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



SYNTHÈSE

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

> 20 juin 2012, à Pantin

SOMMAIRE

Premiers éléments de mise en perspective : évolutions démographiques, représentations, préjugés et différences de traitement **4**
Anne JOLIVET
Chercheuse associée au CREAPT (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail)

Partage des approches **6**
Pierre KLING
Directeur de la mission organisation de la ville de Metz

Enjeux (formation, recrutement, conditions de travail…), gestions des seniors **8**
Anne JOLIVET
Chercheuse associée au CREAPT (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail)
Pierre KLING 10
Directeur de la mission organisation de la ville de Metz
Dominique CAU-BAREILLE 10
Maître de conférence en Ergonomie, Institut d'Etudes du Travail de Lyon, (Université Lyon 2)

Restitution des ateliers **11**
Luc-Olivier SEHIER 11
Elève administrateur
Claire BULLET 11
Elève administrateur
Sandra PREDINE 13
Elève administrateur
Cécile BIZOT 13
Elève administrateur

Table ronde **15**
Olivier CHARBONNIER 15
Directeur général d'Interface et co-auteur de *L'Atout senior* 15

Conclusion **18**

Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.

Présentation de la journée / ouverture des travaux

Anne PUTOT
Responsable pôle de compétences RH, INET

Bienvenue à tous et à toutes. Nous allons vous présenter rapidement les mercredis de l'INET, avec Dominique LAGRANGE, puis le déroulé pédagogique de la journée, avec Pierre KLING.

Dominique LAGRANGE
Directeur adjoint de la formation, INET
Je vous remercie d'être venus nombreux à cette journée dédiée aux cadres de direction. L'objectif de celle-ci est de vous fournir de nombreux outils et informations, nourris par les échanges d'universitaires. Nous nous appuyons sur les travaux réalisés par les élèves administrateurs de l'INET. Ils ont réalisé une étude sur la gestion des fins des carrières, en collaboration avec l'Observatoire Social Territorial de la MNT.
Le programme de la journée se veut dynamique et participatif. Nous travaillerons cet après-midi en ateliers autour de questions-clés que vous aurez identifiés dans la matinée.

Marc ALHERITIERE, administrateur national
Un représentant de la MNT

La Mutuelle Nationale Territoriale n'est pas une simple structure de remboursement complémentaire de la Sécurité Sociale, mais se veut inscrite dans un mouvement social. Nous avons d'emblée souhaité être la mutuelle de tous les agents publics territoriaux. A sa création, en 1 964, il n'existait pas de tels outils de protection sociale complémentaire. Récemment, un décret est paru sur les agents territoriaux – qui a été fortement souhaité par la MNT.
L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme « un état complet de bien-être physique, mental et social ». C'est pourquoi notre mutuelle s'inscrit dans une dimension sociale, en aidant ses adhérents au-delà des remboursements de santé, dans le logement ou par la protection juridique. De même, la MNT a créé l'Observatoire Social Territorial comme un outil pour comprendre la population territoriale.

Anne PUTOT

Une soixantaine de personnes participent à cette journée, avec un équilibre entre des membres de directions des ressources humaines et des professionnels (notamment des directeurs de services ou de pôles) chargés de la mise en œuvre des politiques publiques au sein des collectivités. La question des seniors concerne tout autant les deux publics.

Cette journée a été conçue par moi-même et par Pierre KLING, directeur de la mission organisation de la ville de Metz. Vous serez, avec nous, les producteurs des résultats de cette journée. Nous allons donc vous inviter à exprimer vos questionnements autour des seniors, pour ensuite y répondre.

Nous alternerons donc aujourd'hui des moments de travail en groupes et des interventions. L'objectif de cette journée est aussi d'identifier les bonnes pratiques dans le domaine du pilotage des seniors, les leviers de réussite d'une politique de gestion des seniors.

Nous allons commencer la journée par un premier travail en sous-groupes visant à recenser vos questionnements, puis procéder à une première mise en perspective réalisée par Annie JOLIVET, chercheuse associée au CREAPT.

Avant la pause déjeuner, nous vous présenterons les quatre ateliers thématiques organisés au cours de l'après-midi :

- seniors et usures physique et cognitive ;
- seniors et changement dans les organisations ;
- collectifs de travail et relations intergénérationnelles ;
- les seniors A+ de la FPT, une problématique spécifique ?

Chaque atelier sera accompagné par un animateur et bénéficiera de la présence d'un élève administrateur territorial de l'INET. Je précise par ailleurs que le contenu de la journée donnera lieu à un article rédigé par Pierre KLING.

Pierre KLING
Directeur de la mission organisation de la ville de Metz

Nous allons alterner aujourd'hui les temps de travail collectif et les restitutions. Je vous invite à constituer des groupes de 5 à 6 participants, au sein duquel un rapporteur devra être désigné. Nous vous demandons d'identifier trois grands enjeux quant au pilotage des seniors.

Les participants se répartissent en-sous-groupes pour un temps de travail collectif.

