

## Annexe C : Tableaux et graphiques de l'analyse empirique

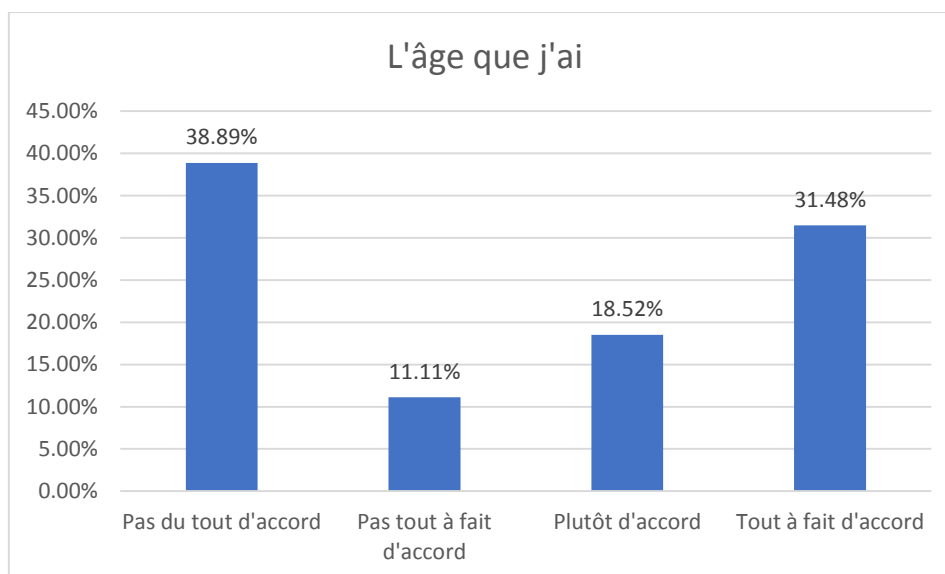
### C.1. Facteurs personnels

#### 1.1. Général

FACTEURS PERSONNELS	Moyenne	Ecart-type
Raisons familiales	2.26	1.23
L'âge que j'ai	2.43	1.30
Problèmes de santé personnels	2.87	1.20
Problèmes de santé de mon entourage familial	2.26	1.20
L'envie de me consacrer à autre chose que le travail	2.09	1.19
Les ressources financières dont je dispose actuellement	1.83	1.00

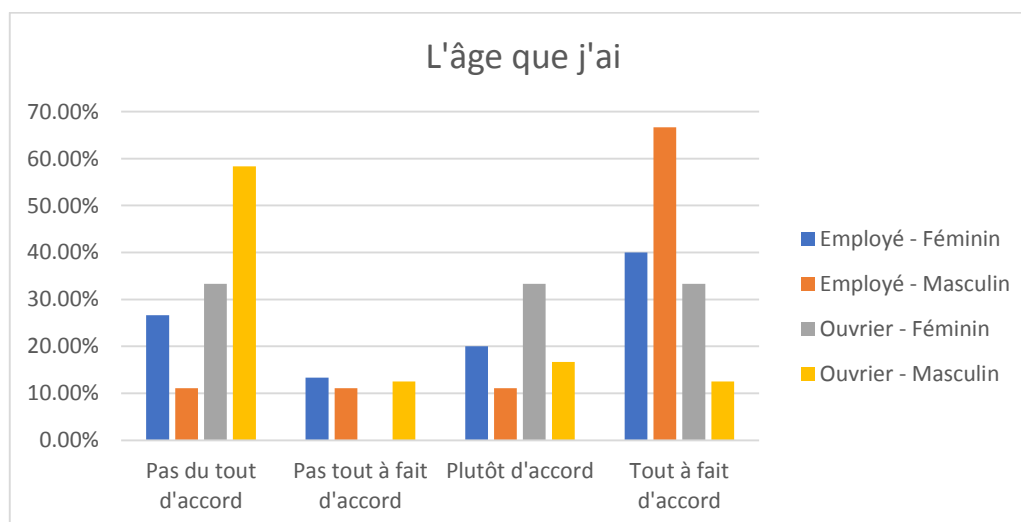


## 1.2. « L'âge que j'ai »



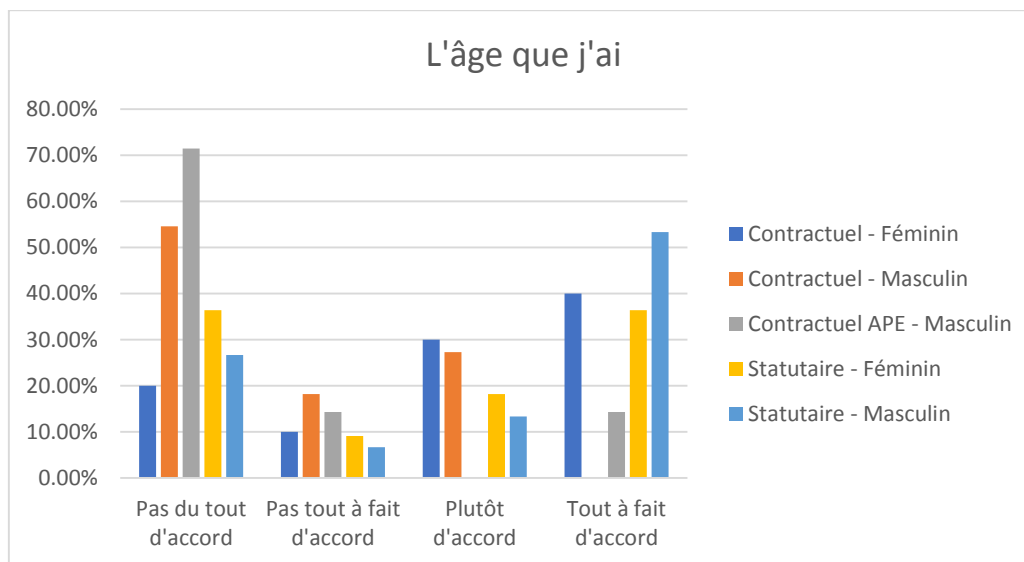
### 1.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Employé Total	Ouvrier		Ouvrier Total	Grand Total
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	26.67%	11.11%	20.83%	33.33%	58.33%	53.33%	38.89%
Pas tout à fait d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	0.00%	12.50%	10.00%	11.11%
Plutôt d'accord	20.00%	11.11%	16.67%	33.33%	16.67%	20.00%	18.52%
Tout à fait d'accord	40.00%	66.67%	50.00%	33.33%	12.50%	16.67%	31.48%



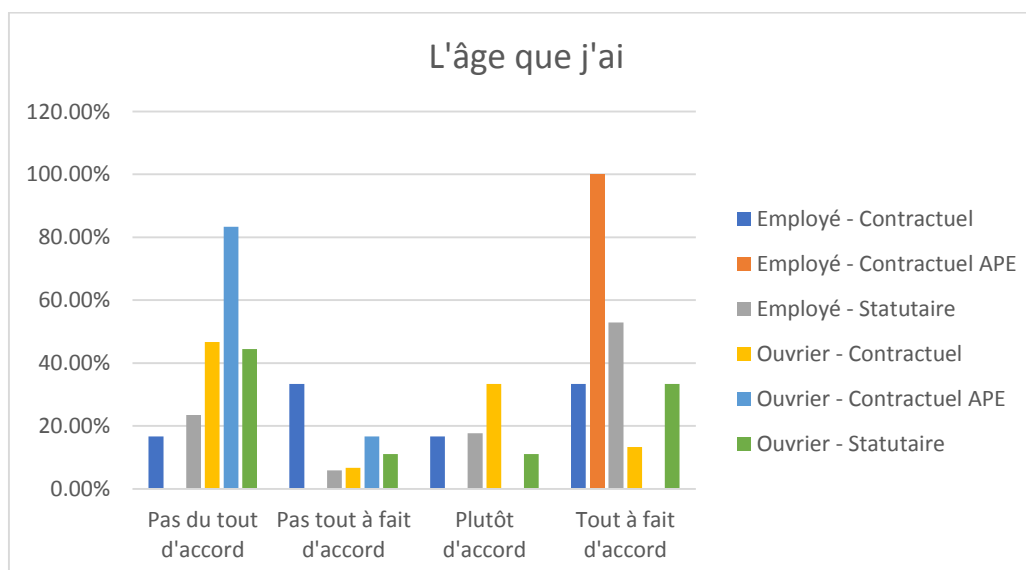
### 1.2.2. Selon le type de fonction et le sexe

	Contractuel		Contractuel Total	Contractuel APE Masculin	Contractuel APE Total	Statutaire		Statutaire Total
	Féminin	Masculin				Féminin	Masculin	
Pas du tout d'accord	20.00%	54.55%	38.10%	71.43%	71.43%	36.36%	26.67%	30.77%
Pas tout à fait d'accord	10.00%	18.18%	14.29%	14.29%	14.29%	9.09%	6.67%	7.69%
Plutôt d'accord	30.00%	27.27%	28.57%	0.00%	0.00%	18.18%	13.33%	15.38%
Tout à fait d'accord	40.00%	0.00%	19.05%	14.29%	14.29%	36.36%	53.33%	46.15%

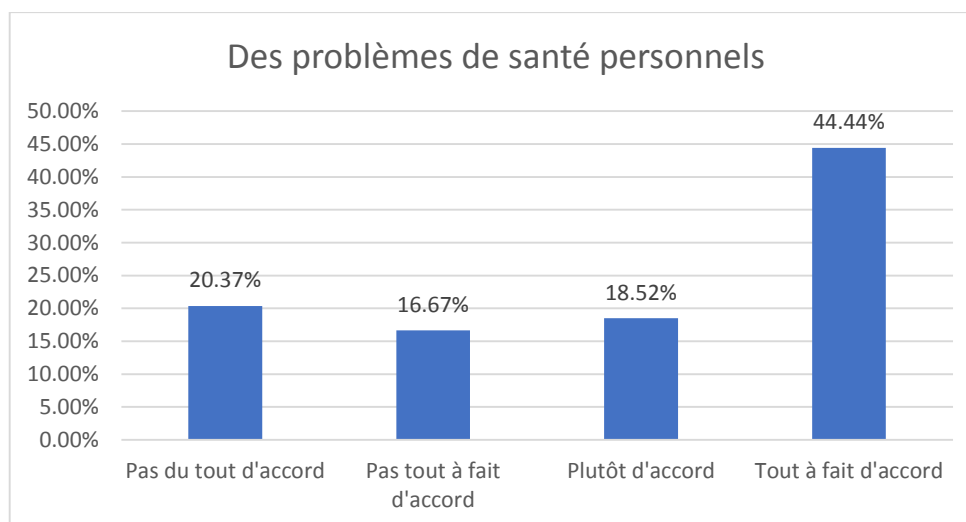


### 1.2.3. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction

	Employé			Employé Total	Ouvrier			Ouvrier Total
	Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		Contractuel	Contractuel APE	Statutaire	
Pas du tout d'accord	16.67%	0.00%	23.53%	20.83%	46.67%	83.33%	44.44%	53.33%
Pas tout à fait d'accord	33.33%	0.00%	5.88%	12.50%	6.67%	16.67%	11.11%	10.00%
Plutôt d'accord	16.67%	0.00%	17.65%	16.67%	33.33%	0.00%	11.11%	20.00%
Tout à fait d'accord	33.33%	100.00%	52.94%	50.00%	13.33%	0.00%	33.33%	16.67%

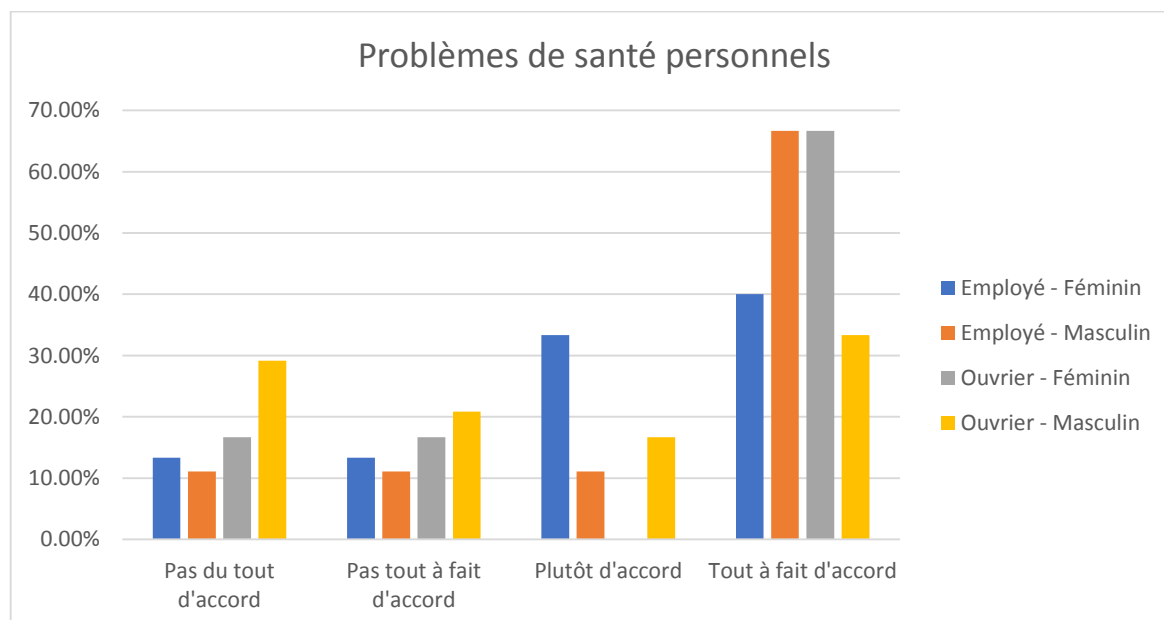


### 1.3. Problèmes de santé personnels



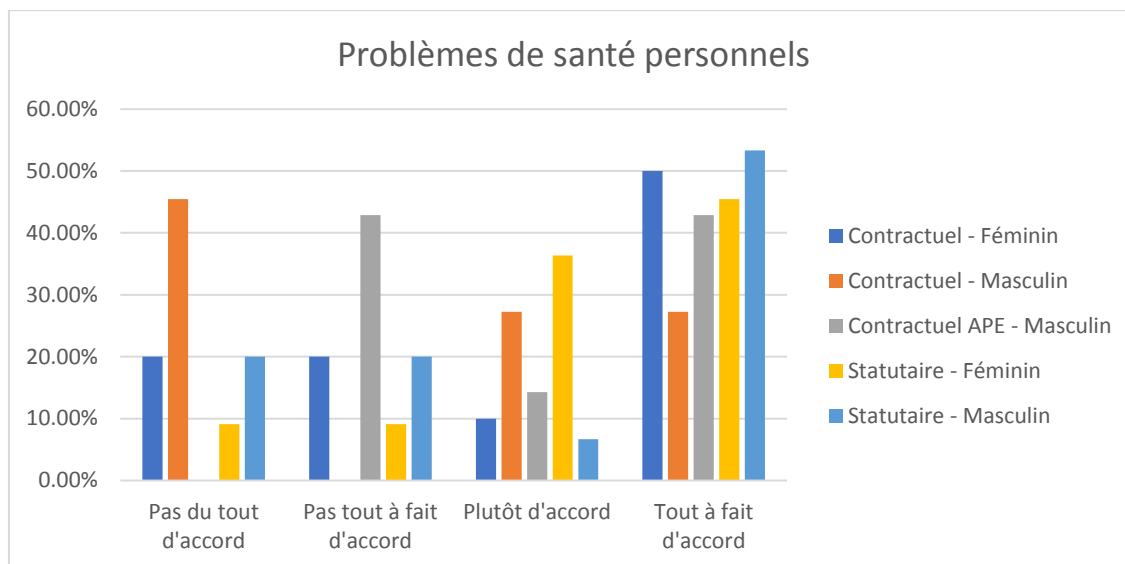
#### 1.3.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Employé Total	Ouvrier		Ouvrier Total	Grand Total
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	16.67%	29.17%	26.67%	20.37%
Pas tout à fait d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	16.67%	20.83%	20.00%	16.67%
Plutôt d'accord	33.33%	11.11%	25.00%	0.00%	16.67%	13.33%	18.52%
Tout à fait d'accord	40.00%	66.67%	50.00%	66.67%	33.33%	40.00%	44.44%



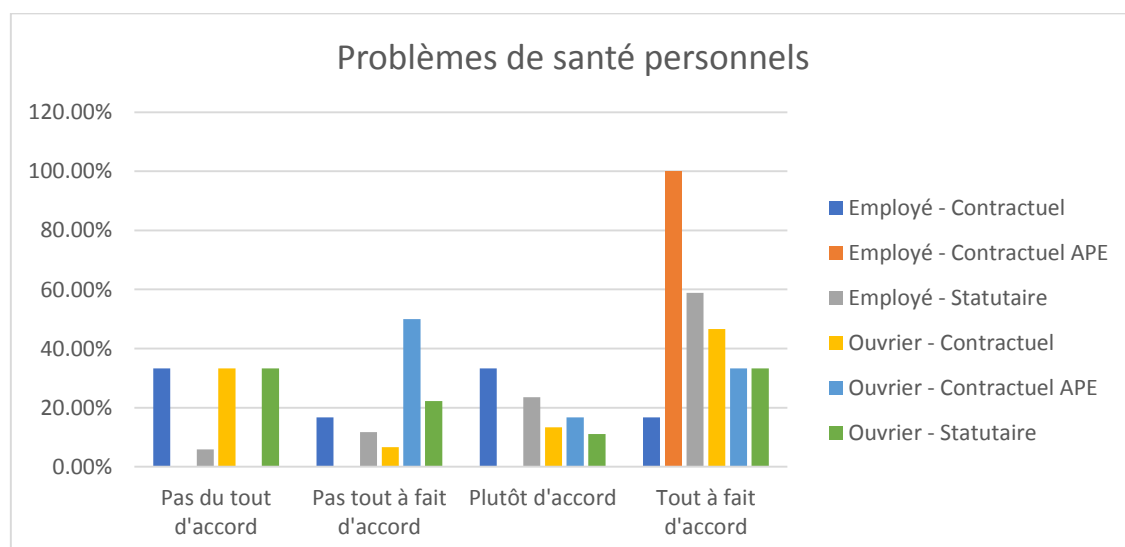
### 1.3.2. Selon le type de fonction et le sexe

	Contractuel		Contractuel Total	Contractuel APE Masculin	Contractuel APE Total	Statutaire		Statutaire Total
	Féminin	Masculin				Féminin	Masculin	
Pas du tout d'accord	20.00%	45.45%	33.33%	0.00%	0.00%	9.09%	20.00%	15.38%
Pas tout à fait d'accord	20.00%	0.00%	9.52%	42.86%	42.86%	9.09%	20.00%	15.38%
Plutôt d'accord	10.00%	27.27%	19.05%	14.29%	14.29%	36.36%	6.67%	19.23%
Tout à fait d'accord	50.00%	27.27%	38.10%	42.86%	42.86%	45.45%	53.33%	50.00%

