



# Respect des rythmes et mobilisation au travail : Le cas des seniors de la Fondation Clair Bois.

Faye WETZEL, spécialisation Ressources Humaines  
et Ana ZUMBINO, spécialisation Ressources Humaines

Directeur de mémoire : Dr, Erwan BELLARD, Université de Genève  
Expert : Dr, Jean-Yves MERCIER, Université de Genève

Janvier 2016

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES



TRAVAIL DISPONIBLE SUR DEMANDE

# Respect des rythmes et mobilisation au travail : Le cas des seniors de la Fondation Clair Bois.

Faye WETZEL et Ana ZUMBINO

## Résumé

Cette étude s'intéresse à la question de la gestion des âges dans un contexte social. Le cas choisi est celui de la Fondation Clair Bois, qui présente les caractéristiques suivantes : employés expérimentés et âgés, pénibilité du travail, connaissance particulière des bénéficiaires. Notre étude s'inscrit dans une démarche neutre de gestion des âges, et recoupe les courants théoriques relatifs à la gestion des fins de carrières professionnelles (notamment le sentiment de fin de vie professionnelle) et à la mobilisation. C'est dans cette perspective que cette étude vise à identifier ce qui pourrait mobiliser les seniors afin de repousser davantage leur envie de quitter et de favoriser des partages en vue d'une transmission de savoirs clés. Nous avons interrogé 16 seniors aux profils variés quant à leur représentation de leur âge et de leur travail afin d'évaluer l'impact de certains facteurs (vie extra-professionnelles, pratiques de GRH, management, relations intergénérationnelles) sur leur engagement au travail / envie de quitter. Les résultats ne confirment pas au sein de Clair Bois la présence systématique d'un sentiment de fin de vie professionnelle (ce qui renforce la nécessité d'une gestion neutre des âges), mais pointent vers des sources de démobilisation des employés, dont notamment des besoins psychologiques en attente (reconnaissance, soutien, justice) et des incertitudes quant aux identités professionnelles (responsabilités, nouveaux métiers). Ceci renforce la fonction (accompagnement au changement, mise en œuvre de pratiques organisationnelles, vecteur de mobilisation). Notre étude montre également l'importance d'aligner les pratiques de GRH avec la mission de la Fondation et les liens à renforcer (prise en compte des rythmes de chacun, travailler la collaboration non pas intergénérationnelle mais interdisciplinaire).

## Mots clés

Senior, gestion des âges, sentiment de fin de vie professionnelle, diversité, mobilisation, GRH