Premiers éléments de mise en perspective : évolutions démographiques, représentations, préjugés et différences de traitement

Anne JOLIVET
Chercheuse associée au CREAPT (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail)

Commençons par un point sur la pyramide des âges en France. Sur chaque côté de celle-ci existe une partie en surplomb (cohortes nées en 1945 / 1946). Il s'agit des premières générations très nombreuses, phénomène qui a duré pendant 27 années. Ensuite, les naissances se sont réduites, mais de manière modérée. C'est ce qui singularise la France au plan européen. Nous sommes le deuxième pays d'Europe en termes de nombre de naissances et de fertilité des femmes, après l'Irlande.

Cette pyramide a un impact sur la population active. Dans le champ de la fonction publique, comme pour le secteur privé, est constatée une progression de la part des 50 ans et plus. L'âge moyen dans la fonction publique territoriale a dépassé celui de la fonction publique d'Etat. La proportion de personnes de 50 ans et plus est pour l'heure plus faible dans la fonction publique hospitalière. Aux plans national et international est souvent évoqué le taux d'emploi des seniors. Cet indicateur est différent de celui que je viens d'évoquer et fait référence à la proportion des personnes de 55 / 64 ans employées par rapport à l'ensemble de cette classe d'âge.

Pendant longtemps, la fonction publique territoriale a beaucoup recruté, notamment des jeunes. Des transferts ont été aussi menés d'agents de la fonction publique d'Etat, plus âgés. Il est probable que la population de la fonction publique territoriale sera de plus en plus âgée au fil du temps.

Je vous invite à ne pas utiliser la notion de moyenne d'âge dans vos considérations vis-à-vis des seniors. Je vais vous expliquer pourquoi. Prenons l'exemple de l'âge des ouvriers de la sidérurgie entre 1975 et 1990. En 1975, un quart de cette population avait moins de 27 ans, contre moins de

34 ans pour ce premier quartile en 1990. La notion d'âge moyen masque souvent des évolutions sous-jacentes. Il n'est pas possible avec cet indicateur d'identifier une structure par âge bimodale.

En 15 ans, la structure est passée d'une configuration bimodale à une répartition concentrée. La population la plus jeune a été réduite par les réductions d'effectifs. La plus âgée est partie en retraite.

Il faut utiliser des indicateurs de dispersion et des représentations visuelles de la distribution des populations. Plus vos indicateurs seront fins, meilleure sera votre analyse.

Evoquons à présent le diagramme triangulaire, qui est une représentation simplifiée de structures d'âge. Pour l'utiliser, il convient d'identifier des âges déterminants dans l'évolution de la pyramide des âges. En ordonnée est indiqué le pourcentage de « jeunes ». En abscisse figure le pourcentage de personnes « âgées ». Cet outil permet de mettre en évidence la structure par âge de la population. Il est possible par exemple d'identifier une structure par âge « à deux bosses », avec beaucoup de « jeunes », beaucoup « d'âgés » et peu « d'âgés moyens ».

Ce que je projette est un exemple d'application de cet outil à l'hôpital. Il montre la répartition par âge dans les différents services. Il est possible de présenter ces données de manière évolutive, soit en étudiant l'évolution passée des données, soit en tentant d'imaginer ce que sera l'avenir. Par exemple, le pourcentage des personnes de moins de 26 ans dans les scieries et la sylviculture est en baisse constante entre 2000 et 2006.

Je tiens à souligner par ailleurs que l'âge n'est pas le seul indicateur à considérer. Souvent, il est présupposé que l'âge est corrélé avec l'ancienneté. Ce cas de figure existe mais n'est pas systématique. Dans la population des fondeurs, il existe des « jeunes novices », des « vieillissants expérimentés » mais aussi des « vieillissants novices ». Il s'agit de personnes qui ont changé de fonction au sein d'une même entreprise, le plus souvent suite à des restructurations. Ne préjugez donc pas que l'âge est lié à l'ancienneté.

Dans le cas de l'hôpital que j'ai évoqué, il apparaît que certains services emploient à la fois des jeunes infirmières et des personnes plus expérimentées, travaillant dans des métiers à haute technicité. L'analyse démographique sert à poser des questions et non pas à y répondre. Elle permet d'étudier l'évolution à moyen terme de la population (rétrospective ou prospective), la manière dont les variables - dont le sexe - jouent sur l'évolution des structures. Une telle étude peut permettre de constater si un service ne permet pas à des salariés de rester longtemps en leur sein. Il est aussi possible d'étudier les mobilités par âge.

Concernant la notion de génération, elle constitue un outil d'analyse complémentaire. Il ne faut pas confondre la génération de naissance et la génération d'entrée dans la structure. La polyvalence a tendance à baisser avec l'âge, mais cela ne signifie pas que les personnes les plus âgées ne veulent pas être polyvalentes. Cette absence de polyvalence est une conséquence de l'absence de demande de polyvalence par l'employeur.

Je vais à présent évoquer la question de l'âge et du vieillissement. Pour le CREAPT, le vieillissement en situation de travail donne lieu à un déclin ou à un développement de l'expérience. Il n'existe donc pas de lien strict entre vieillissement et diminution des capacités productives. Il convient aussi de distinguer le vieillissement biologique du vieillissement par le travail. Ce dernier peut aussi bloquer la performance, car le travail – tel qu'il est organisé – peut gêner l'exercice des capacités.

