

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira De Béjaïa.
Faculté des sciences humaines et sociales.
Département de psychologie et d'orthophonie.



Mémoire de fin de cycle

Thème

**Les pratiques d'empowerment et la réadaptation des
travailleurs âgés avec incapacité partielle.**

Etude réalisée auprès des salariés de CEVITAL-BEJAIA.

En vue de l'obtention du diplôme de Master en psychologie du travail et
d'organisation

Option : Gestion des ressources humaines

Réalisé par

Mr. BENMAHDI Ahmed

Mr. BERKANE Mohamed

Encadré par

Dr : HOCINI Amar.

Année Universitaire : 2023/2024

Remerciement

Avant tout, nous remercions dieu le tout puissant, qui nous a donné la force et le courage de mener ce travail jusqu'à la fin.

Nos sincères remerciements à HOCINI Amar pour sa précieuse guidance, ses conseils avisés et son soutien constant tout au long de ce parcours académique. Sa patience et son expertise ont été des piliers essentiels dans l'élaboration de ce travail.

Nous tenons à remercier KAABACHE Ilyas, MERAH Azzedine, DANOUN Hakim et KHASSA Nabil pour leur aide et soutien durant notre stage.

Un grand merci également à nos familles et à nos amis pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements et leur compréhension pendant les moments intenses de ce processus d'écriture.

Enfin, nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette recherche en tant que répondants, leur contribution a été essentielle pour la réussite de ce travail.

Dédicace

Tout d'abord je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour, qui je témoigne mon respect et ma reconnaissance pour leur dévouement sans faille et leurs sacrifices désintéressés ont tracé le chemin de ma réussite.

Ensuite, à mes grand parents « Hocine et Fatima paix à leur âme », mon chère frère Amine et ma chère sœur Meriem pour leur encouragement, je vous remercie de tous mon cœur.

Je dédie à notre encadreur Mr. HOCINI Amar pour son aide et son encouragement.

Je dédie Mr. HAMLAOUI Moheidine pour son soutien durant tout mon parcours universitaire.

Je dédie aussi Mr BENZINE Reda et BERKANE Kamel pour leur aide et soutien durant l'élaboration de se mémoire.

Finalement, A ceux que je porte dans mon cœur avec l'amour et l'estime

BENMAHDI Ahmed

Dédicace

Tout d'abord je dédie ce modeste travail à mes chers parents, pour, qui je témoigne mon respect et ma reconnaissance pour leur dévouement sans faille et leurs sacrifices désintéressés ont tracé le chemin de ma réussite.

Je dédie à notre encadreur Mr. HOCINI Amar pour son aide et son encouragement.

Je dédie Mes frères Kamal et Ameer Ainsi Mes sœur pour leur aide et soutien.

Finalement, A ceux que je porte dans mon cœur avec l'amour et l'estime

BERKANE Mohamed

Résumer

La présente étude, intitulée « Les pratiques d'empowerment et la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle. » a été menée auprès d'un échantillon de 12 employés. (Ingénieur, chef de département de la maintenance, Opérateur de production, Superviseur HSE, HSE, Agent de production, Soudeur) de l'entreprise CEVITAL, Cette dernière vise à faire progresser les connaissances en psychologie du travail et des organisations et la gestion des ressources humaines.

Ce mémoire se focalise sur l'étude et l'analyse de la relation entre les pratiques d'empowerment, qui cherchent à donner aux travailleurs âgés les moyens de prendre des décisions et d'agir de manière autonome, et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacités partielles.

Au niveau théorique, cette étude repose sur deux variables qui illustrent les pratiques d'empowerment dans le milieu professionnel sur les travailleurs âgés ayant une incapacité partielle, dans le but de les réadaptés dans leur environnement professionnel.

Mots clés : Les pratiques d'empowerment, l'empowerment psychologique, l'habilitation, le leadership d'habilitation, Le soutien social, la pratique de régulation et d'autorégulation, la réadaptation au travail.

Abstract

This study is focusing on "Empowerment Practices and Rehabilitation of Partially Disabled Older Workers," was conducted with a sample of 12 employees (Engineer, Head of Maintenance Department, Production Operator, HSE Supervisor, HSE, Production Agent, Welder) from CEVITAL Company. It aims to advance knowledge in work and organizational psychology and human resource management.

This thesis focuses on studying and analyzing the relationship between empowerment practices, which aim to enable individuals to make decisions and act autonomously, and the rehabilitation of older workers facing partial disabilities.

Theoretical framework of this study is based on two variables that illustrate empowerment practices in the workplace for older workers with partial disabilities, aiming to rehabilitate them in their professional environment.

Keywords : Empowerment Practices, Psychological Empowerment, Empowerment, Empowerment Leadership, Social Support, Regulation and Self-Regulation Practice, Workplace Rehabilitation.

Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	Dimensions et pratiques définissant le leadership d'habilitation	21
02	Résumé des études traitant des effets associés au leadership d'habilitation.	28
03	Les trois paradigmes dans la conceptualisation du soutien social (d'après COHEN et al, 2000 ; HUPCEY, 1995)	42
04	Les principales conceptions de l'empowerment psychologique	64
05	La répartition des enquêtés selon l'âge	135
06	La répartition des enquêtés selon le niveau scolaire	135
07	La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle	136
08	La répartition des enquêtés selon le poste de travail occupé	136
09	La répartition des enquêtés selon les types de l'incapacité partielle	137

Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	Figure N01 : Effet direct du soutien social (Truchot, 2004)	49
02	Figure N02 : Effet modérateur du soutien social (Truchot, 2004)	50
03	Figure N03 : L'effet médiateur du soutien social	51
04	La pyramide des âges d'une entreprise industrielle Cette pyramide est extraite du bilan social d'une entreprise industrielle comportant 5 150 salariés. Cette pyramide en forme de « toupie » reflète des recrutements nombreux il y a 20 à 30 ans et leur gel depuis.	95

Sommaire

Sommaire

-Remerciement

-Dédicace

-Résumer de l'étude

-Sommaire

-Liste des tableaux

-Liste des figures

-Introduction 1

Chapitre 01 : Le cadre générale de la problématique

- **Préambule**

1.1. Problématique : 5

1.2. Les hypothèses de recherche : 9

1.3. Les objectifs de la recherche : 9

1.4. Définitions conceptuelles : 10

1.5. Etudes antérieures : 14

- **Résumé du chapitre**

Chapitre 02 : L'empowerment et ses pratiques dans le contexte du travail

- **Préambule**

Section01 : L'empowerment

2.1.1. Évolution historique et perspectives théoriques : 19

2.1.2. Orientation Actuelle vers l'Empowerment et le leadership d'habilitation : 23

Section02 : Pratiques d'Empowerment dans les Organisations

2.2.1.La rotation et la polyvalence : 38

2.2.2.L'empowerment et l'entreprise libérée : 39

2.2.3.Le coaching comme outil d'autorégulation : 39

2.2.4.La régulation partagée et l'autonomie des salariés : 41

Section 03 : Le Soutien sociale comme une pratique d'empowerment

2.3.1.Evolutions conceptuelles et définitions : 42

2.3.2.Le soutien reçu et le soutien social au travail : 44

2.3.3.La complexité du concept de soutien social et de ses effets sur la santé: 49

Section 04 : Limites et Critiques de l'Empowerment

2.4.1.Perspectives théoriques de l'empowerment :	53
2.4.2.Appréhender les différents visages de l'empowerment au sein des organisations :	58
2.4.3.Les limites d'une intervention fondé sur l'empowerment :	59
2.4.4.Empowerment dans les Organisations : Perspectives et Pratiques :	60
2.4.5.L'empowerment psychologique :	65
2.4.6.Optimisation des Performances Organisationnelles par l'Habilitation des Équipes de Travail :	67
2.4.7.Les acteurs concourant au succès de l'implantation des équipes de travail :	70

- **Résumé du chapitre**

Chapitre 03 : Réadaptation des Travailleurs Âgés avec Incapacité Partielle

- **Préambule**

Section01 :-Profil Démographique et Professionnel des Travailleurs Âgés

3.1.1.Le Paradoxe de l'Âge et du Travail : Perspectives Historiques et Sociales :	74
3.1.2.Usure professionnelle :	79

Section 02 : Interventions de Réadaptation

3.2.1.Santé, sécurité et bien-être au travail :	83
3.2.2.FORMATION et adaptation des conditions de travail :	85
3.2.3.Le travail à distance :	86
3.2.4.Prévention du stress et promotion du bien-être :	87
3.2.5.Théories en jeu dans le management et l'accompagnement des seniors :	90

Section 03 : Gestion des Ressources Humaines et Développement

Organisationnel

3.3.1.Les empois et les compétences :	94
3.3.2.Les conséquences du vieillissement professionnel entre contraintes et adaptations	97
3.3.3.Représentations de l'âge de départ à la retraite : contraintes physiques et évolutions psychologiques :	99
3.3.4.Adaptation du travail aux seniors : défis et perspectives pour les services des ressources humaines :	100
3.3.5.Implications de la fonction RH dans l'emploi des seniors :	100
3.3.6.Stratégies de maintien dans l'emploi et d'adaptation des conditions de travail : ..	102

3.3.7. Communication, gestion des changements et lutte contre la discrimination liée à l'âge :	106
3.3.8. Facteurs Influent sur l'Adaptation en Fin de Carrière :	108
3.3.8.1. Facteurs Individuels :	108
3.3.8.2. Facteurs Environnementaux :	113
3.3.9. Politiques organisationnelles et contexte socio-économique :	118

- **Résumé du chapitre**

Chapitre 4 : Présentation du lieu de l'enquête et la démarche méthodologique

- **Préambule**

Section01 : I-Présentation du terrain de l'enquête

4.1.1. Présentation du groupe CEVITAL.....	123
4.1.2. Les différentes directions de l'entreprise.....	124

Section02 : Pré-enquête et enquête

4.2.1. La méthode de recherche utilisée.....	131
4.2.2. L'échantillon et ses caractéristiques.....	132
4.2.3. L'instrument de vérification des concepts.....	133
4.2.4. La collecte des données.....	134

- **Résumer du chapitre**

Chapitre 05 : Analyse et interprétation des résultat de la recherche

- **Préambule**

5.1. Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles	137
5.2. Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche	140
5.2.1. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse.....	139
5.2.2. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse.....	140
5.2.3. Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse.....	142
5.3. Discussion des résultats de la recherche :	144

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction

Le vieillissement de la population mondiale est un phénomène croissant qui pose de nombreux défis aux sociétés, notamment en ce qui concerne le maintien en emploi des travailleurs âgés. En Algérie, comme dans d'autres pays, l'espérance de vie a augmenté de manière significative au cours des dernières décennies, tandis que l'âge de la retraite est resté relativement stable. Cette situation a conduit à une augmentation du nombre de travailleurs âgés qui, bien qu'ayant des limitations physiques ou cognitives, souhaitent et peuvent continuer à travailler ce qui nous amène à s'interroger.

L'empowerment des travailleurs âgés est un concept central dans la réadaptation professionnelle. Il s'agit de leur donner les moyens de prendre en charge leur propre vie professionnelle et de participer activement à la société. Cela passe par le développement de leurs compétences et de leur autonomie, ainsi que par la création d'un environnement de travail favorable à leur inclusion.

Les pratiques d'empowerment peuvent prendre différentes formes, telles que la formation et le coaching, l'adaptation du poste de travail, le soutien social psychologique, la participation et la prise de décision.

La réadaptation professionnelle des travailleurs âgés avec incapacité partielle est un processus complexe qui nécessite une approche multidimensionnelle. L'empowerment est un élément essentiel de cette approche, car il permet aux travailleurs âgés de devenir des acteurs actifs de leur propre réadaptation.

Ainsi, ce mémoire se propose d'explorer et d'analyser les pratiques de l'empowerment dans le cadre de la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle. En se concentrant sur les différentes dimensions de l'empowerment, les stratégies mises en œuvre par les intervenants et les défis

rencontrés, cette recherche vise à éclairer les pratiques exemplaires et à formuler des recommandations pour améliorer les politiques et les programmes de réadaptation professionnelle. Dont on va exposer la structure de notre recherche comme suit :

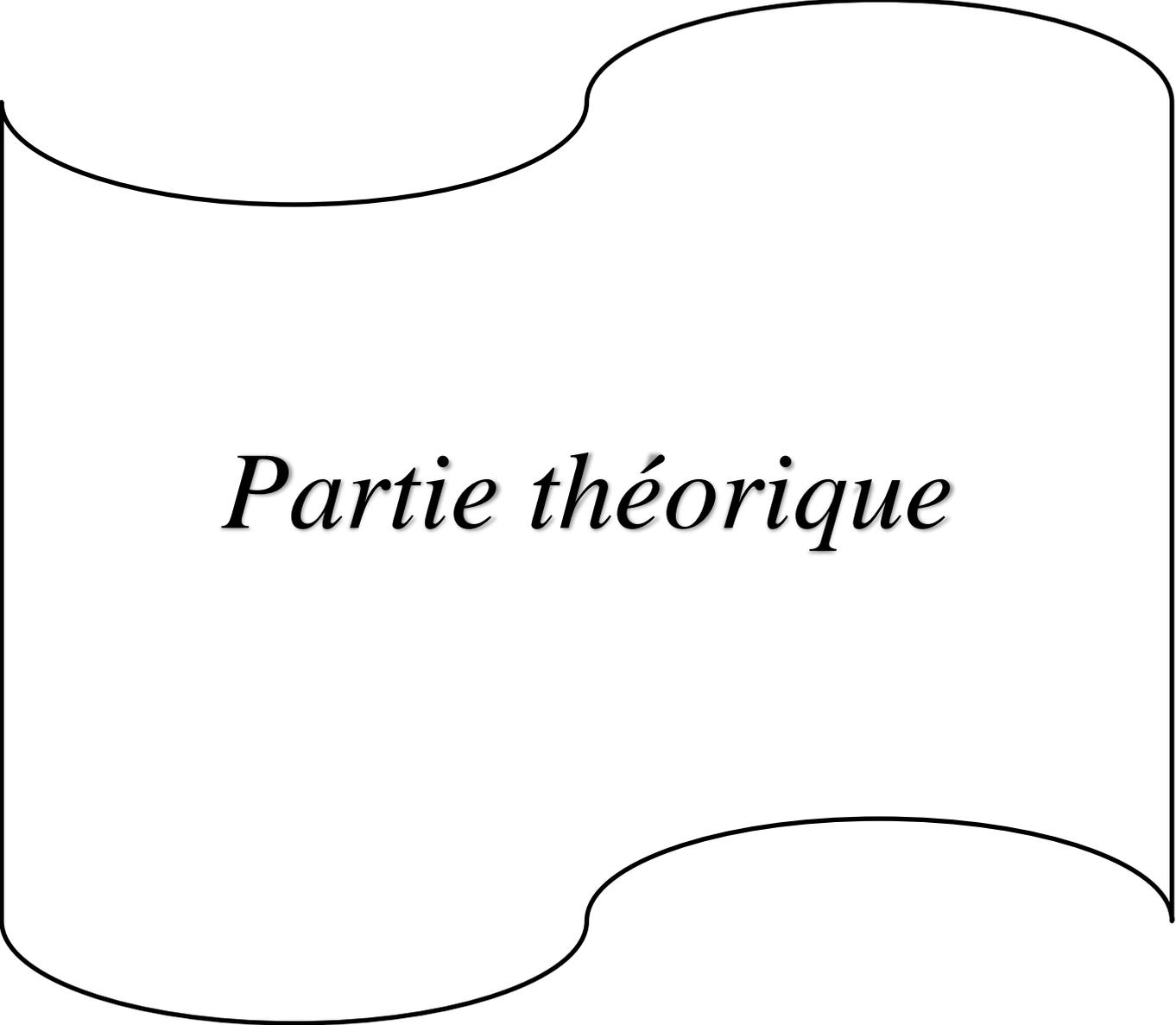
Le premier chapitre est consacré au cadre général de la problématique.

Le deuxième chapitre est consacré aux pratiques de l'empowerment dans le contexte professionnel.

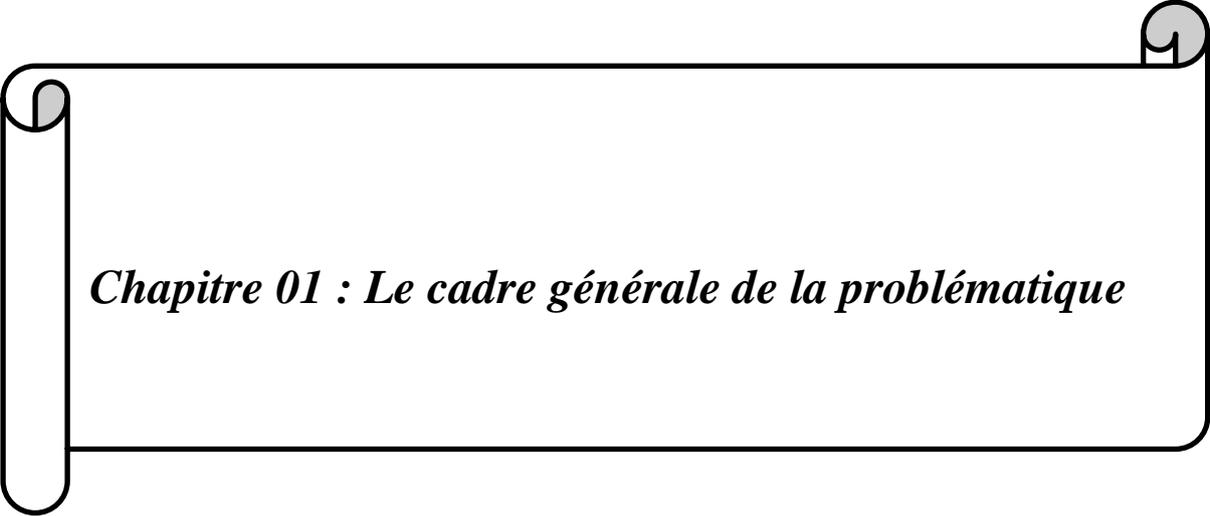
Le troisième chapitre est consacré aux stratégies de la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacités partielles.

Dans le quatrième chapitre on expose la présentation du lieu de l'enquête et la démarche méthodologique.

Le dernier chapitre et qui est le cinquième va réserver à la présentation et l'analyse des résultats issus de la vérification de nos hypothèses et la discussion générale des résultats suivi d'une conclusion.



Partie théorique



Chapitre 01 : Le cadre générale de la problématique

- **Préambule**

Ce premier chapitre est consacré au cadre général de la problématique de notre recherche, où nous présenterons la problématique de notre recherche, les hypothèses, ainsi que la définition des concepts, les objectifs, l'importance de notre recherche.

1.1-Problématique

Dans cette recherche, nous considérant que l'évolution démographique des ressources humaines d'une part et les transformations du monde de travail (rythme, travail de nuit, évolution technologique, etc.) d'autre part sont les causes principales de l'apparition d'incapacités partielles diverses chez les travailleurs âgés. De plus, ces différentes incapacités influencent non seulement sur leur qualité de vie au travail mais aussi sur leur performance organisationnelle selon la revue de littérature. Dans ce contexte, les pratiques d'empowerment pourraient constituées un levier de management très efficace pour aider cette catégorie de travailleurs âgés à se sentir plus autonomes et responsable au travail, et par conséquent, la résolution des problèmes de réadaptation liés aux différents déclin des ressources avec l'âge. La qualité de vie et aussi dépendante de ce processus de réadaptation au travail.

Arrêtons-nous sur le vocable d'empowerment, l'étymologie de ce concept renvoie au terme « pouvoir », dont la racine latine *potere* signifie « être capable de ou avoir l'habilité de choisir ». L'empowerment est un concept fondamentalement positif qui fait référence aux solutions plutôt qu'aux problèmes.

