Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



DOSSIER DOCUMENTAIRE

LA GESTION DES SENIORS : ENTRE IDEES REÇUES ET VRAIES QUESTIONS RH

>20 juin 2012

Dossier réalisé par le centre de ressources documentaires de l'INET



Introduction

La France et sa population active vieillissent. Les plus de 55 ans représentent 12,4 % des actifs en 2010 contre 7,7 % en 1995. Selon les projections de l'Insee, ce taux pourrait atteindre 16,8 % dès 2020. La question d'une meilleure prise en compte des âges au sein des politiques de l'emploi devient une volonté commune à l'ensemble de ces pays, tant dans le secteur privé que dans la Fonction publique. *(Document 1 : Négocier sur l'emploi des seniors ? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 , Annie Jolivet, Bruno Lamotte, Cécile Massit, In : Travail et emploi , n° 121, janv-mars 2010, p.33-42)*

Les acteurs de la gestion des ressources humaines doivent prendre en compte à la fois l'allongement des fins de carrière mais aussi les accélérations induites par les transformations du marché du travail, les impératifs croissants de mobilité et d'adaptabilité des personnels. *(Document 2 : Comment gérer une main-d'oeuvre âgée? Regard sur la France, Julie Christin et Marie-Laure Buisson, In : Gestion, 2009/3 , p. 38-46)*

Le maintien des seniors en activité représente une véritable nécessité : il permet au marché de l'emploi d'amortir le choc démographique actuel tout en gardant une maîtrise des dépenses de retraite dans un contexte de contraintes budgétaires fortes. La loi du 9 novembre 2010 portant réforme du système des retraites, associée aux transformations des âges de la vie de nos sociétés contemporaines, rend d'autant plus urgente l'instauration d'une véritable politique de gestion des ressources humaines (GRH) qui favorise la poursuite des carrières des agents publics dans les meilleures conditions possibles. *(Document 3: Passer sa retraite au travail, In : Lettre du cadre territorial, n° 401, 15 mai 2010, p. 42-43 et document 4 : Les seniors : une ressource à faire fructifier In : Lettre du cadre territorial n° 421, 1er mai 2011, p. 34-35)*

Cette nouvelle politique de GRH doit permettre aux agents plus âgés, dits « seniors », de continuer à servir l'administration et de s'y sentir utiles et valorisés. Le fait que plusieurs générations, aux comportements et attentes parfois hétérogènes, se côtoient est une donnée nouvelle à intégrer à différents niveaux, en termes d'organisation du travail, de parcours professionnels, de renouvellement des effectifs et des équilibres à rechercher, de gestion des compétences et de management des équipes. *(Document 5 : Pourquoi les seniors sont l'avenir de la fonction publique, In : Acteurs publics, n° 83, avril 2012, p.64-65 et document 6 : Valoriser l'expérience des seniors, c'est l'enjeu de demain, In : Gazette des communes, 15 mars 2010, p. 26-27)*

Enfin, il appartient aux gestionnaires de ressources humaines d'anticiper le vieillissement des agents en amont de la fin de carrière et d'y apporter des réponses bien avant que l'agent ne devienne un senior. *(Document 7 : Gérer et anticiper les fins de carrières, In : Enjeux mutuels - OST/MNT, n° 8, avril 2012, 4 p.)*

La France n'a pas anticipé ces transformations aussi rapidement que certains de ses voisins européens puisqu'elle connaît un taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans de 38,4 %, contre 45 % dans l'ensemble de l'Union européenne, 53 % aux Pays Bas, 58 % au Royaume uni et jusqu'à 70 % en Suède. *(Document 8 : Valoriser les « seniors » dans les fonctions publiques, In : Perspectives Gestions publiques, n° 33 , janvier 2010, 8 p. et Document 9 : Seniors et fonction publique : comment font les autres pays ?, In : Maires de France, mai 2012, p. 20-21)*

Les mercredis de
l'INET à Paris
UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES DE DIRECTION TERRITORIAUX