Souvent, les seniors sont considérées, dans le domaine de la formation, comme étant les personnes de 45 ans (50 ans et plus dans celui du recrutement, 55 ans et plus pour les fins de carrière). Je vous invite à ne pas vous appuyer nécessairement sur ces classes d'âges définies dans les dispositions légales, mais à repérer les classes d'âge charnières dans votre organisation.

Pour ce qui est du lien entre âge et évolution professionnelle, l'entretien de mi-carrière est souvent organisé à 40 ans. Or l'entrée dans la vie active est de plus en plus tardive. Pour déterminer le moment de réalisation de cet entretien, je vous invite à vous baser davantage sur le nombre d'années d'ancienneté dans le poste ou dans l'organisation.

Il ne faut pas rattacher la notion de senior à un âge spécifique mais aux spécificités de votre organisation.

Partage des approches

Pierre KLING
Directeur de la mission organisation de la ville de Metz

Nous vous proposons, avec Laurence, de réaliser une synthèse. Nous avons identifié quatre enjeux majeurs dans ce que vous avez produit : usure, fin d'activité, management (pilotage des équipes, rôle des managers encadrants), prévention.

S'agissant de l'usure, un lien a été réalisé par vos groupes de travail entre âge et pénibilité. Cela renvoie à l'usure physique (troubles musculo-squelettiques notamment) et au traitement de celle-ci, à travers le reclassement. Ces questions concernent en particulier les métiers à faible qualification et manuels.

L'employabilité et le maintien dans le poste ont aussi été évoqués. A mon sens, ces questions renvoient à des personnes se retrouvant en situation de « décrochage », par exemple par rapport à l'évolution des technologies.

Laurence DURAT
Maître de conférences Université de Haute Alsace

En tant que RH, il me semble qu'il faut ré-imaginer certains métiers pour qu'ils puissent permettre à des seniors de l'exercer.

Pour ce qui concerne la démotivation, je tiens à souligner qu'elle est une conjugaison de la motivation intrinsèque et extrinsèque. La reconnaissance du travail fourni peut permettre de lutter contre cette démotivation.

Pierre KLING

S'agissant de la fin d'activité, ce thème porte les enjeux de la préparation de la retraite et des suites dans l'UT. Cela pose aussi la question de la pyramide des âges et de la manière de la rééquilibrer.

Laurence DURAT

Les marges de manœuvre des collectivités pour y parvenir sont faibles. Il faut donc saisir toutes les opportunités dans ce domaine.

Pierre KLING

S'agissant de l'enjeu du management, ce sujet nous renvoie à la gestion de l'intergénérationnel dans la relation de travail, mais aussi à la manière de permettre la transmission et la valorisation des compétences.

Laurence DURAT

La question de la transmission ne sera pas réglée uniquement par des dispositifs ponctuels comme les tutorats. Avant de recourir à une telle solution, il convient de procéder à une analyse de l'activité, pour déterminer ce qui est transmissible mais aussi la manière dont cette activité doit évoluer.

Pierre KLING

Le sujet du management porte aussi l'enjeu du rapport au changement. Il y aurait, selon les groupes de travail, une problématique des seniors vis-à-vis du changement.

Enfin, la question de la prévention renvoie à la notion de mobilité. Souvent, des assistantes sociales ne trouvent pas de débouchés dans d'autres domaines après l'âge de 50 ans, ce qui est source de démotivation.

Laurence DURAT

Nous devons travailler au développement des « proximités de métiers » dans nos organisations.

Pierre KLING

Le domaine de la prévention traite aussi de la question des représentations et de la qualité de travail. Certaines organisations de travail sont toxiques.

Laurence DURAT

Il est intéressant de travailler, en RH, de manière séquentielle. Il faut se saisir de la question des risques psychosociaux. Souvent, des situations de « burn-out » sont la résultante de nombreux phénomènes différents. Il n'est ainsi pas toujours simple de repérer les signaux alertant d'une situation de « burn-out » et de savoir comment les traiter.

Pierre KLING

Comme vous pouvez le constatez, tous ces enjeux sont liés.

Enjeux (formation, recrutement, conditions de travail…), gestions des seniors

Anne JOLIVET
Chercheuse associée au CREAPT (Centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail)

Je partage les enjeux qui ont été recensés par les participants. Je souhaite toutefois en ajouter d'autres. L'identification des compétences transférables et non transférables est aussi un point à ne pas occulter. La formation est un outil censé compléter des compétences. Rappelons qu'il existe une différence d'accès à la formation continue, selon l'âge. En avançant en âge, des salariés ne souhaitent pas nécessairement continuer à se former. Il existe également des cas dans lesquels des personnes n'ont pas d'occasion d'appliquer au quotidien les acquis de la formation. Il peut aussi être délicat de parvenir à se former en complément de son activité professionnelle. Il est clair que l'accès à la formation continue en France décroît selon l'âge.

Le deuxième enjeu que je souhaitais ajouter est celui du renouvellement. Il n'existe pas de réels leviers de licenciement dans la fonction publique. De fait, les personnes âgées dans la fonction publique sont nombreuses. Cela pose par exemple le problème des départs massifs et soudains en retraite de toute une cohorte. En termes de recrutement, plusieurs options sont à envisager pour rééquilibrer la pyramide des âges : recruter des jeunes, recruter des personnes à des âges inhabituels, inciter les personnes seniors à rester plus longtemps avant leur départ en retraite - de manière à transmettre des compétences par exemple – ou encore faire revenir des personnes à la retraite pour des interventions ponctuelles.