Le concept d'empowerment prend sa source dans l'idéologie de la sociologie de l'action dès la fin des années 1960. A cette époque, des mouvement sociaux se créent autour d'une conception politique des relations entre l'individu et son environnement, utilisant des stratégies d'éducation

populaire de participation et de développement communautaire pour réduire la pauvreté, stimuler le développement de la conscience politique et lutter contre l'autorité et l'oppression. Empruntant à cette tradition, le concept est introduit à la fin des années 1970 dans le travail social, puis dans le domaine de l'intervention communautaire et de la promotion de la santé. Il faut attendre les années 1990 pour que ce concept émerge dans les écrits professionnels et scientifiques.

Le chercheur Rappaport, (1987) un des auteurs majeurs du développement de ce concept, souligne que l'empowerment est complexe et multidimensionnel. Sa complexité est liée au fait qu'il peut prendre des formes différentes selon la situation de chaque personne et le contexte dans lequel se produit ce processus. Cet auteur a défini l'empowerment comme « un processus par lequel les personnes gagnent de la maîtrise sur leur vie ». D'ailleurs, la majorité des auteurs associent la notion d'empowerment à un processus de développement et d'acquisition d'un plus grand contrôle ou pouvoir sur leur vie. Keiffer, (1984) qui a travaillé avec les communautés opprimées indique que l'empowerment met l'accent sur les forces, les potentiels et habilités de la personne plutôt que les déficits et les besoins. L'empowerment se traduit par la prise du pouvoir, la liberté de choisir, la capacité de se faire entendre et agir. Zimmerman, (1995) note un élément majeur dans la conceptualisation de l'empowerment : une personne ayant du pouvoir peut ne pas faire le bon choix, mais elle sait quelle peut choisir, notamment entre se battre ou se retiré, être dépendante ou indépendante, s'organiser n'est donc pas nécessairement synonyme d'autonomie mais plutôt de libre choix. La liberté de choisir devient le thème central d'une approche par empowerment. **(H. Sylvain, 2009).**

Dans l'entreprise, les valeurs de confiance et de droit à l'erreur sont indispensables à la mise en œuvre de l'empowerment. L'empowerment présuppose également une culture du changement. L'entreprise doit développer

une intelligence collective. Agir au niveau de l'entreprise, c'est créer les conditions pour que la structure organisationnelle puisse accueillir favorablement les initiatives des salariés, et leur donner un terrain d'expression aligné sur la vision stratégique. C'est aussi décider des orientations et des politiques qui permettront de développer l'agilité managériale et le leadership de chacun.

Le champ est vaste, pour cette raison nous orientons notre problématique vers les trois pratiques d'empowerment les plus adéquates avec les exigences de la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacités partielles (déclins des ressources psychologiques, physiques et sociales). La première concerne la pratique de soutien qui regroupe (la reconnaissance, la considération, l'estime, le respect, la confiance, l'empathie, l'encouragement dans les moments difficiles, la protection, l'écoute et la communication au tour des problèmes personnels). La deuxième pratique est la régulation qui concerne plus précisément dans cette étude (l'aide à la réalisation du travail, l'aide à l'adaptation professionnelle par le biais du développement de nouvelles compétences, transmission d'informations et conseils nécessaires à la réalisation du travail, l'aide à rendre le travail plus facile et plus adapté aux ressources physiques des travailleurs, etc.). Et enfin, la pratique d'habilitation psychologique consiste à encourager le développement du travail en équipe et le développement de l'autogestion des affaires du groupe (Ex. l'entraide, le pouvoir de redistribuer les rôles et statuts au sein du groupe, l'aide à l'intégration dans le groupe, encouragement des membres du groupe à la prise de décision collective concernant l'arrangement des plannings du groupe en cas de soucis, etc.). Ses besoins s'observent en cette période d'âge élevé notamment en phase de transition milieu-fin de carrière professionnelle selon (Schlosberg, 2005).

En s'appuyant sur ce qui vient d'être présenté plus haut, nous essayerons de répliquer cette étude sur un échantillon restreint d'employés âgés relevant de

l'entreprise CEVITAL spécialisée dans le domaine de l'agroalimentaire dans l'objectif essentiel est de vérifier le rôle des pratiques d'empowerment dans la réadaptation de cette population en situation d'incapacités partielles au travail. Nous poserons notre question de départ comme suit :

- La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacités partielles au travail dépend-t-elle des pratiques d'empowerment des supérieurs hiérarchiques ?

Autrement dit

- La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique au travail dépend-t-elle de la pratique de soutien socio-émotionnelle à l'individu par les supérieurs hiérarchiques ?
- La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique au travail dépend-t-elle de la pratique de régulation des supérieurs hiérarchiques ?
- La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale au travail dépend-t-elle de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques ?

1.2-Les hypothèses de recherche

- **H1.** La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique au travail dépend de la pratique de soutien socio-émotionnelle à l'individu par les supérieurs hiérarchiques.
- **H2.** La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique au travail dépend de la pratique de régulation des supérieurs hiérarchiques.

- **H3.** La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale au travail dépend de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques.

1.3-Les objectifs de la recherche

- Comprendre en profondeur les pratiques d'empowerment mises en œuvre dans le processus de réadaptation professionnelle des travailleurs âgés confrontés à une incapacité partielle.
- Comprendre les stratégies de régulation visant à aider les travailleurs âgés présentant une incapacité partielle dans leur processus de réadaptation.
- Monter le rôle du soutien social dans la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle.
- Monter le rôle des pratiques d'empowerment notamment l'habilitation des travailleurs âgés dans la facilitation de mise en œuvre des programmes de leur réadaptation.
- Revoir la description des responsabilités et des interactions des supérieurs hiérarchiques directs avec les travailleurs âgés, en clarifiant leurs rôles et tâches spécifiques.
- Enfin, améliorer les programmes de réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle par les pratiques d'empowerment afin de faciliter leur maintien le plus longtemps possible dans l'emploi.

1.4-Définitions conceptuelles

1.4.1- Le travailleur âgé

1.4.1.1-Définition théorique

Selon l'Union européenne, l'appellation senior concerne les 65-79 ans, alors que les 55-64 ans sont désignés comme travailleurs âgés. En France, l'appellation senior couvre couramment les 45-65 ans. Anne-Marie Guillemard

(2014). Un travailleur âgé est un individu ayant atteint un certain seuil d'âge, les nations unies en fixé le seuil du vieillissement à 60 ans, les ergonomistes considèrent que c'est l'affaiblissement de la tolérance au rondement qui constitue la caractéristique de base du vieillissement chez les travailleurs. **Armine Scherler, (1982).**

1.4.1.2- Définition opérationnelle

Un travailleur est considéré dans cette étude comme âgé s'il atteint l'âge de 45 jusqu'à 65 ans.

1.4.2-Incapacités partielles

1.4.2.1-Définition théorique

"Dans le domaine de la santé, réduction (résultant d'une déficience) partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité d'une façon ou dans des limites considérées comme normales pour un être humain" (**OMS, 1993**).

1.4.2.2-Incapacités partielles physique

1.4.2.3-Définition théorique

La « déficience » (altération d'une structure ou d'une fonction anatomique, physiologique), « l'incapacité » (réduction partielle ou totale de la capacité d'accomplir de façon normale une activité), **Lynda Lotte, Gilles Séraphin (2009).**

1.4.2.4-Définition opérationnelle

Les difficultés physiques rencontrées dans la réalisation de certaines activités à cause de déficiences partielles de ses fonctions corporelles.

1.4.2.5-Incapacités partielles sociale

1.4.2.6-Définition théorique

Le « désavantage » (conséquence de la déficience ou de l'incapacité sur les conditions d'insertion sociale, scolaire ou professionnelle). **Lynda Lotte, Gilles Séraphin (2009).**

1.4.2.7-Définition opérationnelle

Les incapacités partielles sociales sont des difficultés à interagir et à participer aux activités sociales et professionnelles en raison de déficiences ou d'incapacités.

1.4.2.8-Incapacités partielles psychologique

1.4.2.9- Définition théorique

Une incapacité partielle psychologique (IPP) est une incapacité d'une personne à fonctionner normalement dans différents aspects de sa vie en raison de troubles psychologiques. (**Association Américaine de Psychiatrie (APA). DSM-5, 2013).**

1.4.2.10- Définition opérationnelle

L'incapacité d'une personne à fonctionner normalement en raison de troubles psychologiques.

1.4.3-Les pratiques d'empowerment

1.4.3.1-Définition théorique de l'empowerment

Les pratiques d'empowerment est l'ensemble des mécanismes et des processus qui favorisent la capacité des individus et des collectivités à agir sur les conditions psychologiques, sociales, économiques, politiques, etc., de façon à assurer leur bien-être et à accomplir ce qui est important pour eux-mêmes. **Michel Parazelli, Mathieu Bourbonnais (2017).**

1.4.3.2-La pratique d'habilitation psychologique

Zimmerman (1995) propose que l'HP est constituée de trois composantes : interpersonnelle, interactionnelle et comportementale. Ces trois composantes fusionneraient pour former l'image d'une personne qui croit en sa capacité d'influencer un contexte donné (interpersonnelle), qui comprend comment fonctionne le système dans ce contexte (interactionnelle) et qui s'engage dans des comportements pour exercer du contrôle dans le contexte (comportemental).

-Définition opérationnelle

L'habilitation psychologique est l'état d'esprit du travailleur qui ressent une capacité d'agir au travail.

1.4.3.3-La pratique de la régulation

-Définition théorique

La régulation du travail désigne l'ensemble des processus par lesquels les acteurs (Les salariés dans une entreprise, mais plus largement les travailleurs) ajustent en permanence leurs activités en déployant des démarches comme la coopération, la relation d'interaction, la résolution conjointe de problèmes le dialogue, le conflit, ainsi dans le contexte d'une entreprise se structure autour de trois processus les ajustements qui passent par les échanges et la coopération entre collègue, les information entre le management et les représentation du personnel et les instructions et informations qui montent ou descendent le long de la chaîne managériale. **(Martin Richer 2018)**

-Définition opérationnelle

Le principal régulateur des relations de travail permet d'éviter les conflits dans les entreprises c'est d'avoir les règles managériales pour la base de bonnes relations de travail.

1.4.3.4-Les pratiques de soutien au travail

1.4.3.4.1-Définition théorique de soutien socio-émotionnel à l'individu

Consiste à exprimer à une personne les affects positifs que l'on ressent à son égard (amitié, amour, réconfort, sympathie), et qui apporte à celle-ci des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort. **(BRUCHON-SCHWEITZER, 2002)**

-Définition opérationnelle

Le soutien socio-émotionnel à l'individu vise à renforcer l'état psychologique d'une personne ayant une difficulté.

1.4.3.4.2-Définition théorique de soutien socio-émotionnel au groupe

le soutien socio-émotionnel au groupe est le processus d'acquisition des compétences de base permettant de reconnaître et de gérer les émotions, de fixer et d'atteindre des objectifs, d'apprécier les perspectives des autres, d'établir et d'entretenir des relations positives, de prendre des décisions responsables et de gérer de manière constructive les relations interpersonnelles » **(Elias, Zins, Weissberg et al., 1997)**.

-Définition opérationnelle

Le soutien socio-émotionnel au groupe vise à renforcer les compétences essentielles des individus qui participent à des activités de groupe pour leur bien-être psychosocial.

1.5. Etudes antérieures

1.5.1-Première étude : Intitulée « Politique et société- Deux conceptions de l'*empowerment* Par **Fabrizio Cantelli (2013)** ».

La catégorie d'*empowerment* devient omniprésente quand il s'agit de participation. Pourtant, peu de travaux en ont exploré sociologiquement les contours, les propriétés et la portée. Il s'agit de prendre distance avec une

approche unidimensionnelle de la catégorie, qui l'appréhende comme une solution démocratique ou une régression liée à un usage managérial. Notre démarche comparative élargie considère plusieurs espace-temps, ce qui permet de rendre compte de deux manières très différentes de penser le pouvoir et d'agir sur des capacités. Cet article interroge deux conceptions de l'*empowerment*, soit deux philosophies du pouvoir sous-jacentes : une gestion et une civique. Pour saisir les conceptions gestionnaires de l'*empowerment*, notre article s'appuie sur un spectre allant du cas spécifique de la Banque mondiale (*Empowerment Team*) à plusieurs acteurs de la santé en relation avec les institutions européennes. Concernant les conceptions civiques de l'*empowerment*, l'enquête repose sur le mouvement des droits civiques aux États-Unis et le *Blackpower* dans les années 1960, tout en s'interrogeant sur l'héritage contemporain.

1.5.2-Deuxième étude : Intitulée « Idées économiques et sociales-L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? Par (Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, 2013) »

La notion d'empowerment a fait récemment son entrée en France sous la plume de chercheurs travaillant sur la participation mais aussi de travailleurs sociaux et de la santé. À un moment où les évaluations sur les expériences françaises de participation apparaissent très contrastées, comme interpréter la diffusion de ce vocabulaire anglo-saxon ? Faut-il y voir un simple effet de mode pour un nouveau « mot-valise » ? Une nouvelle perspective pour penser la démocratie participative ? Que peut apporter cette importation dans le contexte hexagonal ?

1.5.3-Troisième étude : Intitulée « L'empowerment et l'engagement organisationnel Quel rôle de l'empowerment psychologique ? Par (Wiam KAHIA et Mehrez CHAHER, 2021)

L'empowerment en milieu de travail est tributaire de pratiques organisationnelles telles que selon les tenants de la perspective socio-structurelle elles varient de l'accès à l'autorité, l'information, la connaissance, la ressource, la récompense et le contrôle. La perspective psychologique, étudie l'empowerment selon l'angle de la perception de ses pratiques organisationnelles par les employés qui peuvent leur donner des sentiments de sens de compétence, de choix et d'impact au travail. Les deux perspectives se complètent en suscitant des comportements organisationnels mobilisateurs comme l'engagement organisationnel. En dépit de la diversité des définitions de l'engagement organisationnel, trois thèmes généraux peuvent être retenus et conceptualisés en un modèle multidimensionnel de ce concept : l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif. L'étude essaiera alors d'explorer l'impact de l'empowerment sous ses dimensions d'accès à l'autorité, accès à l'information, accès à la connaissance, accès à la ressource, accès à la récompense et accès au contrôle sur l'engagement organisationnel sous ses dimensions affective, normative et calculée à travers le rôle de l'empowerment psychologique sous ses dimensions de perception de sentiment de sens, de choix, de compétence et d'impact au travail.

1.5.4-Quatrième étude : Intitulée « Le Travail Humain- VIEILLISSEMENT ET TRAVAIL Par (A.Laville, 1989) »

Cet article examine l'influence du travail, ainsi que des conditions dans lesquelles il est effectué, sur le processus de vieillissement tout au long de la vie active. Il propose une revue de la question qui aborde les transformations biologiques et l'évolution des fonctions physiologiques et des processus cognitifs. Cette revue montre que les effets du travail ne sont ni univoques ni inéluctables, mais qu'ils contribuent de manière importante au vieillissement différencié de la population active. Enfin, elle met en lumière certains aspects

peu connus de la relation entre le vieillissement et le travail, et suggère des thèmes de recherche à approfondir.

1.5.10-Cinquième étude : Intitulée « Courrier hebdomadaire du CRISP- Le vieillissement au travail Par (**Patricia Vendramin et Gérard Valenduc ,2013**) ».

Pour répondre aux coûts engendrés par le vieillissement de la population, plusieurs mesures ont été prises afin de maintenir davantage de travailleurs sur le marché de l'emploi jusqu'à l'âge légal de la pension. Ces mesures ne comportent pas de dispositions visant à améliorer la qualité de vie au travail pour les personnes de plus de 50 ans. Elles se heurtent dès lors à la réalité quotidienne de certaines conditions de travail : est-il fondé de demander aux travailleurs vieillissants de continuer à exercer leur métier jusqu'à l'âge de 65 ans ?

Le présent Courrier hebdomadaire s'appuie sur les résultats de deux enquêtes datant de 2010 : l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS), due à Eurofound et portant notamment sur la Belgique, et l'enquête belge sur les forces de travail (LFS), réalisée par Statbel. Sur la base de ces diverses données, P. Vendramin et G. Valenduc dressent le profil statistique des travailleurs belges de plus de 50 ans (par branche d'activité, sexe, taux d'occupation...) et étudient la réalité de leurs conditions de travail (pénibilité, stress, soutien des supérieurs hiérarchiques, perspectives professionnelles...). Ils analysent aussi la perception qu'ont les travailleurs vieillissants de la soutenabilité de leur travail, c'est-à-dire leur sentiment d'être ou non capables d'exécuter les mêmes tâches lorsqu'ils auront 60 ans, et leur volonté de réduire leur temps de travail en fin de carrière. L'étude pointe les principaux facteurs qui influencent les possibilités de maintien dans l'emploi : la qualité du travail (contenu, environnement, conditions d'emploi, relations sociales), la santé et la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

1.5.11- Sixième étude : Intitulée « Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnelle et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier par (**Caroline Ruiller, 2008**) »

Les exigences croissantes du travail et leurs conséquences sur la qualité de vie des salariés sont d'actualité. Dans cette perspective, la réflexion sur les pratiques managériales mérite d'être approfondie. Cette recherche vise trois objectifs : conceptualiser, mesurer et prédire l'influence du soutien social au travail (SST). Notre réflexion théorique s'articule en trois points. (1) Etudier les tensions psychologiques (demandes du travail, tensions de rôle et interférences vie professionnelle/vie « hors travail ») constitue une clé d'entrée qui nécessite (2) une réflexion sur les pratiques RH et les relations interpersonnelles au travail. (3) Nous étudions les effets de ces pratiques dans les modèles de recherche intégrant les tensions au travail, le burnout et l'implication organisationnelle.

