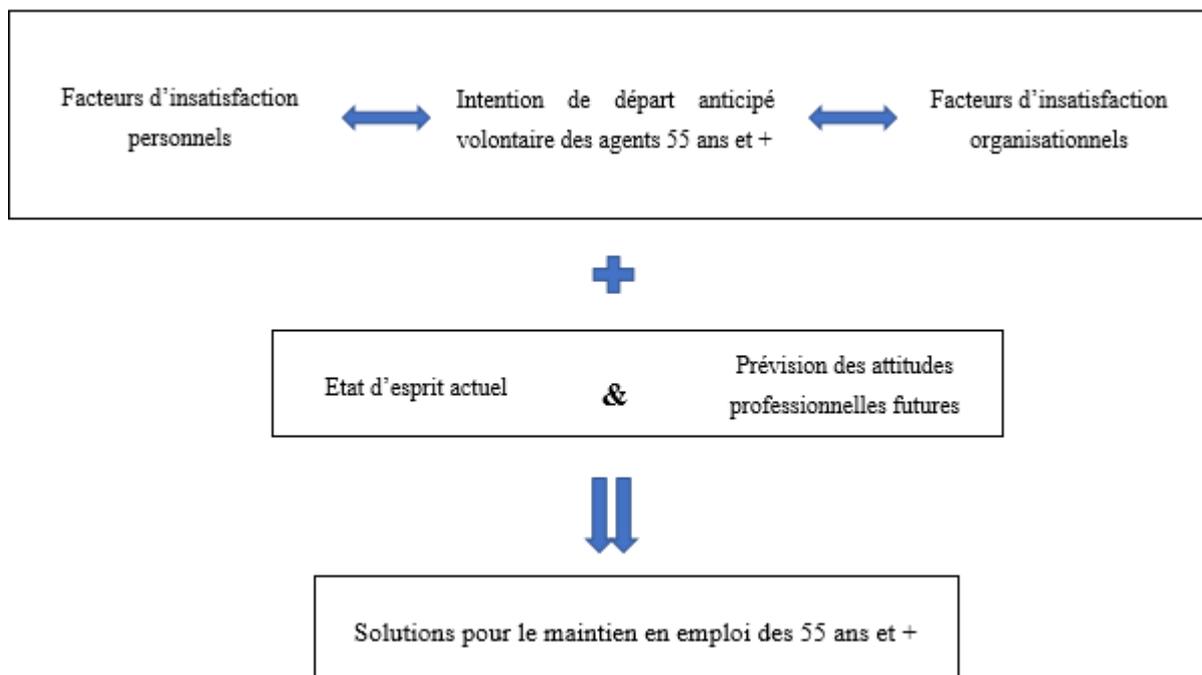


## Annexe B : Démarche hypothético-déductive & méthodologie

### B.1. Modèle d'analyse



### B.2. Etat d'esprit actuel (Gaillard & Desmette, 2007)

*Tableau 1 - Etat d'esprit actuel*

<b>1. Caractéristiques personnelles :</b>	
Perception de santé :	« Ces derniers temps, vous vous sentez parfaitement bien et en bonne santé »
Aisance financière :	« Si vous étiez prépensionné, vous auriez assez d'argent pour vivre confortablement »
<b>2. Variables organisationnelles :</b>	
Statut professionnel (ouvrier – employé)	
Charge physique :	« Vous travaillez dans des positions inconfortables ou fatigantes »
Autonomie :	« Vous avez beaucoup de liberté pour décider comment organiser votre travail »
Conflit travail-famille :	« Vous avez souvent des difficultés dans votre vie privée à cause du temps que votre travail vous prend »

### 3. Variables intergroupes :

Perméabilité non professionnelle :	« Dans votre entreprise, il est facile pour un travailleur âgé de prendre une prépension ou de réduire son temps de travail »
Perméabilité professionnelle :	« Dans votre entreprise, un travailleur âgé peut facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune »
Identification cognitive :	« Vous vous percevez comme un travailleur âgé »
Identification affective :	« Vous acceptez facilement qu'on vous qualifie de travailleur âgé »