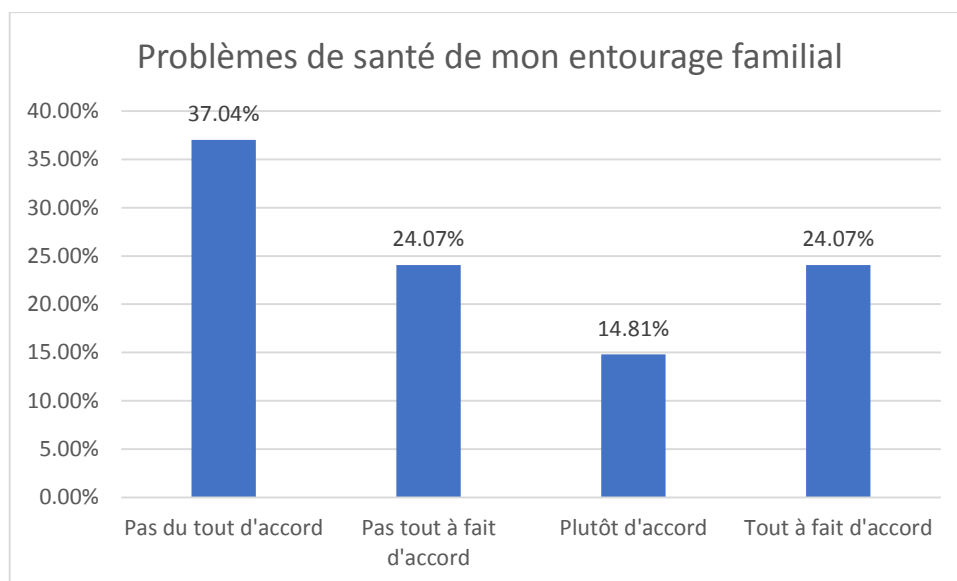


### 1.3.3. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction

	Employé			Employé Total	Ouvrier			Ouvrier Total
	Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		Contractuel	Contractuel APE	Statutaire	
Pas du tout d'accord	33.33%	0.00%	5.88%	12.50%	33.33%	0.00%	33.33%	26.67%
Pas tout à fait d'accord	16.67%	0.00%	11.76%	12.50%	6.67%	50.00%	22.22%	20.00%
Plutôt d'accord	33.33%	0.00%	23.53%	25.00%	13.33%	16.67%	11.11%	13.33%
Tout à fait d'accord	16.67%	100.00%	58.82%	50.00%	46.67%	33.33%	33.33%	40.00%

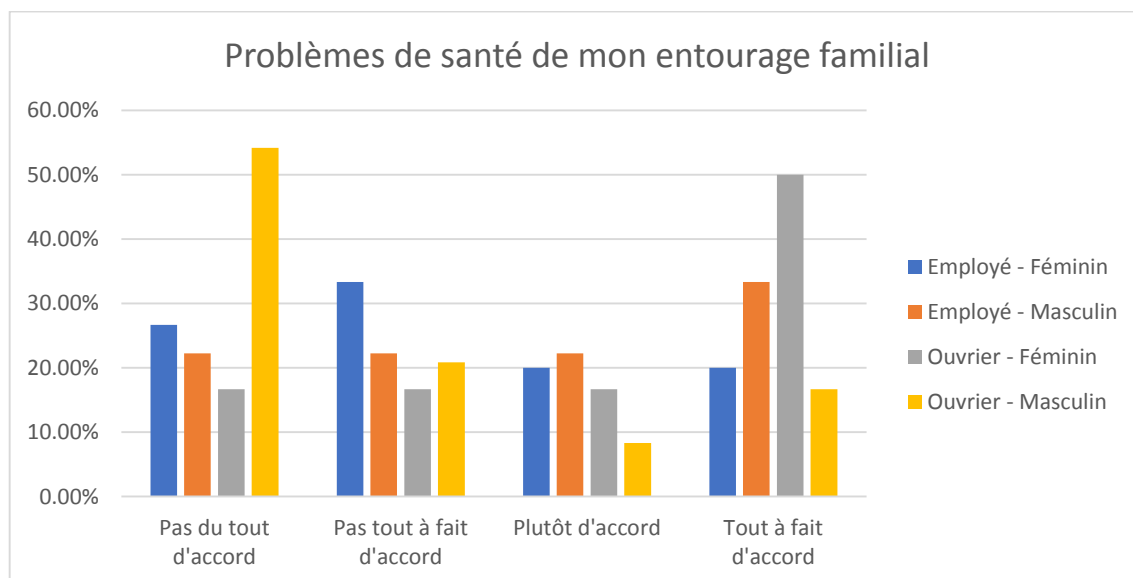


## 1.4. Problèmes de santé de mon entourage familial



### 1.4.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Employé Total	Ouvrier		Ouvrier Total	Grand Total
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	26.67%	22.22%	25.00%	16.67%	54.17%	46.67%	37.04%
Pas tout à fait d'accord	33.33%	22.22%	29.17%	16.67%	20.83%	20.00%	24.07%
Plutôt d'accord	20.00%	22.22%	20.83%	16.67%	8.33%	10.00%	14.81%
Tout à fait d'accord	20.00%	33.33%	25.00%	50.00%	16.67%	23.33%	24.07%

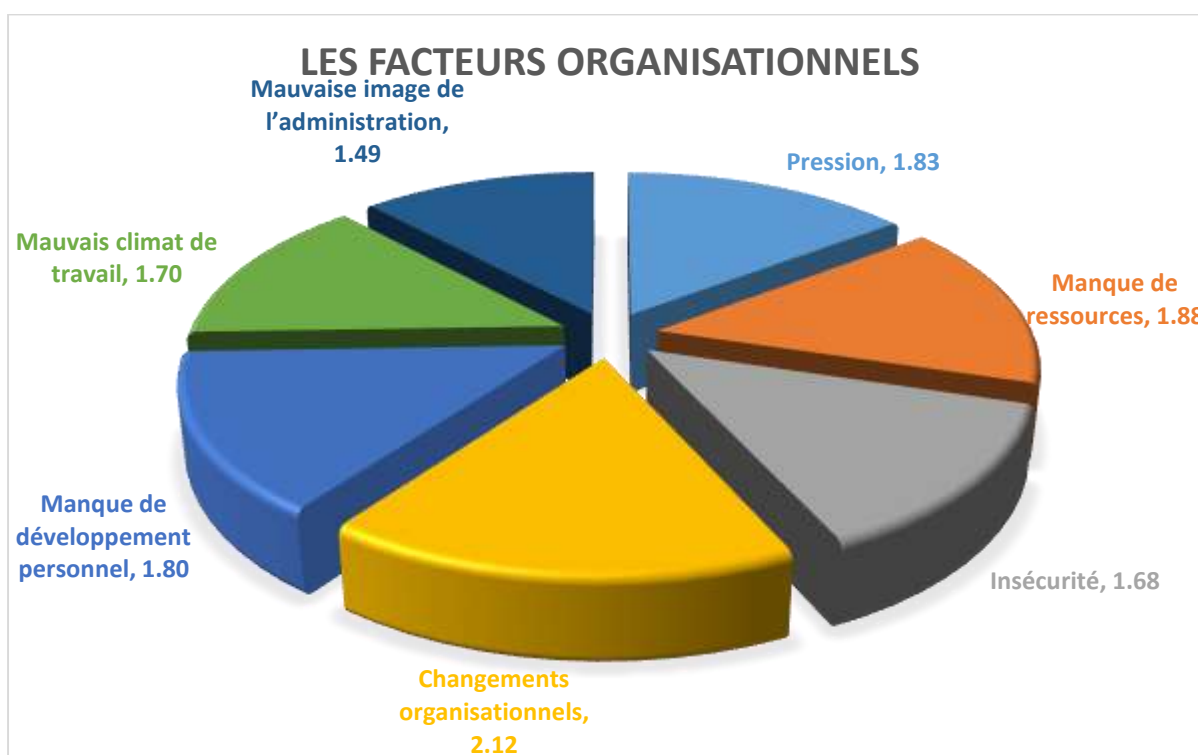


## C.2. Facteurs organisationnels

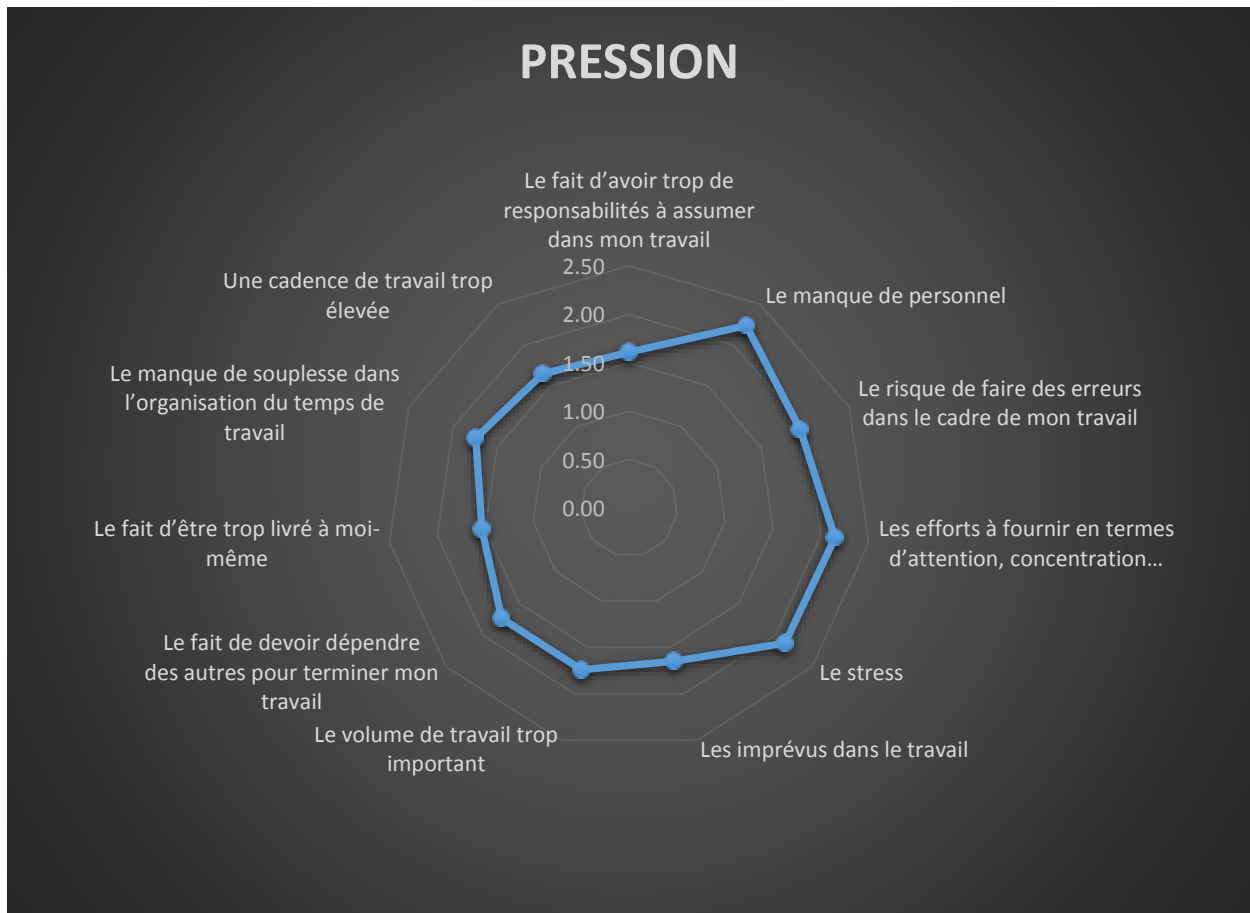
### 2.1. Vision d'ensemble

FACTEURS ORGANISATIONNELS	Moyenne	Ecart-type
<b>Pression</b>	<b>1.83</b>	<b>0.24</b>
Le fait d'avoir trop de responsabilités à assumer dans mon travail	1.61	0.92
Le manque de personnel	2.24	1.26
Le risque de faire des erreurs dans le cadre de mon travail	1.94	1.00
Les efforts à fournir en termes d'attention, concentration...	2.15	1.04
Le stress	2.13	1.13
Les imprévus dans le travail	1.65	0.85
Le volume de travail trop important	1.74	0.99
Le fait de devoir dépendre des autres pour terminer mon travail	1.74	0.96
Le fait d'être trop livré à moi-même	1.54	0.84
Le manque de souplesse dans l'organisation du temps de travail	1.74	1.03
Une cadence de travail trop élevée	1.65	0.93
<b>Manque de ressources</b>	<b>1.88</b>	<b>0.14</b>
L'inadéquation du matériel mis à ma disposition pour travailler	1.81	0.99
Le manque d'informations reçues pour mener à bien mon travail	1.70	0.84
La difficulté de faire du bon travail	2.13	1.10
Le fait que mes qualités ne sont pas suffisamment exploitées	1.83	0.97
Le manque de soutien en cas de problème	1.91	0.92
Le fait que les ordres et/ou directives que je reçois de mes supérieurs sont peu clairs	1.91	1.00
<b>Insécurité</b>	<b>1.68</b>	<b>0.11</b>
Les agressions au travail	1.67	1.13
Les problèmes de sécurité au travail	1.67	0.91
Le fait que mon travail soit pénible physiquement	1.74	0.96
Les horaires qui ne me conviennent pas	1.59	0.96
Les caractéristiques de mon contrat de travail qui ne me conviennent pas	1.87	1.10
Le manque de possibilités de réduction du temps de travail	1.56	0.98
<b>Changements organisationnels</b>	<b>2.12</b>	<b>0.18</b>
Le manque d'attitude cohérente de l'administration	2.07	1.01
Les changements qui concernent les conditions de travail	2.00	1.01
Les changements qui ont lieu dans l'administration	2.11	1.06
Le fait de ne pas être mis au courant de ce qui se passe dans l'administration	1.89	1.04
Les réformes introduites par les autorités politiques	2.22	1.04
La crainte de modifications des conditions actuelles de départ	2.41	1.22
<b>Manque de développement personnel</b>	<b>1.80</b>	<b>0.13</b>
Le manque de possibilités d'évoluer et de s'améliorer	2.00	1.10
Le manque de reconnaissance par les supérieurs	1.89	1.14
Le manque de reconnaissance par les collègues	1.76	0.97
La routine	1.78	1.02

Le fait que le travail soit peu enrichissant	1.80	1.03
Le fait que je ne me sente pas utile	1.78	1.14
Une évaluation de travail irrégulière	1.57	0.90
<b>Mauvais climat de travail</b>	<b>1.70</b>	<b>0.21</b>
La mauvaise ambiance entre collègues	2.04	1.15
Les contacts problématiques avec les citoyens	1.59	0.86
L'attitude négative des autres à cause de mon âge	1.52	0.84
Le harcèlement moral que je subis dans mon travail	1.76	1.08
L'inégalité homme-femme dans l'administration	1.59	1.04
<b>Mauvaise image de l'administration</b>	<b>1.49</b>	<b>0.07</b>
La mauvaise opinion du métier dans le public	1.54	0.99
La mauvaise image de l'administration	1.44	0.77