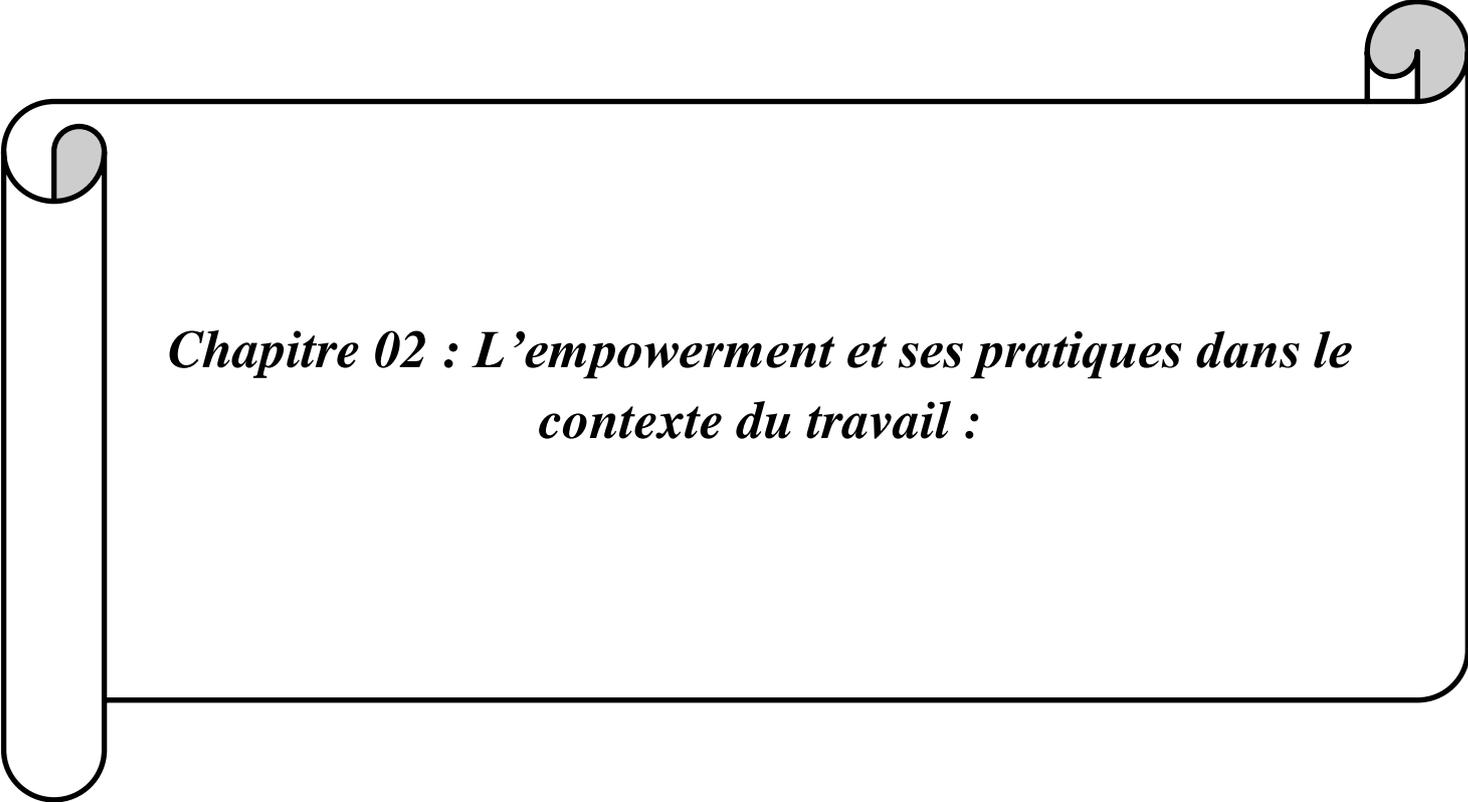
Le milieu hospitalier pose de manière exemplaire la dynamique et les enjeux du management de proximité. Nous étudions un cas unique : un centre hospitalier régional.

Afin d'apporter des éléments de réponse, nous proposons d'abord une approche dyadique du SST. L'analyse de 60 entretiens menés auprès de cadres de santé, d'infirmiers, d'aides-soignants et d'agents des services hospitaliers fait ressortir la nature émotionnelle des relations professionnelles. Aussi, le soutien du cadre et celui de l'équipe ne sont pas de même nature. Ensuite, nous développons une double mesure du SST perçu. Cette étape de la recherche met en exergue la difficulté d'établir une frontière entre le soutien professionnel (de reconnaissance etc.) et le soutien à l'individu (lié à ses problématiques personnelles). Enfin, le dernier point permet de présenter les avantages de la méthode de régression PLS pour identifier les facteurs pertinents. Ainsi, le soutien professionnel des cadres de santé est lié négativement à l'épuisement

émotionnel alors que le soutien à l'individu le renforcerait. Pourtant, ce soutien influence positivement et très significativement l'implication affective des soignants. Finalement, nous montrons que l'influence du SST perçu diffère en fonction de sa nature.

- **Résumé du chapitre**

En guise de conclusion à ce chapitre, il est clairement que cette première partie qui se constitue des objectifs de recherche, la problématique, les hypothèses, définition des concepts et les études antérieures, nous servira d'un point de départ pour notre présente recherche.



***Chapitre 02 : L'empowerment et ses pratiques dans le
contexte du travail :***

- **Préambule**

Dans ce chapitre nous étudierons les divers aspects de d'empowerment et du leadership d'habilitation, en soulignant leurs avantages à la fois pour les individus et les organisations. Nous examinerons aussi les méthodes pratiques utilisées par les organisations pour favoriser l'empowerment et encourager le leadership d'habilitation, ainsi que les défis et les possibilités liés à ces approches.

Cependant, nous examinerons les pratiques menées par les organisations et la contribution du soutien social sur la santé psychologique des travailleurs.

Finalement, l'empowerment puisse offrir de nombreux avantages, il est important de reconnaître et de gérer attentivement ses limites et ses critiques.

Section01 : L'empowerment

2.1.1-Évolution historique et perspectives théoriques

2.1.1.1- L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation

Si la notion d'empowerment arrive en France dans les années 2000, elle fait l'objet d'une littérature anglosaxonne pléthorique depuis les années 1980, dans des champs aussi différents que ceux de l'action sociale, de l'éducation, du développement international, et dans des registres variés, universitaire, professionnel ou politico-administratif. Il s'en dégage de multiples définitions, méthodes et critères d'évaluation qui témoignent de la polysémie du terme. Pour autant, des traits communs se dégagent de ces différentes interprétations. L'empowerment articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état (être empowered) qu'un processus. Cet état et ce processus peuvent être à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques – même si, selon les usages de la notion, l'accent est mis sur l'une de ces dimensions ou au contraire sur leur articulation. Une des premières difficultés de

l'utilisation française de cette notion est sa traduction. Plusieurs formulations ont été proposées, parmi lesquelles « capacitation », « empouvoirement », « autonomisation » ou « pouvoir d'agir ». Mais les termes « autonomisation » et « capacitation », s'ils indiquent bien un processus, ne font pas référence à la notion de pouvoir qui constitue la racine du mot ; et les expressions « pouvoir d'agir » ou « pouvoir d'action » ne rendent quant à elles pas compte du processus pour arriver à ce résultat et de sa dimension collective. Une seconde difficulté – et un second intérêt – de cette notion réside dans sa trajectoire, dans la multiplicité des champs où elle est mobilisée, dans les évolutions de ses interprétations au fil du temps et selon les contextes. C'est pourquoi il semble important de revenir sur celle-ci pour analyser les conditions de la diffusion de la notion d'empowerment en France. (**Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, 2013**).

2.1.1.2-Trajectoire de la notion d'empowerment

"Empowerment" est un terme anglais du 17^e siècle qui signifie un pouvoir ou une autorité accordée par une entité supérieure. Au 19^e siècle, il a été utilisé pour parler d'une action et de la possibilité de donner du pouvoir. Dans les années 1970, la société civile a adopté un nouveau concept appelé "action sociale" et "pouvoir intérieur". Dans les dernières décennies, des professionnels et des universitaires utilisent ce terme pour décrire de nouvelles approches qui s'opposent à des méthodes interventionnistes jugées paternalistes et inégalitaires. Il est actif dans le travail social, la psychologie communautaire et le développement international, notamment en opposition aux approches institutionnelles et descendantes.

L'empowerment est un vocabulaire international des politiques publiques et de l'expertise, surtout dans les organisations multilatérales. Les programmes d'empowerment sont en cours dans plusieurs pays, montrant un intérêt croissant

pour cette méthode. Mais si on s'intègre dans un contexte néolibéral, cela peut parfois diminuer sa force initiale.

Au 21^e siècle, l'empowerment est un terme qui a changé depuis les années 1970 jusqu'à ce qu'il soit adopté par les politiques publiques et internationales dans les années 2000 (**Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener, 2013**).

2.1.1.3-Explorer la multiplicité des pratiques de l'empowerment

Différentes contributions explorent l'empowerment dans différents contextes économiques, sociaux, géographiques et environnementaux. Ils explorent la diffusion des concepts d'autonomisation à travers une variété de contextes d'observation, des pays du Sud aux pays du Nord, et des milieux urbains aux milieux ruraux, tout en abordant des thèmes de développement et d'autres questions de recherche. Les auteurs examinent les pratiques de l'empowerment principalement en termes de contexte vécu par les acteurs, tout en intégrant la littérature critique sur le concept et en remettant en question sa validité et la manière dont il est utilisé dans des contextes spécifiques (Destremau 2013). Ils se concentrent sur la manière dont l'empowerment est utilisée, appropriée, modifiée et transformée, tout en explorant différentes formes potentielles de pouvoir.

Les contributions explorent également les questions de développement à travers des perspectives telles que le développement local et la planification de l'urbanisation. Les méthodes de l'empowerment sont étudiées dans différentes situations, notamment la diversité agricole et les programmes de formation. (**León, 1997**).

2.1.1.4-Le concept d'empowerment interroge fondamentalement la nature du pouvoir

Jo Rowlands souligne que le pouvoir est un concept complexe englobant diverses dimensions, en s'appuyant sur les travaux de Steven Lukes (1974). Ces

dimensions sont le pouvoir supérieur, le pouvoir pour, le pouvoir avec le pouvoir et le pouvoir dans le pouvoir, qui permettent de déconstruire les conceptions binaires du pouvoir. La compréhension multidimensionnelle du pouvoir a également été facilitée par les travaux de Michel Foucault et Jacques Derrida.

Les auteurs sont conscients de ces controverses et cherchent à apporter des éclairages nouveaux. Isabelle Guérin reprend cette critique de la binarité du pouvoir dans ses travaux sur la microfinance, mettant en lumière la diversité des formes de pouvoir et soulignant l'importance de l'empowerment pour articuler une approche anti-utilitariste, ainsi que pour comprendre les identités et les rapports de pouvoir multiples dans une perspective intersectorielle.

2.1.1.5-L'empowerment donne du sens aux dimensions affectives et émotionnelles des pratiques du faire ensemble

La légitimité de trouver de la joie et du plaisir est mise en avant dans les pratiques d'empowerment, tant pour soi-même que pour les autres. Marie-Dominique de Suremain en Colombie a décrit l'importance de s'accorder de la confiance pour refuser d'être dévalorisé. Les émotions sont très importantes dans ces pratiques d'empowerment, même si elles rendent parfois difficile l'analyse des situations. Les mouvements sociaux et les ONG sont conscients que ces éléments émotionnels sont essentiels pour renforcer le sentiment de reconnaissance au sein des groupes et à l'extérieur. Isabelle Guérin a évoqué la lutte pour la reconnaissance comme un combat contemporain aussi important que celui pour la redistribution des ressources. La prise en compte de la voix des personnes dans l'espace public s'accompagne d'un travail intérieur des mouvements pour acquérir la reconnaissance de soi à travers des pratiques du plaisir, de l'émotion, du droit au repos, écrit Marie-Dominique de Suremain.

2.1.2-Orientation Actuelle vers l'Empowerment et le leadership d'habilitation

2.1.2.1- La notion d'empowerment dans le monde de travail

La notion d'empowerment a été adaptée du domaine des pratiques sociales, où elle signifiait l'accès à plus de pouvoir pour un groupe suggère que l'empowerment réfère, de façon générale, à un gain de pouvoir ou de contrôle sur sa situation en vue de produire un résultat souhaité, qui n'est pas nécessairement le renversement d'un rapport social d'oppression (Boudrias et Chénard-Poirier, 2014). Appliqué dans le contexte du travail, le terme empowerment fait habituellement référence au fait qu'un transfert de pouvoirs et de responsabilités est effectué par les supérieurs hiérarchiques au profit de leurs subalternes. Il est alors question d'habiliter les individus à prendre eux-mêmes en charge une part de la gestion de leur travail.

Deux grandes façons de concevoir l'empowerment coexistent dans la documentation managériale : la perspective socio-structurelle et la perspective socio-perspective psychologique (Maynard et al., 2012). La perspective socio-structurelle repose, du moins partiellement, sur une conception « transactionnelle » du pouvoir. Dans cette perspective, le pouvoir est une ressource permettant l'action (opportunité, responsabilité, etc.) et l'empowerment est conçu comme le fait de partager ou de donner accès à autrui à cette ressource. Dès lors, l'empowerment est concrétisé par la mise en place de conditions de travail ou de pratiques de gestion qui offrent un niveau significatif de ressources afin d'exercer un contrôle sur ses activités de travail, permettant de prendre les initiatives jugées nécessaires afin de favoriser l'efficacité et l'efficience dans l'organisation (**Kanter, 1977 ; Lawler, 1992**).

L'empowerment peut aussi être conçu dans une perspective psychologique (Conger et Kanungo, 1988 ; Seibert, Wang, et Courtright, 2011). Selon cette perspective, pour qu'il y ait effectivement empowerment, l'individu doit

nécessairement ressentir qu'il est investi de pouvoir et qu'il peut agir selon les marges de manœuvre qui lui sont conférées. Il est alors question d'un état d'habilitation psychologique du travailleur, qui éprouve un sentiment d'autonomie, de compétence, de signification et d'impact dans la poursuite de ses activités (Spreitzer, 1995). Cette seconde perspective repose sur une conception « motivationnelle du pouvoir, où l'empowerment consiste à rendre un individu motivé et capable de réaliser certaines activités.

Généralement, ces deux perspectives sont considérées comme complémentaires, puisque l'une précéderait l'autre. Le leadership d'habilitation du supérieur dont il sera question dans ce chapitre fait donc partie des conditions socio-structurelles pouvant favoriser l'empowerment psychologique des travailleurs. Il peut être déployé seul ou en combinaison avec d'autres éléments, à l'intérieur d'une stratégie organisationnelle délibérée. Ainsi, le leadership d'habilitation est à distinguer de l'habilitation structurelle en raison du fait que cette pratique d'habilitation fait strictement référence à des comportements d'un supérieur à l'égard de ses subalternes.

2.1.2.2-Définition du leadership d'habilitation

Le leadership d'habilitation (LH) a été popularisé dans les années 1980- 1990 afin de promouvoir la responsabilisation et une implication active des travailleurs dans leurs tâches, leur groupe de travail et dans leur organisation (Sinclair, Boudrias, et Lapointe, 2014). Plusieurs définitions du LH existent dans la littérature managériale. Certains auteurs articulent leur définition autour d'un ensemble de comportements déployés par un leader formel (Arnold, Arad, Rhoades, et Drasgow, 2000; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro, et Farh, 2011; Pearce et Sims, 2002), alors que d'autres présentent le LH comme un processus de partage du pouvoir par un leader formel cherchant à accroître l'autonomie et l'implication de ses subordonnés dans leurs tâches (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, et Rosen, 2007; Konczak, Stelly, et Trusty, 2000; Lorinkova, Pearsall, et

Sims, 2013; Robbins, Crino, et Fredendall, 2002). Dans tous les cas, les définitions insistent sur des comportements de gestion et un processus permettant d'accroître le pouvoir d'agir des travailleurs.

Le LH est positionné comme un type de leadership spécifique et distinct des autres approches de leadership (Pearce et Sims, 2002). Il a été proposé que les travailleurs exposés à un style de leadership habilitant développeraient une relation moins dépendante face à leur supérieur immédiat que ceux exposés à un style de leadership directif, transactionnel ou transformationnel (Houghton et Yoho, 2005 ; Manz et Sims, 2001). Ainsi, alors que le leadership est habituellement défini comme un processus d'influence du leader vers les subordonnés, le LH accorde une importance centrale au partage du pouvoir managérial d'un leader formel vers ses subordonnés. Ce processus particulier repose sur le postulat suivant : un travailleur qui se voit attribuer davantage de responsabilités et de pouvoir de décision quant à sa tâche produira un travail de qualité supérieure en plus d'atteindre un meilleur niveau de rendement et de satisfaction au travail (**Vecchio, Justin, et Pearce, 2010**).

La littérature scientifique souligne toutefois que le LH ne peut être Réduit à la simple délégation managériale. À cet égard, le LH nécessite non seulement un partage de pouvoir mais aussi des pratiques visant à offrir des ressources à l'individu afin de le soutenir dans l'accomplissement. C'est un rôle où sa participation à la prise de décision et son niveau de responsabilités sont accrus. Amundsen et Martinsen (2014) proposent que le LH soit défini de façon plus englobante, soit comme un processus par lequel les supérieurs mobilisent leurs subordonnés par le biais « d'un partage de pouvoir, d'un soutien à la motivation, ainsi que d'un soutien au développement professionnel afin de les habilitier à travailler de façon autonome à l'intérieur des balises, objectifs et stratégies de l'organisation (trad. libre, p. 390). Les différentes opérationnalisations du LH présentes dans la littérature soutiennent cette conception où trois grandes

dimensions permettent de définir l'essence de ce type de leadership. Le tableau 01 présente les pratiques clés qui ont permis de définir et de mesurer le LH depuis les années 2000.

Tableau n01 -Dimensions et pratiques définissant le leadership d'habilitation. (Bernaud, Desrumaux et Guédon , 2016)

Pratiques d'habilitation du supérieure	Auteurs					
	Konczak et al., 2000	Arnold et al., 2000	Pearce et Sims, 2002	Ahearne et al., 2005	Lapointe et Boudrias, 2013	Amundsen et Martinsen, 2014
-Partage du pouvoir						
-Prise de décision participative	x	x	x			
-Délégation	x			x	x	x
-Imputabilité	x					
-Soutenir le développement de compétence						
-Partage d'informations	x				x	
-Coaching	x	x			x	
-Soutien concret au développement d'habiletés	x		x			
-Gestion par l'exemple		x	x			x
-Recours au travail en équipe						x

-Soutenir la motivation au travail autonome						
-Expression d'un haut niveau de confiance				X		
-Envers l'atteinte des objectifs						
-Encouragement de l'initiative			X			X
-Soutien à l'autonomie				X		X
-Encouragement de l'auto-récompense			X			
-Considération et reconnaissance		X			X	

Les différentes opérationnalisations répertoriées ne font pas consensus sur les pratiques précises à déployer pour couvrir l'ensemble des trois caractéristiques centrales associées au LH.

Au niveau du partage de pouvoir, il est recommandé aux supérieurs de favoriser la participation des travailleurs aux prises de décision d'importance qui les concernent. Ceci est souvent proposé comme une première étape dans l'accroissement du pouvoir d'agir des travailleurs (Sagie et Koslowki, 2000). La délégation de responsabilités, ainsi qu'une gestion basée sur l'imputabilité face aux résultats atteints pourraient ensuite être déployées afin de favoriser des niveaux maximaux de partage du pouvoir et de responsabilisation (Blanchard et al., 2001). Lorsqu'on regarde les différentes opérationnalisations du LH présentées au tableau 7.1, on constate que les auteurs insistent soit sur l'une ou l'autre de ces pratiques, mais rarement sur les deux. Par ailleurs, il convient de noter que ces différents niveaux d'empowerment nécessiteront des niveaux de ressources croissants afin de permettre aux travailleurs de composer avec des demandes accrues associées à la prise en charge de responsabilités.

Le développement de compétences professionnelles chez les travailleurs est ainsi un type de ressources pouvant être activé par diverses pratiques associées

au LH. Pour développer les compétences, certains auteurs insistent sur des pratiques de gestion individualisées telles que le coaching, alors que d'autres préconisent des approches collectives misant sur le travail en équipe, afin de favoriser la prise de rôles et l'acquisition de compétences au contact de ses équipiers. Plusieurs mentionnent également l'importance, pour le supérieur, de favoriser le développement d'habiletés concrètes pertinentes à la réalisation du travail et ce, de façon continue (Konzcak et al., 2000 ; Pearce et Sims, 2002 ; Amundsen et Martinsen, 2014). Des approches de « gestion par l'exemple sont aussi mises en avant comme une façon d'enseigner les comportements associés à la prise en charge de nouvelles responsabilités par les travailleurs. Ainsi, en se montrant accessible et en faisant figure de modèle, les supérieures contribuent à favoriser l'apprentissage vicariant d'une diversité de compétences associées tant à la gestion du travail, que des relations et de soi-même. Le développement de nouvelles connaissances par les biais de la communication d'information organisationnelles s'avère également une pratique d'importance. Sans ces connaissances, il est difficile de voir comment une personne à qui l'on demande d'assumer un rôle élargi pourra prendre des initiatives et des décisions éclairées (Lawler, 1992).