### B.3. Attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées (Gaillard & Desmette, 2007)

*Tableau 2 - Les attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés*

#### **Attitudes individuelles de retrait de la sphère professionnelle**

Intention de prépension :	« Si vous en avez les moyens, vous prendrez une prépension complète »
Intention de réduction du temps de travail :	« Si vous en avez les moyens, vous réduirez votre temps de travail »
Désengagement psychologique :	« Pour vous, connaître le succès au travail a peu de valeur »

#### **Attitudes individuelles de maintien dans la sphère professionnelle**

Implication organisationnelle :	« Vous éprouvez un réel sentiment d'appartenance à votre entreprise »
Investissement professionnel :	« Dans les prochaines années, suivre une formation professionnelle vous intéresse beaucoup »

#### **Attitudes collectives de maintien dans la sphère professionnelle**

Compétition sociale :	« Les travailleurs âgés n'ont pas de leçons à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux » ; « les travailleurs âgés doivent être prioritaires pour les promotions »
Créativité sociale :	« Les travailleurs âgés sont les personnes idéales pour former ou encadrer les travailleurs plus jeunes »

## B.4. Guide d'entretien : agents en fin de carrière

### Introduction

- Objectif : donner votre évaluation générale de votre fin de carrière dans l'administration
- Confidentialité et anonymat de l'entretien garanti

### Première catégorie thématique : la gestion de la carrière

- Quelle est la durée de votre carrière dans l'administration ?
- (si pensionné) A quel âge et quand (mois/année) exactement êtes-vous parti en pension ?

#### 1er thème : Gestion de la carrière (général)

- Comment caractériseriez-vous l'ensemble de votre carrière de manière générale ?
- Si vous deviez donner 3 mots/expressions afin de décrire votre fin de carrière dans l'administration, quels seraient-ils ? Expliquez.

#### 2ème thème : Gestion de la carrière (RH)

- Durant votre carrière, avez-vous participé à **des formations** ?
  - o A partir de l'âge de 50 ans, vous a-t-on offert des possibilités de formations ?
  - o A partir de l'âge de 50 ans, avez-vous demandé à réaliser des formations ?
    - Sur quels sujets ?
    - Votre demande a-t-elle été acceptée ?
- A quelle fréquence votre travail a-t-il été **évalué** de manière formelle ?
  - o Par le supérieur hiérarchique ?
  - o Par les collègues ?
  - o Par un jury de l'administration ?
- Pensez-vous avoir **été évalué assez régulièrement** durant votre carrière ? Que pensez-vous que cela vous a apporté au niveau de votre évolution professionnelle ?
- Pour vous, les critères d'évaluation étaient-ils objectifs ?
- Que pensez-vous de **l'utilité des évaluations** en fin de carrière ?

#### 3ème thème : Aménagements RH de fin de carrière

- Avez-vous bénéficié d'**aménagements de fin de carrière** avant de partir à la pension (4/5<sup>ème</sup> temps, etc.) ?
  - o Si oui, lesquels et à partir de quel âge ?

- Comment évalueriez-vous ces aménagements dont vous avez bénéficié a posteriori ?
- Pensez-vous que d'autres aménagements de fin de carrière devraient être possible pour les agents ? Si oui, lesquels ?
- Avez-vous déjà craint que les conditions actuelles de départ ne changent ?
  - Comment cela a-t-il influencé votre décision ?

### Conclusion

- Que pensez-vous que l'administration pourrait améliorer concernant la gestion générale de la carrière de ses agents ?

## Deuxième catégorie thématique : Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs

### 1er thème : Facteurs personnels

#### Si non-pensionné(e) :

- Pourquoi avez-vous pris la décision de partir de mobiliser votre quota de maladie en fin de carrière ?
  - Votre situation personnelle ou familiale a-t-elle influencé votre décision ?
  - Avez-vous consulté des personnes de votre entourage ou de votre lieu de travail, des collègues par exemple, avant de prendre cette décision ?
  - Avez-vous déjà ressenti des conflits de rôle entre votre vie familiale et votre vie professionnelle ?
- Exercez-vous une activité complémentaire ? Si oui, a-t-elle influencé votre décision ?
- Avez-vous déjà reçu des réactions négatives vis-à-vis de votre âge ?
  - Si oui, de la part de qui ? Cela a-t-il influencé votre décision ?

