

Vers un nouveau partenariat entre employeurs et employés

Dans trois ans, plus de 50 % de la population résidant en Suisse aura plus de 50 ans. Une opportunité pour les RH de se positionner comme partenaire stratégique. En créant de nouvelles conditions cadres et en travaillant sur la valorisation des compétences clés de l'entreprise.

L'inversement progressif de la pyramide des âges serait-il en train de créer des nouvelles possibilités d'action pour les ressources humaines? Plusieurs indices permettent de le croire. De nombreux secteurs annoncent une pénurie de compétences. Chose étonnante, face à cette situation le «monde de l'éducation et de la formation» s'interroge quant à son efficacité à délivrer les compétences requises par le monde du travail... En parallèle, il devient de plus en plus difficile d'organiser de la formation interne – faute de moyens. Pour les ressources humaines, ces réalités les obligent bien souvent à trouver une pirouette pour «débarquer» des personnes dont les compétences ne seraient plus assez visibles dans l'entreprise. Nous postulons donc que le moment est venu pour les ressources humaines de se positionner en partenaire stratégique et de prendre les risques nécessaires et calculés qui vont contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Nous proposons ici un nouveau partenariat employé – employeur, favorable au maintien et à la progression des compétences en interne.

Initier une prévision à long terme de la demande en compétences

Tout observateur s'avise aisément du changement qui s'effectue dans le monde du travail. Non seulement la population «en situation de travail», mais également la nature et la forme du travail se modifient. D'où la pertinence pour le RH d'initier une prévision à trois, cinq et dix ans de la demande en ressources et compétences nécessaires à la poursuite des objectifs de l'entreprise. Dans ce délicat exercice qui consiste à définir les compétences critiques à la maîtrise d'un poste de travail, nous suggérons d'identifier la part que recouvre «l'expérience». Cet élément apporte une variable décisive dans toute initiative visant non



seulement à recruter tous les profils d'âge, mais également à instaurer une collaboration positive entre des personnes d'âges divers.

Cette projection tirera également avantage de l'introduction, dans l'inventaire proposé, des nouvelles pistes qu'offre la modification de la nature et de la forme du travail, quant au lieu, au mode et au temps de travail dans une journée. Un examen détaillé par exemple des possibilités qu'offre le travail à domicile (à temps plein ou partiel) à l'ère de l'Internet, peut révéler des solutions non négligeables en termes de créativité et d'encadrement des coûts en général. La gestion des compétences permet ainsi d'envisager la maîtrise de postes en optimisant la diversité que constituent les profils d'âges, de compétences, de capacités ou d'incapacités physiques.

Faire évoluer les mentalités quant aux représentations liées à l'âge

Le RH a le privilège de pouvoir faire évoluer les mentalités quant aux représentations d'un tout un chacun quant à l'âge. A lui de révéler la contribution de chaque âge à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Retenons d'abord quelques points qui permettent de valoriser les talents seniors. Ces éléments sont également les prémisses d'un partenariat gagnant pour tous les protagonistes. Proposer un tra-

vail intéressant avec des perspectives d'évolution – sans considération de l'âge – est clé. Car ne plus voir de perspectives entraîne un désintéressement et une démobilité certaine, voire un sentiment d'exclusion. Initier un dialogue sur les perspectives personnelles du collaborateur et écouter le repositionnement qu'il veut donner «au travail» par rapport aux autres valeurs dans sa vie permet donc de créer un nouveau dialogue entre employé et employeur. Quant aux bilans de compétences, au-delà du savoir et de l'expérience, ils vont encourager le collaborateur dans sa démarche individuelle. L'idéal serait ensuite de lui offrir une formation continue permanente. L'ensemble de ces attitudes va conforter son sentiment de valorisation et l'inciter à se redéfinir comme un prestataire de travail. A ce moment, le RH a créé les bases permettant qu'un partenariat employé – employeur déploie tous ses effets.

Transmettre l'expérience et l'histoire de l'entreprise aux jeunes

À partir de la mi-vie, l'objectif de développement de l'individu tourne souvent autour de l'envie ou le besoin de contribuer, voire de laisser sa marque. C'est le moment adéquat où le facteur intégrateur que représente le «senior» peut jouer en plein: passerelle de transmission de l'expérience et de l'histoire de l'entreprise vers les nouveaux entrants qui amènent avec eux une «technique» moderne. Le senior évolue vers un rôle de mentor. Cette fonction renforce son sentiment de valorisation professionnelle, à savoir le sentiment d'être utile, d'être reconnu et d'être visible. De mentor à apprenant, le passage se fait aisément: l'intégration de nouvelles techniques ou manières s'en voit facilitée. Nous assistons à l'émergence d'une collaboration – au lieu de la compétition. Sans négliger l'implication et la fidélisation qui s'en retrouvent renforcées. Dialoguer, discuter avec les seniors des voies possibles d'évolution ouvre la plupart du temps des pistes que seul, le RH n'aurait pu envisager. Cela demande également que le RH prenne sa place de leader stratégique dans l'entreprise. Et les conditions semblent aujourd'hui réunies pour qu'il ou elle la saisisse.

Geneviève Bauhofer



L'auteure

Geneviève Bauhofer est la créatrice d'AZI Innovation, une société de conseil spécialisée dans la gestion de compétences et le transfert intergénérationnel des expériences dans l'entreprise.
Lien: www.azinnovation.eu