Les pratiques visant à soutenir la motivation à travailler de façon autonome représentent une dernière catégorie de pratiques qui s'avère centrale pour favoriser le processus d'habilitation. Ceci découle des écrits mettant en évidence la présence de bases motivationnelles au cœur du processus d'habilitation, telles que le sentiment d'efficacité personnelle des personnes qu'on souhaite responsabiliser (Conger et Kanungo, 1988). Ainsi, des pratiques telles que l'expression de sa confiance en ses subordonnés à relever des défis peuvent nourrir un tel sentiment. Du coup, l'adoption de ce type de comportements par le supérieur contribue également au développement de la confiance nécessaire chez le travailleur afin de prendre des initiatives. Le fait que ce dernier assume

d'avantage de responsabilités et se perçoit en mesure de faire face de manière adéquate aux problèmes et aux situations qui surviennent peut donc être influencé par les comportements de soutien d'un leader. Ceci est cohérent avec la théorie de l'autodétermination (Gagné et Deci, 2005) qui propose que les pratiques managériales soutenant l'autonomie favorisent le développement de la motivation intrinsèque chez le travailleur. Une façon de soutenir l'autonomie implique d'adopter une approche d'encouragement vis-à-vis des subordonnés qui feront éventuellement face à des difficultés et qui auront besoin de soutien et d'appui afin de développer leur résilience. Le fait d'offrir des balises ou des clarifications, sans intervenir directement dans la résolution de la difficulté serait également indiqué pour favoriser l'habilitation. Enfin, notons que les récompenses et les renforcements positifs sont proposés par plusieurs auteurs afin de soutenir la motivation des individus habilités. D'une part, le supérieur peut lui-même témoigner sa considération et sa reconnaissance pour les efforts déployés et les résultats atteints, ce qui renforcera la motivation à les répliquer dans le futur. D'autre part, il peut aussi enseigner et veiller à ce que les travailleurs prennent l'habitude de s'auto-récompenser pour leurs actions réussies. Dès lors, ces derniers deviendront mieux équipés afin de s'autoréguler d'une façon propice à conserver une motivation optimale dans l'accomplissement de leur rôle.

En somme, le LH peut être défini comme un ensemble de pratiques adoptées par un supérieur, qui se caractérisent par trois dimensions comportementales : le partage du pouvoir, le soutien au développement des compétences, ainsi que le soutien à la motivation pour le travail autonome. Le déploiement concomitant de pratiques dans ces trois dimensions est important pour traduire l'essence du LH qui s'avère un tout dépassant la somme de ses parties. Bien que la couverture des pratiques spécifiques (tableau 7.1) varie, la majorité des auteurs incluent ces comportements de gestion associés aux trois dimensions fondamentales du LH.

Enfin, notons qu'au plan empirique, la majorité des études ayant porté sur le LH et ses conséquences ont utilisé un score global pour l'opérationnaliser.

2.1.2.3-Processus activés par le leadership d'habilitation

Le L.H permettrait de soutenir la responsabilisation et le pouvoir d'agir et, éventuellement, de générer d'autres conséquences positives, en activant certains processus chez les travailleurs.

D'une part, plusieurs processus motivationnels activés par le LH peuvent être regroupés sous le vocable habilitation psychologique>>> (Spreitzer, 1995). Ainsi, le déploiement des pratiques de partage de pouvoir, de soutien au développement de compétences et de soutien au travail autonome permet de générer un sentiment d'efficacité personnelle chez le travailleur. Plus précisément, ce dernier peut alors se percevoir comme étant capable d'exercer un rôle où il assume des responsabilités élargies (Axtell et Parker, 2003 ; Bandura, 1997). Un plus grand sentiment d'autodétermination sera aussi généré par le fait que le travailleur perçoive qu'il dispose de choix quant aux moyens qu'il peut mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (Gagné et Deci, 2005). Le sentiment d'impact, soit l'antithèse du sentiment d'impuissance, sera aussi alimenté positivement de sorte que le travailleur ressente que ses actions auront des conséquences tangibles dans son environnement de travail (Ashforth, 1989). Enfin, en offrant des possibilités accrues de modeler son travail d'une façon qui corresponde à une approche optimale pour le travailleur, le LH permettra de générer un sens accru du travail. En outre, un sentiment de responsabilité ou d'appropriation de son rôle (Odoardi, 2015 ; Pierce, Kostova, et Dirk, 2001) devrait être généré par les comportements d'un leader habilitant.

D'autre part, le LH devrait alimenter des processus cognitifs importants pour soutenir l'empowerment, mais peu l'information et la prise de décision, le LH permet de des développer ressources cognitives pour les travailleurs, qui

constitueront un répertoire pour soutenir l'action efficace. En ce sens, le fait d'être responsable d'activités et comptable des résultats permettra de générer une meilleure connaissance des résultats de ses actions (Hackman et Oldham, 1980). Le fait de recevoir du coaching, d'être exposé à des modèles en situation de gestion, de vivre des expériences de prise en charge ou de décision permettra d'acquérir des habiletés et une expérience accrue par rapport au rôle (Morgeson, Delaney-Klinger, et Hemingway, 2005). Par ailleurs, le LH favorisera le développement de savoirs par le biais de la décentralisation des échanges entourant les prises de décisions et le partage des connaissances associées aux expertises de chacun dans une équipe (Xue, Bradley, et Liang, 2011). En conséquence, le LH permet de favoriser l'adaptabilité des travailleurs (Ahearne, Mathieu, et Rapp, 2005), laquelle fait en sorte qu'ils soient à l'aise et habiles pour s'ajuster à différentes situations. Ainsi, conformément au modèle des - Ressources Humaines, le LH permet de générer une performance organisationnelle accrue car il permet de développer et de mieux utiliser les compétences des travailleurs (**Heller, 2003**).

Enfin, les deux types de processus, motivationnels et cognitifs, permettront de favoriser l'émergence de l'habilitation comportementale des travailleurs (Boudrias, Gaudreau, Savoie, et Morin, 2009 ; Pigeon, Longpré, et Boudrias, 2015). L'habilitation comportementale renvoie à la notion que les travailleurs émettent des comportements qui témoignent qu'ils adoptent une perspective d'agent actif dans leurs tâches, leur groupe et dans leur organisation. Ceci se concrétise notamment par des comportements d'implication dans la gestion du travail de même que des comportements discrétionnaires centrés sur l'amélioration continue des façons de faire dans son milieu de travail (**Pigeon et al., 2015**).

Il est à noter que la littérature scientifique indique que les effets du LH sur ces comportements seraient en grande partie expliqués par des processus

motivacionnels. Notamment, l'habilitation psychologique a maintes fois été démontrée comme jouant un rôle de médiateur entre le LH et les comportements au travail (Auh, Menguc, et Jung, 2014 ; Boudrias et al., 2009 ; Pigeon, 2013 ; Raub et Robert, 2010). De façon intéressante, des dynamiques réciproques ont également été constatées entre le LH et les différentes facettes de l'habilitation des travailleurs. Entre autres, l'habilitation psychologique influence aussi les pratiques de gestion subséquentes du supérieur (**van Dierendonck et Dijkstra, 2012**).

L'habilitation comportementale du travailleur, exprimée par l'entremise de comportement d'implication dans l'organisation, influence aussi les sentiments subséquents de compétence, d'autodétermination et d'impact ressentis (**Boudrias, Morin, et Lajoie, 2014**).

2.1.2.4-Conséquence du leadership d'habilitation

La recension des écrits de Sharma et Kirkman (2015) permet de fournir des indications empiriques sur les répercussions possibles du LH. Comme cette recension est basée sur des écrits anglophones, elle a été complétée par des études francophones. Le tableau 02 présente une synthèse qui vise à illustrer les répercussions du LH sur une panoplie de dimensions et ne prétend pas à l'exhaustivité.

**Tableau n02-Résumé des études traitant des effets associés au leadership
d'habilitation. (Bernaud, Desrumaux et Guédon, 2016)**

Conséquences	Sources	Taille d'effet (nombre d'études)
Implication affective		
Habilitation psychologique (sens, compétence, autodétermination, impact).	Sharma et Kirman(2015) Boudrias et al. (2009) Migneault et al. (2009)	R moy = .39 (5) R = .35 R = .45
Confiance envers le supérieur (et qualité des échanges avec le supérieur)	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = .72 (2)
Engagement affectif (envers l'organisation).	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = .35 (5)
Implication cognitive		
Créativité	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = .30 (3)
Niveau de compétences	Sharma et Kirkman (2015)	R = .21
Partages de connaissances dans l'équipe	Sharma et Kirkman (2015)	R moy= .51 (2)
Implication comportemental		
Implication dans la gestion du travail	Pigeon (2013)	R= .45
Conséquences	Sources	Taille d'effet (nombre d'études)
Implication centrée sur l'amélioration continue.	Pigeon (2013) Migneault et al. (2009) Boudrias et al. (2009)	R = .40 R = .41 R = .19
Comportements d'expression (Voice)	Sharma et Kirkman (2015)	R = .26
Comportement de citoyenneté organisationnelle	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = .31 (3)
Comportements d'innovation	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = 22(2)

Performance		
Individuelle	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = .34(3)
D'équipe (efficacité, perf, tache, perf, globale)	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = 38 (4)
Santé psychologique		
Vitalité, absorption et engagement	Sharma et Kirkman (2015)	R = 38
Intention de quitter l'emploi	Sharma et Kirkman (2015)	R moy = -.27 (2)

L'examen de ce tableau montre que le LH est un type de leadership qui apparaît efficace à plusieurs égards. Au niveau affectif, il est fortement associé à la confiance envers le supérieur et s'avère lié positivement à l'habilitation psychologique et à l'engagement affectif envers l'organisation. Au niveau cognitif, ce type de leadership est associé à la créativité, au développement des compétences ainsi qu'au partage des connaissances au sein des équipes. Sur le plan comportemental, le LH est principalement lié à l'implication dans la gestion des tâches ainsi qu'à l'adoption de comportements discrétionnaires démontrant une implication centrée sur l'amélioration des façons de faire dans l'organisation. On constate enfin que le LH est associé à la performance ainsi qu'à des indicateurs de santé psychologique au travail, bien que les recherches soient peu nombreuses à cet égard. En somme, le LH démontre des liens probants avec une multitude de conséquences attendues. Par contre, la taille des effets demeure généralement d'amplitude modérée et suggère que d'autres facteurs interviennent pour modérer ces liens. La section suivante fait état des résultats à cet égard.

Le LH constitue un des éléments pouvant faire partie d'une stratégie organisationnelle d'empowerment des travailleurs (Robbins et al, 2002), mais plusieurs autres éléments peuvent concourir à favoriser l'empowerment des travailleurs dans une organisation. L'habilitation structurelle désigne d'ailleurs le

fait qu'une organisation déploie l'ensemble de ces pratiques, dans une perspective systémique (Maynard et al., 2012). Les recensions des écrits mentionnent notamment l'enrichissement des caractéristiques du travail (enriched job design), les politiques organisationnelles d'implication (high-involvement management) et les mécanismes de soutien organisationnel (Maynard et al, 2012 ; Seibert et al, 2011).

Ainsi, le LH ne survient pas dans un néant et des aspects systémiques sont susceptibles de moduler son efficacité à produire les conséquences souhaitées sur les travailleurs. À cet égard, il convient de s'assurer que le LH soit soutenu par d'autres pratiques organisationnelles associées à Yempowerment structurel. En effet, le LH aura des effets beaucoup plus limités s'il ne s'inscrit pas dans un environnement où plusieurs pratiques et politiques sont alignées pour communiquer une volonté réelle aux travailleurs de favoriser leur empowerment. Sur le plan organisationnel, ceci implique de s'assurer qu'une multitude de signaux et de pratiques de gestion s'auto-renforcent pour favoriser l'accès des travailleurs à un pouvoir décisionnel réel dans leur environnement de travail, qu'ils soient suffisamment informés des orientations et stratégies organisationnelles, aient fréquemment accès à des opportunités de formation professionnelle, et qu'ils soient justement récompensés en fonction des performances atteintes. Des études soutiennent que l'addition de ces facteurs contribue à façonner un système organisationnel propice à une implication élevée des travailleurs (Chuang, Dill, Morgan, et Konrad, 2012 ; Fernandez et Moldogaziev, 2013).

A contrario, un mauvais alignement des signaux en regard de l'empowerment dans l'organisation aura des incidences défavorables. Ainsi, une faible justice organisationnelle (Boudrias et al., 2010), un climat organisationnel empreint de méfiance (Tesluk, Vance, et Mathieu, 1999), ainsi que la perception de collègues non soutenant (Lapointe et Boudrias, 2013) minent les pratiques

d'habilitation du supérieur dans une unité de travail. Au final, un climat de confiance (Gao, Janssen, et Shi, 2011) et d'apprentissage (Auh et al., 2014) serait un des facteurs nécessaires afin que le LH puisse se transposer en une habilitation comportementale des travailleurs. Et lorsque tous les éléments sont réunis pour favoriser un réel climat d'empowerment dans l'organisation, le LH du supérieur immédiat pourrait constituer un facteur parmi d'autres, dont l'importance ne sera pas nécessairement prépondérante en comparaison des caractéristiques de l'emploi ou aux politiques d'accès aux ressources dans l'organisation (**Migneault, Rousseau, et Boudrias, 2009 ; Pigeon, 2013**).

En outre, des facteurs associés aux individus sont aussi à prendre en compte lorsqu'il est question de favoriser l'empowerment des travailleurs. D'une part, les recherches indiquent que les travailleurs ayant certains traits de personnalité (par exemple, appréciation fondamentale de soi positive, extraversion, caractère consciencieux, dominance) sont plus enclins à s'impliquer naturellement de façon active dans leur milieu de travail (Bérard, Lajoie, et Boudrias, 2015 ; Lajoie, Rabbat, Phaneuf, et Boudrias, 2014 ; Seibert et al., 2011). Ainsi, les gens plus confiants, extra-vertis, organisés et orientés vers l'exercice d'influence démontrent généralement plus de comportements d'implication et de prise en charge. Par contre, il est intéressant de souligner que des recherches indiquent que le LH aura des effets plus prononcés sur les travailleurs ne possédant pas ces traits (Bérard et al., 2015) ou disposant d'une plus faible expérience liée à l'emploi (Ahearne et al., 2005). Dans ces cas, le LH du supérieur constituerait un facteur de soutien plus important afin de permettre à ces travailleurs, moins bien prédisposés, d'atteindre des niveaux élevés d'habilitation psychologique ou comportementale. Ce dernier constat est intéressant, car il s'inscrit en cohérence avec certains écrits fondateurs stipulant que le développement du pouvoir d'agir chez tous les membres de l'organisation, et de façon prioritaire chez ceux qui ont

moins de ressources, est central à la philosophie de l'empowerment (**Kanter, 1977**).

Enfin, il est à souligner que l'implantation d'approches associées à l'empowerment des travailleurs est susceptible d'être reçue par certaines résistances, émanant tant des travailleurs que des gestionnaires (Wilkinson, 1998). Les premiers appréhenderont généralement une intensification du travail tandis que les seconds pourraient craindre une perte de contrôle dans la gestion opérationnelle du travail ainsi qu'une perte de valorisation face aux résultats atteints. Ainsi, tous les acteurs impliqués sont susceptibles de ressentir un stress important en réaction à la modification de leur rôle et bénéficieront de la clarification des balises associées à leurs nouvelles responsabilités. Pour le supérieur, le LH demande d'investir dans le développement des subordonnés et de leur donner des marges d'autonomie considérables. Pour équilibrer cet investissement, il est recommandé que le supérieur s'assure de définir de façon continue, en collaboration avec ses subordonnés, des cibles de performance claires, de mettre en place des mécanismes de compte rendu appropriés face à celles-ci, ainsi que d'instaurer une imputabilité face aux résultats. Ceci permettra au gestionnaire de diminuer le stress associé à la perte de contrôle face aux résultats ainsi que de favoriser une perception d'échanges équilibrés, dans un monde du travail où les travailleurs mènent leur carrière de façon plus opportuniste que dévouée à une organisation. Pour les subordonnés, il importe que l'organisation et ses gestionnaires fournissent un soutien et soient attentifs à ce que le stress accompagnant la responsabilisation accrue demeure à des seuils raisonnables. Comme une bonne partie du stress ressenti semble tirer son origine de l'ambiguïté de rôle (Boudrias et Chénard-Poirier, 2014), Il est recommandé de fournir des balises les plus claires possibles aux travailleurs sur ce qui est sous-entendu par une volonté d'empowerment au sein de l'organisation. Par le fait même, les idéaux en matière de co-gestion ou de bouleversement complet

des rapports hiérarchiques qui pourraient être sous-entendus par le terme équivoque qu'est l'empowerment, risquent d'être recadrés plus rapidement que si une direction laisse planer le mystère par rapport à l'implantation de nouvelles approches de leadership (Hales, 2000).

En conclusion, ce chapitre visait à présenter les notions fondamentales sur le LH afin d'illustrer que l'empowerment des travailleurs ne saurait se résumer en une recette simpliste et d'application rapide. L'empowerment réussi repose sur une compréhension systémique du phénomène, ainsi que des processus dynamiques à alimenter pour qu'il devienne une réalité effective chez les travailleurs. Aussi, la patience est de mise dans l'application du LH compte tenu du fait que le développement des capacités et de la motivation des travailleurs est un processus qui nécessite une attention soutenue de la part du supérieur afin de fournir les ressources appropriées selon les besoins. Prendre ce temps est néanmoins susceptible d'amener de grands bénéfices. Les travailleurs auront davantage de ressources afin de s'impliquer activement, de proposer des idées et des solutions permettant de s'adapter de façon proactive et créative à l'environnement et aux demandes d'affaires tout en maintenant une santé psychologique optimale, garante d'une contribution pérenne dans l'organisation.

Section02 : Pratiques d'Empowerment dans les Organisations

2.2.1-La rotation et la polyvalence

La rotation consiste à faire tourner les salariés sur différents postes. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique. La polyvalence est souvent évoquée comme solution organisationnelle. Ses atouts sont reconnus. L'enrichissement des tâches qui en résulte confère davantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés. Cependant, elle n'est pas sans risque. Des risques psychologiques par exemple[^] lorsque les salariés ont l'impression de devenir des pions, transportés d'un poste à un autre pour répondre aux attentes de l'entreprise en termes de flexibilité. En définitive, cela

entraîne un sentiment de dévalorisation. L'effet obtenu est contraire à celui qui est recherché. La polyvalence soulève aussi le problème de la polycompétence, qui pose à son tour la question de la reconnaissance, de la qualification et donc de la rémunération.

2.2.2-L'empowerment et l'entreprise libérée

Dans les années 2010, les travaux d'Isaac Getz ont inspiré les expériences « d'entreprise libérée » pour rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle. Les employés s'organisent librement et sont responsables sans procédure détaillée à suivre, sans autorisation hiérarchique à demander et sans contrôleur externe à l'équipe. C'est l'objectif à atteindre qui importe et non la façon d'y arriver. L'entreprise libérée fait l'économie des coûts de structure. Elle part du principe que l'entreprise sera plus performante avec des salariés libérés, plus engagés et passionnés par l'atteinte d'un objectif.

2.2.3-Le coaching comme outil d'autorégulation

Longtemps cantonné au seul monde sportif, le coaching était limité en entreprise à des pratiques très confidentielles réservées à certains hauts dirigeants ou à certains cas très particuliers. On constate un développement significatif de ces pratiques depuis la fin des années 1990.

Dans une enquête menée en 2004 sur les pratiques des entreprises du CAC 40, P. Vernazobres (2007) a montré que 74 % d'entre elles avaient recours au coaching : 25 % disent l'utiliser fréquemment, 69 % ponctuellement et 6 % très ponctuellement.