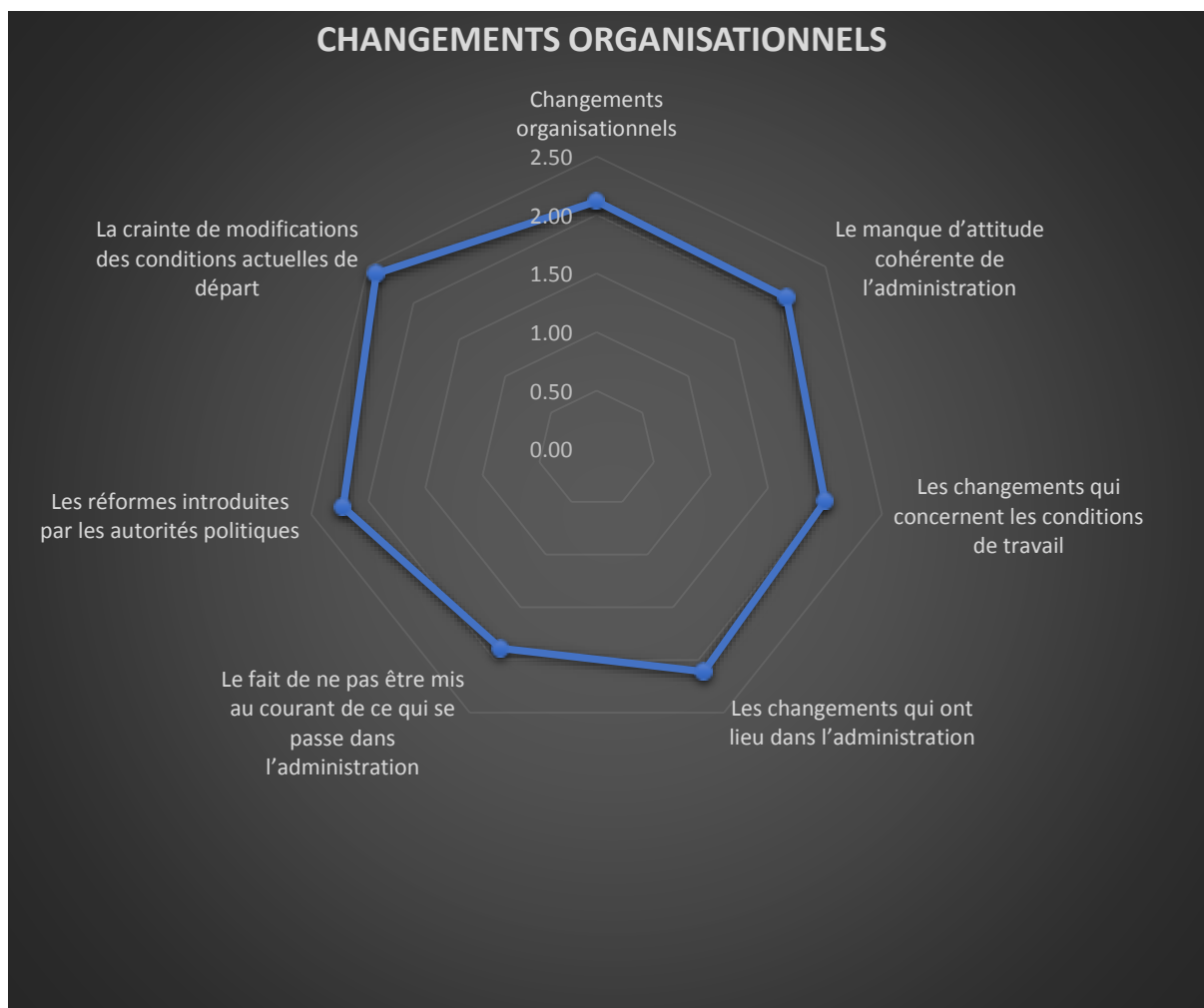


## 2.2. Pression

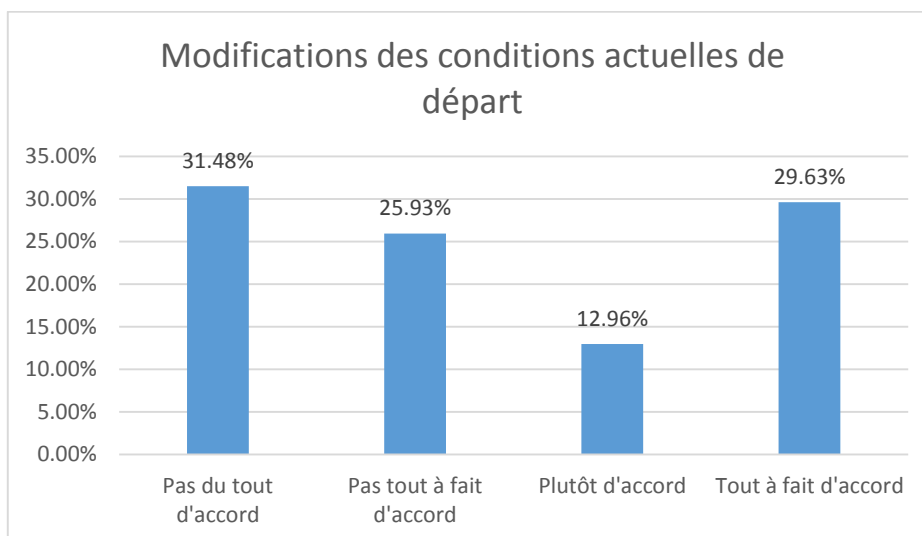


## 2.3. Changements organisationnels

### 2.3.1. Général

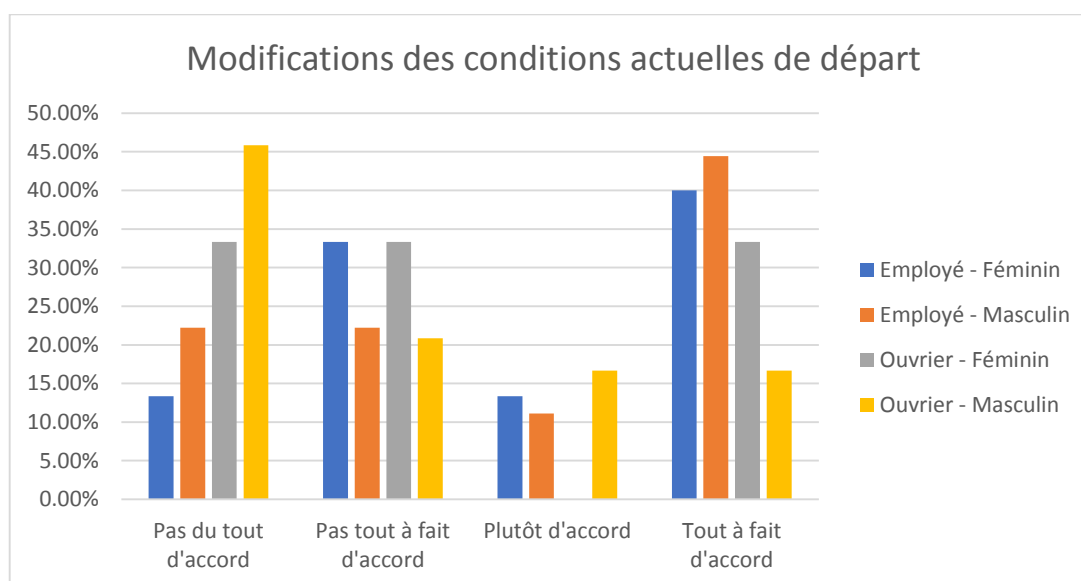


### 2.3.2. La crainte de modifications des conditions actuelles de départ



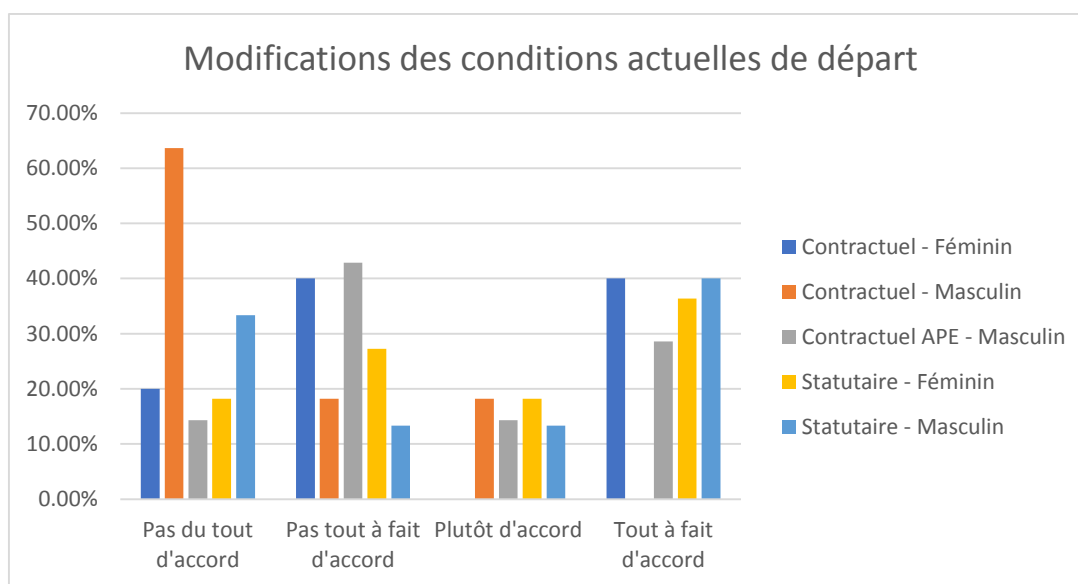
#### 2.3.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Employé Total	Ouvrier		Ouvrier Total	Grand Total
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	13.33%	22.22%	16.67%	33.33%	45.83%	43.33%	31.48%
Pas tout à fait d'accord	33.33%	22.22%	29.17%	33.33%	20.83%	23.33%	25.93%
Plutôt d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	0.00%	16.67%	13.33%	12.96%
Tout à fait d'accord	40.00%	44.44%	41.67%	33.33%	16.67%	20.00%	29.63%



### 2.3.2.2. Selon le type de fonction et le sexe

	Contractuel		Contractuel Total	Contractuel APE Masculin	Contractuel APE Total	Statutaire		Statutaire Total	Grand Total
	Féminin	Masculin				Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	20.00%	63.64%	42.86%	14.29%	14.29%	18.18%	33.33%	26.92%	31.48%
Pas tout à fait d'accord	40.00%	18.18%	28.57%	42.86%	42.86%	27.27%	13.33%	19.23%	25.93%
Plutôt d'accord	0.00%	18.18%	9.52%	14.29%	14.29%	18.18%	13.33%	15.38%	12.96%
Tout à fait d'accord	40.00%	0.00%	19.05%	28.57%	28.57%	36.36%	40.00%	38.46%	29.63%

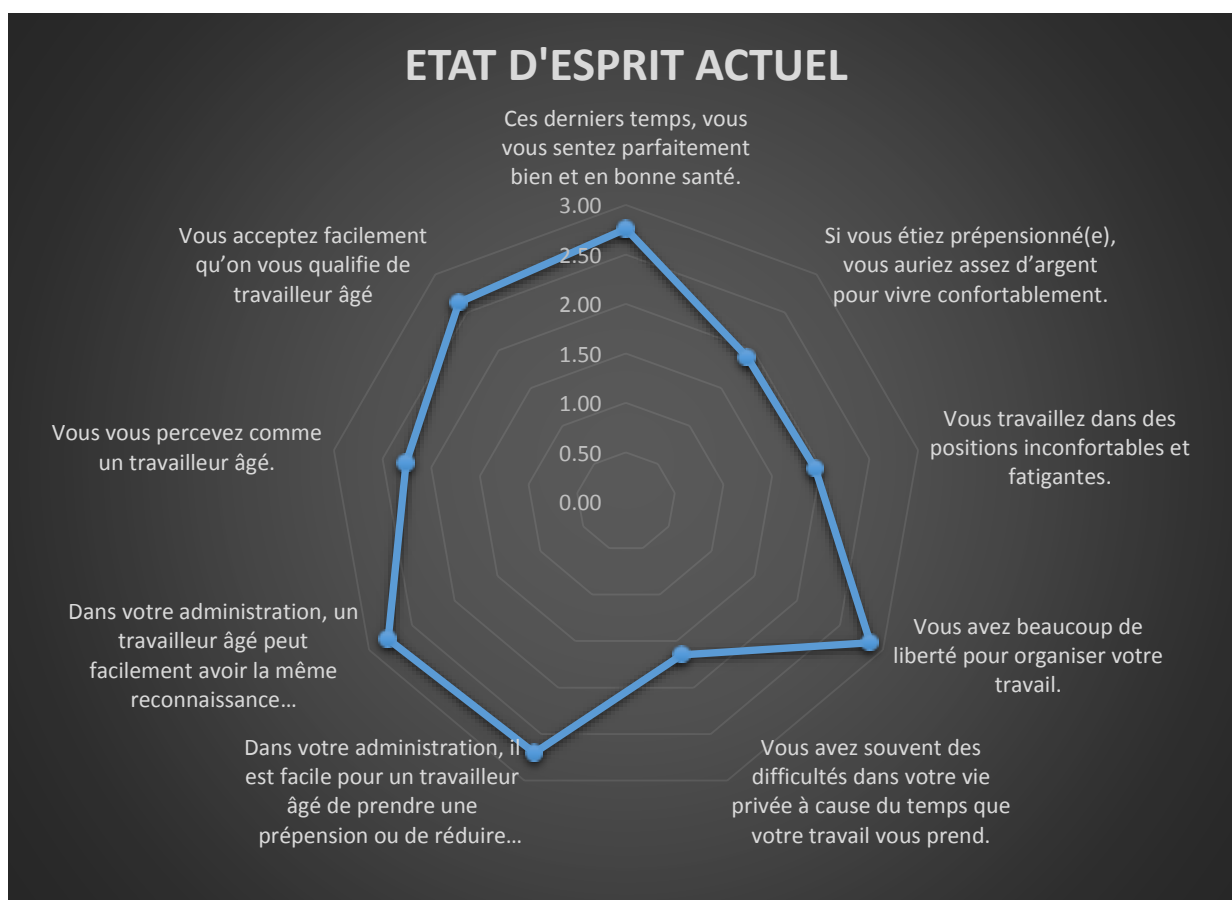




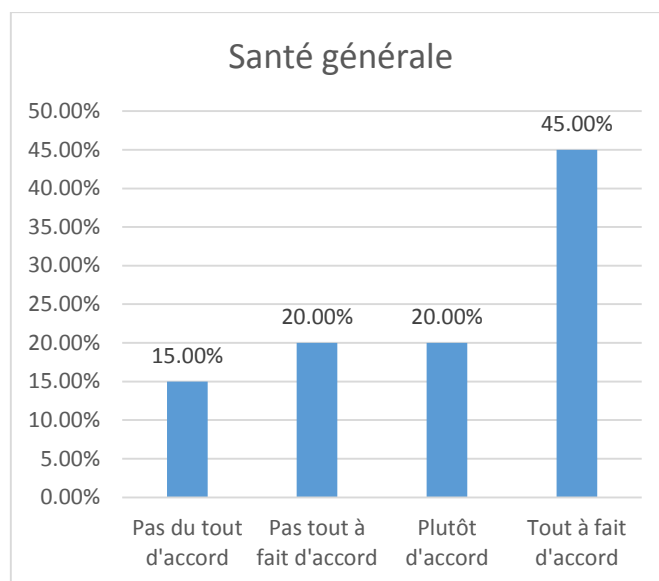
### C.3. Etat d'esprit actuel

#### 3.1. Général

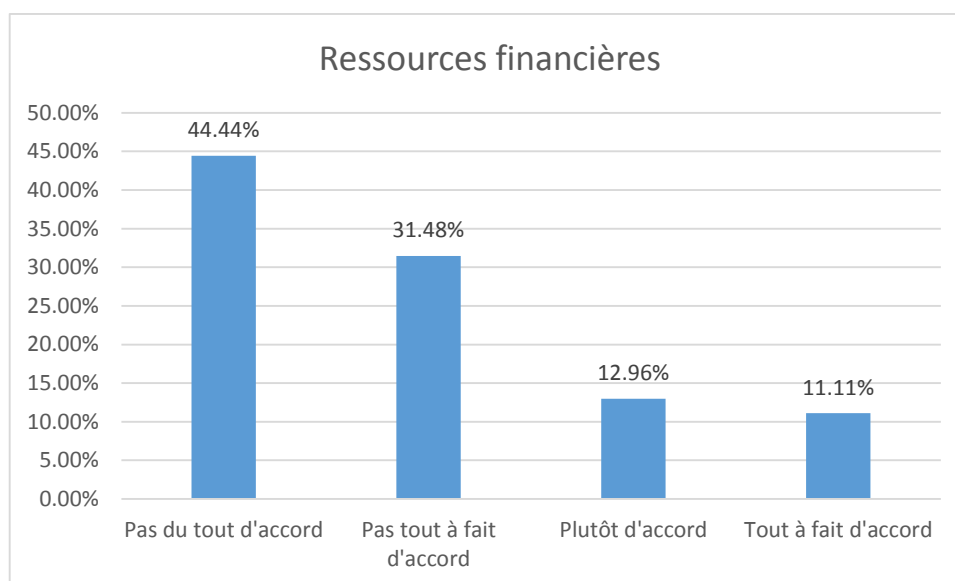
Etat d'esprit actuel	Moyenne	Ecart-type
Ces derniers temps, vous vous sentez parfaitement bien et en bonne santé.	2.76	1.11
Si vous étiez prépensionné(e), vous auriez assez d'argent pour vivre confortablement.	1.91	1.01
Vous travaillez dans des positions inconfortables et fatigantes.	1.94	1.04
Vous avez beaucoup de liberté pour organiser votre travail.	2.85	1.07
Vous avez souvent des difficultés dans votre vie privée à cause du temps que votre travail vous prend.	1.65	0.89
Dans votre administration, il est facile pour un travailleur âgé de prendre une prépension ou de réduire son temps de travail.	2.70	1.00
Dans votre administration, un travailleur âgé peut facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune.	2.78	1.02
Vous vous percevez comme un travailleur âgé.	2.26	1.17
Vous acceptez facilement qu'on vous qualifie de travailleur âgé	2.63	1.19

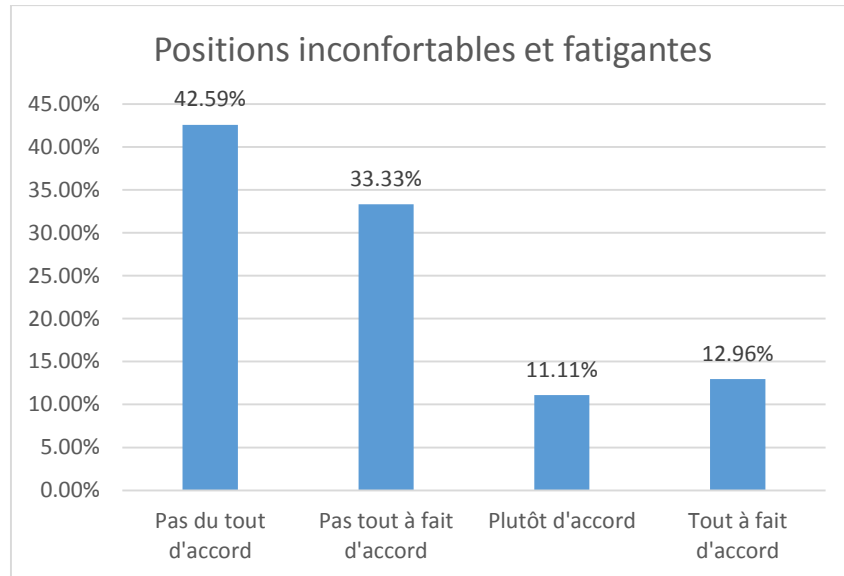
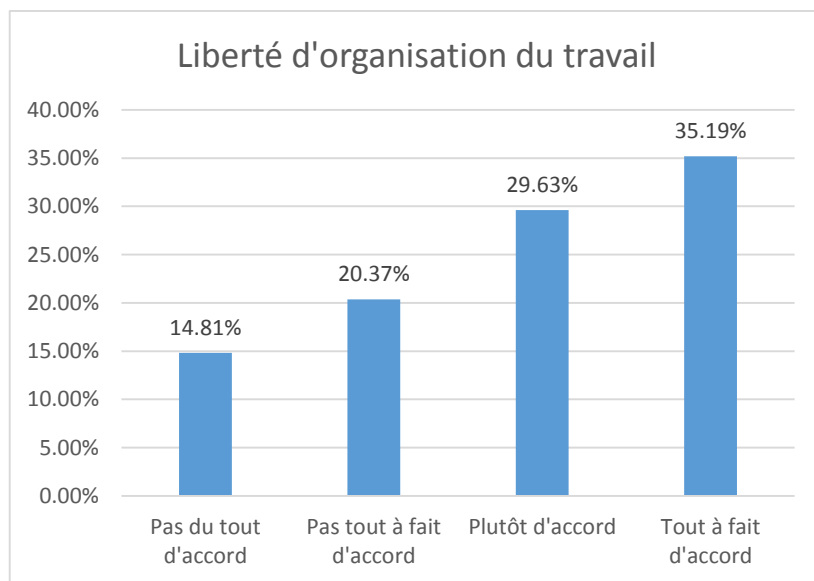


### 3.2. Ces derniers temps, vous vous sentez parfaitement bien et en bonne santé

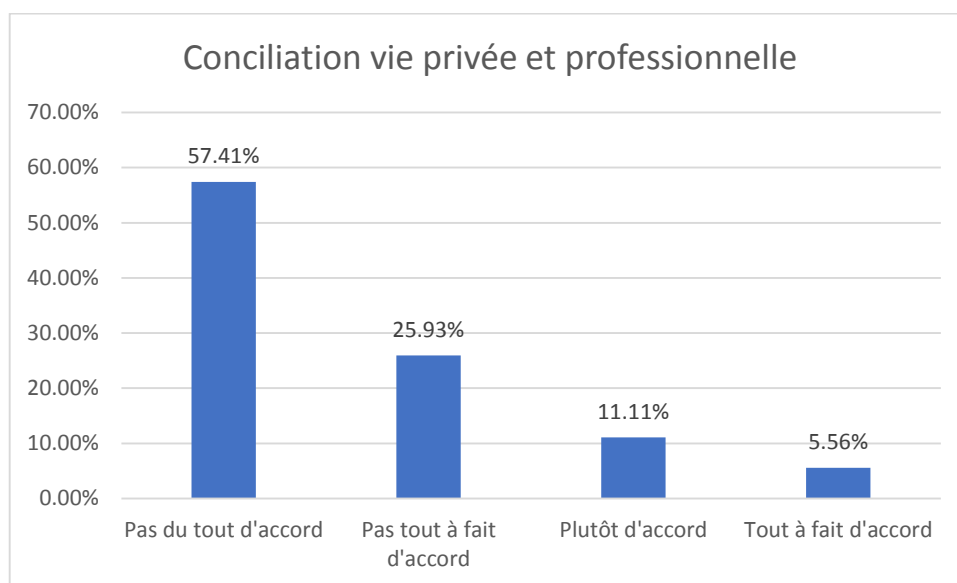


### 3.3. Si vous étiez prépensionné, vous auriez assez d'argent pour vivre confortablement.



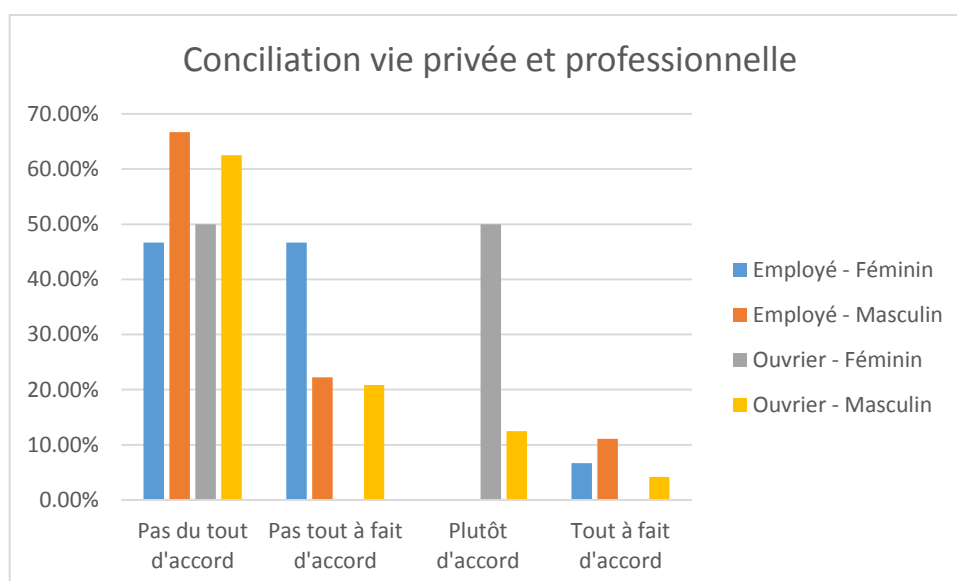
**3.4. Vous travaillez dans des positions inconfortables et fatigantes.****3.5. Vous avez beaucoup de liberté pour organiser votre travail.**