#### Si déjà pensionné(e) :

- Pourquoi avez-vous pris la décision de partir de manière anticipée vers la pension ?
  - Votre situation personnelle ou familiale a-t-elle influencé votre décision ?
  - Avez-vous consulté des personnes de votre entourage ou de votre lieu de travail, des collègues par exemple, avant de prendre cette décision ?
  - Avez-vous déjà ressenti des conflits entre votre vie familiale et votre vie professionnelle ?

- Exercez-vous une activité complémentaire ? Si oui, a-t-elle influencé votre décision de partir ?
- Avez-vous déjà reçu des réactions négatives vis-à-vis de votre âge ?
  - o Si oui, de la part de qui ? Cela a-t-il influencé votre décision ?

### 2ème thème : Facteurs organisationnels

- Quel type de responsabilités av(i)ez-vous ? Comment les considér(i)ez-vous ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'un **travail reconnu et valorisé** ?
  - o Vous sent(i)ez-vous valorisé sur votre lieu de travail ?
    - Par vos collègues ?
    - Par votre supérieur hiérarchique ?
- Parlez-moi de vos **conditions de travail** (environnement, bureau, lieu de travail) ?
  - o Comment les caractériseriez-vous de manière générale ? Bonnes ou mauvaises ? Pourquoi ?
  - o Ont-elles changé à un moment donné de votre carrière ? Si oui, comment avez-vous ressenti ce changement ?
- Parlez-moi de vos **relations avec votre équipe de travail, votre supérieur hiérarchique** ?
  - o Comment décririez-vous l'ambiance de travail ?
- En ce qui concerne vos supérieurs hiérarchiques, que pens(i)ez-vous de la **clarté de leurs directives** ou ordres de travail ?
- Vous considér(i)ez-vous dans un environnement de travail produisant du **stress** ?
  - o Ressent(i)ez-vous de la pression dans la réalisation de votre travail ?
- Diriez-vous que vous posséd(i)ez des **ressources** suffisantes afin de faire votre travail efficacement et avec confort ?
  - o Si non, quelles ressources aurait pu en améliorer l'efficacité ?
  - o Si non, quelles ressources aurait pu améliorer votre confort de travail ?
- Considér(i)ez-vous votre travail comme **enrichissant** ?
  - o Si oui/non, expliquez.
- Dépend(i)ez-vous des autres ou ét(i)ez-vous complètement **autonome** dans la réalisation de votre travail ?
  - o Comment cela influençait-il votre état d'esprit vis-à-vis de votre travail ?
- Avez-vous déjà ressenti de l'**insécurité** au travail ?
- Avez-vous déjà ressenti le **manque de personnel** au sein de votre équipe de travail ?

- Si oui, comment cela a-t-il influencé votre travail et celui des autres ?
- Avez-vous déjà ressenti un sentiment de **routine** dans votre travail ?
  - Si oui, pensez-vous que ça a influencé votre décision ?
- Vous sentiez-vous **utile** sur votre lieu de travail ?
- En cas de problèmes, vous sent(i)ez-vous **soutenu par les autres** ?
  - Par vos collègues ?
  - Par vos supérieurs hiérarchiques ?
- Que pens(i)ez-vous de **votre volume ainsi que votre cadence au travail** ?
- Rencontr(i)ez-vous beaucoup d'**imprévus** dans votre travail ?
  - Av(i)ez-vous le matériel nécessaire pour bien faire votre travail, malgré les imprévus ?
- Durant votre carrière, avez-vous expérimenté des **changements organisationnels** majeurs ou non ?
  - Pensez-vous que ces derniers ont influencé votre décision ?
- Que pensez-vous de **l'image de l'administration communale de Tournai** en général ?