Les raisons pour lesquelles ces entreprises recourent au coaching se répartissent de la façon suivante :

- Développer des compétences (26 % des réponses) ;

- S'adapter à la complexité et aux exigences croissantes des postes (23 %) ;
- Favoriser l'adaptation aux changements (19 %) ;
- Développer des « leaders » qui feront la différence (17 %).

Au-delà des pratiques, désormais courantes, de coaching individuel et d'équipe, il existe différents types émergents de coaching que l'on peut regrouper en deux grandes catégories (Vernazobres, 2009) : le coaching individuel de groupe qui s'apparente aux « groupes d'analyse de pratiques » conceptualisés dans les années 1950 et le coaching organisationnel qui peut être rapproché de l'organization development (OD) des années 1960. Le coaching actuel ne serait rien moins que des formes « recyclées », par des consultants habiles, de pratiques déjà existantes.

Le développement récent du coaching semble cependant constituer une réponse à des changements profonds, qui concernent aussi bien les exigences des entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs que les conditions de travail – au sens large – auxquelles ces derniers doivent faire face. Les pratiques de coaching constituent ainsi des aides pour permettre aux salariés de surmonter des défis de plus en plus grands, mais aussi un moyen de reconnaissance de la part de l'entreprise. Elles peuvent être considérées comme des processus de régulation conjointe (Reynaud, 1988), dans la mesure où elles traduisent une forme de contrôle de la part de l'entreprise, tout en ouvrant des espaces de régulation autonome pour les salariés coachés. Ce faisant, le coaching peut être analysé comme un dispositif de régulation conjointe, ce qui permet de comprendre les raisons de son développement dans les entreprises, au-delà des effets de mode. Le coaching, au travers de ces diverses formes, contribue ainsi « aux processus d'apprentissage, au développement des compétences, à la culture d'entreprises et au maillage organisationnel, permettant ainsi aux RRH d'agir sur les processus organisationnels » (Vernazobres, 2009, p. 59).

2.2.4-La régulation partagée et l'autonomie des salariés

Avant toute chose, il convient de s'entendre sur ce dont on parle quand on évoque la « formation professionnelle continue ». Quel est cet objet d'appellation si lourde ? Selon les termes de la loi du 16 juillet 1971 :

« La formation professionnelle permanente constitue une obligation nationale. Elle comporte une formation initiale et des formations ultérieures destinées aux adultes et aux jeunes déjà engagés dans la vie active ou qui s'y engagent. Ces formations constituent la formation professionnelle continue ».

On notera d'ailleurs que la formulation actuelle (article L. 6111-1 du Code du travail) a remplacé, depuis 2004, la « formation professionnelle permanente » par la « formation tout au long de la vie ». Ce changement terminologique, qui conduit à adopter la notion utilisée par l'OCDE, est en fait significatif d'évolutions lourdes dans la conception de la formation qui sous-tend l'action du législateur ou se diffuse dans la société (**Merle, 2004a ; Santelmann, 1998 ; Trautmann, 1999**).

Autrement dit, la formation professionnelle continue (FPC) n'est pas destinée aux seuls salariés des entreprises et financée par les seules entreprises : en bénéficient aussi les demandeurs d'emploi et les jeunes en quête d'insertion professionnelle dès lors qu'ils sont sortis du système scolaire. Ainsi, en 2009 (Delort, 2011a), les actifs occupés (dans la fonction publique et les entreprises privées) ont bénéficié de 75,5 % des sommes allouées aux dépenses de formation professionnelle continue (14,9 % sont allées vers les demandeurs d'emploi et 9,6 % vers les jeunes, que ce soit au travers de l'alternance ou de mesures de formation et d'accompagnement des jeunes). Dans le même ordre d'esprit, si l'on inclut les sommes consacrées par les fonctions publiques à la formation de leurs propres agents, les entreprises ont, en cette même année 2009, financé 45,9 % de l'effort total de FPC. Le reste a été à la charge de l'État

et des collectivités territoriales pour 41,7 %, des administrations comme l'UNEDIC ou Pôle Emploi pour 8,9 % et des ménages pour 3,5 % (ibid., p. 15).

Mais la FPC fait aussi et surtout partie d'un système éducatif plus global (la formation tout au long de la vie) dont la plus grande partie est prise en charge par l'État, très présent dans la formation professionnelle initiale, en particulier via des ministères tels que ceux de l'Éducation nationale ou de l'Agriculture. Il s'agit donc d'un domaine dont on pressent que, contrairement aux autres pratiques de GRH (recrutement, appréciation, gestion des carrières, etc.), il ne concerne pas seulement – ni même majoritairement – les entreprises et les salariés. On ne peut donc l'étudier ou le comprendre en se limitant à ce qui se passe dans les entreprises, tant leurs pratiques seront surplombées et en partie déterminées.

Section 03 : Le Soutien sociale comme une pratique d'empowerment

2.3.1-Evolution conceptuel et définition

Depuis le début des années 1970, un intérêt croissant de la recherche en psychologie sociale et en psychologie de la santé est attribué à l'étude du concept de soutien social.

Le soutien social est un facteur significatif en santé physique et mentale (**BOZZINI et TESSIER233, 1985**).

D'emblée, il faut remarquer les difficultés constatées par les différents chercheurs concernant d'une part, la définition conceptuelle du soutien social (DUCHARME, STEVENS, ROWAT, 1994234, BARRERA, 1983235, HEITZMANN, KAPLAN, 1988236, O'REILLY P., 1988237) et d'autre part, concernant les limites relatives aux instruments pour le mesurer (**HEITZMANN ET KAPLAN, 1988 ; WINEMILLER ET AL.238, 1993**).

La difficulté pour conceptualiser le soutien social entraîne des problèmes dans l'opérationnalisation du construit. Il en résulte l'existence de nombreux outils de mesure.

La multi-dimensionnalisation du concept et l'influence des facteurs contextuels et situationnels caractériseraient trois angles d'étude du soutien :

- (1) une approche structurale basée sur l'étude du « réseau social » de l'individu et/ou son degré d'intégration sociale.
- (2) une approche fonctionnelle basée sur l'étude des comportements de soutien fournis et/ou reçus,
- (3) une approche perceptuelle basée sur l'évaluation de la disponibilité et de la satisfaction par rapport au soutien reçu.

En 1985, COHEN et SYME évoquaient la difficulté à étudier la littérature sur le soutien social « sachant qu'il existe presque autant de mesures du soutien social que d'études ». HUPCEY (1998) suggère que les définitions sur le soutien social se sont complexifiées depuis le début des années 1980 : étude de la quantité de relations entretenues entre l'individu et son environnement, degré d'intégration des personnes dans un réseau social, qualité perçue du soutien reçu, caractéristiques individuelles et/ou comportementales des individus « fournisseurs » et des individus « receveurs de soutien », caractéristiques de la relation d'échange social.

Récemment, COHEN et al. (2000) ont mis en évidence une typologie intégrant trois paradigmes fondateurs des définitions du soutien social : l'approche sociologique, l'approche cognitive, l'approche des processus interpersonnels. C'est sur la base de cette typographie que nous étudions les évolutions de la conceptualisation du soutien social.

Tableau n03 : Les trois paradigmes dans la conceptualisation du soutien social (d'après COHEN et al., 2000 ; HUPCEY, 1995)

PARADIGMES	CARACTERISTIQUES	AUTEURS
APPROCHE SOCIOLOGIQUE	-Etude du degré d'intégration sociale -Etude de la structure du réseau social	WEISS, 1974 ; LIN et al. (1979) ; THOITS (1982)
APPROCHE COGNITIVE	Intégration sociale Le soutien aide l'individu à se protéger contre les effets négatifs des événements générateurs de stress.	CAPLAN (1974) ; CASSEL (1974, 1976) ; COBB (1976)
APPROCHE PAR LES PROCESSUS INTERPERSONNELS	-Type de comportement d'aide fournis -Intention de comportement d'aide des fournisseurs. -Perception du soutien par les "receveurs"	COBB (1976) ; COHEN et al. (1985) ; THOITS (1985) ; SHUMAKER et BROWNELL (1984) PROCIDANO et HELLER (1983) ; TILDEN et al. (1990)

2.3.2-Le soutien reçu et le soutien social au travail

La revue de littérature fait ressortir deux types d'aide : l'aide tangible (matérielle, Informationnelle) et d'aide intangible (émotionnelle).

RODRIGUEZ et al. (1998) caractérisent trois types de soutien social. Ces auteurs distinguent un soutien d'information, un soutien instrumental et le

soutien émotionnel englobe à la fois la manifestation d'affects positifs et la manifestation d'estime « Le soutien informationnel, qui réfère à l'apport d'informations pertinentes destinées à aider l'individu à faire face avec les difficultés usuelles et qui prennent habituellement la forme de recommandations ou conseils pour gérer un problème ; le soutien instrumental, qui implique la possibilité d'une aide matérielle, par exemple, une assistance financière ou une aide pour les tâches de la vie quotidienne ; le soutien émotionnel, qui implique l'expression d'empathie, l'idée de « prendre soin », la réassurance et la confiance, et qui permet l'expression de l'émotion et la décharge émotionnelle».

Classiquement, les chercheurs se réfèrent à la définition de HOUSE (1981) ° « Une transaction interpersonnelle impliquant une ou plusieurs des dimensions suivantes (1) de l'intérêt émotionnel (amour, amitié, empathie), (2) une aide instrumentale ou matérielle (biens ou services), (3) une information (concernant l'environnement) ou (4) de l'estime (information concernant l'estime de soi) ». HOUSE est le premier chercheur à avoir proposé une typologie du soutien social au travail.

Le soutien social reçu concerne « l'aide apportée à un individu par son entourage » (WINNUBST ET AL.260, 1988). Le soutien reçu caractérise les comportements de soutien et quatre types de soutien sont identifiés par HOUSE 261 (1981 ; repris par BRUCHON- SCHWEITZER, 2002) :

- **Le soutien émotionnel / affectif** : consiste à exprimer à une personne les affects positifs que l'on ressent à son égard (amitié, amour, réconfort, sympathie), et qui apporte à celle-ci des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort.
- **Le soutien d'estime** : consiste à rassurer une personne en ce qui concerne ses compétences et ses valeurs. Ces encouragements lui permettront de renforcer sa confiance en elle-même dans les moments de doute, lorsque cette personne

craint que les exigences d'une situation n'excèdent ses ressources et ses capacités (surcharge de travail, conflit de rôle, épuisement professionnel...).

- **Le soutien informatif :** implique des conseils, des suggestions, de l'apport de connaissance sur un problème, des propositions concernant la résolution d'un problème nouveau, par exemple.
- **Le soutien matériel :** ou instrumental implique une assistance effective comme le prêt ou le don d'argent ou de bien matériel, ou de services rendus dans des moments difficiles. Il caractérise aussi l'aide sous forme de temps ou de travail.

La nature du soutien social au travail demeure peu explorée. HOUSE (1981) estime que le soutien affectif est la forme la plus importante du soutien au travail. Selon lui, le soutien du supérieur hiérarchique est essentiel et précède par le développement et l'entretien d'un climat de travail agréable celui des collaborateurs.

La structure de l'entreprise et son organisation peuvent influencer les possibilités d'exprimer le soutien, favorablement ou non. HOUSE a d'ailleurs mis en évidence que la spécialisation et la division des tâches renforcent l'isolement des individus dans des rôles et réduisent les possibilités d'élargir les possibilités du soutien.

Certains chercheurs ont proposé une définition proche de celle de HOUSE (1981). Le soutien reçu ou objectif (support actually received) est un comportement d'aide qui comprend des actes spécifiques reconnus comme des efforts intentionnels pour aider une personne, soit spontanément ou sur demande. Le fait de spécifier des comportements de soutien objectifs ne suffit pas à évaluer ce qui est effectivement perçu. TURNER, FRANKEL et LEVIN (1983, cités par VAUX, 1988) énoncent à ce propos que « le support social doit être considéré comme une expérience personnelle plutôt que comme un

ensemble de circonstances objectives ou même comme un ensemble de processus interactionnels ».

La composante émotionnelle est le « cœur » du soutien et elle est la plus fréquemment traitée (WINNUBST et al., 1988). Les travaux menés en psychologie sociale mettent en exergue la contingence entre type de soutien/situation/contexte (BRUCHON- SCHWEITZER, 2002, p.328). Il semble aussi que la satisfaction ressentie par le destinataire du soutien soit l'indicateur le plus pertinent de l'adéquation des comportements de soutien aux attentes et besoins de ce même destinataire.

KARASEK et al.²⁶³ (1982), et par la suite KARASEK et THEORELL²⁶⁴ (1990) ont intégré le soutien social dans le Job Content Questionnaire en 1990. Ils distinguent quatre types de soutien du supérieur hiérarchique :

- **Le soutien instrumental** : premièrement, il englobe la latitude décisionnelle que le supérieur permet à ses collaborateurs pour organiser leurs tâches. Ensuite, ce soutien caractérise les propositions d'amélioration des conditions de travail et la facilitation de l'échange d'informations entre les membres des équipes. Il intègre enfin les actions pour favoriser la cohésion entre les membres de l'équipe.
- **Le soutien réceptif** : caractérise l'attention que le manager prête à ses collaborateurs ainsi que sa disponibilité d'écoute des problèmes professionnels.
- **Le soutien d'initiative** : est lié au degré est lié à l'autonomie que le manager permet à ses salariés, le fait qu'il laisse ses collaborateurs s'organiser à moins que ces derniers n'aient besoin de son aide.
- **Le soutien d'autorité** : renvoie aux attentes du manager par rapport au travail de ses collaborateurs (respect des règles, efforts fournis).

- Concernant le soutien des collègues, ces mêmes auteurs étudient trois aspects du soutien :
- **Le nombre de collègues,**
- **Le soutien instrumental** : est lié aux efforts consentis par les collègues pour faire leur travail au mieux, leur degré d'autonomie dans l'exercice de leurs missions. Il caractérise aussi l'aide fournie par les collègues pour résoudre des problèmes professionnels.
- **Le soutien socio-émotionnel** : caractérise le nombre de collègues de travail considérés comme des amis, le nombre de collègues de travail ayant les mêmes centres d'intérêt.

Les travaux de KARASEK et al. Montrent que le soutien est d'abord professionnel. Il englobe des comportements destinés à perfectionner l'organisation du travail. Le soutien du supérieur renvoie à ses capacités à favoriser l'autonomisation, la latitude décisionnelle et la cohésion d'équipe. Les comportements de soutien de l'équipe sont destinés à faciliter l'accomplissement des tâches.

Le soutien de l'équipe combine aussi le degré d'intégration du collaborateur dans son équipe et le fait que certains collègues soient des « amis ». Si l'existence de lien avec autrui constitue le point de départ pour recevoir du soutien, cela ne signifie pas pour autant que la relation de soutien soit bénéfique. THOITS265 (1995) a d'ailleurs montré que le degré d'intégration sociale n'a pas d'effet modérateur sur la relation entre stressseurs et santé (physique et mentale).

Plus récemment, HILL ET AL. 266 (1989) ont montré que le soutien du manager de proximité est plutôt « instrumental » (arrangements des horaires, répartition des missions etc.) et informatif (transmission de conseils,

renseignements sur l'entreprise et les possibilités qu'elle offre en termes de développement de compétences etc.).

Les travaux de HILL ET AL. (1989) viennent renforcer cette configuration d'un soutien à la sphère professionnelle de l'individu. Les recherches menées sur la nature du soutien au travail tendent à montrer que le soutien au travail est de nature professionnelle et peu centré sur l'expression d'émotions en situation de travail.

La mise en perspective des typologies du soutien au travail (KARASEK ET AL. 1982 ; HILL ET AL., 1989) et de la typologie de HOUSE (1981) nous semble intéressante. Nous remarquons que les recherches sur la nature du soutien au travail ne font pas ou peu ressortir de dimension émotionnelle (manifestation d'affects positifs, protection, réconfort...) ou de dimension d'estime (réassurance de la valeur de l'individu, manifestation de reconnaissance...) telles que définies par (HOUSE, 1981).

2.3.3-La complexité du concept de soutien social et de ses effets sur la santé

Le soutien social est une ressource organisationnelle. La nature des ressources de soutien mobilisées et perçues est contingente aux spécificités du contexte et de l'objet de recherche. Il est examiné comme un processus à travers lequel les relations interpersonnelles protègent l'individu contre les événements générateurs de stress et le burnout. L'analyse des effets du soutien social sur la santé et sur les comportements organisationnels dépend des contextes d'utilisation des modèles en termes de soutien structurel, fonctionnel ou de perception du soutien disponible et/ou reçu. La mesure du soutien est par conséquent dépendante du positionnement théorique du chercheur. Dans cette perspective, la mesure du soutien structurel quantifie l'intégration sociale d'un individu et à teste les effets de ces aspects sur le stress et la santé. Dans une autre perspective, la mesure du soutien fonctionnel

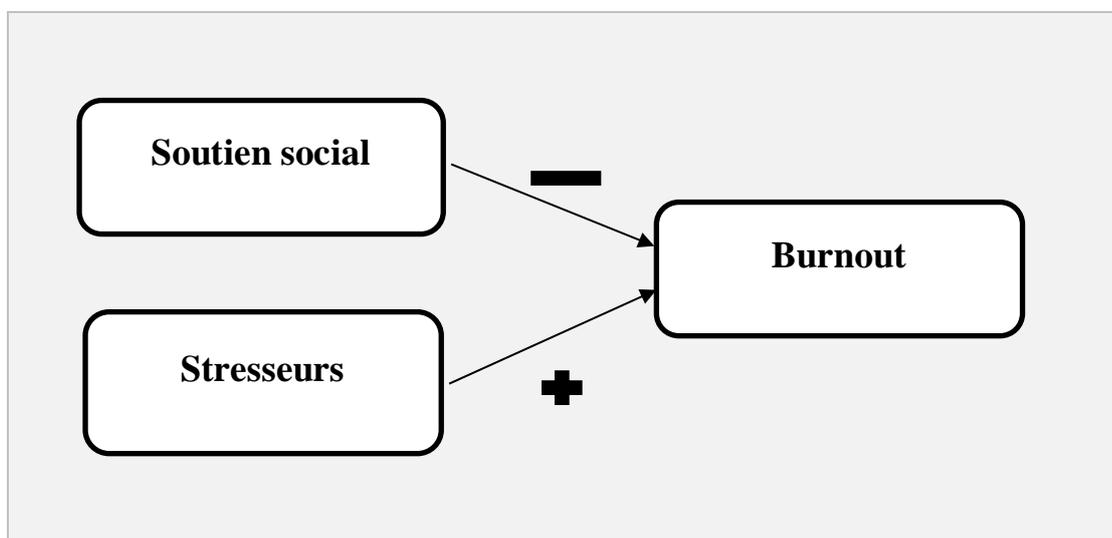
et la mesure perceptuelle du soutien sont mobilisées dans les recherches sur les processus cognitifs et interprétatives du processus général du stress professionnel.

2.3.3.1-Les effets directs du soutien social

Les chercheurs en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines ont d'abord testé les effets directs du soutien social organisationnel sur l'épuisement professionnel perçu (LAROCCO et al284, 1978).

Le soutien social peut être considéré comme antécédent, ayant une fonction protectrice sur les effets du stress. Le soutien social a dans cette approche, un effet positif sur le bien- être et la qualité de vie au travail, quel que soit les caractéristiques environnementales.