### 3.6. Vous avez souvent des difficultés dans votre vie privée à cause du temps que votre travail vous prend.

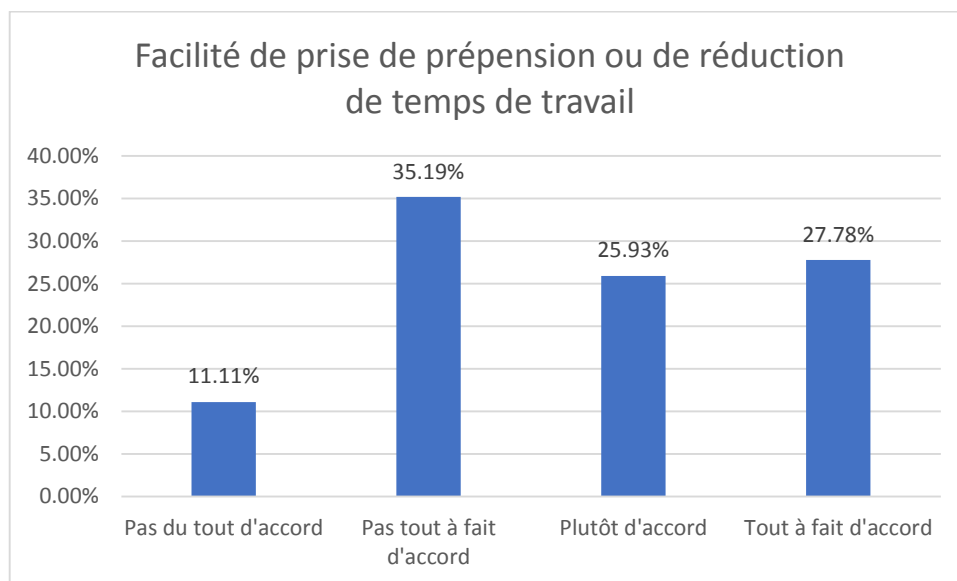


#### 3.6.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

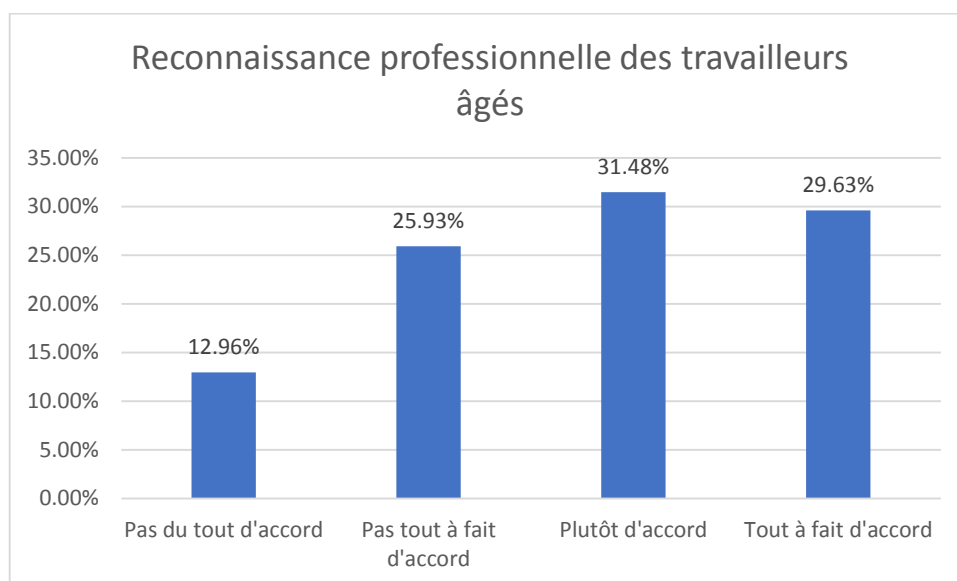
	Employé		Total Employé	Ouvrier		Total Ouvrier	Total général
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	46.67%	66.67%	54.17%	50.00%	62.50%	60.00%	57.41%
Pas tout à fait d'accord	46.67%	22.22%	37.50%	0.00%	20.83%	16.67%	25.93%
Plutôt d'accord	0.00%	0.00%	0.00%	50.00%	12.50%	20.00%	11.11%
Tout à fait d'accord	6.67%	11.11%	8.33%	0.00%	4.17%	3.33%	5.56%



**3.7. Dans votre administration, il est facile pour un travailleur âgé de prendre une prépension ou de réduire son temps de travail.**

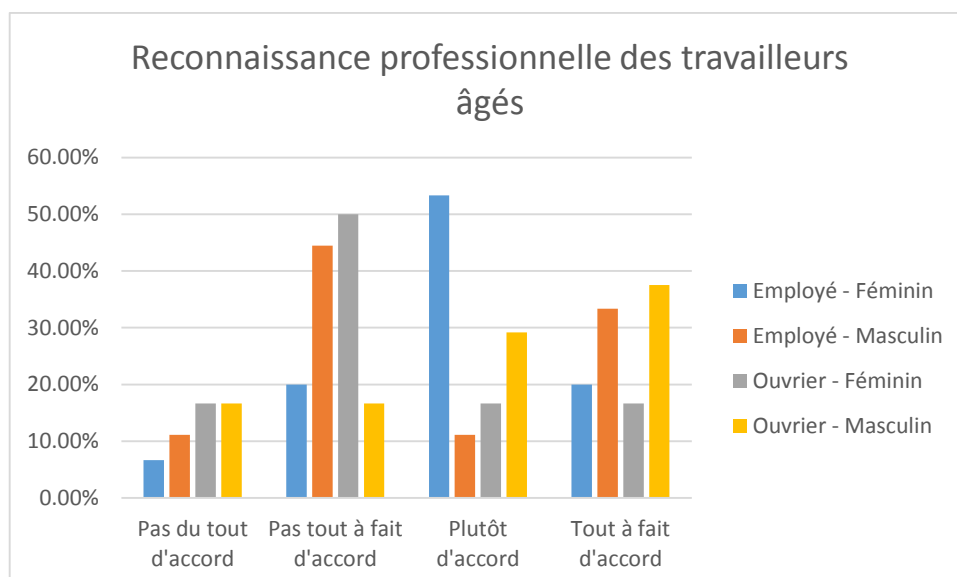


### 3.8. Dans votre administration, un travailleur âgé peut facilement avoir la même reconnaissance professionnelle qu'un travailleur plus jeune.

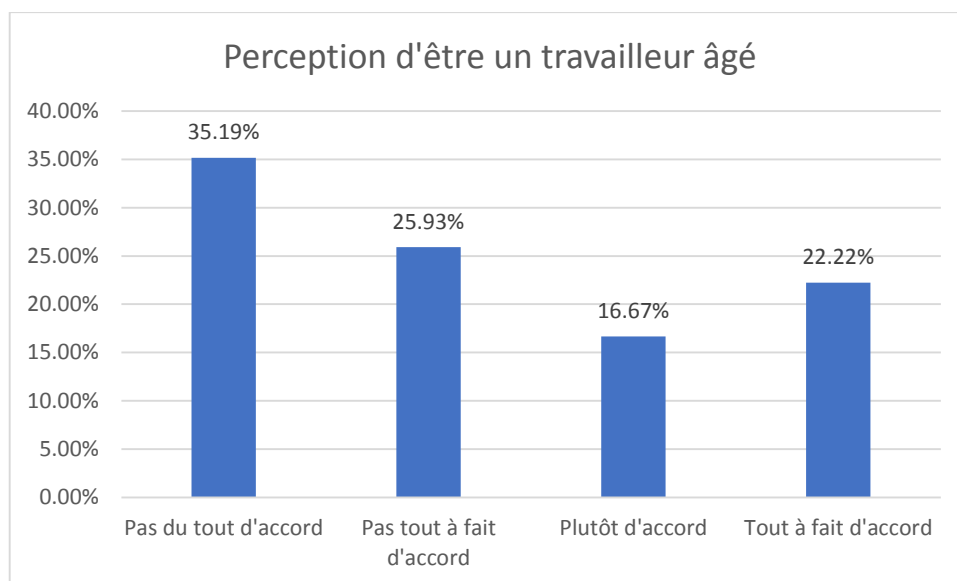


#### 3.8.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

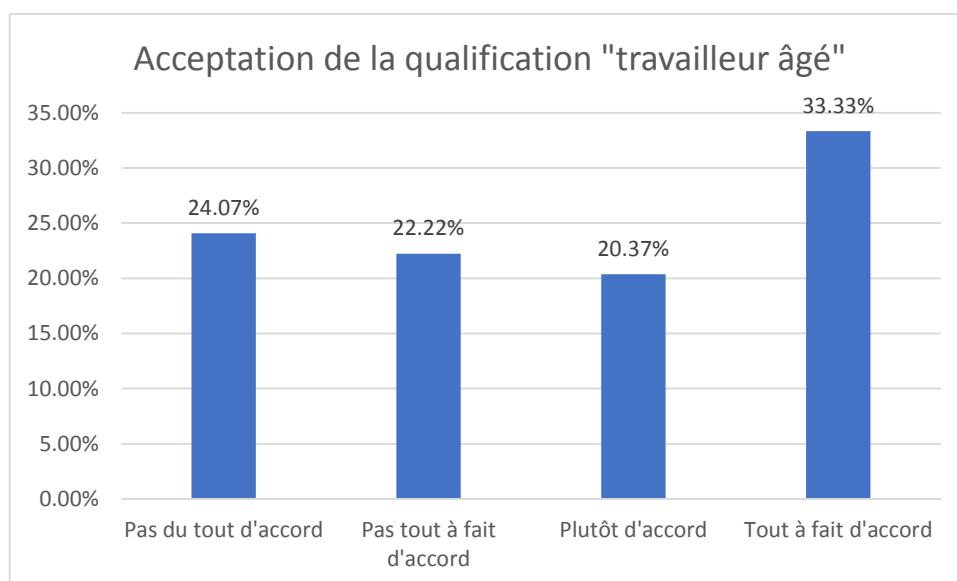
	Employé		Total Employé	Ouvrier		Total Ouvrier	Total général
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	6.67%	11.11%	8.33%	16.67%	16.67%	16.67%	12.96%
Pas tout à fait d'accord	20.00%	44.44%	29.17%	50.00%	16.67%	23.33%	25.93%
Plutôt d'accord	53.33%	11.11%	37.50%	16.67%	29.17%	26.67%	31.48%
Tout à fait d'accord	20.00%	33.33%	25.00%	16.67%	37.50%	33.33%	29.63%



### 3.9. Vous vous percevez comme un travailleur âgé.



### 3.10. Vous acceptez facilement qu'on vous considère comme travailleur âgé.



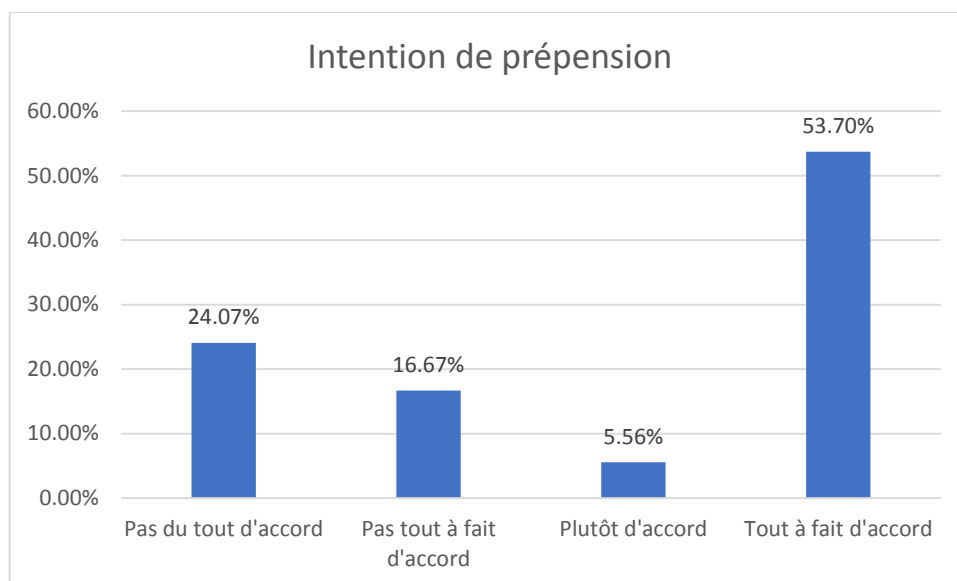
## C.4. Attitudes professionnelles

### 4.1. Général

Attitudes professionnelles	Moyenne	Ecart-type
Si vous en avez les moyens, vous prendrez une prépension complète.	2.89	1.30
Si vous en avez les moyens, vous réduirez votre temps de travail.	2.72	1.29
Pour vous, connaître le succès au travail a peu de valeur.	1.89	1.00
Vous éprouvez un réel sentiment d'appartenance à l'administration.	2.81	1.21
Dans les prochaines années, suivre une formation professionnelle vous intéresse beaucoup.	2.06	1.22
Les travailleurs âgés n'ont pas de leçons à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux.	1.93	1.04
Les travailleurs âgés doivent être prioritaires pour les promotions.	2.31	1.06
Les travailleurs âgés sont les personnes idéales pour former ou encadrer les travailleurs plus jeunes	3.15	0.90

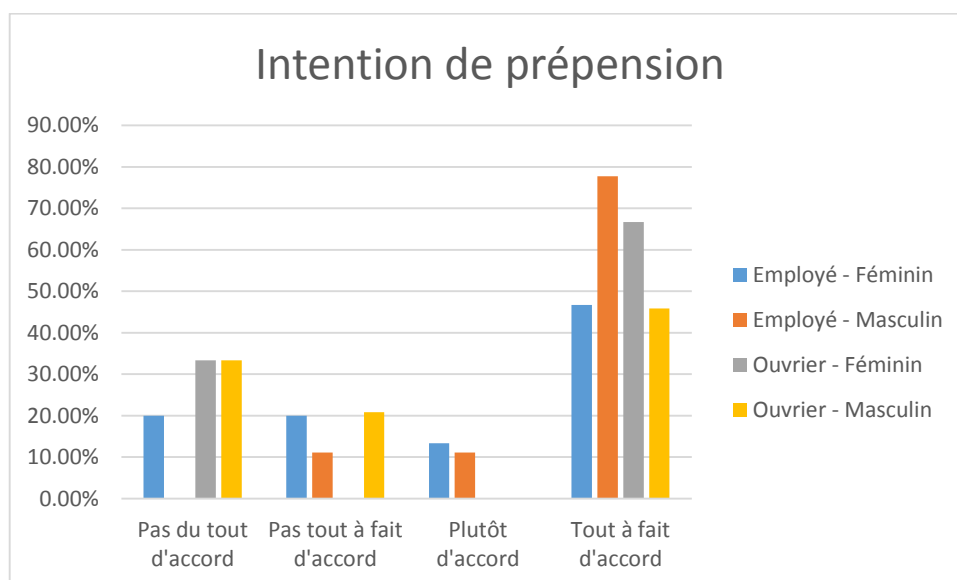


## 4.2. Si vous en avez les moyens, vous prendrez une prépension complète.

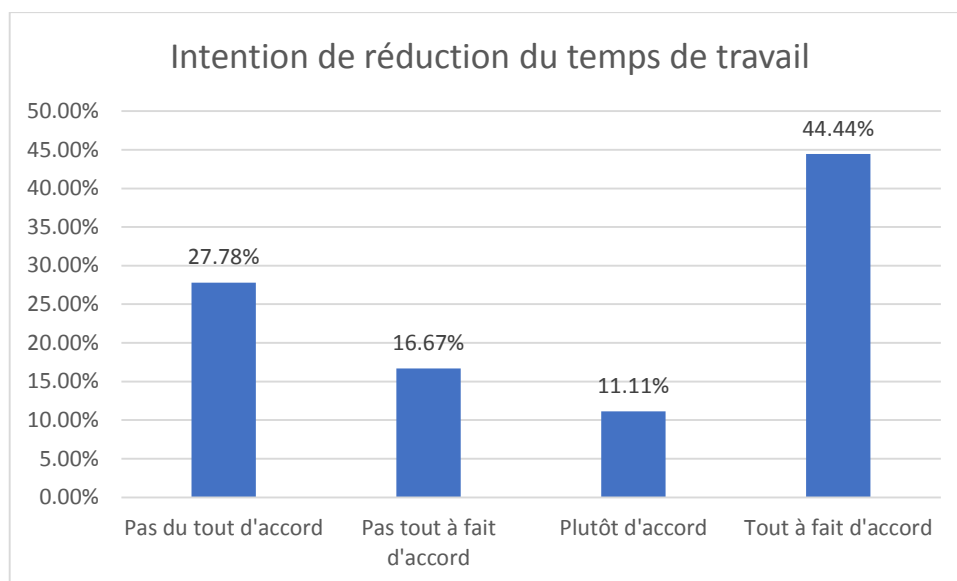


### 4.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Total Employé	Ouvrier		Total Ouvrier	Total général
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	20.00%	0.00%	12.50%	33.33%	33.33%	33.33%	24.07%
Pas tout à fait d'accord	20.00%	11.11%	16.67%	0.00%	20.83%	16.67%	16.67%
Plutôt d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	0.00%	0.00%	0.00%	5.56%
Tout à fait d'accord	46.67%	77.78%	58.33%	66.67%	45.83%	50.00%	53.70%

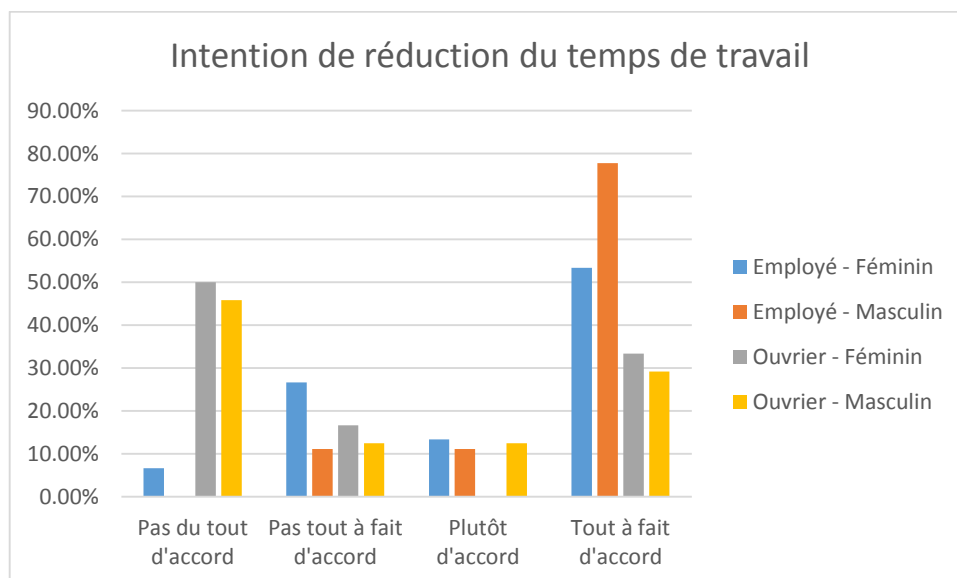


### 4.3. Si vous en avez les moyens, vous réduirez votre temps de travail.

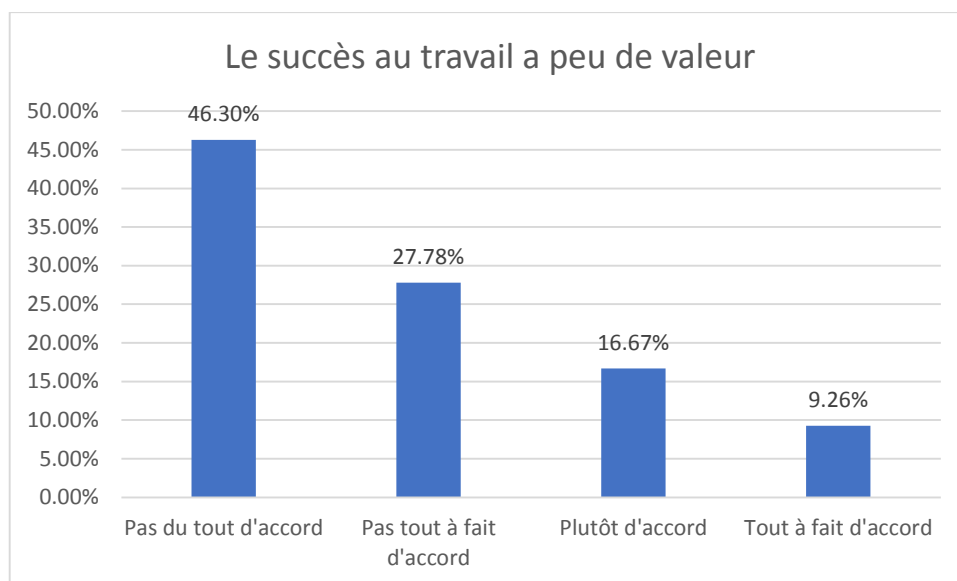


#### 4.3.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Total Employé	Ouvrier		Total Ouvrier	Total général
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	6.67%	0.00%	4.17%	50.00%	45.83%	46.67%	27.78%
Pas tout à fait d'accord	26.67%	11.11%	20.83%	16.67%	12.50%	13.33%	16.67%
Plutôt d'accord	13.33%	11.11%	12.50%	0.00%	12.50%	10.00%	11.11%
Tout à fait d'accord	53.33%	77.78%	62.50%	33.33%	29.17%	30.00%	44.44%