### Troisième catégorie thématique : Retour réflexif sur la décision - questions finales – conclusions

- Pensez-vous avoir pris la bonne décision ?
- Si vous deviez maintenant faire une comparaison des avantages et des inconvénients de cette décision, quels seraient-ils ?
- Si vous reveniez sur cette décision aujourd'hui, y a-t-il un facteur, présent ou non au sein de l'administration, qui aurait pu influencer votre décision de manière différente ?

## B.5. Guide d'entretien - directeur général

### Introduction

Thématique de mémoire : La fin de carrière des agents statutaires et contractuels dans les administrations locales

Question de recherche : "Comment le management des ressources humaines statutaires en fin de carrière dans l'administration locale peut-il agir afin de prévenir le départ anticipé vers la pension ainsi que le phénomène de mobilisation du quota de congés de maladie non-justifiés en fin de carrière ?"

### En général

- Quelle est votre opinion concernant les aménagements de fin de carrière possibles pour les agents statutaires ? Par exemple le mi-temps médical ? Pensez-vous que d'autres aménagements devraient être possibles ?
- Que pensez-vous du système d'accumulation des congés de maladie non-mobilisés durant la carrière des agents et de la possibilité de mobiliser son quota restant en fin de carrière pour le personnel statutaire ?
- Les politiques belges parlent depuis longtemps d'abolir ce système d'accumulation des congés de maladie pour le personnel statutaire. Pour vous, faudrait-il abolir ce système ou peut-être le remplacer par un autre plus adéquat ?
- Aujourd'hui, un certificat de son médecin traitant suffit pour profiter de ce système. Pensez-vous par exemple que la médecine du travail devrait être plus impliquée dans ce processus ? Pour éviter les abus par exemple ?
- Que pensez-vous du rôle des syndicats dans ce débat ?

### Au niveau personnel

- En fin de carrière, quelles sont les raisons pour lesquelles vous utiliseriez ou non ce système dans votre cas ?
- Pour vous, quelles sont les raisons pertinentes pour lesquelles des agents seraient en droit de profiter de ce système ?
- Ici, à l'administration communale de Tournai, quelles sont les conséquences majeures de ce système ? Au niveau financier ou autre ?
- Pour vous quelles seraient les mesures à mettre en place pour faire face à ce problème de l'administration ?

## Conclusion

- Que pensez-vous que l'administration pourrait améliorer concernant la gestion générale de la carrière de ses agents ?

### B.6. Guide d'entretien – délégué syndical

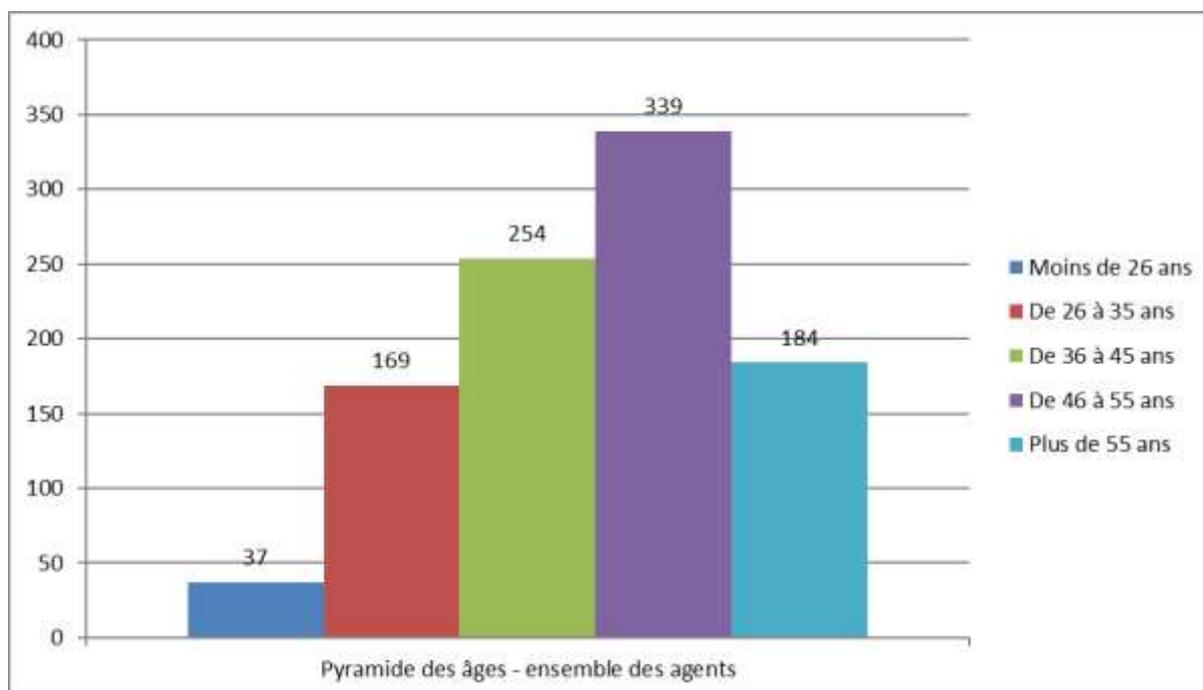
#### **Congés de maladie en fin de carrière**

