèle à obstacles multiples), les groupes qui obtiennent de faibles scores aux premières épreuves seront plus facilement écartés. Les procédures dans lesquelles chaque candidat peut passer tous les tests (le modèle compensatoire) conviennent mieux aux personnes qui ont des qualités et des faiblesses bien marquées;

Quelques conseils et astuces :

- les personnes qui effectuent les sélections doivent prendre conscience de leurs préjugés et doivent être formées à ce niveau;
- il est recommandé d'inclure des travailleurs âgés dans la composition des commissions de sélection. Leur riche expérience du travail et de la vie leur permet d'évaluer correctement l'aptitude d'un candidat à remplir une fonction. Leurs hypothèses de similarité constitueront également un contrepoids aux avis émis par les personnes d'âges différents.

En conclusion, nous dirons qu'une politique de recrutement et de sélection qui tient compte de l'âge est une excellente arme pour dénicher l'oiseau rare. Même si celui-ci est grisonnant. Bonne chance !





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