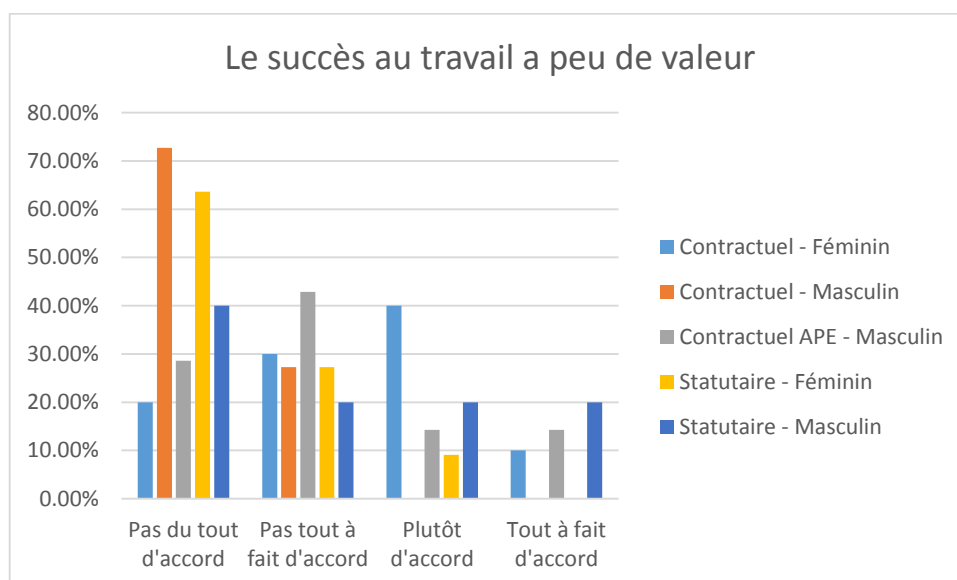


#### 4.4. Pour vous, connaître le succès au travail a peu de valeur.

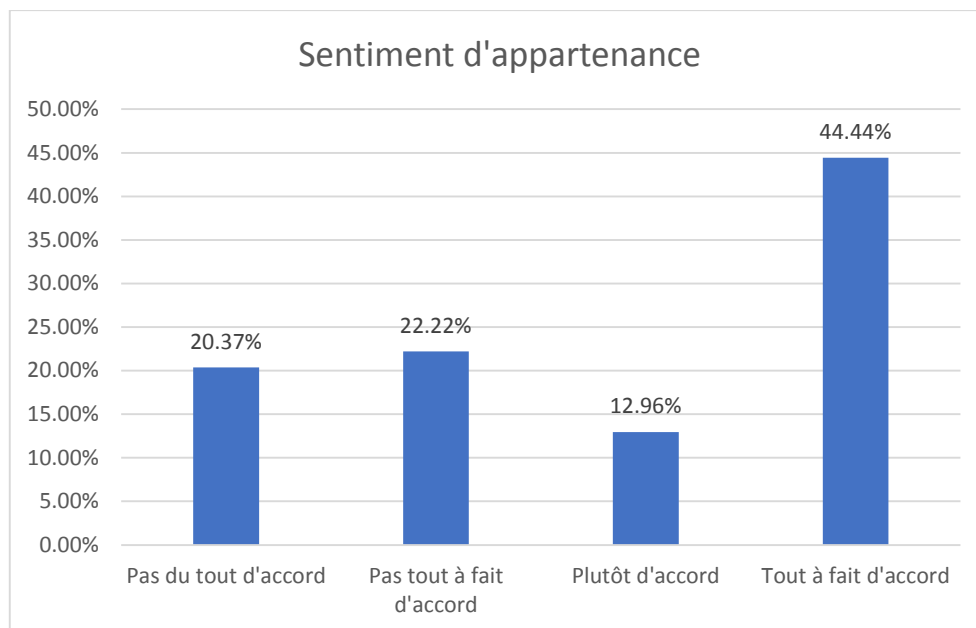


##### 4.4.1. Selon le type de fonction et le sexe

	Contractuel		Total Contractuel	Contractuel APE	Total Contractuel APE	Statutaire		Total Statutaire	Total général
	Féminin	Masculin		Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout d'accord	20.00%	72.73%	47.62%	28.57%	28.57%	63.64%	40.00%	50.00%	46.30%
Pas tout à fait d'accord	30.00%	27.27%	28.57%	42.86%	42.86%	27.27%	20.00%	23.08%	27.78%
Plutôt d'accord	40.00%	0.00%	19.05%	14.29%	14.29%	9.09%	20.00%	15.38%	16.67%
Tout à fait d'accord	10.00%	0.00%	4.76%	14.29%	14.29%	0.00%	20.00%	11.54%	9.26%

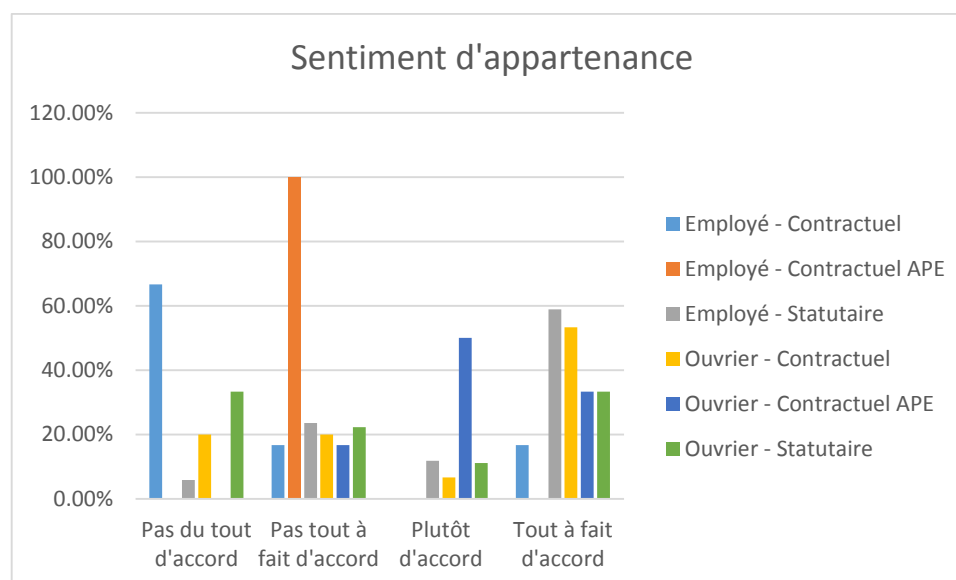


#### 4.5. Vous éprouvez un réel sentiment d'appartenance à l'administration.

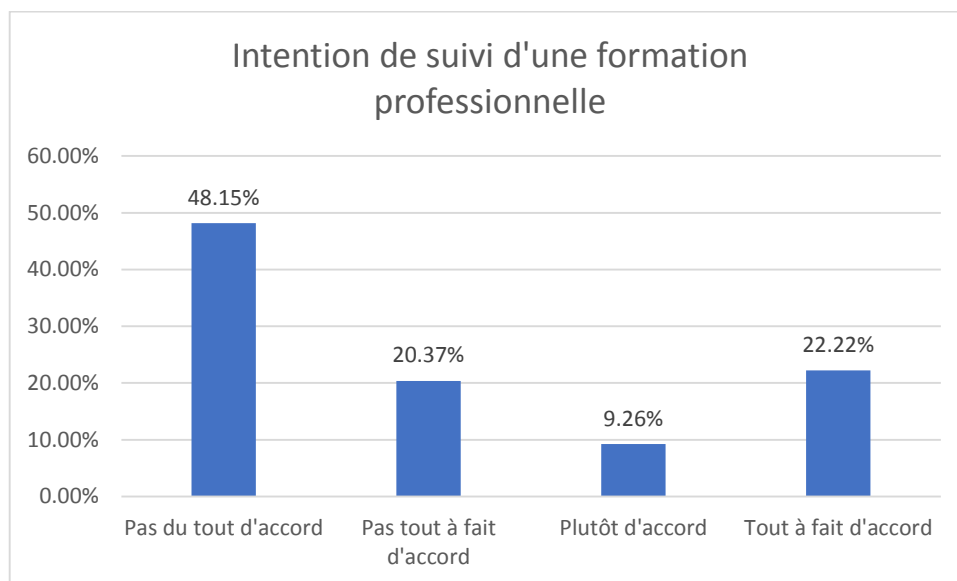


##### 4.5.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction

	Employé			Total Employé	Ouvrier			Total Ouvrier	Total général
	Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		
Pas du tout d'accord	66.67%	0.00%	5.88%	20.83%	20.00%	0.00%	33.33%	20.00%	20.37%
Pas tout à fait d'accord	16.67%	100.00%	23.53%	25.00%	20.00%	16.67%	22.22%	20.00%	22.22%
Plutôt d'accord	0.00%	0.00%	11.76%	8.33%	6.67%	50.00%	11.11%	16.67%	12.96%
Tout à fait d'accord	16.67%	0.00%	58.82%	45.83%	53.33%	33.33%	33.33%	43.33%	44.44%

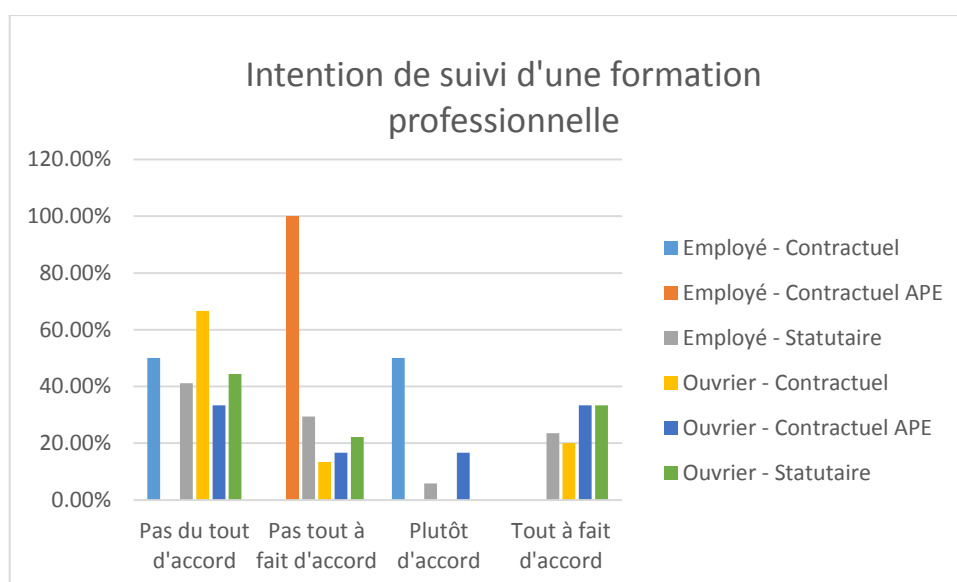


#### 4.6. Dans les prochaines années, suivre une formation professionnelle vous intéresse beaucoup.

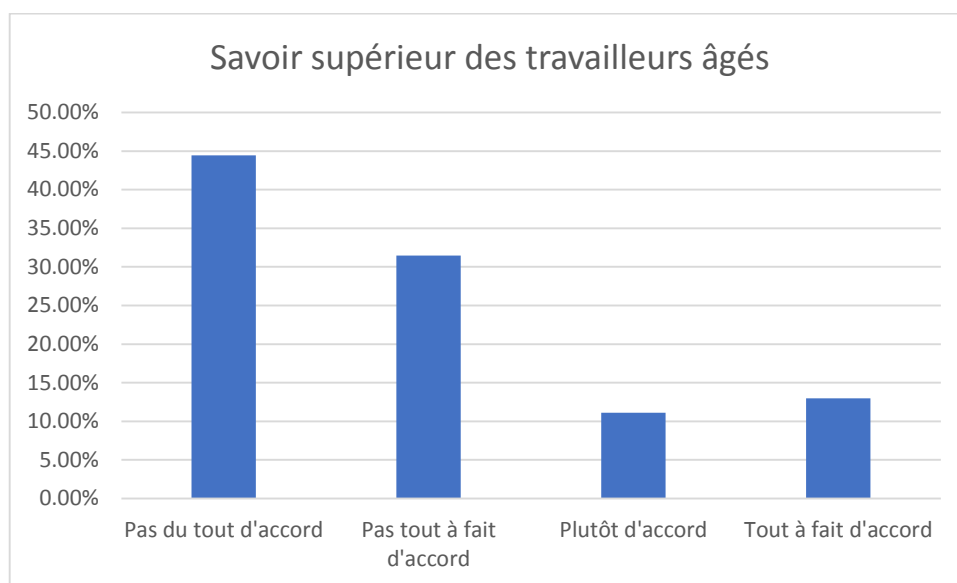


##### 4.6.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction

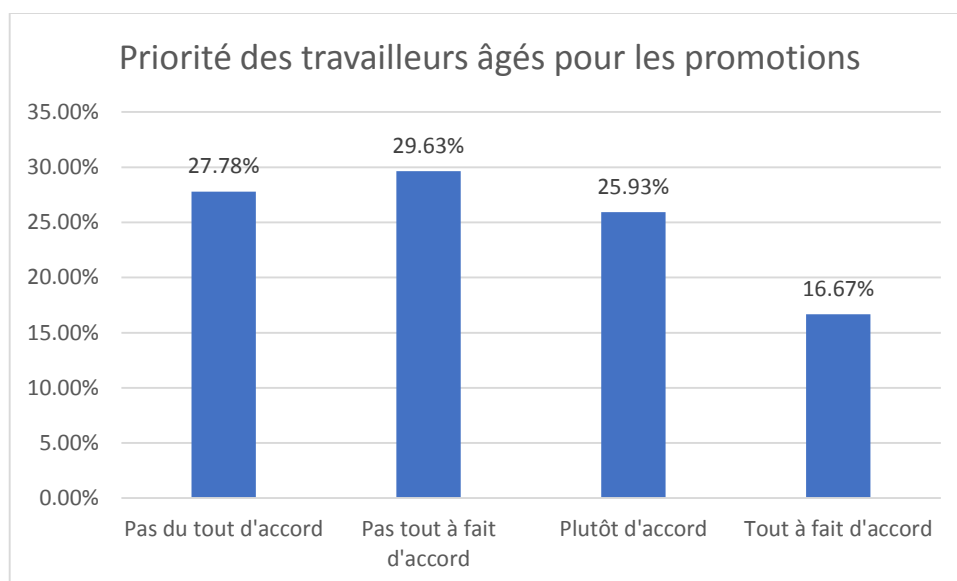
	Employé			Total Employé	Ouvrier			Total Ouvrier	Total général
	Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		
Pas du tout d'accord	50.00%	0.00%	41.18%	41.67%	66.67%	33.33%	44.44%	53.33%	48.15%
Pas tout à fait d'accord	0.00%	100.00%	29.41%	25.00%	13.33%	16.67%	22.22%	16.67%	20.37%
Plutôt d'accord	50.00%	0.00%	5.88%	16.67%	0.00%	16.67%	0.00%	3.33%	9.26%
Tout à fait d'accord	0.00%	0.00%	23.53%	16.67%	20.00%	33.33%	33.33%	26.67%	22.22%



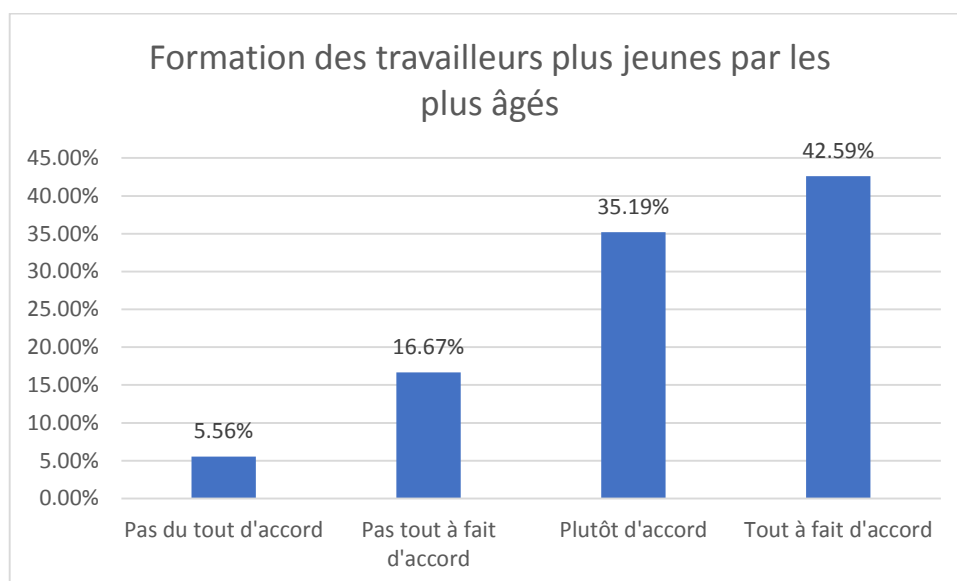
**4.7. Les travailleurs âgés n'ont pas de leçons à recevoir des travailleurs plus jeunes car ils en savent plus qu'eux.**