- En général, pourquoi les congés de maladie du personnel statutaire sont-ils un droit acquis et difficile à mettre sur la table des négociations ?
- Pour vous, ces congés de maladie sont-ils considérés comme un droit également pour les personnes qui en abusent et prennent leurs congés de maladie en fin de carrière alors qu'ils ne sont pas malades ? Pour vous, quelles sont les raisons pertinentes pour lesquelles des agents seraient en droit de profiter de ce système ?
- Pourquoi avoir négocié le changement du système des congés de maladie uniquement pour le personnel enseignant et non pas pour le personnel statutaire en général ?
- Que pensez-vous de la vision du ministre de la fonction publique, M. Vandeput, sur la suppression du système d'accumulation des congés de maladie au fil des ans pour le personnel statutaire fédéral ? Pensez-vous que cela pourrait également s'appliquer pour le personnel statutaire des administrations régionales, provinciales et locales ?
- Si une modification du système des congés de maladie pour le personnel statutaire en général est mise sur la table des négociations, quelles sont pour vous des modifications acceptables ? Sur quels éléments ne transigerez-vous pas ?
- Que pensez-vous d'un système plus contraignant avec des contrôles de la situation des travailleurs en fin de carrière, où la médecine du travail serait impliquée ?

#### **Pensions**

- Vous m'avez dit qu'un accord sur les pensions a été conclu entre la CGSP et la CSC le 30 juin dernier. Pouvez-vous m'en dire un peu plus ?
- Aujourd'hui, nous parlons beaucoup de l'allongement de la vie active que ce soit dans le secteur public ou privé, notamment dû à l'augmentation du coût des pensions. Quelle est la position de la CGSP sur ce sujet ? Pensez-vous qu'il faut revoir le système de départ anticipé vers la pension ?

B.7. Pyramide des âges des agents de l'administration communale de Tournai (06/05/2015)



B.8. Questionnaire sur les facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs et les solutions pour lutter contre le départ anticipé vers la pension

Introduction au questionnaire

Bonjour,

Dans le cadre de la dernière année de mon master en Gestion des Ressources Humaines à l'Université catholique de Louvain (UCL), je réalise un mémoire portant sur la gestion des fins de carrière du personnel dans les administrations locales.

Le questionnaire qui suit a été élaboré dans le but de mieux comprendre les facteurs d'insatisfaction du personnel incitant à quitter prématurément l'administration ainsi que les moyens susceptibles de lutter contre le départ anticipé des agents.

Le questionnaire est donc destiné au personnel de 55 ans et plus dans une administration locale. Sa durée est d'approximativement une dizaine de minutes.