Je vais reprendre l'exemple de la sidérurgie et de la population des fondeurs. Le tableau que je vous présente classe les postes par années d'expérience nécessaires et montre l'effectif de personnes novices et expérimentés correspondants. Cela permet de déterminer les postes pour lesquels il existe un risque en matière de perte de compétences en cas de départ d'une ou plusieurs personnes. Plusieurs solutions peuvent être mise en œuvre pour lutter contre ces risques : retenir les expérimentés, trouver des outils pour améliorer la formation et abaisser le nombre d'années nécessaires pour acquérir le métier, veiller à une meilleure mixité entre expérimentés et novices par exemple.

Pour ce qui concerne les conditions de travail, il existe de réelles difficultés vis-à-vis des horaires décalés (horaires alternants, travail de nuit, postures pénibles) au fur et à mesure de l'âge. Pour autant, je tiens à souligner que ces difficultés ne sont pas systématiques. Des seniors sont par exemple tout à fait à l'aise avec le travail de nuit.

Certains configurations de travail (travail de nuit, postures particulières) laissent des traces durables voire définitives, même après le passage à un mode de travail moins contraignant.

Il existe trois grands types de stratégies liées à l'âge et à l'expérience :

- stratégies temporelles (anticipation, préparation) ;
- stratégies collectives (utilisation et construction du collectif de travail) ;
- stratégies de maîtrise et de recherche d'une familiarité avec le travail (économie d'effort, sécurisation du résultat notamment).

Les personnes les plus expérimentées tentent de s'accommoder au mieux des contraintes industrielles et marchandes qui leur sont imposées.

Je vous propose d'évoquer à présent les représentations, les préjugés et les stéréotypes liés à l'âge. Une étude a été réalisée, montrant que les répondants préconisent de former des jeunes lorsque ces derniers présentent un comportement inadéquat face aux clients. Ces mêmes répondants recommandent, pour les seniors dans une même situation, de changer ceux-ci de postes ! Cela montre bien qu'il existe des représentations et des préjugés vis-à-vis des jeunes comme des seniors.

Enfin, je voudrais conclure sur un rapport publié en 2006 sur la fonction publique. Il est consultable sur le Conseil d'orientation des retraites et fournit des préconisations, notamment vis-à-vis de la médecine de prévention. La fonction publique territoriale se penche tardivement, par rapport aux entreprises, sur la question des seniors. Je vous conseille d'adapter à vos problématiques les outils utilisés dans le privé. La notion d'employabilité n'a par exemple pas la même signification dans le privé et dans le public.

Je conclurai mon intervention par deux réflexions. Tout d'abord, je considère qu'il n'est pas opportun de mettre en place des mesures uniquement dédiées aux seniors, par exemple dans le domaine du tutorat. Par ailleurs, il ne sert strictement à rien d'organiser un entretien de mi-carrière si l'employeur n'est pas en capacité de proposer aux personnes concernées des formations ou des mobilités.

Enfin, je souhaite vous alerter sur le fait que l'âge n'est pas le seul déterminant à prendre en compte. A un même âge, les personnes n'ont pas toutes eu la même trajectoire et n'ont pas la même charge de famille par exemple.

Anne PUTOT
Je vous invite à poser vos questions, avant que nous nous interrompions pour la pause déjeuner.

Jeanne BALLOT
MNT
Pouvez-vous apporter des précisions sur la troisième stratégie mise en œuvre par les seniors ?

Anne JOLIVET

Je faisais référence à la matrice de familiarité, c'est-à-dire la volonté des seniors de chercher à traiter prioritairement certaines tâches sur lesquels ils sont performants, de manière à mieux résister à la demande de polyvalence.

De la salle

Vous avez évoqué la différence de notion d'employabilité entre public et privé. Pouvez-vous développer votre propos ?

Anne JOLIVET

La question de l'employabilité a fait beaucoup débat. Elle peut être individuelle (se former pour être toujours adapté aux exigences de son poste) ou encore collective (réflexion par service).

Dans le privé, la question de l'employabilité fait davantage référence à la capacité d'une personne à retrouver un emploi dans une autre entreprise si la relation contractuelle s'arrête. Dans la fonction publique, l'employeur est davantage engagé à ne pas se séparer d'un agent. La problématique de l'employabilité existe davantage en interne que vis-à-vis de l'externe. Cela consiste plus à maintenir les compétences - de manière à ce que les agents restent performants dans leur poste - qu'à mieux préparer leur départ vers l'extérieur.

Présentation des ateliers de l'après-midi

Pierre KLING
Directeur de la mission organisation de la ville de Metz

Je vais à présent vous présenter les quatre ateliers, pour lesquels vous vous inscrirez au cours de la pause déjeuner.

Le premier atelier est animé par Dominique CAU-BAREILLE. Il traite des seniors et des usures physiques et cognitives.

Dominique CAU-BAREILLE
Maître de conférence en ergonomie, Institut d'Etudes du Travail, (Université Lyon 2) - CREAPT
Dans cet atelier, nous étudierons les facteurs de déclin qui peuvent affecter l'activité professionnelle et la manière dont l'expérience, tant individuelle que collective, permet de réguler certaines évolutions. Nous tenterons de déterminer à quelles conditions nous pouvons favoriser le développement des compétences et maintenir les seniors en activité et en bonne santé.