**4.8. Les travailleurs âgés doivent être prioritaires pour les promotions.**



#### 4.9. Les travailleurs âgés sont les personnes idéales pour former ou encadrer les travailleurs plus jeunes

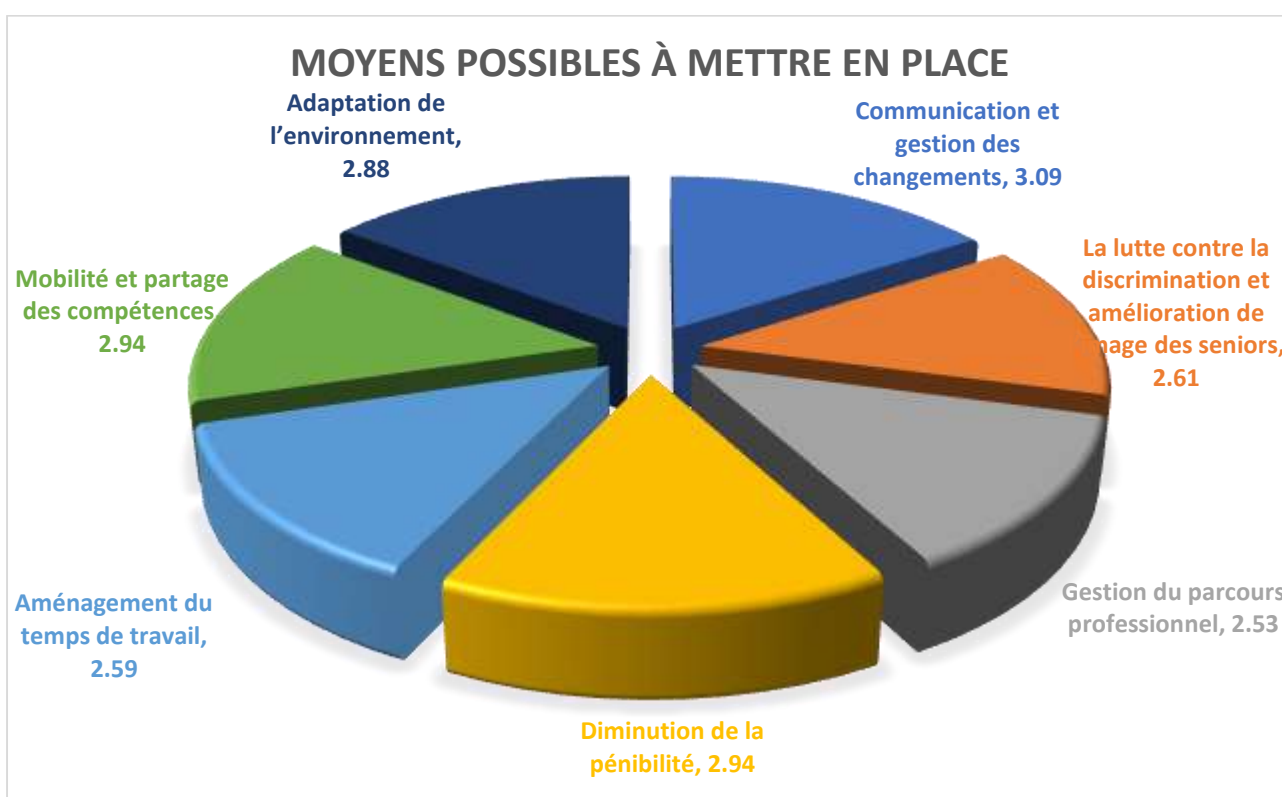


## C.5. Moyens possibles à mettre en place

### 5.1. Vision d'ensemble

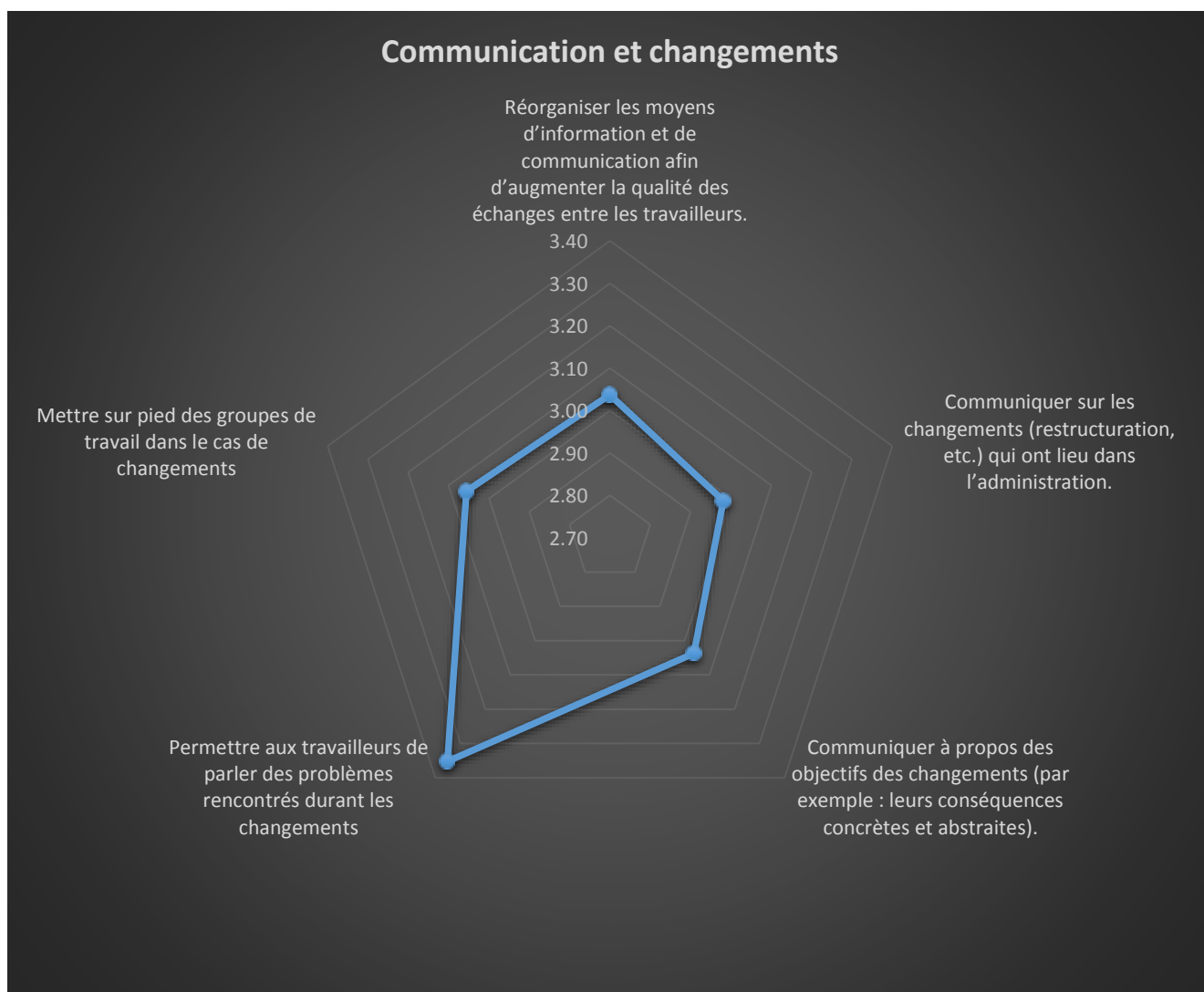
MOYENS	Moyenne	Ecart-type
<b>Communication et gestion des changements</b>	<b>3.09</b>	<b>0.15</b>
Réorganiser les moyens d'information et de communication afin d'augmenter la qualité des échanges entre les travailleurs.	3.04	1.10
Communiquer sur les changements (restructuration, etc.) qui ont lieu dans l'administration.	2.98	1.14
Communiquer à propos des objectifs des changements (par exemple : leurs conséquences concrètes et abstraites).	3.04	1.13
Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements	3.35	0.89
Mettre sur pied des groupes de travail dans le cas de changements	3.06	1.05
<b>La lutte contre la discrimination et amélioration de l'image des seniors</b>	<b>2.61</b>	<b>0.25</b>
Organiser des séminaires et des discussions sur le lieu de travail à propos de l'image des seniors	2.33	1.15
Former les travailleurs sur des questions d'égalité des chances à tout âge	2.48	1.19
Sensibiliser le personnel aux besoins particuliers des travailleurs de + de 45 ans	2.72	1.12
Faire participer les travailleurs âgés aux discussions portant sur les difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail	2.89	1.09
<b>Gestion du parcours professionnel</b>	<b>2.53</b>	<b>0.17</b>
La gestion des carrières (entretien de parcours, entretien d'évolution)	2.57	1.00
Les entretiens annuels	2.41	1.07
Les évaluations	2.39	1.11
Pratiquer des autoévaluations pour permettre à chacun de situer ses compétences	2.76	1.08
<b>Diminution de la pénibilité</b>	<b>2.94</b>	<b>0.13</b>
Mettre les seniors à l'abri des postes les plus exigeants au niveau physique	2.93	1.13
Diminuer la charge physique / abaisser la pénibilité physique du travail	3.04	1.10
Evaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste.	3.09	1.09
Augmenter le suivi médical / réaliser des bilans de santé individuels / favoriser la promotion de la santé	2.91	1.09
Créer des postes plus « légers »	2.76	1.18
<b>Aménagement du temps de travail</b>	<b>2.59</b>	<b>0.12</b>
Réduire le temps de travail	2.70	1.21
La prépension à mi-temps	2.61	1.17
La pause-carrière	2.43	1.11
Le travail à temps partiel	2.63	1.12
<b>Mobilité et partage des compétences</b>	<b>2.94</b>	<b>0.23</b>

La mobilité interne verticale (la promotion)	2.69	0.99
Le tutorat / le mentorat / le transfert de compétence des travailleurs plus âgés vers les plus jeunes	2.93	1.06
Organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens.	3.24	0.95
Une meilleure planification du temps	2.89	1.02
<b>Adaptation de l'environnement</b>	<b>2.88</b>	<b>0.24</b>
Utiliser de nouveaux équipements	3.17	0.97
Utiliser des aides à la manutention	2.96	1.08
Concevoir des installations moins exigeantes physiquement	2.76	1.10
La rotation des tâches entre différents travailleurs	2.61	1.17

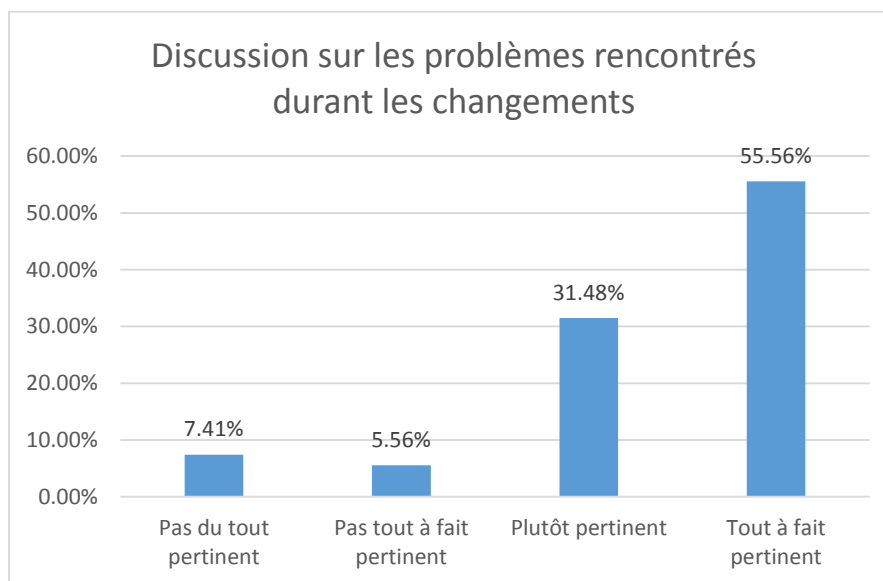


## 5.2. Communication et gestion des changements

### 5.2.1. Général

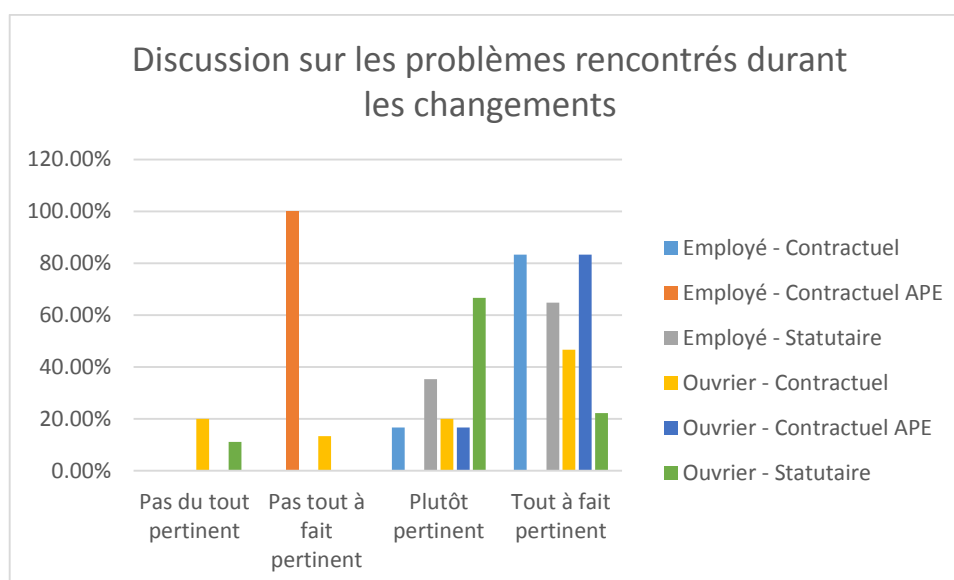


## 5.2.2. Permettre aux travailleurs de parler des problèmes rencontrés durant les changements



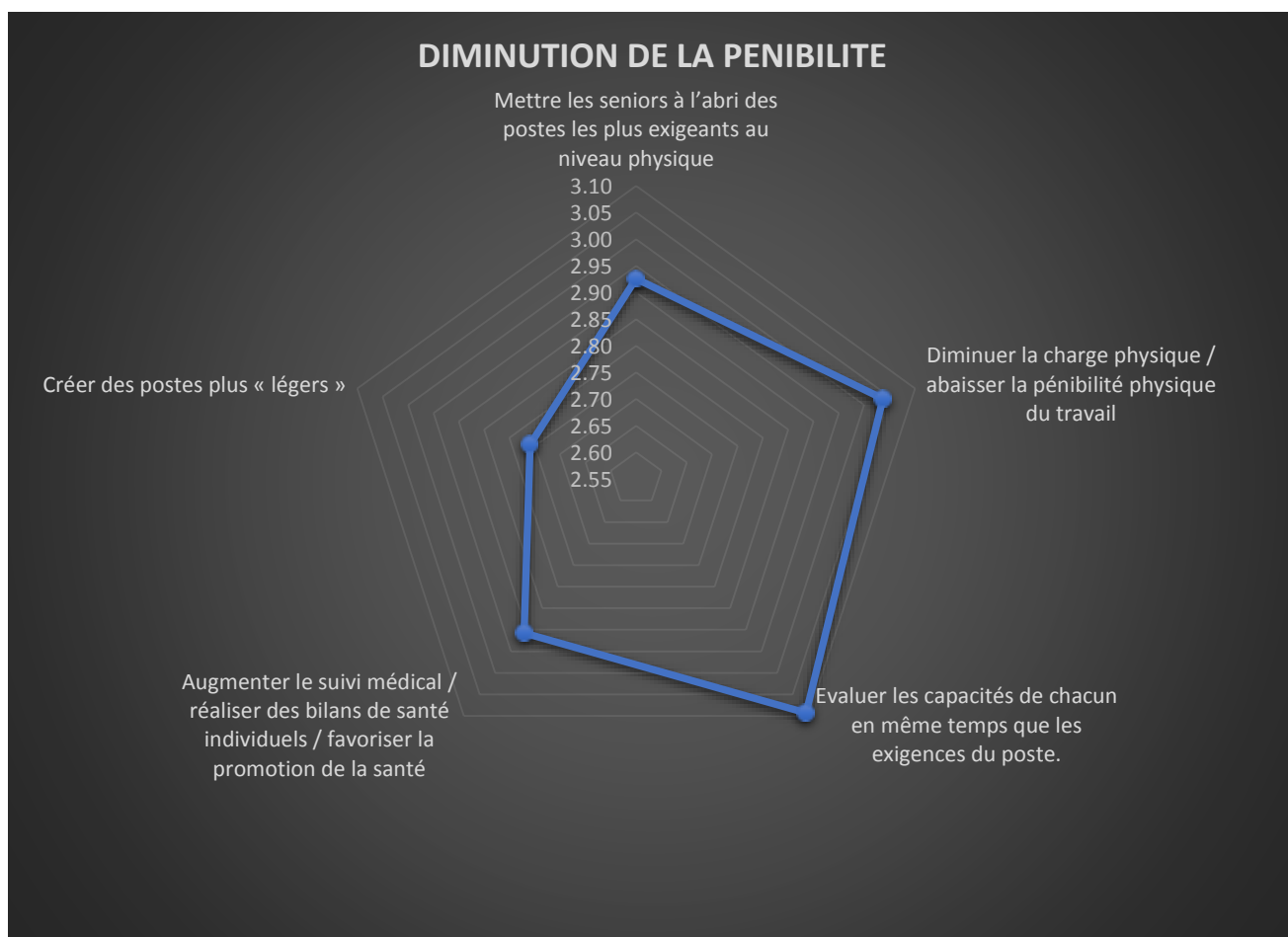
### 5.2.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le type de fonction

	Employé			Total Employé	Ouvrier			Total Ouvrier	Total général
	Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		Contractuel	Contractuel APE	Statutaire		
Pas du tout pertinent	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	20.00%	0.00%	11.11%	13.33%	7.41%
Pas tout à fait pertinent	0.00%	100.00%	0.00%	4.17%	13.33%	0.00%	0.00%	6.67%	5.56%
Plutôt pertinent	16.67%	0.00%	35.29%	29.17%	20.00%	16.67%	66.67%	33.33%	31.48%
Tout à fait pertinent	83.33%	0.00%	64.71%	66.67%	46.67%	83.33%	22.22%	46.67%	55.56%