Je vous remercie pour votre aide précieuse,

Caroline Hallet

P.S. : Si vous avez des questions, vous pouvez me contacter à cette adresse : [caroline.hallet@student.uclouvain.be](mailto:caroline.hallet@student.uclouvain.be)

## Partie 1 : Fiche signalétique

**Sexe :**

- Féminin
- Masculin

**Age :**

..... ans

**Catégorie socioprofessionnelle :**

- Ouvrier
- Employé

**Type de fonction :**

- Statutaire
- Contractuel
- Contractuel APE (Aide à la Promotion de l'Emploi)

**Temps de travail :**

- Temps plein
- Temps partiel
  - 1/4 temps
  - 1/2 temps
  - 3/4 temps
  - 4/5 temps
  - Mi-temps médical

**Type d'horaire :**

- Horaire fixe
- Horaire variable

**Possédez-vous un supérieur hiérarchique direct ?**

- Oui
- Non
- Autre : .....

**Ancienneté/Longueur de la carrière au sein de l'administration**

- Moins de 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Entre 10 et 15 ans
- Entre 15 et 20 ans
- Entre 20 et 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- Entre 30 et 35 ans
- Entre 35 et 40 ans
- Plus de 40 ans

## Partie 2 : Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs

Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), évaluez selon vous dans quelle mesure les situations suivantes vous donneraient **envie de quitter votre travail actuel ou de cesser définitivement de travailler** :

<b>Facteurs personnels</b>				
Des raisons familiales	1	2	3	4
L'âge que j'ai	1	2	3	4
Des problèmes de santé personnels	1	2	3	4
Des problèmes de santé de mon entourage familial	1	2	3	4
L'envie de me consacrer à autre chose que le travail	1	2	3	4
Les ressources financières dont je dispose actuellement	1	2	3	4
La crainte de modifications des conditions actuelles de départ	1	2	3	4
L'attitude négative des autres à cause de mon âge	1	2	3	4
Les efforts à fournir en termes de concentration, d'attention...	1	2	3	4
La mauvaise opinion du métier dans le secteur public	1	2	3	4

<b>Facteurs organisationnels</b>				
L'inadéquation du matériel mis à ma disposition pour travailler	1	2	3	4
Le manque d'informations reçues pour mener à bien mon travail	1	2	3	4
Le fait que je ne me sente pas utile	1	2	3	4
La routine	1	2	3	4
Le fait de devoir dépendre des autres pour terminer mon travail	1	2	3	4
Un(e) pression/stress au travail trop élevé(e)	1	2	3	4
La difficulté de faire du bon travail	1	2	3	4
Le manque de reconnaissance par mes collègues	1	2	3	4
Le manque de clarté des ordres ou directives de mes supérieurs	1	2	3	4
Les imprévus dans le travail	1	2	3	4
Le fait que le travail soit peu enrichissant	1	2	3	4
Le fait de ne pas être mis(e) au courant de ce qui se passe dans l'administration	1	2	3	4
Le fait d'être trop livré(e) à moi-même	1	2	3	4
Les contacts problématiques avec les citoyens	1	2	3	4
Le fait que le travail soit pénible physiquement	1	2	3	4
Les réformes introduites par les autorités politiques	1	2	3	4
Les changements qui ont lieu dans l'administration	1	2	3	4
Le risque de faire des erreurs dans le cadre de mon travail	1	2	3	4
Le manque de soutien en cas de problème	1	2	3	4
La mauvaise ambiance entre collègues	1	2	3	4
Le manque de personnel	1	2	3	4
Les caractéristiques de mon statut ou contrat qui ne me conviennent pas	1	2	3	4
Le manque de souplesse dans l'organisation du temps de travail	1	2	3	4
L'inégalité homme-femme dans l'administration	1	2	3	4
Le manque d'attitude cohérente de l'administration	1	2	3	4
Les problèmes de sécurité au travail	1	2	3	4
Les changements qui concernent les conditions de travail	1	2	3	4
Le harcèlement moral que je subis dans mon travail	1	2	3	4
Les agressions au travail	1	2	3	4
La manque de reconnaissance par mes supérieurs	1	2	3	4
Une cadence de travail trop élevée	1	2	3	4
Le fait que mes qualités ne sont pas suffisamment exploitées	1	2	3	4

Les horaires qui ne me conviennent pas	1	2	3	4
Une évaluation du travail irrégulière	1	2	3	4
Un volume de travail trop important	1	2	3	4
Le manque de possibilités de réduction de temps de travail	1	2	3	4
La mauvaise image de l'administration	1	2	3	4
Le manque de possibilités d'évoluer et de s'améliorer	1	2	3	4
Le fait d'avoir trop de responsabilités à assumer dans mon travail	1	2	3	4