Pierre KLING

Le deuxième atelier traitera des seniors et des changements dans les organisations.

Anne JOLIVET

L'idée de cet atelier est de traiter du lien entre séniorité et résistance au changement.

Pierre KLING

Le troisième atelier traitera des relations intergénérationnelles et la manière dont celles-ci peuvent être traitées.

Olivier CHARBONNIER
Directeur général d'Interface et co-auteur de « L'atout senior »

Notre atelier portera sur la mixité des générations au sein d'une même équipe. La question est de savoir s'il convient de prendre la variable de l'âge en compte pour constituer les équipes, dans une logique d'équilibre global. La deuxième question à laquelle nous nous attacherons à répondre est de savoir si les managers doivent intégrer la notion d'âge dans leurs pratiques managériales quotidiennes. Enfin la dernière problématique traitée sera celle de l'incidence de l'âge sur le rapport au travail.
Nous bénéficierons d'un témoignage du Conseil général de l'Aquitaine.

Pierre KLING

Le dernier atelier se penchera sur les A + de la fonction publique territoriale.

Laurence DURAT

Nous évoquerons dans cet atelier le rapport au politique dans les collectivités territoriales, ainsi que la conflictualité et les stratégies adaptives.

Restitution des ateliers

Olivier CHARBONNIER

Je vous propose de passer à une synthèse de chacun des 4 ateliers. Nous consacrerons 5 à 7 minutes à chaque atelier. Nous passerons ensuite à une table ronde où chacun aura le loisir de s'exprimer.

Luc-Olivier SEHIER
Elève administrateur territorial, INET

Je suis chargé de la restitution de l'atelier *Seniors et changement dans les organisations*. Nous avons passé beaucoup de temps à discuter de ce que sont les seniors. Nous avons échangé autour des changements de postes (mobilité).

Les seniors sont-ils réticents au changement ? Faut-il développer des actions spécifiques aux seniors ? Ces derniers sont-ils une menace ou une opportunité en période de changement ?

Le contexte dans les collectivités a beaucoup changé. La stabilité dans un poste est devenue une exception. Cela oppose les « jeunes » et les « anciens ». Le changement n'est pas lié à l'âge mais est une question de parcours de carrière ou encore de formation des agents.

Ceux qui ont été confrontés au changement dans leur évolution professionnelle ont tendance à mieux l'appréhender.

Sur la base de ce constat, deux préconisations ont été émises.

- Le premier point est de savoir mieux accompagner le changement de manière qualitative, c'est-à-dire l'expliquer. Le groupe a conseillé de savoir accorder des marges de manœuvre aux agents et aux encadrants intermédiaires. Il faut enrichir le processus de changement par la contribution des personnes les concernant en premier lieu. Il est indispensable d'être à l'écoute des utilisateurs.

- Le deuxième enjeu est celui de l'anticipation de l'évolution des besoins de l'organisation. Les changements peuvent être anticipés par la formation tout au long de la vie professionnelle. Les agents doivent être placés en capacité de se repositionner en cours de carrière, si nécessaire.

Le rapport des seniors au changement n'a rien de particulier. Il n'existe pas de réponse unique mais des multiplicités de réponses à apporter. Il convient de s'assurer que les managers sont suffisamment formés à l'accompagnement au changement, mais aussi savoir évaluer ce qu'apporte le changement aux agents – pour savoir mieux l'accompagner, l'expliquer et être à l'écoute des utilisateurs.

Pierre KLING

Je vous propose de passer à l'atelier suivant : *Les seniors A+ de la FPT, une problématique particulière ?*

Claire BULLET
Elève administrateur territorial, INET

Nous avons étendu cette notion d'A+ aux cadres dans la fonction publique.

Les problématiques suivantes ont été recensées :

- ressort et maintien de la motivation des seniors ;
- progression de la carrière et valorisation des compétences ;
- transmission des savoirs ;
- transition entre le monde du travail et la retraite ;
- cohabitation de générations qui n'appréhendent pas de la même façon la fonction de cadre ;
- manque fréquent d'expression des A + vis-à-vis de leurs difficultés, absence d'évocation de la question des seniors dans les organisations ;
- gestion des hauts potentiels / renouvellement de l'encadrement supérieur ;
- spécificité des emplois fonctionnels ;
- mobilité.

Les solutions suivantes ont été proposées :

- un binôme junior / senior ;
- l'accompagnement pour la transition par leur collectivité ;
- les réponses inter-collectivités ;
- fonctions de fin de carrière (audit, médiation) ;
- faire ressortir le meilleur de chacun, quel que soit l'âge.

Les contraintes sont de plus en plus fortes. C'est la raison pour laquelle il ne sera pas toujours possible de raisonner au sein d'une seule collectivité. Concernant les fonctions de fin de carrière, certains agents veulent à cette période donnée se dégager de fonctions à forte responsabilité managériale, au profit de fonctions plus transversales dans l'organisation.

Parmi les autres solutions proposées, le fait de permettre à chacun de donner le meilleur de soi a été mis en avant. Il faut en effet adapter les solutions aux agents et à leurs envies. La mise en place d'un plan seniors a été une évolution positive, mais a aussi entraîné un sentiment de catégorisation, qui n'a pas été toujours bien vécue par les seniors eux-mêmes.