Figure N01 : Effet direct du soutien social (Truchot, 2004)



PINES (1983) a montré que des relations professionnelles « soutenante » se réduisent le syndrome d'épuisement professionnel. PINES et ARASON (1988) proposent une classification des actions de soutien à l'individu. Une synthèse de quatre comportements peut être mise en évidence : l'écoute, le soutien instrumental, le soutien émotionnel et le partage de valeurs communes. Les

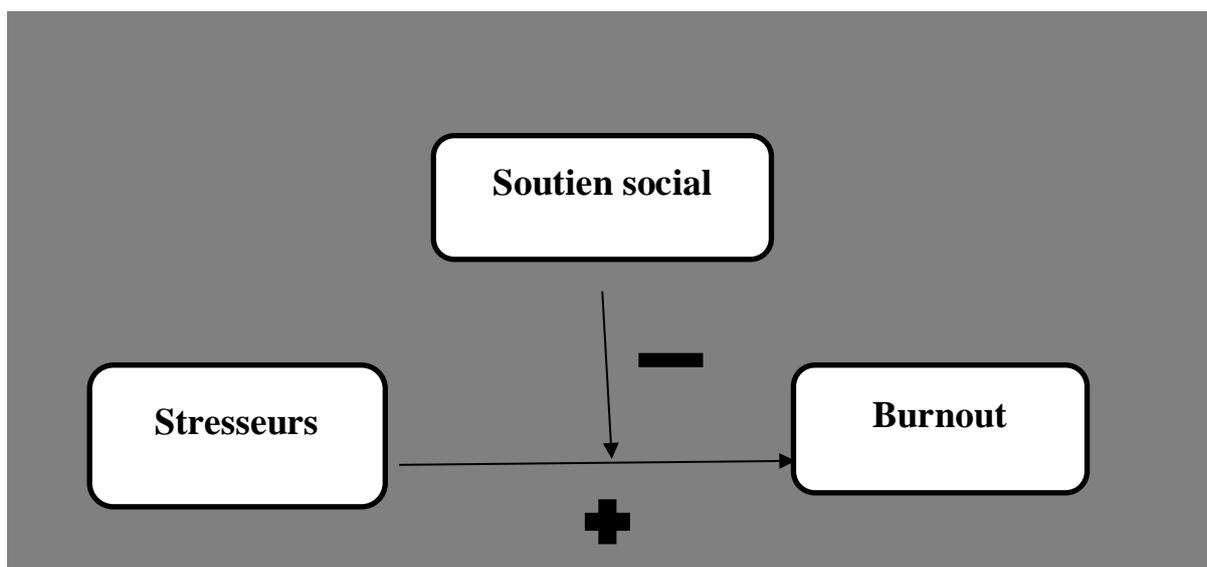
résultats de PINES et ARASON renforcent l'idée selon laquelle la création d'un environnement favorable au feedback, à la communication entre les collaborateurs protège les individus du burnout. Toutefois, les types de soutien ne se discriminent pas entre eux et de ce fait. Ces auteurs préconisent un raffinement de la mesure. Dans cette perspective, les comportements de soutien sont liés aux actions de communication et à la réciprocité dans l'échange.

2.3.3.2-Les effets modérateurs du soutien social dans les modèles interactionnistes du stress professionnel

Plus récemment, le soutien social a été exploré comme étant une ressource protégeant les individus placés dans des situations de travail stressantes (LAROCCO et al, 1978 ; KARASEK et THEORELL²⁸⁷, 1990 ; HOFBOLL ET STOKES²⁸⁸, 1988).

Le soutien social a un effet modérateur lorsqu'il protège les individus confrontés à des niveaux de stress élevés. Autrement dit, il est utile pour les individus confrontés à de hauts niveaux de stress. Il n'est pas utile pour les individus qui ne sont pas exposés au stress ou qui ne le ressentent pas.

Figure N02 : Effet modérateur du soutien social (Truchot, 2004)



Certains chercheurs constatent un effet modérateur du soutien social sur l'épuisement professionnel. Cependant, d'autres recherches montrent que le modérateur est faible ou inexistant.

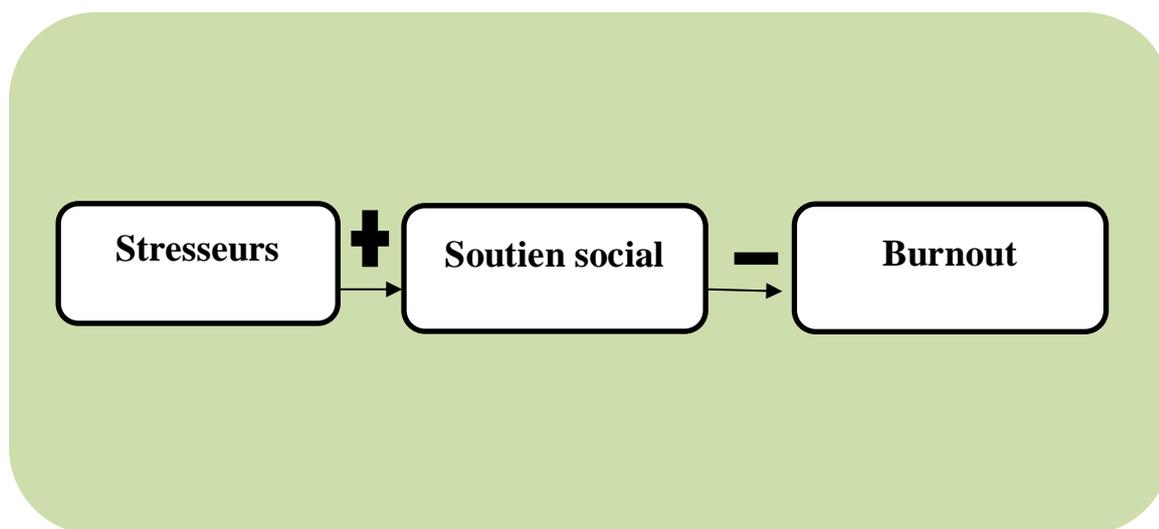
Des études comme celles de Fenlason et Beerh examinent différentes formes de soutien social, y compris l'instrumental, l'émotionnel et les sources. Le soutien social direct est toujours utile, mais il peut aussi affecter les effets modérateurs. Certains chercheurs pensent que le soutien social devrait être plus précis et égal à celui des tensions étudiées. Des outils plus avancés ont été créés pour mieux comprendre les différentes façons de soutien social. Zellars et Perrewe ont trouvé une corrélation entre le soutien émotionnel des supérieurs hiérarchiques et des collègues et les niveaux d'épuisement professionnel. Cependant, Lingard et Francis ont remarqué que l'aide émotionnelle perçue affectait la relation entre les conflits de travail et le burnout.

2.3.3.3-L'effet médiateur du soutien social dans les modèles transactionnels du stress professionnel

Certains chercheurs ont montré que le soutien social perçu peut être assimilé à mécanisme de coping²⁹³ et réduit les effets négatifs du stress (JOHNSON et HALL²⁹⁴, 1988). Dans cette approche, les chercheurs postulent que le soutien social est une disposition individuelle. L'individu, par sa capacité à « trouver de l'aide » ou sa capacité « à évaluer subjectivement et positivement se protège de l'épuisement.

Les conceptions transactionnelles considèrent que le stress perçu est un processus médiateur modulant les relations entre les caractéristiques du contexte (prédicteurs) et l'ajustement ultérieur des individus (critères).

Figure N03 : L'effet médiateur du soutien social. (Truchot, 2004)



D'un point de vue statistique²⁹⁵ l'approche est complexe. Dans le cas d'une médiation partielle cela signifie que les stresseurs ont un effet direct sur (1) le burnout et (2) sur le soutien social. Le soutien social a ensuite a (3) un effet sur l'épuisement perçu²⁹⁶. Ces études posent comme principe que le niveau de soutien social perçu par un individu dans une situation donnée, a un impact sur le processus général du stress.

Généralement quel que soit leur positionnement, les chercheurs à la fois les effets directs et indirects du soutien. WILLS et al. (2001) suggèrent que les effets cumulés entre effet direct et indirect sont possibles et que dans tous les cas, le soutien social est lié à une meilleure santé. Mais la principale limite soulignée par les auteurs concerne la finesse des instruments de mesure du soutien social (HALBESLEBEN²⁹⁷, 2006).

Section 04 : Limites et Critiques de l'Empowerment

2.4.1-Perspectives théoriques de l'empowerment

Il n'existait pas une seule théorie spécifique associée, mais plutôt des perspectives théoriques. C'est-à-dire des « angles » ou des « horizons » théoriques à partir desquels il est proposé une conception de l'empowerment pouvant être nourrie par plus d'une théorie puisée dans les sciences humaines et sociales. (Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais, 2021).

2.4.1.1-Perspective de l'habilitation

Originaires des sciences de la gestion des années 1980 (Thomas et Velthouse, 1990 ; Argyris, 1998), la perspective de l'habilitation a trouvé écho en promotion de la santé (Lord et McKillop-Farlow, 1990), en travail social et en sciences de l'éducation, notamment. Elle s'adresse à un public aux prises avec des situations de pauvreté et d'handicap (Wilson, 1996), d'isolement social, de dépendance prolongée aux services sociaux et de santé (Godbout et Tribble, 2008) ; des individus dont les interactions sociales avec les professionnels et la famille participent à la métonymisation de leur identité où ils se voient réduits à des caractéristiques stigmatisantes résultant en un blocage de leur capacité de changement. Des situations constituant autant de terrains fertiles au déclenchement du processus d'appropriation du pouvoir par l'intermédiaire de facteurs motivationnels « tels qu'une crise, une frustration, ou une offense » (Lord et McKillop-Farlow, 1990, p. 5), s'apparentant sur ce point à la perspective de conscientisation. Selon cette lecture spécifique de l'empowerment, c'est autour du sentiment d'inaptitude à réaliser sa vie par soi-même qu'une pratique d'empowerment axée sur l'habilitation sera pensée. Il s'agira de mettre des conditions en place pour aider la personne à réhabiliter son image d'elle-même. Le processus d'appropriation en tant que tel prend pour objet un type de pouvoir proprement cognitif, le sentiment d'aptitude personnelle :

L'appropriation implique donc la production d'une valorisation de la compétence des destinataires allant à l'encontre du sentiment d'impuissance en leur permettant de « définir leurs propres besoins et d'agir en conséquence » (Lord et McKillop-Farlow, 1990, p. 3). L'induction d'une dissonance cognitive (Bouchard et Gagnon, 2000) chez l'individu mène à une nouvelle perception de lui-même et de ses capacités, réalisant ainsi la finalité visée par l'intervention habilitante : le contrôle personnel de l'individu sur sa propre vie. Pour ce faire,

l'intervenant ou le groupe de soutien aura le mandat de faciliter la réunion des facteurs internes et externes rendant possible l'habilitation. L'intervention sera surtout axée sur la transmission de compétences et la monstration de confiance envers les destinataires. Disposer d'une personne significative prête à écouter de façon active, et à valoriser ces derniers en focalisant sur les forces plutôt que sur les faiblesses, dans l'optique de la strengths perspective (Anuradha, 2004), constitue justement une condition nécessaire à l'habilitation ; cependant c'est la participation au fonctionnement de la communauté qui constituerait la condition suffisante :

La participation, en soi, a un effet d'habilitation et d'auto-renforcement. Au fur et à mesure que les gens prennent confiance en eux-mêmes, ils cherchent davantage de moyens de participer ; leur participation aux activités communautaires contribue, à son tour, à accroître leur confiance en eux et leur sentiment d'exercer un contrôle. (Lord et McKillop-Farlow, 1990, p. 6). La participation communautaire sert ainsi de plate-forme à l'apprentissage d'habiletés et à la confirmation sociale des aptitudes individuelles. (**Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais, 2021**).

2.4.1.2-régime d'autonomie

Les perspectives d'empowerment visent à promouvoir l'autonomie en réponse à cette dynamique sociale dans le contexte actuel où l'individualisme prédomine. Toutefois, cette autonomie dépend souvent des normes sociales et des pressions à l'émancipation individuelle. Maintenant considérée comme une exigence sociale, l'autonomie crée un paradoxe entre l'aspiration à l'accomplissement personnel et la pression de conformité aux attentes de la société. Le désir authentique de l'individu et les normes préétablies sont confrontés à des défis majeurs en raison de cette dynamique (**Le Bossé et al, 2009**).

Castel a développé le concept d'autonomie-condition pour souligner la contrainte sociale imposée à l'individu pour être responsable de son propre autorégulation (Henri Castel (2012). Dans ce régime d'émancipation, l'individu est souvent soumis de façon volontaire ou involontaire aux normes sociales d'émancipation, remettant ainsi en cause la liberté individuelle proprement dite.

L'autonomie est devenue un objectif social valorisé, en particulier dans le domaine professionnel, où elle est considérée comme un moyen de productivité et de reconnaissance. Cependant, cette autonomie nécessite une adaptabilité constante face aux changements de contexte, ce qui peut exercer une pression supplémentaire sur les individus (**Henri Castel, 2012**).

Il est nécessaire d'approfondir la question du pouvoir en matière d'empowerment. Martuccelli (2010), remet en question l'idée selon laquelle le pouvoir appartient uniquement à l'individu, en soulignant que la liberté individuelle est conditionnée par le contexte social. Comprendre le pouvoir dans le contexte de l'empowerment consiste donc à admettre qu'il est ancré dans les structures sociales. (**Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais, 2021**).

2.4.1.3-Pouvoir agir ou s'appropriier ses actes

Dans le contexte de l'empowerment social, l'analyse théorique des relations de pouvoir est essentielle, mais la compréhension de l'appropriation du pouvoir dans ce contexte demeure souvent limitée. Les points de vue dominants portent sur le pouvoir sur l'autre ou sur l'accès aux ressources, sans s'attarder sur la question de l'appropriation du pouvoir sur ses propres actions.

Cependant, la capacité d'agir sur une situation n'assure pas forcément une véritable appropriation du pouvoir. Des injonctions sociales ou des rapports de pouvoir implicites peuvent contraindre les individus, créant ainsi une illusion de contrôle sur leurs désirs et leurs actions. Dans un contexte où l'autonomie est

valorisée, cette dimension psychosociale de l'appropriation du pouvoir est cruciale.

La sociopsychanalyse apporte des éclairages intéressants sur l'appropriation du pouvoir en révélant le rôle de l'autorité et des rapports familiaux dans la construction de la personnalité et des rapports sociaux. Les acteurs n'ont pas tous les mêmes pouvoirs sur les effets de leurs actions, ce qui affecte leur personnalité et leurs interactions sociales. **(Winnicott, 1975).**

Il est nécessaire de comprendre les processus et les obstacles qui y sont associés afin de favoriser une appropriation égalitaire du pouvoir. Il s'agit d'admettre les rapports de pouvoir asymétriques entre les acteurs et les sujets concernés, ainsi que les effets de l'autorité sur la volonté d'appropriation (Mendel, 1992). Il conviendrait de mettre davantage l'accent sur ces questions théoriques pour améliorer les pratiques d'intervention ». **(Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais, 2021).**

2.4.2-Appréhender les différents visages de l'empowerment au sein des organisations

Dans cette étude les chercheurs s'intéressent au processus d'autonomisation organisationnelle à travers une expérience de formation spécifiquement réservée aux femmes cadres et ingénieures d'une multinationale aéronautique. L'objectif de cette initiative est de promouvoir l'égalité professionnelle et la féminisation des postes de direction, notamment grâce au dispositif de formation courte **(Le Bossé, 2003).**

Même si l'organisation ne parle pas explicitement d'empowerment et parle plutôt de « développement professionnel et personnel », le processus d'empowerment est tout de même reconnaissable (Longwe 1991), la gestion des ressources humaines repose sur la subsidiarité et la délégation de pouvoir pour optimiser la performance de l'entreprise.

Néanmoins, l'empowerment vécu par les femmes cadres et ingénieures dépasse les exigences de rentabilité et de responsabilisation individuelle imposées par les approches néolibérales. Le travail permet d'élargir les possibilités d'action individuelle et collective, de contrôler sa réalité et son bien-être. Deux types d'empowerment découlent de l'observation sur le terrain : l'empowerment contrarié, caractérisé par une méconnaissance des enjeux d'empowerment ; l'empowerment sous contrôle, caractérisé par une allégeance à l'organisation ; et l'empowerment transformatif, caractérisant de nouvelles formes d'émancipation des femmes cadres et ingénieures (**Jouve, 2006**).

Ces diverses configurations d'auto-empowerment traduisent des lectures positives, négatives et critiques de la dynamique organisationnelle. La tradition foucauldienne considère quatre types de pouvoir : le pouvoir intérieur, le pouvoir de, le pouvoir avec et le pouvoir sur. (**Charlier, 2006**).

2.4.3-Les limites d'une intervention fondée sur l'empowerment

La démarche d'empowerment est intrinsèquement singulière, le rythme, les modalités et les formes qu'elle peut prendre varient non seulement en fonction des contextes (Rappaport, 1987) mais également en fonction des personnes. La mission du professionnel consiste à faciliter ce processus en contribuant à réunir les conditions de son émergence. L'empowerment n'est pas non plus une solution miracle : les problèmes ne disparaissent pas parce que les personnes sont placées au centre de l'intervention. Ce qui change, c'est qu'au lieu de faire partie du problème, l'intervenant ou l'intervenante contribue au développement de la solution. Comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Lee, 1994; Vaillancourt, 1994 ; Breton, 1993), l'empowerment ne se développe pas dans un vacuum. Devant ceux qui veulent augmenter leur contrôle sur les choses importantes pour eux se dressent des obstacles et des résistances qui seront parfois tout aussi légitimes. Comme nous l'avons vu, l'intégration des niveaux d'analyse permet le plus souvent de développer des stratégies de coalition plutôt que d'affrontement

(Newbrough, 1992 ; Riessman, 1985 ; Katz, 1984) entre des groupes ayant des intérêts à la fois communs et divergents. Le rôle des professionnels dans ce processus peut être déterminant. Par ailleurs, il ne faut pas s'attendre à ce que l'accès à un pouvoir d'action plus important signifie qu'on sache spontanément comment s'en servir. Une période d'apprentissage et quelques erreurs de parcours sont sans doute inévitables (Swift, 1992). Enfin, les objectifs de changements définis par les personnes ne vont pas forcément dans le sens d'un progrès social manifeste. Swift (1992) cite l'exemple d'une coalition américaine qui est parvenue à faire lever l'obligation du port de la ceinture de sécurité dans un des Etats américains. On peut également penser à ces regroupements spontanés de résidents qui se liguent pour empêcher l'implantation d'une maison de transition pour handicapés intellectuels dans leur quartier. Ces actions contribuent à l'avènement d'une société plus juste, si ceux qui s'opposent à ces actions ont la même possibilité de faire valoir leurs opinions et de faire respecter leurs droits. Ce n'est pas la divergence des points de vue qui pose problème ; le dialogue et les mécanismes démocratiques sont efficaces pour créer les consensus nécessaires. Ce qui est en cause, c'est l'inégalité du partage des ressources entre ceux qui ont les moyens de se faire entendre et ceux qui n'ont pas voix au chapitre. Dans une perspective d'empowerment, la place des professionnels est évidente.

2.4.4-Empowerment dans les Organisations : Perspectives et Pratiques

Le concept d'empowerment, généralement lié à la gestion des ressources humaines, est issu des mouvements communautaires et des écrits de Mary Parker Follet dans les années 1920-1930. L'université d'Harvard a popularisé l'empowerment dans les années 80, mais il a évolué au fil du temps. Les pratiques organisationnelles permettant aux employés d'accéder à l'autorité, à l'information, à la connaissance, aux ressources, aux récompenses et au contrôle sont une approche socio-structurelle de l'empowerment (**Spreitzer et al, 2007**).

L'approche critique et postmoderne met en avant l'importance d'une véritable répartition du pouvoir entre les salariés afin d'éviter le « désempowerment » **(Boje et Rosalie, 2001)**.