### Partie 3 : Etat d'esprit actuel

Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), évaluez selon vous dans quelle mesure **les situations suivantes correspondent à votre situation personnelle** :

Ces derniers temps, vous vous sentez parfaitement bien et en bonne santé.	1	2	3	4
Si vous étiez prépensionné(e), vous auriez assez d'argent pour vivre confortablement.	1	2	3	4
Vous travaillez dans des positions inconfortables et fatigantes.	1	2	3	4
Vous avez beaucoup de liberté pour organiser votre travail.	1	2	3	4
Vous avez souvent des difficultés dans votre vie privée à cause du temps que votre travail vous prend.	1	2	3	4
Dans votre administration, il est facile pour un travailleur âgé de prendre une prépension ou de réduire son temps de travail.	1	2	3	4
Dans votre administration, un travailleur âgé peut facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune.	1	2	3	4
Vous vous percevez comme un travailleur âgé.	1	2	3	4
Vous acceptez facilement qu'on vous qualifie de travailleur âgé	1	2	3	4

**Partie 4 : Attitudes professionnelles susceptibles d'être adoptées par les travailleurs âgés**

Sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), évaluez selon vous **dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les propositions suivantes** :

Si vous en avez les moyens, vous prendrez une prépension complète.	1	2	3	4
Si vous en avez les moyens, vous réduirez votre temps de travail.	1	2	3	4
Pour vous, connaître le succès au travail a peu de valeur.	1	2	3	4
Vous éprouvez un réel sentiment d'appartenance à l'administration.	1	2	3	4
Dans les prochaines années, suivre une formation professionnelle vous intéresse beaucoup.	1	2	3	4
Les travailleurs âgés n'ont pas de leçons à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux.	1	2	3	4
Les travailleurs âgés doivent être prioritaires pour les promotions.	1	2	3	4
Les travailleurs âgés sont les personnes idéales pour former ou encadrer les travailleurs plus jeunes	1	2	3	4

## Partie 5 : Moyens susceptibles de prévenir le départ précoce des travailleurs

Voici une liste de moyens susceptibles de prévenir le départ précoce des travailleurs. Pour chacun d'entre eux, veuillez indiquer dans quelle mesure il vous semble pertinent de 1 (pas du tout pertinent) à 4 (tout à fait pertinent).

<b>Communication et gestion des changements</b>				
Réorganiser les moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs.	1	2	3	4
Communiquer sur les changements (restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'administration.	1	2	3	4
Communiquer à propos des objectifs des changements (par exemple : leurs conséquences concrètes et abstraites).	1	2	3	4
Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements	1	2	3	4
Mettre sur pied des groupes de travail dans le cas de changements	1	2	3	4
<b>La lutte contre la discrimination et amélioration de l'image des seniors</b>				
Organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors	1	2	3	4
Former les travailleurs sur des questions d'égalité des chances à tout âge	1	2	3	4
Sensibiliser le personnel aux besoins particuliers des travailleurs de + de 45 ans	1	2	3	4
Faire participer les travailleurs âgés aux discussions portant sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail	1	2	3	4
Soutenir les initiatives, individuelles ou de groupe, visant à lutter contre les obstacles liés à l'âge	1	2	3	4
<b>Gestion du parcours professionnel</b>				
La gestion des carrières (entretien de parcours, entretien d'évolution)	1	2	3	4
Les entretiens annuels	1	2	3	4
Les évaluations	1	2	3	4
Pratiquer des autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences	1	2	3	4
<b>Diminution de la pénibilité</b>				
Mettre les seniors à l'abri des postes les plus exigeants au niveau physique	1	2	3	4
Diminuer la charge physique / abaisser la pénibilité physique du travail	1	2	3	4
Evaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste.	1	2	3	4
Augmenter le suivi médical / réaliser des bilans de santé individuels / favoriser la promotion de la santé	1	2	3	4