Les participants de l'atelier ont fait ressortir les conditions suivantes de réussite :

- s'adapter à chacun et ne pas catégoriser ;
- concevoir des plans d'action non stigmatisants ;
- combattre les stéréotypes ;
- valoriser et reconnaître.

Les agents en fin de carrière ont en effet un besoin de reconnaissance plus élevé que les autres.

Pierre KLING

Je vous propose de passer à la synthèse de l'atelier Collectifs de travail et relations intergénérationnelles.

Sandra PREDINE
Elève administrateur territorial, INET

Cet atelier devait traiter des problématiques d'âge et de constitution des équipes, des questions relatives au management de l'intergénérationnel, du poids de l'âge dans le rapport au travail.

Nous nous sommes basés sur des retours d'expérience, notamment au Conseil Régional d'Aquitaine, au Conseil général du Val-de-Marne ou à la ville du Havre.

Dans ces collectivités, les solutions mises en œuvre ont notamment porté sur :

- un plan seniors ;
- le tutorat inversé, car des juniors peuvent se trouver en situation de transmission et des seniors en situation d'apprentissage ;
- l'accompagnement des parcours professionnels avec l'organisation des situations « apprenantes » ;
- le passage de relais avec la mise en place de cérémonies simultanées d'accueil et de départ en retraite / journal interne ;
- le chainage des âges dans la constitution des équipes ;
- la création de lieux d'échanges sur le terrain ;
- des directions pilotes pour les expérimentations ;
- la contractualisation sociale d'un accord entre la collectivité et les partenaires syndicaux.

Les conditions de réussite suivantes ont été mises en évidence :

- le volontariat ;
- la prise en charge budgétaire de la personne tutorée par la DRH, de manière à ce que ce budget ne pèse pas sur la direction opérationnelle ;
- idée d'une prime pour le tuteur ;
- renforcer le rôle de médiateurs des âges médians ;
- privilégier le sentiment d'appartenance professionnelle par rapport à l'appartenance générationnelle.

Pierre KLING

Le dernier atelier dont nous allons présenter la synthèse traitait de l'usure professionnelle.

Cécile BIZOT
Elève administrateur territorial, INET

Les questions qui ont été abordées étaient les suivantes.

- Comment faire face aux difficultés physiques et cognitives liées à l'âge : quel équilibre entre déclin physique et construction d'expérience ?

- Incidence des pénibilités, des conditions de travail et des perspectives professionnelles sur la santé en fin de carrière : comment permettre aux emplois d'être soutenables tout au long de la vie pour tous ?

- Les nouveaux modes d'organisation du travail participent-ils à une fragilisation des fins de carrière dans un contexte d'allongement de la vie professionnelle ? « *Durer plus longtemps au travail* », mais à quel prix du point de vue de la santé ?

Les solutions apportées à ces problématiques par l'atelier ont été celles-ci après :

- améliorer les conditions de travail ;

- réfléchir à l'organisation du travail et aux évolutions des métiers ;

- travailler sur la reconnaissance des agents, en particulier sur la reconnaissance des compétences ;

- réfléchir en termes de parcours professionnel (GPEC) et non pas seulement sur une situation à un moment « t »;

- lors de reconversions imposées, identifier des postes qui font écho aux compétences initiales des salariés (reconversion professionnelle durable) ;

- adapter les formations aux spécificités des capacités cognitives des plus anciens.

Les conditions de réussite recensées dans l'atelier sont les suivantes :

- lire la problématique de santé de façon diachronique (anticipation) ;
- accompagner les changements et en rendre les salariés acteurs ;
- créer des marges de manœuvre dans l'activité et au niveau de l'organisation du travail ;
- analyser le travail réel pour organiser le collectif ;
- stabiliser les équipes de travail ;
- travailler sur les représentations et le portage de ces problématiques.

Pierre KLING

Je vous propose de passer à présent au débat. Nous avons une demi-heure à y consacrer.

Table ronde

Olivier CHARBONNIER
Directeur général d'Interface et co-auteur de *L'Atout senior*

Il est toujours un peu délicat de réaliser une synthèse en temps réel. La question qui ressort de manière évidente est celle de la pertinence même d'une gestion spécifique des seniors.

Les ateliers ont évoqué le risque de « ghettoïsation » des seniors. Ils ont discuté de clés d'entrée autres que l'âge pour gérer et manager les ressources humaines : l'usure, la démotivation, la lassitude, mais aussi la richesse issue de l'expérience. L'âge est un critère parmi d'autres. Il ne faut pas non plus faire preuve de naïveté. Il est vrai que la probabilité d'une démotivation est plus élevée au fur et à mesure que l'âge avance. Pour autant, les collectivités ne doivent pas fonder leur politique sur la seule base de l'âge.

Le deuxième point essentiel est de déterminer s'il faut se concentrer uniquement sur les seniors ou sur l'ensemble des âges. Ce n'est pas tant le fait d'être senior qui pose problème que le fait d'avoir été installé pendant 20 à 30 ans sur le même poste. Il est désormais davantage demandé à ces personnes de changer de poste. A 50 ou 55 ans, une personne peut se retrouver figée dans un poste car l'organisation n'a pas su anticiper. Une bonne gestion des seniors commence, pour moi, à 25 ans. Il faut regarder le problème des seniors avec un œil différent.