La défense psychologique, d'après Deci et al. 1989) et de Spreitzer (1995), renvoie à la perception par les salariés d'un sentiment de sens, de compétence, d'influence et de choix de travail, issu des pratiques organisationnelles libératrices et libérantes. Les partisans optimistes, les détracteurs sceptiques et les observateurs prudents débattent sur l'empowerment dans la littérature. Cependant, il est généralement reconnu que l'empowerment peut améliorer la motivation intrinsèque, le bien-être des employés, la satisfaction au travail et la performance organisationnelle.

Il est nécessaire de prendre en compte les différentes dimensions et variables de l'empowerment, ainsi que son impact sur l'engagement organisationnel, pour mesurer l'empowerment de manière plus précise. L'environnement de pouvoir, de partage de l'information et de contrôle est à la base des mécanismes d'autonomisation des travailleurs **(Tremblay et Simard, 2005 ; Yao Komissa, 2018)**.

2.4.4.1-L'accès à l'autorité

L'accès à l'autorité à travers l'attribution du pouvoir dans la prise de décision est l'une des principales facettes de l'empowerment au sens d'Ugboro (2006), Bowen et Lower (1992) influençant la direction entreprise par la firme et son succès. Gkorezis et Petridou (2008) décortiquent « l'empowerment comme le pouvoir de prendre des décisions qui influencent des procédures liées au travail et à l'organisation ». L'empowerment est aussi selon l'approche relationnelle la transformation du pouvoir relationnel par l'utilisation d'outils de pouvoir (Kanter, 1983). Un environnement qui implante le pouvoir d'agir, en plus de permettre aux membres de participer à la prise de décision, rend ces derniers

imputables, (Ford et Fottler, 1995 : Simons, 1995, cité dans London et Smither, 1999). Sans l'accès à l'autorité dans le poste de travail, les employés n'arrivent pas à accomplir les objectifs de la tâche au sens d'Ugboro (2006) qui considère l'empowerment comme la délégation de pouvoir qui mène à l'atteinte des objectifs. L'empowerment de l'employé dépendra de sa position hiérarchique contrairement à la perspective relationnelle qui considère l'empowerment comme une délégation d'autorité **(Markus, 2000 et Yao Komissa, 2018)**.

2.4.4.2-L'accès à l'information

De leur part, Ugboro (2006), Bowen et Lawler (1992), considèrent l'empowerment comme étant un partage d'information avec les employés de premier niveau sur la performance de l'entreprise. Selon Kanter (1983), l'information est un outil de pouvoir relationnel faisant référence aux connaissances techniques, à l'intelligence politique et à l'expertise professionnelle. Aussi, favoriser l'empowerment c'est permettre aux employés d'obtenir toute l'information nécessaire sur la qualité de leur apport et d'être plus attentifs à cette information, en plus de réagir à celle-ci (Kinlaw, 1995, cité dans London et Smither, 1999). Ce feed-back sur leur rendement ou sur les changements organisationnels, les attentes réelles à leur emploi de même que leur développement les aident à atteindre les objectifs de performance, (London et Smither, 1999). Par ailleurs, les directions organisationnelles ainsi que les implications nécessaires pour y arriver devront être communiquées afin d'obtenir une certaine pérennité de la performance. L'empowerment de l'employé dépendra entre autres de sa détention d'informations spécifiques et des exigences liées à la performance, **(Yao Komissa, 2018)**.

2.4.4.3-L'accès à la connaissance

Une façon de créer l'empowerment chez les employés est de les rendre capables de régler des problèmes, proposer des solutions (Tremblay et Simard,

2005), de les rendre plus mobiles en prenant des initiatives, en utilisant de l'imagination (Ugboro, 2006) et en comprenant la façon de contribuer à la performance organisationnelle, (Bowen et Lawler, 1992 : Ugboro, 2006 : Zemke et Schaaf, 1989). Dans le contexte économique actuel, former les individus est un élément important à entreprendre pour que ces derniers puissent effectuer un virage axé sur la qualité et les changements rapides. La formation continue est un palier fondamental au développement et à l'accès à la connaissance, Durivage (2004), Bowen et Lower (1995). L'empowerment de l'employé dépendra de ses caractéristiques personnelles et de son expertise, Yao Komissa (2018). Les composantes majeures (intrinsèques et extrinsèques) de la créativité individuelle (Amabile, 1988) consistent à des compétences liées au domaine qui comprennent les connaissances factuelles, les savoir-faire techniques et les talents spécifiques liés au domaine en question. Ces compétences sont la base de la créativité puisqu'elles représentent la première ligne directrice pour résoudre un problème ou une tâche donnée. Aussi, des compétences liées à la créativité. Il s'agit ici de développer un style cognitif favorable à la prise en considération de nouvelles perspectives sur les problèmes ; une connaissance heuristique (opération mentale, rapide et intuitive) pour générer de nouvelles idées et un style de travail propice à la créativité. Ces compétences dépendent de certaines caractéristiques personnelles reliées à l'indépendance, l'autodiscipline, la persévérance face à la frustration, la formation, etc. Par conséquent, c'est par des méthodes et des entraînements que ces compétences peuvent être développées afin de favoriser l'empowerment, **(Amabile, 1988)**.

2.4.4.4-L'accès à la récompense

Une façon de créer de l'empowerment chez les employés est de leur décerner des récompenses (Zemke et Schaaf, 1989), en privilégiant les encouragements comme les récompenses sur la performance organisationnelle, (Bowen et Lower, 1995). Lorsqu'une culture d'apprentissage est implantée, les entreprises qui sont

concernées fournissent de la formation et récompensent les employés qui utilisent de nouvelles habiletés et connaissances dans le cadre de leur emploi, (Zemke et Schaaf, 1989 : Ugboro, 2006). Spreitzer (1995) considère les récompenses comme un élément déterminant du système de contrôle par l'empowerment. La rétroaction positive est aussi une rémunération non monétaire, **(Drake et al, 2007 et Yao Komissa, 2018)**.

2.4.4.5-L'accès à la ressource

Les organisations qui mettent l'emphase sur l'apprentissage continu priorisent le développement de leur main-d'œuvre et fournissent les ressources nécessaires pour arriver à cette fin, (Yao Komissa, 2018). L'empowerment est l'une des pratiques favorisant l'apprentissage continu en le facilitant par le partage des ressources, (YaoKomissa, 2018). L'empowerment s'appuie sur l'utilisation de ressources organisationnelles qui mène à l'atteinte des objectifs (Ugboro, 2006).L'accès à la ressource concerne l'accès au budget, matériel, espace, temps de même que le support défini par l'endossement, les approbations légitimes ainsi que les différents appuis,(Chan et al., 2008).Aussi, les ressources dans le domaine de la tâche sont offertes par l'organisation pour aider le travailleur comme les financements, les ressources matérielles, les études de marchés, les formations, des experts, **(YaoKomissa, 2018)**.

2.4.4.6-L'accès au contrôle

L'empowerment est défini comme étant un « sentiment d'influence, d'habilitation et de responsabilisation à l'égard de son travail et du devenir organisationnel, une perception de posséder une capacité d'action qui ne nécessite pas l'approbation d'un supérieur et une possibilité de régler des problèmes et de proposer des solutions », (Tremblay et Simard, 2005). Le support du superviseur viendra diminuer les craintes des employés liées à la possibilité de faire des erreurs, de même que l'incertitude de ces derniers à

prendre plus de responsabilités, (Bordin et al., 2007). Favoriser le contrôle des employés sur le cours des événements dans leur travail c'est accorder plus de responsabilités, appuyer les initiatives, demander l'avis des employés, mettre en application leurs suggestions, faire preuve de tolérance à l'égard des erreurs de bonne foi, susciter le partage d'opinions, créer les groupes de consultations, (Yao Komissa, 2018).

2.4.5-L'empowerment psychologique

L'empowerment psychologique au travail résume le sentiment de puissance que l'employé pourrait avoir et l'idée qu'il construit sur son orientation au travail qui est généralement active. Il est décrit selon Wilkinson (1997), Boudrias et al (2003) comme une expérience psychologique positive au travail. L'empowerment psychologique en milieu du travail connaît un recadrage offert par la psychologie du travail, (Kahia, 2012) est en vogue et commence à gagner l'intérêt de plus en plus des chercheurs (Wilkinson, 1997 ; Boudrias et al, 2003). Plusieurs auteurs ont essayé d'opérationnaliser cet état psychologique et les conceptualisations prolifèrent comme l'indique le tableau ci-dessus :

Tableau n°4 : Les principales conceptions de l'empowerment psychologique

Auteurs	Composantes d'habilitation psychologique	Disponibilité d'un questionnaire
Conger et Kanungo (1988)	Sentiment d'efficacité personnelle	non
Thomas et Velthouse (1990)	Sens, compétence, choix, impact	oui
Spreitzer (1992, 1995)	Sens, compétence, autodétermination (choix), impact	oui

Thomas et Tymon (1993)	Sens, compétence, choix, progrès	oui
Zimmerman (1995)	Trois composantes : Interpersonnel (compétence, contrôle) Interactionnel Comportemental	non
Menon (1999, 2001)	Internalisation des objectifs, compétence, contrôle	oui

Si l'empowerment psychologique permet à l'employé de se sentir capable de façonner son rôle et son milieu de travail selon Spreitzer (1995), il serait opportun de l'étudier de près en approchant ses dimensions cognitives qui se combinent de façon additive pour constituer le construit global de l'empowerment psychologique. Il est à signaler que la conceptualisation de Spreitzer (1995), fut choisie en raison à la cohérence de ses composantes, leur pouvoir de représenter cet état psychologique et la stabilité au niveau des résultats dégagés. Elle présente alors l'empowerment psychologique sous quatre dimensions cognitives à savoir : la perception du sentiment de sens au travail, la perception du sentiment de choix au travail, la perception du sentiment de compétence au travail et enfin la perception du sentiment d'impact au travail. Pour la perception du sentiment de sens au travail, l'employé évalue les objectifs de l'activité dans laquelle il est engagé. Si ses propres idéaux et standards sont perçus comme cohérents avec ce qu'il fait, il apporte tout le soin à ce qu'il produit et investit une énergie psychique dans l'activité, (Kahia, 2012) La perception du sentiment de choix au travail renvoie à la perception de la possibilité de choix en matière de méthodes utilisées pour accomplir une tâche,

la quantité d'effort à fournir, la cadence de travail et le temps pour réaliser une tâche, (Kahia, 2012). Quant à la perception du sentiment de compétence au travail, Bandura (1989) présente trois conditions nécessaires qui sous-tendent le sentiment de compétence au travail à savoir la croyance que l'individu possède la capacité de réaliser la tâche, la croyance qu'il est capable de faire l'effort nécessaire enfin la croyance qu'il n'y a pas d'obstacles extérieurs qui l'empêchent de réaliser sa tâche, (Kahia, 2012). Enfin, la perception du sentiment d'impact au travail consiste en la conviction individuelle dans un espace donné et un temps donné, dans sa capacité à effectuer le changement nécessaire dans la dimension voulue, (Greenberger et al, 1989).

2.4.6-Optimisation des Performances Organisationnelles par l'Habilitation des Équipes de Travail

L'équipe de travail est un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipes sont en partie prescrits par l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Une équipe de travail accomplit, sur une base permanente ou temporaire, un ensemble de tâches pour lequel elle est formellement mandatée (Payne et Cooper, 1981). Ainsi, une équipe de travail pourrait se définir comme tout ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Cette définition est supportée par les quatre attributs identifiés par Alderfer (1977), McGrath (1984) et Hackman (1987, 1990) et jugés essentiels à l'existence d'une équipe de travail (Savoie et Beaudin, 1995) : – il s'agit d'un système social perçu comme une entité par ses membres et tout observateur familier avec ce système ; – ce système social est complet avec ses frontières, ses rôles différenciés, ses interdépendances dans l'atteinte des objectifs ; – il a une ou plusieurs tâches à accomplir pour lesquelles il est collectivement

responsable et dont le produit peut être potentiellement évalué ; – il agit dans un environnement (client, fournisseur, organisme régulateur) qui a des attentes envers lui et vis-à-vis duquel il a des droits et des obligations. Ainsi une ÉT se distingue du groupe restreint (small group, T-group) avec lequel on confond souvent la documentation – par le fait qu'elle a des droits et des obligations à l'égard de son environnement et qu'elle est collectivement responsable des résultats qu'elle génère. Ces deux interdépendances, l'une à l'égard de l'environnement et l'autre entre équipiers changent significativement les enjeux de l'ÉT, de sorte que l'abondante documentation sur les groupes restreints ne peut être transférée intégralement à la dynamique des ÉT (Ilgen, 1999). Comme le rappelle Lemoine (1995a), les nouvelles tâches types de l'ÉT consistent souvent à participer à l'élaboration des buts (Pearson, 1987), à décider ensemble des objectifs de production (Guzzo, Jette et Katzell, 1985) ou à trouver un accord entre les attentes individuelles et les buts collectifs (Mackie et Goethals, 1987). Toutefois, cela peut aller jusqu'à des équipes qui s'auto-dirigent et maîtrisent l'organisation et l'exécution de leur travail, le plus souvent dans un contexte de forte interdépendance de tâches (Goodman, Ravlin et Argote, 1987). L'habilitation (empowerment), vue comme l'intégration de l'autonomie et du pouvoir accordées à l'ÉT, est non seulement un facteur d'augmentation des performances selon Levine et Moreland (1990), mais constitue le critère de référence des typologies actuelles. Sundstrom et coll. (1990) rapportent quatre degrés d'habilitation des équipes de travail qui correspondent à autant de types d'ÉT : traditionnelles, consultatives, ad hoc, semi-autonomes. Les ÉT traditionnelles sont sous la direction d'un supérieur auquel chaque membre se rapporte individuellement. Au-delà d'interactions sporadiques entre les membres, il n'y a pas vraiment d'interdépendance dans la poursuite d'un objectif commun (lorsqu'il y en a), ni dans l'allocation des sanctions (récompense ou punition). C'est la forme de regroupement la plus répandue et celle qui mérite le moins l'appellation équipe de travail car son niveau

d'autonomie est à peu près nul. Les décisions sont prises par le supérieur immédiat de sorte que les équipiers sont confinés au rôle d'exécutant. Les ÉT consultatives, comme les groupes d'amélioration continue ou les cercles de qualité, sont dotées d'un pouvoir de recommandation concernant des solutions à des problèmes surtout techniques, lesquelles seront acheminées à la direction, analysées par celle-ci et subséquemment adoptées ou non. Ces ÉT, bien qu'elles ne soient pas intégrées à la structure hiérarchique (line) de l'entreprise, doivent généralement respecter un protocole standardisé de résolution de problème. Les ÉT ad hoc, tels les groupes de projets et les comités ad hoc de résolution de problèmes, bénéficient d'un niveau plus élevé d'autonomie. Elles ont habituellement la latitude nécessaire pour prendre des décisions dans les limites définies par le mandat qui est lui-même limité dans le temps. En plus de réaliser le travail, elles peuvent déterminer comment elles vont s'organiser pour l'accomplir (Roy et coll., 1998). À moins d'être intégrées à une structure matricielle, ces ÉT ad hoc se situent en marge de la ligne hiérarchique de sorte que leur produit risque de ne pas être pris en compte par l'organisation. Les ÉT semi-autonomes sont composées de membres interdépendants et collectivement responsables d'au moins la planification, l'exécution et le contrôle du travail tout en étant assistés par un coordonnateur qui les soutient et assure la liaison avec l'organisation (Savoie et Beaudin, 1995). Pour Roy et coll. (1998, p. 2), une ÉT semi-autonome correspond à un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien/service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. Les ÉT semi-autonomes sont véritablement incluses dans la structure décisionnelle de l'organisation. L'appellation semi-autonome recouvre différentes modalités de fonctionnement en équipe variant généralement selon le degré d'autonomie

alloué à l'ÉT et aussi selon les auteurs. Par exemple, certains utilisent plus ou moins indifféremment les termes semi-autonome, autonome, autogéré, autogéré, autodirigé, autodéterminé, responsabilisé pour désigner une ÉT qui assume à la fois la production et la gestion de sa production alors que d'autres différencient sans équivoque certains de ces concepts (Beekun, 1989 ; Manz, 1992). La distinction entre des ÉT autodéterminées (self-designed) et des ÉT autogérées (self-managed) proviendrait de ce que les premières sont responsables de se définir en tant qu'équipe de travail, en plus de définir leur relation avec l'environnement ; concrètement, elles établissent les tâches qu'elles considèrent devoir accomplir en plus de décider comment les réaliser (Pearce et Ravlin, 1987). Les secondes choisissent leur responsable, accomplissent les tâches qui leur sont assignées, mais sont autonomes dans l'organisation du travail (Manz, 1992). D'autres auteurs (Beekun, 1989 ; Manz, 1992) font appel à une conception douteuse de l'autonomie assimilable en fait à l'élargissement des tâches : ainsi, une ÉT qui intègre dans ses fonctions celle de support à la production (entretien, réception, expédition), devenant à cet égard moins dépendant des autres, serait considérée semi-autonome, même si elle est dirigée par un supérieur immédiat qui lui est spécifiquement attribué.

2.4.7-Les acteurs concourant au succès de l'implantation des équipes de travail

Le processus d'implantation des ÉT s'apparente étroitement aux stratégies que l'on observe dans la majorité des changements organisationnels substantiels, qu'ils soient technologiques, structurel, culturel, politique, car la mutation du travail basé sur l'individu à celui basé sur l'équipe implique un changement de paradigme. En effet, on passe de la surveillance et du contrôle effectués individuellement par le supérieur immédiat à l'habilitation et à la responsabilisation collective (Roy et coll., 1998). La nature même de ces changements, très chargée au plan cognitif, attitudinal et comportemental,

s'avère fort exigeante pour quatre catégories d'acteurs : les équipiers, les supérieurs immédiats, le syndicat, les dirigeants.

2.4.7.1- Les équipiers

Pour les futurs équipiers, le passage du rôle d'exécutant à celui de membre actif d'une équipe collectivement responsable d'organiser le travail et de résoudre des problèmes qui se posent au quotidien demande une capacité d'adaptation plutôt élevée (Stephan et Hillgren, 1992). Ils peuvent refuser d'assumer ce surcroît de responsabilités et d'autorité dans un contexte plus incertain où les rôles sont moins clairement définis et comportent des exigences plus complexes (Orsburn, 1990). Ainsi le principe même de l'habilitation (empowerment) qui est au coeur de la création des ÉT peut s'avérer un obstacle majeur à cause des craintes qu'il suscite et des obligations de changement personnel profond qu'il comporte. Un autre aspect à considérer est le statut des éventuels équipiers. Dans le cas des professionnels, on ne peut négliger la menace que représente l'ÉT pour l'identité professionnelle si l'équipe s'avère pluri-professionnelle. En effet, le concept même d'équipe signifie un certain partage des expertises, lequel partage peut constituer une intrusion dans les champs exclusifs ou vus comme tels par les professionnels. D'autre part, peut se poser le problème réel de la responsabilité professionnelle. Pour plusieurs professions, certains actes leur sont légalement dédiés et le fait d'avoir à partager une portion ou la totalité de ces actes met en péril leur sécurité légale. Il s'ensuit que l'instauration d'ÉT multidisciplinaires pose des défis encore plus importants que ceux qu'on retrouve chez des équipes composées d'ouvriers spécialisés, semi-spécialisés ou de cadres.

