

Management des âges

Public concerné

Encadrants, responsables de service, responsables de ressources humaines, Membres des CHSCT

Objectifs de l'action

- Dans un contexte de vieillissement de la population active et d'évolution de plus en plus rapide des organisations, les entreprises sont aujourd'hui appelées à moderniser leur mode de management et de surcroît leur politique des ressources humaines en tenant compte du vieillissement des personnels et de leur renouvellement.
- Cette mutation s'opère déjà à partir d'une attention accrue portée à la diversité des âges face à des changements accentués du travail (par exemple : adaptation aux changements de méthodes de travail, risques de conflits intergénérationnels ; sentiment de blocage de carrière des âges intermédiaires ; aspiration contrastée quant à la fin d'activité pour les plus âgés).

La formation vise à :

- Définir les enjeux de l'évolution démographique dans nos sociétés et entreprises
- Cerner les caractéristiques des établissements et selon les territoires
- Identifier les différents leviers d'action du management « holistique » des âges au regard des besoins d'évolution (départs, renouvellements, développement/formation...) et leur articulation future
- Établir les modalités d'un plan d'actions orienté seniors et adapté aux besoins de l'organisation

Durée

1 ou 2 jours

Modalités

Interactives ; fondées sur des témoignages vécus

La formation cherchera à fixer des repères communs aux participants pour faciliter une mise en œuvre réaliste et opérationnelle. **Elle favorisera des échanges afin de dégager une vision constructive et moins fataliste des effets du vieillissement au travail.**

Tout en s'appuyant sur des références d'entreprises privées ou publiques ayant engagé des démarches novatrices, **elle permettra de donner envie de se lancer dans des projets visant un management renouvelé des âges.**

Formateurs Intervenants

**Nicole Raoult
Guillaume Huez
Thierry Brick
Ute Drewniak**

PROGRAMME

MODULE 1

La première journée prend appui sur l'expérience des participants tout en replaçant les interrogations vis-à-vis des problématiques suivantes:

- D'abord, un rappel du **contexte des politiques publiques incitatives et coercitives** poussant les organisations à prendre en compte la question du management de tous les âges : vieillissement démographique ; lutte contre les discriminations au travail ; formation tout au long de la vie ; notamment.
- Ensuite, **un recensement des grands types d'enjeux** auxquels la gestion des âges peut répondre. Ce travail sera l'occasion pour les **participants de formuler leurs propres priorités** par rapport à la situation qu'ils connaissent (par exemple pénurie de main d'œuvre ou difficultés de recrutement ; changement organisationnel ou technologique créant des frictions entre générations etc.).
- Enfin, une présentation des **types d'actions possibles à court et moyen terme assortis des outils disponibles**.

JOUR 1

Matin. Le contexte et les enjeux démographiques

Accueil, présentation de la formation, des participants et des formateurs

L'esprit de la formation « management des âges »

Le capital d'expériences en présence et les attendus

Le programme de la formation et les règles de fonctionnement

1. Les attendus des participants

- Présentation succincte des contextes, des responsabilités de chacun et des hypothèses d'actions envisagées

2. Le contexte des politiques publiques incitatives et coercitives

- Le contexte européen et français : la question des taux d'emplois
- Les politiques publiques dont l'emploi des seniors qui s'appuient sur des enquêtes nationales
- Des préoccupations des entreprises : des obligations en matière de GPEC
- Retour ou maintien en emploi des seniors ?

2. Une prise de conscience dans les entreprises publiques et privées

- Le diagnostic démographique (d'entreprise, de branche)
- Des démarches et outils
- Les initiatives territoriales et de branche

3. La question des âges dans les établissements

- Des évolutions démographiques contrastées
- Identifier les structures d'âges et leurs conséquences (santé au travail, compétences, management...)

Débat : échanges sur les structures d'âges des organisations présentes

Déjeuner

Jour 1

Après-midi. Management des âges, pourquoi et comment ?

1. Des études de cas : La gestion des âges, de quoi s'agit-il ?

3 types d'analyse : Ages et compétences et capital humain, Ages et motivation et
Ages et santé

Débat : manager les seniors ou les âges tout au long de la vie professionnelle

| | |
|---------------------|--|
| MODULE 2 | <p>La seconde journée sera consacrée aux pistes d’actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce travail s’appuiera sur la reprise des enjeux spécifiques rencontrés par les participants dans le cadre de leurs fonctions. <ul style="list-style-type: none"> • Etablir les bases d’un diagnostic partagé, préalable à l’élaboration d’un plan d’actions. <p>Débat sur le diagnostic des risques et opportunités pour l’organisation et les personnes.</p> |
| JOUR 2 | <p>Matin. Manager tous les âges ou manager en fonction de l’âge ?</p> <p>1. Les étapes clés d’un projet de management des âges/ du diagnostic au plan d’actions</p> <p>Les outils du diagnostic : état des lieux quantitatif et qualitatif des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les âges : état de la pyramide des âges ▪ les métiers : les métiers d’aujourd’hui et de demain ▪ les salariés : le climat social et les aspirations individuelles ▪ le contexte de l’administration : la mission et les activités spécifiques <p>2. Évaluation de l’impact du vieillissement sur la gestion des ressources humaines (travail en sous-groupes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les départs probables à quelle échéance et les renouvellements dans les services et les métiers ▪ L’évolution des compétences (renouvellement, transfert, adaptation) ▪ L’appréciation de la motivation (engagement, retrait) ▪ L’articulation avec les entretiens professionnels ▪ L’état de santé (déclarée et perçue, suivi médical) ▪ L’évolution des carrières et la rémunération ▪ La coopération intergénérationnelle ▪ L’analyse qualitative des aspirations des personnels <p>3. Proposition d’une Politique active des âges et orientation des moyens d’adaptation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les spécificités du management des âges: finalités, caractéristiques ▪ Analyse des outils de diagnostic existants ou à développer (par exemple : données du bilan social ; enquêtes de climat social etc.) et les réseaux d’acteurs propres aux organisations (Commissions CE ; CHSCT...) <p>Déjeuner</p> |
| JOUR 2 | <p>Après-midi. Élaborer un plan d’actions sur la base d’un diagnostic</p> <p>1. La diversité des âges : une opportunité à construire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La mobilisation et la performance collective ▪ L’attractivité |

2. Les outils de gestion (travail en sous groupe)

- La formation
- L'amélioration des conditions de travail
- La mobilité interne et externe,
- La valorisation et le transfert du savoir et de l'expérience
- La rémunération, le temps de travail...

3. Études de politiques et de pratiques d'entreprises

- Gestion de l'âge ou du parcours professionnel ?
- De la non-discrimination à la diversité
- Manager les seniors

Débat : approfondissement des pistes d'actions

Evaluation des suites possibles