Le troisième point porte sur le risque qu'il y a à définir une politique structurée au sommet hiérarchique, puis relayée par les DRH, et de « construire une usine à gaz » ? Faut-il au contraire laisser un maximum de marges de manœuvre au terrain, ce qui permettrait de mieux prendre en compte les spécificités ? *A priori*, il est souhaitable de trouver un point d'équilibre entre une politique structurante et une possibilité d'adaptation. C'est dans cette « troisième voie » que se situe la solution.

Le quatrième élément que je souhaite évoquer est celui de la coresponsabilité de trois niveaux : stratégique - représenté par la Direction –, fonctionnel – représenté par les fonctions support et les RH -, et le niveau opérationnel – représenté par le terrain. Les RH ne peuvent pas assumer seuls cette politique vis-à-vis des seniors, la Direction et le terrain non plus. C'est donc bien à un travail collectif sur les seniors qu'il convient de s'atteler. La formation des managers aux conditions de travail, l'accompagnement des partages de compétences ont été évoqués. La capacité à faire remonter des problématiques spécifiques à certains métiers, au plan du terrain, a aussi été mise en évidence - tout comme la capacité à partager ses compétences. Une coresponsabilité entre la Direction, la DRH, les fonctions intermédiaires et les agents me semble être une condition de réussite d'une politique vis-à-vis des seniors.

Je demande aux experts s'ils estiment que des points n'ont pas été abordés dans les différentes synthèses ni dans la synthèse collective.

Laurence DURAT

Je souhaite revenir sur la question des mobilités, comme indice de l'adaptabilité des personnes. Les études menées dans les entreprises privées sur la mobilité sont nombreuses. Dans les pays anglo-saxons, la mobilité est louée en tant que tel. Il est vrai que la mobilité permet un apprentissage et un partage des connaissances. Pour autant, il ne faut pas négliger le fait que les mobilités présentent aussi des désavantages. Le fait de changer tous les 4 ans de managers ou encore de projet structurant tous les 4 / 5 ans est déstabilisant. La stabilité a le mérite de permettre une construction dans le temps.

La mobilité n'est pas une fin en soi. Il faut évaluer les effets de la mobilité avant de la mettre en place, plutôt que de céder à une mode.

Dominique, Anne et moi, c'est notre rôle d'enseignants-chercheurs, avons à cœur de rendre compte de ce que sont les situations réelles, mais aussi de faire évoluer les choses. La formation tout au long de la vie professionnelle est dans cette optique un élément prépondérant. Il faut mettre en place des conditions favorables à l'apprentissage dans les organisations et éviter la multiplication des situations de « désapprentissage ».

Dans certaines situations, des usures psychologiques importantes sont constatées, faute de soutien. La difficulté est alors conceptualisée, alors qu'il faut observer la réalité. Les managers sont évalués individuellement mais tous leurs objectifs sont collectifs.

Jeanne BALLOT
Animatrice de l'Observatoire Social Territorial de la MNT

L'étude que nous avons confiée aux élèves administrateurs a montré que la notion de « seniors » n'est pas évocatrice. Personne ne se reconnaît dans ce terme, ni les DRH ni les agents eux-mêmes. Quelle que puisse être la façon de les désigner, l'étude « Gérer et anticiper les fins de carrière » montre qu'il faut en tout cas lancer des actions.

Des personnes dans mon atelier ont fait remonter le sentiment d'être seules à s'intéresser à ce type de sujets, par rapport à leur direction, direction générale ou à leurs élus. De plus, la mise en place d'une politique vis-à-vis des seniors peut être assimilée à une forme de discrimination positive, ce qui crée des freins. La progression de la durée de vie est une bonne nouvelle. Il ne me semble pas problématique de commencer par mettre en place des actions imparfaites dans l'intérêt des agents et de leur organisation. Il sera toujours temps de les améliorer ensuite.

De la salle

J'ai le sentiment que la mobilité et la santé présente ou à venir n'ont pas été suffisamment évoquées aujourd'hui.

De la salle

L'espérance de vie augmente, passant en quelques années de 70 ans à 80 ans en moyenne pour les femmes et hommes. Les personnes au travail n'ont pas vieilli au cours des dernières années, mais rajeuni. Nous sommes l'un des pays où les personnes au travail sont les plus jeunes. Nous commençons tout juste à voir des personnes partir à la retraite à 60 ans. Nous n'avons donc pas vraiment vu des personnes vieillir au travail.

L'injonction à la mobilité ne doit pas se généraliser. Le statut des agents a beaucoup évolué au fil du temps. La favorisation de la mobilité est la responsabilité des collectivités. Pour autant, celle-ci ne résout pas tous les problèmes d'usure au travail.

De la salle

Les seniors dont nous parlons aujourd'hui deviennent de « jeunes retraités ». C'est tout un paradoxe. La mobilité peut devenir un frein lors de la retraite, car elle n'a pas permis de nouer des liens sociaux. Cette population des seniors, quand elle a été mobile pendant sa vie active, se trouve très isolée.