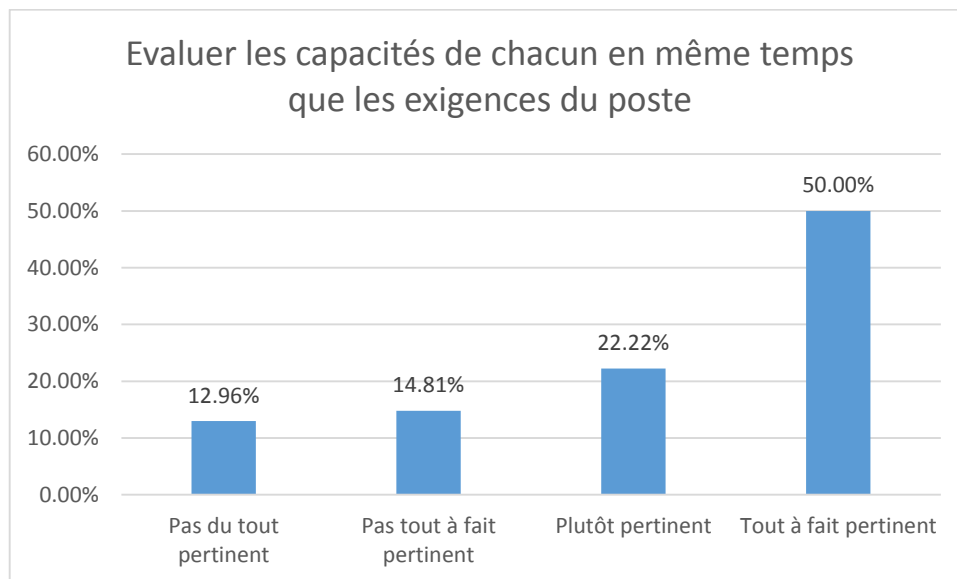


## 5.3. Diminution de la pénibilité

### 5.3.1. Général

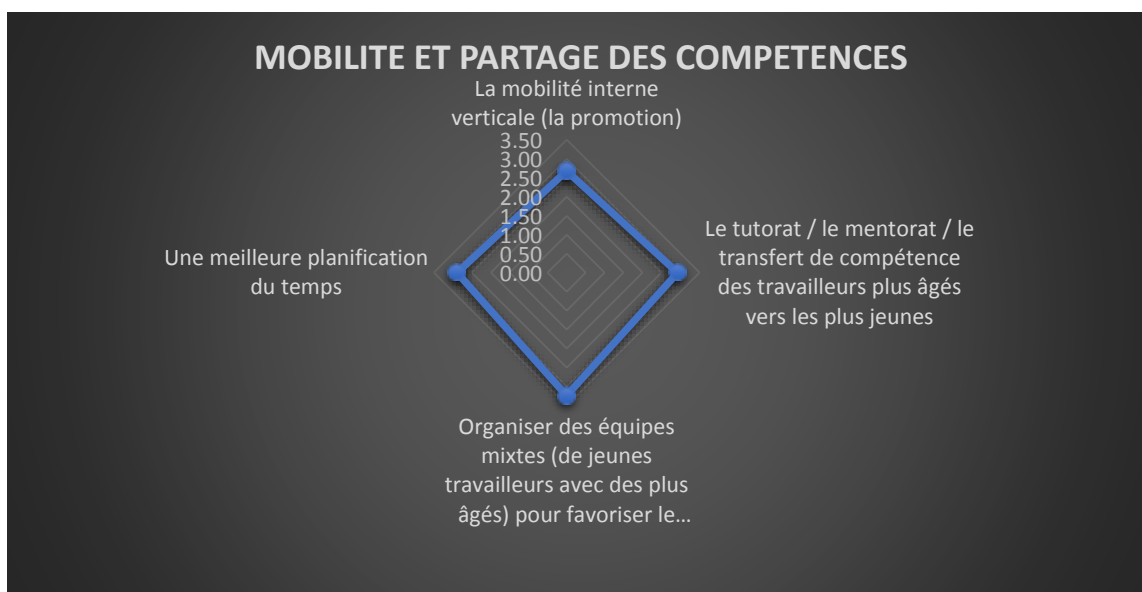


### 5.3.2. Evaluer les capacités de chacun en même temps que les exigences du poste.

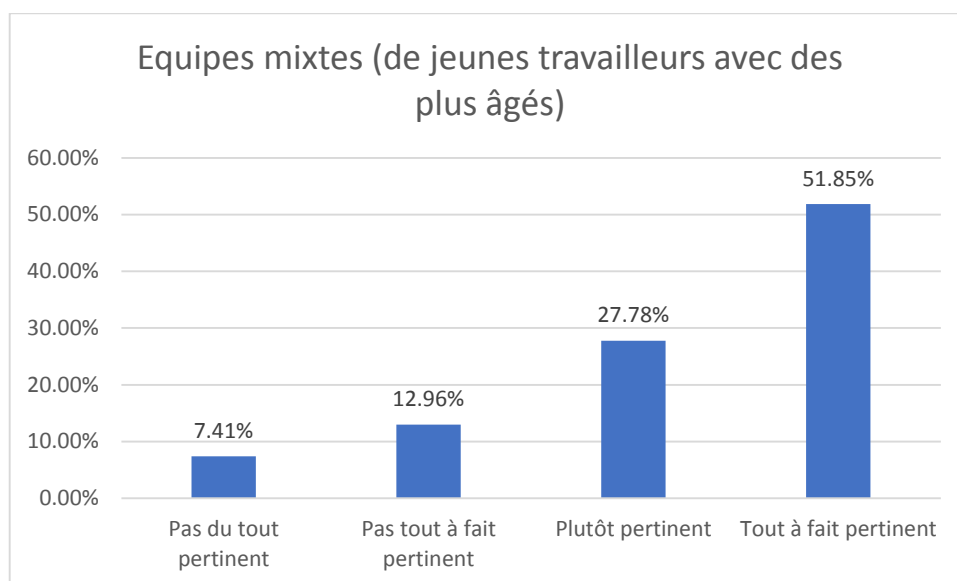


## 5.4. Mobilité et partage des compétences

### 5.4.1. Général

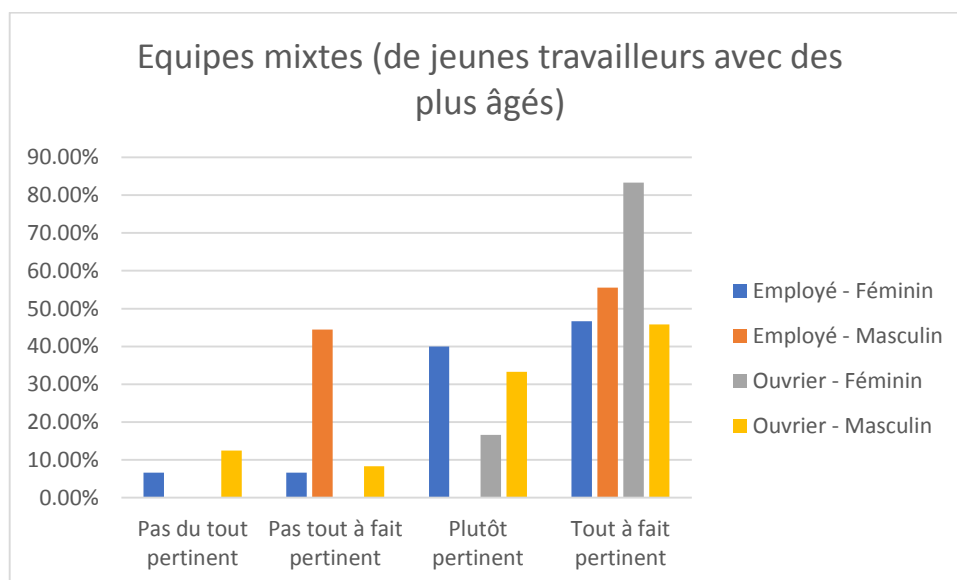


### 5.4.2. Organiser des équipes mixtes (de jeunes travailleurs avec des plus âgés) pour favoriser le transfert des compétences dans les deux sens.



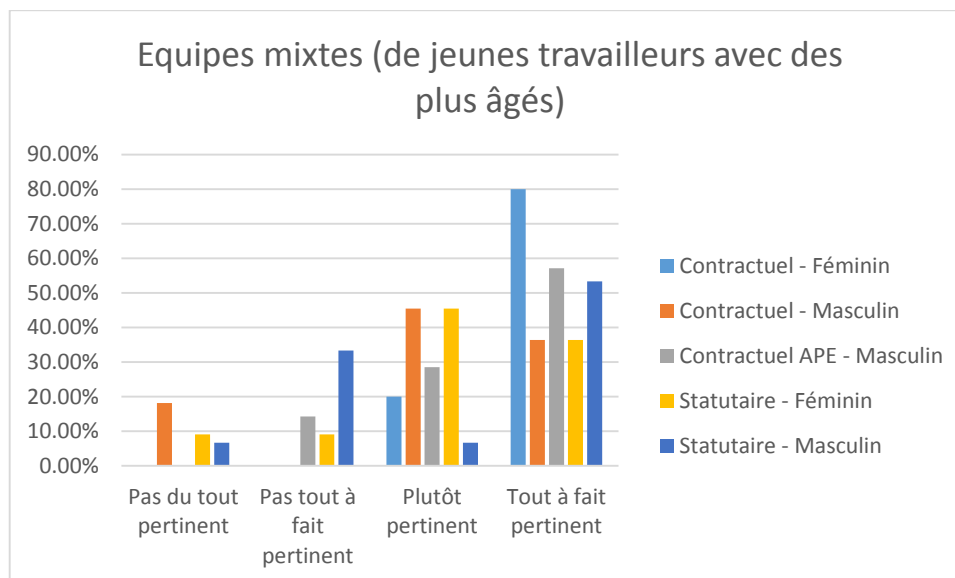
#### 5.4.2.1. Selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe

	Employé		Total Employé	Ouvrier		Total Ouvrier	Total général
	Féminin	Masculin		Féminin	Masculin		
Pas du tout pertinent	6.67%	0.00%	4.17%	0.00%	12.50%	10.00%	7.41%
Pas tout à fait pertinent	6.67%	44.44%	20.83%	0.00%	8.33%	6.67%	12.96%
Plutôt pertinent	40.00%	0.00%	25.00%	16.67%	33.33%	30.00%	27.78%
Tout à fait pertinent	46.67%	55.56%	50.00%	83.33%	45.83%	53.33%	51.85%



### 5.4.2.2. Selon le type de fonction et le sexe

	Contractuel		Total Contractuel	Contractuel APE		Statutaire		Total Statutaire	Total général
	Féminin	Masculin		Masculin	Féminin	Masculin			
Pas du tout pertinent	0.00%	18.18%	9.52%	0.00%	0.00%	9.09%	6.67%	7.69%	7.41%
Pas tout à fait pertinent	0.00%	0.00%	0.00%	14.29%	14.29%	9.09%	33.33%	23.08%	12.96%
Plutôt pertinent	20.00%	45.45%	33.33%	28.57%	28.57%	45.45%	6.67%	23.08%	27.78%
Tout à fait pertinent	80.00%	36.36%	57.14%	57.14%	57.14%	36.36%	53.33%	46.15%	51.85%



## C.6. Analyse thématique du corpus des entretiens

La gestion de la carrière (RH)
<b>Les formations</b>
<p>(2)<sup>1</sup> ont suivi des formations imposées par l'administration en fin de carrière car changements organisationnels (système des référentes dans les crèches/mal vécus ; informatique ; révision des barèmes).</p> <p>(2) ont suivi des formations pour évoluer/changer de postes mais pas de formation en plus demandées</p> <p>(3) ont suivi des formations pour évoluer/changer de postes + formations demandées pendant la carrière dû à des changements de responsabilité ou de législations</p> <p>(1) ont suivi des formations obligatoires dues à la contrainte de la fonction occupée dans l'administration (service urbanisme et patrimoine) (non-payantes, offertes par la Région wallonne).</p> <p>(4) regrettent le peu de formations offertes par la ville à ses travailleurs</p> <p>(2) trouvent que les formations qu'ils ont réalisées sont peu intéressantes et apportent peu au niveau développement personnel dans son travail.</p> <p><u>Citations :</u></p> <p><i>Apport des formations :</i> « ce ne sont pas des formations qui m'ont permis de changer d'orientation, j'ai appris sur le tas, j'ai continué à développer mon expérience » ; « On en ressort toujours avec quelque chose de plus » ; « (...) c'est vrai que s'il y avait eu une formation personnelle, on aurait pu être plus performant plus vite (...) J'ai fait la demande, oui, mais sans insistance je vais dire. Parce que bon il faut savoir aussi que ça coûte très cher à l'administration et donc voilà ».</p> <p><i>Formations pour évoluer de poste :</i> « On savait ce qu'on devait faire si on voulait progresser »</p> <p><i>Formations imposées :</i> « on a démarré sans avoir de formations » ; « je me suis formée toute seule je veux dire plus ou moins ».</p> <p><i>Régularité des formations :</i> « Mais malheureusement, on n'a pas souvent de formations donc on se forme soi-même, on gère soi-même, du mieux qu'on peut quoi » ; « c'est un peu le reproche au niveau de l'administration, on manque de formations » ; « (...) maintenant ce que je déplore c'est qu'il n'y a plus assez de budget pour les formations (...) la Ville n'accorde plus assez de budget pour les formations payantes ».</p> <p><i>Apport des formations en fin de carrière :</i> « Moi je dis pour les jeunes qui débutent, oui » ; « (...) après mes 39 ans et demi, je n'ai pas essayé de suivre des formations pour accéder à ce poste-là parce que bon, dans un an j'ai terminé, et je me voyais mal commencer à réapprendre certaines choses (...) » ; (...) j'estime que c'est un peu aux autres à se former, à ceux qui vont plus maîtriser la réglementation (...)</p>

<sup>1</sup> (2) = deux agents sont concernés

## Les évaluations

- (5) n'ont pas été évalués régulièrement tout au long de leur carrière (moins de trois fois).  
 (3) ont été évalué régulièrement (tous les deux ans).  
 (2) ont été évalué régulièrement (tous les deux ans), sauf en fin de carrière.  
 (3) trouvent les évaluations utiles et permettant de s'améliorer dans leur travail ou de monter de grade.  
 (3) trouvent les évaluations utiles car elle leur permettait d'avoir l'appréciation de leurs supérieurs hiérarchiques  
 (3) trouvent que les évaluations manquent d'objectivité de manière générale.  
 (4) trouvent que les critères d'évaluation de la nouvelle grille d'évaluation sont plus objectifs que la précédente.  
 (1) ont été uniquement évaluée lorsque qu'il y a une promotion ou une augmentation de salaire à la clé, dû à changement de barème.  
 (2) trouvent les évaluations inutiles en fin de carrière.  
 (1) trouvent les évaluations utiles uniquement dans le cas d'une promotion ou d'une montée de grade, sinon elles sont inutiles.  
 (2) trouvent le système précédent d'évaluation inutile car les personnes ayant des mauvaises évaluations mais ayant des relations arrivent quand même à avoir des promotions.  
 (3) trouvent que les évaluations sont inutiles ou un manque de régularité dans les évaluations ne les dérangeaient pas car ils réalisaient du bon travail, une bonne évaluation et donc estimaient que leur évaluation ne leur apportait pas quelque chose de plus.  
 (3) trouvent que les évaluations ne sont pas objectives car elles sont réalisées par des personnes qui ne sont pas en contact avec la réalité du terrain.

### Citations :

*Inutilité des évaluations* : « l'évaluation, je ne sais pas si elle porte vraiment ses fruits » ; « (...) faire une alerte sur les choses à améliorer. C'est le but de l'évaluation. Je ne suis pas convaincu que ce soit toujours perçu dans ce sens-là. » ; « Evalué(e) ou pas, pour moi le travail c'est au quotidien, donc il ne faut pas attendre une évaluation pour évaluer son personnel » ; « Il faut quand même que je prouve que je suis encore là et que je fais mon boulot, et que j'atteins quand même encore des résultats. Sinon, il ne faut pas non plus être démotivé, baisser les bras et se laisser aller. » ; « Je trouve les évaluations inutiles. (...) je les fais quand il y a une évolution de carrière (...) mais pour le reste, c'est complètement inutile. » ; « C'est dans ça que je trouve que l'évaluation elle est inutile, tout ça pour dire tu peux t'améliorer là, (...) m'enfin bon, si la personne elle est stressée, elle ne va pas savoir beaucoup s'améliorer, au contraire, elle tombe malade... (...) Non pas que ce soit à cause de l'évaluation qu'elle décroche, loin de là je veux dire mais il arrive un moment où on ne sait plus demander des choses aux gens » ;

*Régularité des évaluations* : « pour certaines personnes, le laps de temps n'est pas toujours respecté » ; « Tous les deux ans, c'est assez. Parce que s'il faut faire tout ce qu'ils demandent ou ce que vous demandez, des formations, atteindre certains objectifs, deux ans ça va vite ».

*Objectivité des évaluations* : « Dans chaque service, le chef de service doit évaluer son personnel. Il y en a qui faisait ça sérieusement, il y en a qui le faisait moins sérieusement. » ; « S'il y a 10 personnes qui font des évaluations, vous avez 10 formes différentes d'évalués, que ce soit sur la cotation ou de la façon dont ça se passe. Ça c'est dommage aussi, parce que si le Collège doit prendre des décisions par rapport aux évaluations qui sont établies, (...) eux voient le final de l'évaluation. » ; (à propos de la nouvelle grille d'évaluation) : « ça donne une idée à la personne qui est évaluée, où elle se trouve, et comment il faut qu'elle continue à se former, quand elle doit évoluer pour atteindre des points supérieurs » ;

*Absence de contact avec la réalité du terrain* : « une évaluation par quelqu'un qui n'est pas sur le terrain, qui ne voit pas spécialement ce que vous faites, qui reçoit des bruits à gauche à droite (...) sur ma personne mais, au niveau travail... »

Attention : de nombreuses personnes interrogées qui sont chef de service ou directeur pensent aussi de manière générale aux évaluations, en tant qu'eux-mêmes évaluateurs, et ne considèrent donc pas que la fréquence des évaluations devrait être augmentées car cela demande un temps supplémentaire qu'ils n'ont pas forcément.

### **Les aménagements de fin de carrière**

(1) Mi-temps pour convenance personnelle

(4) Mi-temps médical

(1) Temps plein sur toute la carrière mais compte prendre ses congés de maladie dans un futur proche

(2) Temps plein sur toute la carrière mais a pris ses congés de maladie en fin de carrière

(1) Temps plein pour le moment mais a pris un mi-temps médical pendant 6 mois durant sa carrière

(1) Temps plein, puis mi-temps indépendant pendant 6 mois, ensuite temps plein et a pris ses congés de maladie en fin de carrière

Citations :

*Evaluation du mi-temps médical* : « En faisant un aménagement, je veux dire par mi-temps médical, vous décrochez un petit peu à la fois » ; « j'ai plus de soucis maintenant que je n'en ai eu dans toute ma carrière, je n'ai jamais pris de mi-temps (...) et finalement je me suis forcée (...) donc ici je me dis que je suis contente parce que ça me permet de souffler à mi-temps. » ; « recommencer directement à travailler c'est trop dur quoi... » ; « selon la responsabilité de la personne, bon pour ses collègues, il faut quand même remplacer le temps partiel » ; « ça permet aussi de se préparer à la retraite » ; « c'est un système qui est super parce que vous gardez votre traitement et vous ne devez venir plus qu'à mi-temps »

*Pourquoi ne pas avoir pris d'aménagement de fin de carrière ou mi-temps médical ?* : « ce n'était pas possible de prendre un aménagement de carrière, on était trop vite largué, ce n'était pas possible » ; « je n'en voyais pas l'utilité, travailler 4h, on ne sait rien entreprendre sur 4h... »

D'autres aménagements devraient être possible ?

- Pas d'idée spécifique (8)
- Pour la pénibilité du travail (mal de dos, jambes, bras, etc.) dans le cadre des puéricultrices : formation en ergonomie dès l'entrée en service pour bien se positionner au travail dès le départ.
- « On pourrait envisager de d'aménager les fins de carrière différemment. Soit en réduisant, en permettant aux gens de d'alléger la semaine donc des horaires plus souples peut-être. Prolonger le temps de travail comme on en parle, donc l'âge de la pension, je n'y vois pas vraiment d'intérêt, bien du contraire »

### **Les conditions de départ**

- (1) ne craint pas que les conditions de départ ne changent à cause de la nomination.
- (1) n'y pense pas.
- (8) ont déjà craint que les conditions actuelles de départ ne changent.

#### Citations :

« C'est vrai que souvent, même encore maintenant, je me dis : « tiens, si demain on nous dit, un peu comme on a fait avec les enseignants, les quotas de maladie ça va tomber », ben si je dois revenir, je reviendrai. » ; « L'augmentation de l'âge de la pension, les congés de maladie, ils en parlent depuis pas mal d'années, mais ça fait 15 ans que j'en entends parler et ils restent calmes encore » ; « c'est une crainte que tous les agents définitifs ont, que s'ils arrivent en fin de carrière, qu'ils ont un quota et qu'on leur supprime du jour au lendemain... » ; « quand on arrive en fin de carrière, on espère pouvoir bénéficier et profiter un petit peu des acquis qu'on a fait pendant toute sa carrière (...) et bien oui, ça m'inquiète un peu quand même. ».

### **Améliorations de la gestion de la carrière ?**

- (4) Pas d'idée spécifique
- (1) Objectiver le recrutement : « il y a vraiment des gens qui sont parfois venus faire des remplacements et tout ça, qui en valait vraiment la peine, et puis le jour où il y a une place, on vous met quelqu'un qui connaît Pierre, Paul ou Jacques... Et qui n'a peut-être pas les compétences et la qualité de l'autre agent. »
- (1) Augmenter le nombre de nomination pour les agents qui font toute leur carrière à l'administration.
- (1) Avoir plus de considération pour les ressources humaines de l'administration.
- (1) Porter une attention plus particulière au recrutement des chefs de service et améliorer le service au public.
- (1) Engager plus d'effectifs.
- (1) Envisager des plans de carrière pour les agents

## Facteurs d'insatisfaction incitant au départ des travailleurs

### Facteurs personnels

#### Situation personnelle

(2) raisons de santé personnelle l'empêchant de continuer de travailler (prise des congés de maladie)

(1) raisons de santé personnelle qui l'ont poussées à prendre un mi-temps médical (et envisage de prendre ses congés de maladie si ça ne s'améliore pas).

(2) raisons de santé personnelle qui l'ont poussées à prendre un mi-temps médical et maintenant pense à prendre après ses congés de maladie juste après car il peut les prendre et s'arranger pour ne plus revenir après.

(3) raisons personnelles de sentiment de fin de vie professionnelle et désir de passer la main au bon moment (avec mobilisation du quota de congés de maladie avant la mise à la pension)

(1) Raisons personnelles de continuer à travailler mais n'a pas de problèmes de santé actuels

Citations : « Je ne saurai plus » ; « Parti comme ça, du jour au lendemain, suite à une maladie et compagnie, vous vous dites ben c'est vrai que ce serait peut-être bien aussi d'un peu profiter de la vie. Pas que vous n'en profiter pas quand vous travaillez (...) mais profiter un peu plus quoi, voir un peu les choses, petites filles, mes enfants (...) » ; « Mais il arrive à un âge, le poids des années je pense que ça commence à devenir un peu lourd et on se dit, tant pis, on fait avec mais ce n'est pas vraiment notre intention... (...) Et la démotivation fait que si vous avez l'occasion de bénéficier de ces jours, ben oui après tout... Faisons un peu la place aux autres » ; « Parce que ça la santé, vous l'avez maintenant mais vous ne l'aurez peut-être plus demain (...) » ; « vous savez à un moment donné, il faut passer à autre chose (...) on cherche ce qu'on peut encore apporter (...) et surtout, ne pas s'accrocher. Il faut aussi laisser sa place, il faut laisser sa place aux jeunes, il faut qu'il y ait une continuité » ; « je serais bien resté avec (...) celui qui me remplace maintenant, pour l'initier encore un peu plus (...) mais bon, on a voulu me confiner dans un bureau, et ça j'ai dit non » ; « C'est vrai qu'on donne la possibilité aux gens et on ne sait pas aller à l'encontre d'un certificat médical. Il faut dire qu'après 60 ans, souvent l'un a ceci, l'autre a cela (...) Il y a toujours moyen de trouver un bobo par ci par là pour dire de d'arrêter. » ; « J'en ai discuté avec mon médecin traitant et on en a déduit que le mieux c'était que j'arrête de travailler. Le mieux pour ma stabilité et celle de mon entourage (...), au début ça m'a fait drôle, parce qu'on n'arrête pas une carrière ainsi du jour au lendemain, (...) mais maintenant avec le recul je trouve que c'est le choix qui était le mieux pour moi et pour mon entourage ».