Éléments bibliographiques

DOCUMENTS EN LIGNE

La gestion des âges dans la fonction publique : pour une administration moderne et efficace
Rapport au Premier ministre, janvier 2012
Pascal Brindeau
En matière de gestion des âges, dans la vie professionnelle, la France accuse en effet un retard par rapport aux pays voisins dans l'Union européenne. Après avoir dressé un état des lieux de la gestion des ressources humaines publiques, ce rapport se concentre sur sept propositions concrètes, applicables dans les trois fonctions publiques (d'État, territoriale, hospitalière), intégrant, outre les mesures attendues de formation continue, d'accompagnement des agents tout au long de leur carrière et de prévention des risques liés à l'âge,...la transmission des savoirs et des compétences entre les générations.
www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Rapport_Pascal_Brindeau.pdf

Gérer et anticiper les fins de carrière : les seniors dans la Fonction publique territoriale
Cahiers de l'OST – MNT , n°5 , juin 2012
En partenariat avec l'INET et avec l'AATF, l'Observatoire social territorial a confié le sujet sur l'emploi des seniors à la réflexion d'un groupe d'élèves administrateurs. De cette étude approfondie, 30 préconisations ressortent, s'articulant autour de 2 grands axes :
- faire face aux problématiques spécifiques liées aux fins de carrières
- bâtir une stratégie d'anticipation des problèmes liés à la fin de carrière
www.mnt.fr/

Le management des seniors dans la fonction publique
Une enquête du cabinet de conseil Eurogroup et de l'Association des anciens élèves de l'ENA (AAEENA) sur le management des seniors auprès d'une quarantaine de responsables RH des trois fonctions publiques, révèle que la question du management des seniors n'est guère prise en compte dans les stratégies et les politiques de ressources humaines.
www.eurogroupconsulting.fr/IMG/pdf/P5-2009.pdf

Seniors tuteurs : comment faire mieux ? : rapport au Secrétaire d'Etat chargé de l'Emploi
Bernard MASINGUE, mars 2009
La transmission des savoirs et des compétences par les seniors au sein des entreprises doit être désormais une composante majeure du management intergénérationnel. Pour être un succès, le tutorat doit devenir « un instrument ordinaire de la qualité et de la performance des équipes de travail. »
http://ecrire.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Masingue.pdf

Allongement de la vie professionnelle : comment agir ?
Travail et changement, n°337, mai 2011
Avec l'âge légal de la retraite repoussé à 62 ans, l'aménagement des conditions de travail et des parcours est devenu nécessaire. Dans cet esprit, les réflexions menées sur la situation des seniors impliquent la prise en compte systématique de tous les âges. Un cheminement qui peut s'opérer en envisageant trois leviers d'action.
www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/7406376.PDF

OUVRAGES

L'atout senior : relations intergénérationnelles, performance, formation
Sandrine Collette, Christian Batal, Philippe Carré, Olivier Charbonnier
Dunod, 2009 - 240 pages



La France se trouve, de fait, parmi les pays de l'UE ayant les plus bas taux d'activité pour les 55-65 ans. Il y a donc risque pour le système des retraites. Comment y remédier si ce n'est en conservant dans l'emploi ces «seniors» de 55 ans et plus ? Que dire à des salariés qui sont censés travailler moins depuis les 35 heures, mais auxquels on demande aujourd'hui de travailler plus longtemps ? Comment revenir sur des logiques qui amènent les seniors à renoncer à la progression professionnelle après 50, voire 45 ans, à la formation ou qui voient leur efficacité remise en cause ? Après un état des lieux détaillé, cet ouvrage, fruit d'une étude menée sur 3 générations fournit des outils pratiques et des solutions opérationnelles permettant la mise en place d'une meilleure gestion des âges et des compétences et d'une véritable ingénierie des ressources humaines dédiée aux seniors.

Le management des seniors : les dernières mesures pour l'emploi des seniors
GUERIN Serge ; FOURNIER Gérard
Eyrolles, 2009 - 320 p.



Depuis la parution de la première édition de cet ouvrage, le cadre institutionnel a fortement évolué : promulgation de la loi Fillon, accord national interprofessionnel entre les partenaires sociaux pour des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors, lancement du plan national concerté pour l'emploi des seniors, mesures Bertrand de 2008 en faveur de ceux qui restent au-delà de l'âge légal, menaces de sanctions à partir de 2010 pour les entreprises n'ayant pas mis en place un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, possibilité de partir à la retraite à 70 ans...