Je trouve que tout ce qui a été préconisé pour les seniors peut s'appliquer à toutes les populations. Pour moi, il faut accompagner toutes les populations tout au long de la carrière et à tous les âges.

Olivier CHARBONNIER

Les seniors sont en effet les révélateurs de points de tension existant par ailleurs. À ce titre, les questions que l'on se pose sur les seniors et sur la pertinence de mettre en place une politique qui leur soit dédiée sont utiles, à condition de ne pas les réduire précisément à des questions d'âge à l'heure de la mise en œuvre des solutions ! Cela pose par exemple la question de la prise en compte du travail dans sa réalité et pas seulement dans la projection théorique qu'en ont souvent les dirigeants et le middle management. Je fais notamment référence au travail d'Yves CLOT qui pointe les contraintes que l'on fait peser sur la façon d'exercer le travail, au risque que devoir dégrader son travail pour pouvoir tenir ses objectifs.

De même, la notion de collectif de travail, avec ses dynamiques sous-jacentes de solidarité pour les personnes qui pourraient se trouver en difficulté (dont les seniors), a de nouveau le vent en poupe, après une période d'hyper-individualisation du travail. La question de l'apprentissage a également été mise en avant aujourd'hui, soulevant des questions que l'on devrait là encore se poser avec davantage d'acuité tout âge confondu. Je terminerai ma conclusion sur la notion de mobilité. Il convient d'accompagner des situations de travail mouvantes, ouvrir des possibilités à des personnes qui sont sur le même poste depuis des années, en vue de rompre avec des situations de routine.

Anne JOLIVET

Je suis d'accord avec la personne ayant expliqué que les actions évoquées pour les seniors peuvent s'appliquer à tous. La question des aidants (parents dépendants) a par ailleurs un réel impact sur l'évolution professionnelle. Je souhaite insister par ailleurs sur le fait que les changements constants de managers posent problème, car il est difficile de bien connaître ses équipes en ne les côtoyant qu'un temps limité.

Dominique CAU-BAREILLE,

Pour moi, il est impératif de différencier la gestion des femmes de celles des hommes dans la population des seniors. Les femmes ont plus de difficulté à s'extraire de situations de travail pénibles du fait des caractéristiques de leur activité ; Annie Jolivet l'a un peu évoqué dans sa présentation : les hommes et les femmes ne sont pas nécessairement engagés dans les mêmes activités. Les femmes sont plus sujettes à de la fatigue chronique du fait du cumul d'années de gestion à la fois de leur activité professionnelle mais également de la vie familiale et quotidienne : on est encore loin de l'égalité homme femme sur ce dernier point comme l'ont démontrés plusieurs sociologues. Cela peut générer des phénomènes d'usure prématurée souvent ignorés et gérés dans l'ombre. C'est un axe de recherche sur lequel il me semble important de travailler.

Les vagues de RGPP et de restructurations ont eu un fort impact ces dernières années sur le travail. Il ne faut donc pas traiter de la question des seniors en dehors de l'évolution de l'organisation du travail et des métiers. Souvent, les anciens vivent des conflits éthiques face à l'évolution de leur métier et ne se reconnaissent plus tout à fait dans le travail qu'on leur demande de faire. La question de la qualité du travail, de ce que cherchent à tenir les salariés dans leur travail, me semble prépondérante. Il existe une réelle souffrance partagée par tous les salariés, encore plus prégnante chez les anciens pouvant expliquer des départs précoces à la retraite, y compris dans la fonction publique ou territoriale. Les anciens mettent souvent la focale sur des problèmes plus largement partagés par les salariés plus jeunes. Les salariés sont en grande difficultés, quels qu'ils soient. Il faut agir sur les métiers de manière urgente.

Etienne DESMET
Directeur général adjoint de la ville de Versailles

Je suis très choqué par ce que je viens d'entendre. Le travail est présenté comme un lieu de souffrance, alors que je le perçois pour ma part comme un lieu de réalisation, de socialisation. La fonction publique apporte une réelle sécurité aux personnes qui y travaillent. La pression est encore plus forte dans le privé. Nous avons certainement des progrès à accomplir. Notre enjeu est de faire du monde du travail un lieu de bien-être et de réalisation. Pour moi, la souffrance est plus forte chez ceux qui cherchent un travail – en particulier les seniors – que chez ceux qui en ont.

Olivier CHARBONNIER

Pour traiter cette question des métiers, il faut se pencher sur trois points – les résultats attendus dans le métier, les moyens à mobiliser, les compétences à réunir - mais aussi des variables associées : l'âge, le genre, le niveau de diplôme, la situation familiale.

Conclusion

Anne PUTOT

Je souhaite remercier les participants pour leur apport, ainsi que les intervenants, les élèves administrateurs. Je signale que les débats qui se sont tenus aujourd'hui donneront lieu à une synthèse. Je remercie d'ailleurs la personne qui en réalise le compte rendu.

Pierre KLING

La journée d'aujourd'hui a été une expérimentation, consistant à faire interagir le public avec les intervenants. A mon sens, cette méthode a été riche, étant donné les nombreuses idées qui sont ressorties des synthèses des ateliers.

Anne PUTOT

Je remercie également les équipes techniques et toutes les personnes impliquées dans l'organisation de cette journée.

Document rédigé par la société Ubiqus – Tél. 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com