#### Situation familiale

(3) Des membres de sa famille ont besoin de l'attention de l'agent

(1) Raisons personnelles de continuer à travailler car pas de charge de famille.

Citations :

« Il y a ça qu'il faut voir aussi, si vous avez à côté de la famille qui a besoin d'aide, c'est à ce moment-là que vous devez être là » ; « quand même à un certain moment, stop. Pouvoir penser à soi et à sa famille et laisser la place aux jeunes » ;

#### Conflits de rôle vie privée/professionnelle

(5) Pas de conflits de rôle vie privée/vie professionnelle

(5) Conflits de rôle vie privée/vie professionnelle

Remarque générale : Les agents ressentant des conflits entre leur vie personnelle et professionnelle sont ceux qui ont des postes dirigeants avec des responsabilités contraignantes et une pression importante sur leurs épaules ou pour lesquels les conflits sont inhérents à la description de la fonction avec des possibilités d'appels durant la nuit ou le week-end.

Citations : « Mon travail a toujours été quelque chose d'important, pas avant ma famille parce qu'il y a rien qui passe avant ma famille, ça c'est sûr (...) je reprenais du travail à la maison parce qu'on ne s'en sortait pas... » ; « la vie professionnelle, à la maison je n'en parle pas. (...) ça reste entre les 4 murs-là » ; « on s'énerve et tout, (...) on ne s'en rend pas compte quand on rentre chez soi. (...) combien de fois, ma femme ne m'a pas dit, il y a un monde de différence quoi, beaucoup plus calme. » ;

### **Activité complémentaire**

(7) Pas d'activité complémentaire

(3) Activité(s) complémentaire(s) pendant une période définie durant la carrière.

(1) Le fait d'avoir une activité complémentaire influence positivement l'intention de quitter prématurément l'administration car on peut s'occuper d'un travail qu'on apprécie plus.

### **Réactions négatives vis-à-vis de l'âge**

(8) Jamais eu de réactions négatives vis-à-vis de l'âge dans le cadre professionnel.

(1) Moqueries légères des subordonnés plus jeunes derrière son dos, jamais en face.

(1) Une réflexion déplacée ponctuelle.

Citations : « parfois les jeunes nous demandaient des conseils » ; « alors de temps en temps ils demandent, alors tiens X n'est plus là ? Ben c'est ça, on se dit qu'ils nous aiment quand même bien, voilà, c'est que quelque part, ils nous apprécient » ; « Je ne l'aurai pas accepté. Je l'aurais accepté, si on m'avait dit « tu as un certain âge » ou « le vieux » pour rigoler » ; « le respect devant peut-être mais derrière... (...) je le voyais, je le sentais » ; « je le ressens très mal, parce (...) qu'on s'imagine toujours quand on a 20 ans, 30 ans ou 40 ans, qu'on va rester dans cet état-là, mais ce n'est pas vrai. »

### **Facteurs organisationnels**

#### **Général**

De manière générale, 90% des agents interrogés qui mobilisent leurs congés de maladie en fin de carrière pour partir plus tôt en pension, aimaient leur travail mais avaient le désir de passer à une autre période de leur vie, problèmes de santé ou non.

### **Valorisation du travail**

(6) sont valorisés par l'extérieur, les citoyens à qui ils rendent le service public.

(1) ne se sentent pas valorisés dans leur travail en général, ni par les collègues, ni par les supérieurs.

(1) ne se sentent pas valorisés par leur(s) supérieur(s)

(5) se sentent valorisés par leurs collègues

(6) se sentent valorisés par leurs supérieurs

Citations : « Elles le disaient, parfois elles étaient bien contentes de me voir arriver. » ; « par rapport à la clientèle, par rapport aux gens extérieurs, oui. C'est valorisant d'avoir une place

et des responsabilités. » ; « quand ils ont des cas bien spéciaux (...) on m'appelle pour avoir des conseils, donc ça prouve que j'ai bien fait mon boulot, que je peux répondre. » ;

### **Conditions de travail**

- (8) sont dans de bonnes conditions de travail de manière générale.
- (2) leurs conditions de travail pourraient/auraient pu être améliorées.
- (4) leurs espaces de travail ont été améliorés au cours de leur carrière.

### **Relations avec équipe de travail**

- (4) ont expérimenté un changement dans leur équipe de travail.
- (2) ont mal vécu un changement vers une équipe plus jeune et ont ressenti une différence générationnelle majeure.
- (1) ont expérimenté un changement dans leur équipe de travail suite à une nouvelle stratégie d'embauche à contrat déterminé avec donc un roulement du personnel assez élevé.
- (8) ont/ont eu de bonnes relations avec leur équipe de travail.
- (1) ont expérimenté une détérioration de l'ambiance dans l'équipe de travail en fin de carrière.

Citations : « Vis-à-vis des autres collègues de travail, j'ai quand même laissé cette ligne (...) il faut quand même une certaine distance. Trop de copinage, quand vous avez des responsabilités, quand vous devez diriger, ça tourne au vinaigre quoi. » ; « Il faut donner pour recevoir » ; « les chefs d'équipe venaient me dire, (...) dans trois jours il a fini, demain il est parti, (...) il manque des hommes donc voilà. On faisait un rapport pour demander de l'embauche, mais bon... » ;

Remarque générale : Beaucoup d'agents interrogés ont expérimenté un changement dans leurs équipes de travail et généralement, cela a influencé positivement leur intention de quitter prématurément l'administration.

### **Relations avec supérieur**

- (6) ont/avaient de bonnes relations avec leur supérieur direct.
- (4) ont/avaient des relations mitigées avec leur supérieur direct.

Citations : « Je pense que j'ai été apprécié (...) Par mon travail quoi, je pense qu'on s'est bien entendu (...) Il fallait les respecter quoi. » ; « c'est des petits détails mais qui bloquent (...) on est, je vais pas dire laisser pour compte, mais il y a des choses, (...) on ne nous le dit pas. On le découvre de nous-même. » ;

### **Clarté des directives du supérieur**

- (2) ne recevaient pas de directives de la part de leurs supérieurs.
- (5) considéraient les directives de leurs supérieurs généralement claires.

Citations : « Parfois, on me disait qu'il fallait faire ça, alors que je n'étais pas spécialement pour, je ne trouvais pas ça spécialement logique. Mais la décision c'était eux qui l'avait. » ;

### **Stress**

(3) Disent que leur travail leur produit/produisait du stress mais qu'ils savaient le gérer et que ça n'a pas influencé positivement leur intention de quitter prématurément l'administration.

(2) Expérimentent/expérimentaient un stress élevé au travail qu'ils ont eu du mal à gérer mais ça s'est amélioré par la suite.

(5) ressentent du stress en relation directe avec la nature de leur travail.

(2) ressentent du stress dû au contact régulier avec le citoyen

(4) ressentent du stress dû à des contraintes de temps (délais) difficiles à respecter.

(1) ressentent du stress dû au volume de travail élevé combiné avec un manque de personnel.

(2) ont ressenti du stress en fin de carrière dû à un changement dans l'équipe de travail.

(1) le stress dû à la détérioration de l'ambiance au sein de l'équipe de travail a été un des facteurs décisifs de l'arrêt de travail.

Citations : « C'est pour ça moi maintenant que je suis épuisée. Je me suis donnée à fond à fond à fond. Dans un sens, je suis déjà quelqu'un de stressée, d'énervée, enfin de nerveuse à la base. Mais je pense que ça m'a usé avant l'âge. » ; « On s'en passerait, mais bon maintenant, on vit avec (...) quand vous décidez de partir et tout ça, vous vous dites ben c'est une chose que vous n'aurez plus. » ; « oui ça affecte quand même mon travail. Si ça n'affecte pas mon travail, ça affecte ma santé en tout cas. » ;

### **Ressources**

(8) ont/avaient les ressources suffisantes pour réaliser efficacement leur travail.

(2) n'ont/n'avaient pas toutes les ressources suffisantes pour réaliser efficacement leur travail. (humaines ; matérielles)

### **Travail enrichissant**

(8) considère/considéraient leur travail comme enrichissant personnellement.

(2) ne considèrent/considéraient pas leur travail comme enrichissant.

(2) trouvaient principalement le service aux citoyens enrichissant.

Citations : « (...) Vis-à-vis de la personne, de la société, des gens qui viennent. On était quand même reconnu en tant que responsable et tout donc c'était quand même valorisant » ; « c'est vrai qu'au final, on reçoit un bon retour de la population en général » ; « c'était un regret d'arrêter comme ça parce que ce n'était pas mon but précis. Ce n'était pas comme ça que je pensais faire. (...) j'ai toujours aimé ce que je faisais. »

### **Autonomie**

(8) se considère/considéraient comme généralement autonomes dans leur travail.

(6) accordaient de l'importance à cette autonomie.

(1) ne se considéraient pas comme autonome.

Citations : « quelque part cette autonomie je l'aimais bien, dans le sens où (...) je n'avais pas un horaire fixe comme j'ai eu par le passé (...) ça a un avantage mais dans un autre sens, on était un peu là 24h/24. » ; « On doit prendre son travail à cœur et gérer sa qualité et sa quantité de travail soi-même » ; « J'obéis aux instructions et c'est tout. C'est-à-dire qu'il y a une hiérarchie bien précise ici et qu'on ne peut rien faire seul. Il faut toujours en référer aux supérieurs. »

### **Insécurité au travail**

- (6) ont déjà ressenti de l'insécurité au travail de façon ponctuelle.  
 (4) ne ressentent pas d'insécurité au travail.

### **Manque de personnel**

- (4) disent que leur service manquait de personnel.  
 (1) ont ressenti le manque de personnel dans leur carrière et cela a affecté leur travail.  
 (1) ont ressenti le manque de personnel lors de non-remplacement de personnes en maladie.  
 (3) n'ont pas ressenti le manque de personnel à la fin.

Citations : « notre problème nous à l'administration communale de Tournai, c'est qu'il y a beaucoup de personnes plus âgées, beaucoup de gens qui partent, et alors on embauche plus beaucoup... »

### **Routine**

- (3) ont déjà ressenti de la routine dans leur travail mais trouvait ça normal.  
 (1) trouvent que certains aspects de leur travail sont routiniers mais sont contrebalancés par des horaires variables.  
 (1) la routine les dérange et essaie de trouver des techniques pour avoir un programme plus varié.  
 (5) trouvent qu'ils ont un travail varié.

Citations : « c'est vrai que si tu dois venir et toujours faire la même chose, sans possibilité d'évoluer dans ton travail, d'apprendre de nouvelles choses (...) Ça doit être lourd. »

### **Utilité**

- (10) se sentent utile au travail.

Citations : « Pour l'instant oui. (...) Mais comme la fin se profile, je n'ai plus besoin de me sentir vraiment utile ».

### **Soutien en cas de problème**

- (6) ont du soutien de la part des collègues en cas de problème.  
 (5) ont du soutien de la part des supérieurs en cas de problème.  
 (1) n'ont pas de soutien de la part de leurs collègues ou de leurs supérieurs.

### **Volume et cadence de travail**

- (4) Le volume de travail était adéquat à la fonction.  
 (4) ont/avaient un volume de travail trop important et difficile à gérer.  
 (6) La cadence de travail leur convient.  
 (2) Ont des difficultés à suivre la cadence de travail.

### **Imprévus**

- (8) ont/avaient des imprévus ponctuels dans le cadre de leur travail mais ils savent/savaient les gérer.  
 (2) ne rencontrent pas d'imprévus dans le cadre de leur travail.

Citations : « Il y en a tous les jours des imprévus (...) il faut l'analyser et voir comment le résoudre (...) il y a des solutions à tout (...) Et il ne faut pas perdre les pédales, et voir quel est le problème qui s'est posé. » ;

### **Changements organisationnels**

(2) ont connu des changements organisationnels en fin de carrière qui font partie des facteurs qui ont influencés positivement l'intention de quitter prématurément l'administration.

(7) ont connu des changements organisationnels majeurs dans leur carrière et les ont bien vécu donc ils n'ont pas influencé positivement leur intention de quitter prématurément l'administration.

(2) n'ont pas expérimenté de changements organisationnels majeurs les ayant affectés dans leur travail.

Citations : « de toute façon, il faut s'adapter, on doit suivre le mouvement, et voilà et c'est comme ça, ça évolue » ; « C'est vrai que le problème quand tu changes les habitudes des gens, c'est très mal perçu. (...) on a essayé, il y a des choses qui ont réussi, il y a des choses moins mais en général, il fallait essayer de leur faire comprendre que c'était pour améliorer leur travail et leur bien-être au travail, mais ce n'est pas facile. »

### **Image de l'administration**

(7) ont une bonne image générale de l'administration.

(3) ont une image mitigée de l'administration : reconnaissants pour l'emploi et leur carrière mais ne sont pas d'accord avec certaines décisions.

(5) pensent que l'administration a une mauvaise image du point de vue de l'extérieur.

(5) La trop grande influence du politique sur les décisions de l'administration liées au personnel est source de démotivation ou de stress pour certains agents et influence vers une moins bonne image de l'administration.

Citations : « il y a quand même beaucoup de gens motivés qui travaillent à la ville, tant dans les services techniques que dans les services administratifs » ; « On a du bon personnel, ah il y a des brebis galeuses, mais ça c'est comme partout... » ; « Elle a une mauvaise réputation depuis longtemps, si tu travailles à la ville, vous êtes un fainéant (...), mais c'est le dessus de l'iceberg qui fait que les autres ont une mauvaise image collée dans le dos... » ;

### **Prise des congés de maladie en fin de carrière : conclusions**

#### **Evaluation du système**

Citations :

*Planification* : « Mais bon, un certificat médical, quand vous avez un certain âge, on va toujours vous trouver quelque chose hein. » ; « mon planning de fin de carrière » ; « je dois faire les calculs (...) je vais essayer de trouver la formule pour ne plus revenir quoi... » ;

*Ressenti par rapport au système* : « je n'en suis pas fier j'avoue. Ces maladies... Je suis tombé dans ce système, ce n'est pas moi qui l'ait inventé, on me le propose, j'en bénéficie. Je n'aime pas dire je le prends mais j'en bénéficie. Mais je ne m'en vante pas, j'avoue. » ; « combien de personnes qui m'ont dit, durant toute ma carrière : « Tu fais une erreur. Tes

maladies ça va être supprimé et dans les administrations aussi, prends-les ». Et je leur dis : « Attends, pourquoi je vais prendre des maladies, alors que je ne suis pas malade ? » ; « Quand vous signez au départ, je ne vais pas dire ce sont les règles du jeu, mais ce sont les règles qui sont en application. Alors, pourquoi les changer en cours de route ? Vous signez pour ça et puis après on vous dit, ah ben non vous n'y avez plus le droit. » ; « quand on arrive en fin de carrière, on se dit bon, il y a des jours qui traînent là et puis il y a des gens qui ont pris, ben ils avaient droit à 20 jours par an, ils les ont pris, nous on ne les a pas pris donc j'estime qu'on peut les prendre quoi » ;

*Sentiment de fin de vie professionnelle* : « Je trouve que après 40 ans de service, ça suffit, et on veut faire autre chose, se reposer et penser à autre chose (...) » ; « J'ai fait en sorte que mon savoir, je le donne au fur et à mesure (...) pour que, quand je ne serai plus là, ils n'aient pas trop de problèmes pour les dossiers anciens » ; « c'est fini de se tracasser, de penser, qu'il y a ça (...) qui ne va pas, qu'il faut arriver à faire, et puis (...) on doit être libéré de toute cette pression » ; « j'ai quand même les années qui sont là et certains moments du matin, se lever ce n'est pas toujours évident. Tu te dis, qu'est-ce que va encore te tomber sur la tête aujourd'hui » ; « psychologiquement, on se dit, comme on voit la fin qui approche, on ne voit plus les choses de la même façon, on a moins d'entrain (...) je me distancie. Je me rends compte qu'en fait, je suis de plus en plus la spectatrice. » ;

### Bonne décision ?

(4) Oui, ils ne reviendraient pas sur cette décision.

Remarque générale : La majorité des agents en parlent autour d'eux à leurs collègues directs. La majorité des agents ne sont pas influencés par d'autres personnes de leur entourage personnel ou professionnel dans leur décision.

Citations : « Je n'aurai pas cru que ça se serait passé aussi facilement, mais non, je ne regrette rien, je ne m'ennuie pas, j'ai du travail, à la maison, j'ai des enfants, je m'occupe de mes petits-enfants. J'ai fait le bon choix. Je peux un peu profiter d'eux. Parce qu'aujourd'hui on est ici, mais demain... »

### Avantages

- (1) le salaire garanti à 100% quand on mobilise ses congés de maladie en fin de carrière.
- (1) Le fait d'être toujours sur le marché du travail et de pouvoir reprendre son emploi si besoin.
- (1) Pouvoir profiter plus de sa famille
- (2) Avoir du temps pour soi.
- (1) Amélioration de l'état global de l'agent : physique et psychologique.

Citations : « je suis toujours sur le marché du travail donc... demain je peux reprendre si j'en estime le besoin » ;

Avantages de rester : avoir une vie active et accessoirement le salaire.

### **Inconvénients**

- (1) Les problèmes de santé qui sont à l'origine de cette décision.
- (1) La rupture avec le monde du travail a été trop brutale, manque de préparation à l'arrêt de la vie active.
- (2) On déforce le service parce qu'on n'est généralement pas remplacé.
- (1) La suppression du contact avec les gens au travail

Citations : « pour moi, c'est arrivé trop brutalement. Parce que j'y pensais mais je ne m'y étais pas préparé(e) » ; « Je pense que j'ai fini mon deuil. Parce que j'étais très attachée à tout le monde, aux équipes, ça faisait des années qu'on travaillait ensemble » ; « (...) je suis arrivé au moment où j'avais des problèmes de santé, où je peux prendre ce quota, qu'évidemment s'il avait disparu, je n'aurai pas pu le prendre » ; « qu'on n'a plus tous ces contacts avec les gens, tu sais du jour au lendemain, tu connais tout le monde, tu parles avec tout le monde, tu vas en réunion et puis le lendemain plus personne... » ;

### **Facteur influençant négativement l'intention de quitter l'administration**

- (4) Aucun facteur n'aurait pu me faire rester.
- (1) Avoir un travail plus léger, moins de pénibilité au travail.
- (1) Pouvoir former son successeur.
- (1) Aimer son travail et être motivé à aller travailler tous les jours.
- (1) Changer de service vers un service où il peut mobiliser son domaine d'expertise.
- (1) Changer d'équipe de travail

Citations : « Non. La seule chose c'est si on me disait, ce fameux cumul, ce fameux quota, ben voilà, tu ne peux plus t'en servir de cette façon-là. Tu dois revenir. Si t'es malade, ben tu le prends mais sinon tu dois revenir » ; « je sais que quand je ne travaillerai plus, mon travail va me manquer assez fort quoi... (...) savoir que je vais au travail, qu'on vient le cœur léger (...) c'est agréable (...) c'est une motivation d'aller travailler » ; « J'en ai déjà trop vu par rapport à d'autres personnes, qui veulent continuer à travailler et puis leur santé lâche... (...) J'ai fait, j'ai donné, et je pense que ma carrière elle est bien remplie, mais maintenant stop. Je ne sais pas encore combien de temps je vivrai encore, mais je compte en profiter, repos quoi, ne pas toujours ruminer, devoir se lever, venir et résoudre des problèmes... » ;

Rester après 65 ans ou non ? : le volume et la cadence de travail associées au manque de personnel pourrait influencer positivement l'intention de quitter l'administration.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique [www.uclouvain.be/trav](http://www.uclouvain.be/trav)