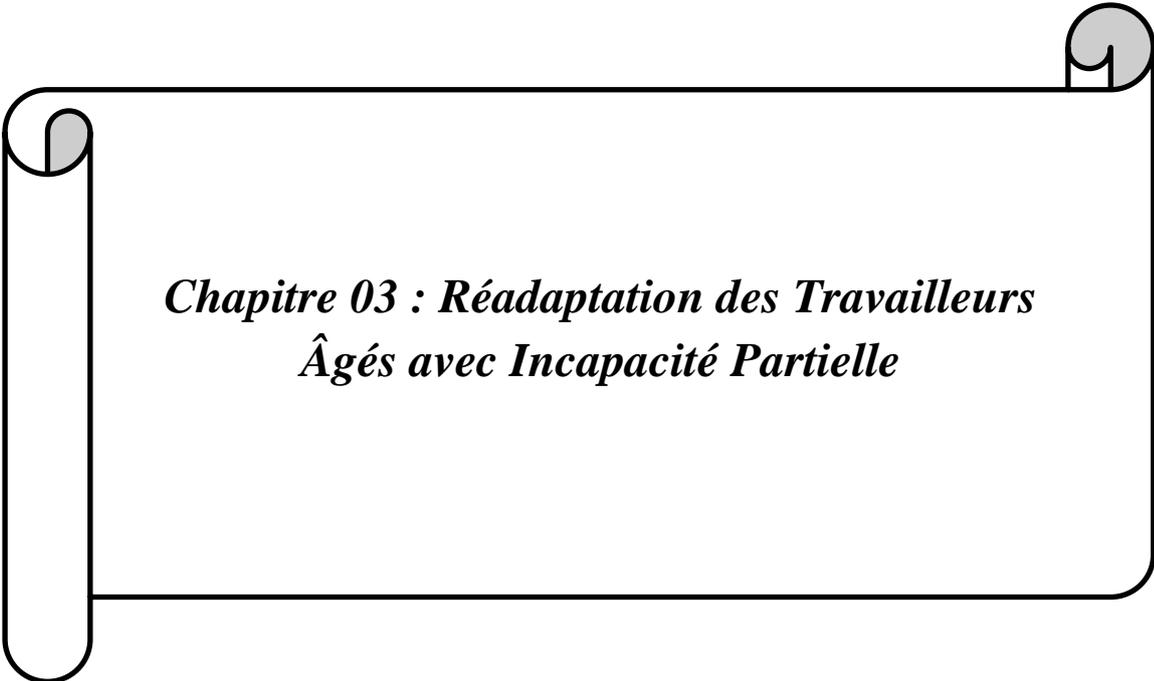
- **Résumé du chapitre**

Ce chapitre explore l'empowerment et ses implications dans le contexte du travail, en se concentrant sur quatre sections principales. Tout d'abord, il

examine les différentes pratiques d'empowerment dans le milieu professionnel à savoir : la notion d'empowerment, le leadership d'habilitation, le processus activé par le leadership d'habilitation et les conséquences de leadership d'habilitation, mettant en lumière les stratégies utilisées pour renforcer la confiance et les compétences des employés. Ensuite, il analyse comment ces pratiques sont mises en œuvre au sein des organisations, soulignant l'importance de l'autonomie et de la responsabilisation des employés pour favoriser l'efficacité organisationnelle.

La troisième section examine le rôle important du soutien social en tant que pratique d'empowerment. Elle explore comment un réseau de soutien solide peut aider les individus à surmonter les obstacles et à s'épanouir dans leur environnement professionnel. Enfin, le chapitre aborde les limites et les critiques de l'empowerment, en mettant en évidence les risques potentiels tels que la responsabilisation excessive et les obstacles.

En combinant ces quatre sections, le chapitre offre un aperçu complet de l'empowerment dans le milieu professionnel, en mettant en évidence ses avantages potentiels ainsi que les défis à relever pour une mise en œuvre efficace.



*Chapitre 03 : Réadaptation des Travailleurs
Âgés avec Incapacité Partielle*

- **Préambule**

Ce chapitre examine comment les travailleurs âgés souffrant d'une incapacité partielle peuvent se réadapter, en examinant leur profil démographique et professionnel. Nous examinerons les mesures telles que la formation professionnelle et la promotion de la santé au travail, ainsi que l'importance des pratiques de gestion des ressources humaines et du développement organisationnel dans le maintien de leur emploi. En analysant ces divers éléments, notre objectif est de donner une vision globale des défis et des approches associés à la réintégration professionnelle des travailleurs âgés.

Section01 : Profil Démographique et Professionnel des Travailleurs Âgés

3.1.1-Le Paradoxe de l'Âge et du Travail : Perspectives Historiques et Sociales

L'articulation entre l'âge et le travail est abordée selon deux perspectives dans un contexte français. L'âge est classé en catégories, ce qui signifie que le temps a changé en fonction de la période. D'autres fois, le travail est souvent lié aux problèmes de l'emploi. L'âge et le travail sont définis en fonction de différentes catégories d'âge, sociales, économiques, psychologiques et physiques, ainsi que de réglementations liées à l'emploi. Avec le nombre de personnes qui vivent plus vite, il est difficile de savoir à quel âge nous sommes maintenant. **(Cottureau, 1983)**

Cette question a été traitée de différentes manières. Au XIXe siècle, les travailleurs âgés ont été plus demandés par les industriels. Cela a fait prendre en compte l'âge de départ en pension en fonction de l'usure physique des travailleurs. Ce qui est un travailleur âgé et les politiques qui en découlent varient selon les pays. Cela est influencé par des facteurs sociaux comme les politiques publiques, le marché du travail et l'organisation des cycles de vie. **(Teiger, 1995).**

En France, les politiques publiques et les pratiques de gestion ont créé des injonctions contradictoires pour les travailleurs âgés. Ils ont été invités à quitter le travail rapidement pour laisser les jeunes travailler. Ensuite, nous leur avons demandé de continuer leur vie professionnelle en respectant l'équilibre financier et l'équité entre générations. Les parcours professionnels aujourd'hui sont plus individualisés en raison des changements dans le monde du travail et de l'autorité sociale moins stricte. **(Corinne Gaudart, 2019).**

3.1.1.1-Les travailleurs âgés face à l'emploi

Depuis une vingtaine d'années, les études sur l'emploi des jeunes ont dominé les débats autour des seniors et de la fin d'activité (Céreq, 2001). Cependant, une tendance alarmante se dessine : la diminution significative du taux d'activité des travailleurs âgés, en particulier ceux âgés de plus de 55 ans, créant une situation où seule une génération semble être active à la fois (Elbaum et Marchand 1993). Cette diminution est significative en France, où le taux d'emploi des 55-64 ans est significativement inférieur à la moyenne de l'OCDE. Les discussions sur la retraite portent principalement sur l'équilibre démographique entre les actifs et les retraités, ce qui prolonge la durée de l'activité. C'est le sens des réformes françaises votées en 2003, étayées par des objectifs européens semblables. Il est crucial d'analyser en détail la situation actuelle sur le marché du travail des personnes âgées pour évaluer ces objectifs.

Une analyse approfondie de l'activité et de l'emploi des quinquagénaires en France, ainsi que de leur évolution temporelle, est présentée dans ce dossier. Il aborde également les éléments explicatifs en mettant l'accent sur la demande de travail, approche qui est actuellement moins courante, alors que la plupart des recherches se concentrent sur l'offre de travail et les choix de cessation d'activité **(Bommier, Magnac et Roger, 2001).**

3.1.1.2-Vieillessement de la population et son impact sur le monde du travail

Les travailleurs âgés de 50 à 64 ans, qui représentent une part importante de la population inactive et sous-employée, sont affectés par le vieillissement de la population en Europe et au Canada. Dans cette tranche d'âge, les départs prévus à la retraite ou les sorties du marché du travail des personnes à l'invalidité sont fréquents. Ces départs peuvent avoir des raisons intrinsèques ou extrinsèques. Les stéréotypes liés à l'âge chez les employeurs sont les causes extrinsèques, tandis que les causes intrinsèques sont liées à des facteurs personnels tels que la santé, les changements organisationnels ou le manque de reconnaissance professionnelle (Eurostat, 2007).

Plusieurs problèmes sont posés par ces départs anticipés, tels que le financement de la sécurité sociale, la perte de compétences pour les entreprises, l'impact sur les travailleurs eux-mêmes et l'augmentation de la pénurie de main-d'uvre dans certains secteurs (Lagacé et Lesemann, 2003). Les entreprises sont confrontées à différentes structures d'âge, chacune ayant besoin de stratégies adaptées pour maintenir les compétences et s'adapter aux caractéristiques des travailleurs âgés. Une réponse à ces défis consiste à augmenter le taux d'emploi des personnes âgées par l'application de politiques visant à accompagner le vieillissement au sein de l'entreprise et à maintenir les personnes âgées au travail. (Gilles et Loisil, 2005).

3.1.1.3-Vieillessement au travail

La question du vieillissement au travail n'est pas nouvelle ; ce sont les conditions dans lesquelles elle se pose qui évoluent et forment de véritables enjeux sociétaux. Tandis qu'aujourd'hui l'âge de départ à la retraite recule progressivement et que les quinquagénaires représentent une part croissante de la population active, le processus d'intensification à l'oeuvre dans le champ du travail accroît les difficultés d'accès à l'emploi des plus âgés, ou de

développement d'un parcours professionnel en santé et en compétences. Cette situation crée des catégories de personnes vulnérables : les plus âgés, mais aussi les plus jeunes dans un contexte où les temps d'apprentissage sont perçus comme des temps improductifs. C'est là toute la complexité de la compréhension des liens entre le vieillissement et le travail. Elle nécessite à la fois de les comprendre à un niveau macrosocial (rôle des stéréotypes sociaux et des contextes économiques), et d'en saisir leurs composantes microsociales (rôle de l'expérience et des facilités ou difficultés rencontrées, à tout âge, dans l'exercice quotidien d'un travail). (Gérard Valléry et al, 2016).

3.1.1.3.1-Trois facettes du vieillissement au travail

Plusieurs modèles du vieillissement coexistent. Certains considèrent le vieillissement par la seule variable « âge », dans des formes de comparaisons transversales qui produisent des modèles essentiellement « déclinistes », souvent conformes aux représentations sociales sur ce sujet. D'autres appréhendent les processus de vieillissement de manière longitudinale (*e. g.* en suivant des cohortes ou des parcours), et/ou plus globale. Ils pointent l'augmentation de la variabilité intra et interindividuelle avec l'âge et surtout, au-delà des déclin, l'existence de phénomènes de (re) construction.

Ces derniers travaux proposent des modèles dynamiques du vieillissement, basés sur un double mouvement de déclin et de constructions (Cleveland et Shore, 2007). Ils invitent à soutenir que :

- l'âge est un indicateur peu fiable du vieillissement pour prédire des comportements et leurs conséquences dans une situation spécifique ;
- le vieillissement renvoie à de nombreux processus de transformation dont la date de survenue, le sens de variation (construction ou déclin), l'ampleur et le degré de réversibilité ne sont pas homogènes d'une fonction humaine à l'autre et d'une personne à l'autre ;

- une activité régulière et d'intensité soutenable (du point de vue de la personne), tant physique qu'intellectuelle, favorise les constructions alors qu'une activité intense, soudaine ou durable, renforce les déclin ;
- le milieu (professionnel, social, familial) pèse sur ces évolutions, créant des conditions plus ou moins favorables de survenue des transformations.

Le vieillissement au travail peut alors être considéré selon trois facettes qui ne renvoient ni aux mêmes registres de transformations, ni aux mêmes perspectives d'action en situation d'intervention (Paumès, Marquié et Volkoff, 1995). Le vieillissement « par » le travail fait référence aux effets à court et plus long terme du travail sur les personnes, aux traces que les conditions de travail laissent sur les parcours individuels ou collectifs d'une catégorie professionnelle. Le vieillissement « par rapport » au travail renvoie aux phénomènes de sélection sur l'âge qui se traduisent par l'exclusion des salariés (d'un poste, une entreprise ou du monde du travail). Le vieillissement « dans » le travail caractérise les (re) configurations individuelles ou collectives élaborées par les personnes dans la réalisation du travail. Celles-ci évoluent au fil de la vie professionnelle, au rythme de l'apparition des déclin devenant gênants dans le travail, mais aussi de la construction de l'expérience qui permet de diversifier les modes opératoires et d'identifier plus précisément leur efficacité dans chaque configuration professionnelle.

3.1.1.3.2- Une approche globale de l'individu, acteur de son vieillissement au travail

Dès les années 1960, des travaux scientifiques soulignent l'intérêt de porter un regard pluridisciplinaire sur l'âge. Le vieillissement au travail ne peut être analysé que dans une approche intégrant ses composantes biologiques, psychologiques et sociales. Cette conception permet de soutenir que chacun n'est pas le simple spectateur de ses propres transformations, mais qu'il en est acteur au moyen de l'activité individuelle et collective déployée au quotidien, si les conditions effectives de travail le lui permettent.

3.1.1.3.3-Combiner des approches diachroniques et synchronique « multi-niveaux »

L'analyse de l'activité révèle les relations entre vieillissement et travail, à condition de considérer l'activité comme étant au carrefour de multiples temporalités (Molinié, Gaudart et Pueyo, 2012). Celles-ci sont à identifier à trois niveaux :

- **Macro-social** : les actions publiques et les pratiques d'entreprise orientent les parcours professionnels et les stéréotypes sociaux en matière d'âges et de travail.

- **Méso (secteur d'activité ou entreprise)** : les politiques gestionnaires en matière de performance et de GRH constituent un faisceau de ressources et de contraintes pour l'activité.

- **Micro** : les collectifs de travail influent sur l'organisation des parcours (protection, aide aux développements des compétences, exclusion, etc.) et le processus de vieillissement des travailleurs qui le composent ; l'activité individuelle peut être révélatrice de l'expérience et des difficultés dans le travail au fil du vieillissement.

Aussi, saisir les liens entre le vieillissement et le travail, c'est comprendre comment, d'un point de vue diachronique, ces différents niveaux de temporalités se transforment et se combinent au fil du temps. C'est aussi comprendre, de manière synchronique, comment elles s'accordent ou entrent en tension face à un problème donné (Gaudart, 2014). L'activité qui permet d'être en santé et en compétence au fil du vieillissement est celle qui permet d'articuler passé, présent et futur ; ce que le processus actuel d'intensification du travail conduit au contraire à compromettre.

3.1.2-Usure professionnelle

3.1.2.1-Une notion confondue

Cette notion est usuellement associée à celles de vieillissement et de pénibilité et est, le plus souvent, mise en relation avec une appréciation en matière d'inaptitude au travail ou d'inégalités sociales au regard de l'espérance de vie. En trame de fond, elle invite à s'interroger sur le travail, ses évolutions et ses conditions de réalisation, comme elle représente des enjeux politiques importants sur les dispositifs actuels de retraite.

3.1.2.2-Un processus dynamique et diachronique

Fréquemment utilisée, il n'existe pas de définition consensuelle de l'usure professionnelle (UP) ni d'unité conceptuelle autour de cette notion (Volkoff et Molinié, 2010). Toutefois, plusieurs approches définissent communément l'usure professionnelle comme un processus dynamique dans lequel entre en jeu de multiples déterminants qu'ils soient intrinsèques (genre, âge, catégorie socioprofessionnelle, parcours professionnel...) et extrinsèques (organisationnels, exposition à des agents et des situations de travail pathogènes...), qui se combinent et se cumulent au fil de l'existence en conduisant à des altérations à la santé des travailleurs dans une ou plusieurs de ses dimensions (**Pommier, Bardouillet, Gilles, et Molinié, 2006 ; Roux et Volkoff, 2010 ; Van Droogenbroeck, 2014**). Globalement, l'usure professionnelle est appréhendée selon deux perspectives :

- Une première « statique » reposant sur l'analyse d'indicateurs tels que les accidents du travail et les maladies professionnelles habituellement examinés par les acteurs en charge des questions de santé. Cependant, plusieurs travaux soulignent la fragilité de ces indicateurs qui conduit à une connaissance insuffisante des pathologies liées au travail et contribue à dissimuler les effets globaux de celui-ci sur la santé. Ainsi, le terme « d'usure » pourrait s'appliquer plus largement aux organisations dans lesquelles les travailleurs sont « usés »

par un ensemble de troubles élargis (troubles du sommeil, anxiété, problèmes gastro-intestinaux...) et invite donc à la nécessaire prise en considération des petits troubles de santé dit « infra-pathologiques ». Même si ces troubles peuvent difficilement être annonciateurs de problèmes de santé plus graves

– des recherches longitudinales montrent leur faible stabilité dans le temps

–, plusieurs études indiquent l'existence de liens entre certaines pathologies de court terme et certaines spécificités d'organisation du travail. Autrement dit, s'ajoutant à leur caractère aspécifique, les traces sur la santé des individus seraient réversibles. Ce constat interroge la fragilité des approches « statiques » sur la base d'indicateurs essentiellement quantitatifs, du fait de la multiplicité des relations, de l'impact différé de certains pathogènes, ou encore de leurs effets diffus sur la santé.

- Ainsi, la seconde perspective « dynamique » de l'UP adopte une lecture diachronique des altérations à la santé, par une approche combinée des relations « santé-travail » au fil des parcours professionnels et remet en cause l'idée d'un cumul d'exposition à des situations pathogènes au fil de la vie.

Cette perspective invite à la nécessaire distinction entre facteurs d'usure d'une part, et usure réelle et avérée sur la santé, d'autre part. Ainsi, les symptômes d'usure ne sont pas forcément concomitants du processus d'usure lui-même en ce sens où, il peut exister des facteurs d'usure dont les traces sur la santé ne se voient pas à l'instant t (l'exemple des cancers professionnels est éloquent). Les altérations à la santé s'inscrivent donc, à la fois, dans les transformations organisationnelles et structurelles qui marquent le travail, et dans les événements de vie qui jalonnent les parcours professionnels des individus. Ainsi, cette perspective questionne plus largement les enjeux de santé, de conditions de travail et d'emploi dans un contexte de vieillissement d'ensemble de la population active, d'allongement de la vie professionnelle et d'intensification du travail.

3.1.2.3-Conjuguer les approches

L'aspect processuel et diachronique de l'usure incorpore donc naturellement les questions d'âge et invite à la traiter à partir de trois registres complémentaires (Molinié et Pueyo, 2012) issus des travaux sur le vieillissement. Cette approche par la dimension de l'âge facilite l'intégration des dynamiques temporelles, puisque le vieillissement est un processus de changement continu.

- Le premier registre du vieillissement « par » le travail considère les empreintes du parcours professionnel antérieur sur la santé renvoyant aux phénomènes d'usure – l'usure prématurée est ici souvent évoquée.

- Le deuxième registre du vieillissement « par rapport » au travail examine les processus de sélection liés à l'âge particulièrement, sous l'effet des conditions de travail – renvoyant notamment aux inégalités sociales.

- Le troisième registre du vieillissement « dans » le travail s'intéresse aux phénomènes de régulation en inscrivant la santé en situation réelle de travail par l'élaboration de compromis opératoires entre la tâche et les capacités des individus eu égard des marges de manoeuvre qui leur sont laissées, leur âge et leur expérience. Partant de ce dernier point, Van Droogenbroeck (2014) développe une approche diachronique de l'usure à partir d'un état des conditions de travail et de la santé intégrant les caractéristiques des parcours professionnels des individus. L'auteure tablit la dépendance des stratégies de régulation déployées dans l'ici et le maintenant aux caractéristiques des parcours et de l'état de santé des opérateurs en particulier ; tout en montrant comment le recours à l'analyse ergonomique de l'activité permet d'appréhender les dynamiques diachroniques en œuvre au fil des parcours professionnels.

Section 02 : Interventions de Réadaptation

3.2.1-Santé, sécurité et bien-être au travail

Le DRH de demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux économiques et humains justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail, la sécurité, la santé et le bien-être au travail. L'action concernant le bien-être au travail se développe dans quatre directions : l'ergonomie, l'organisation du travail, la sécurité et la santé.

L'entreprise se préoccupe du bien-être de ses salariés pour trois raisons :

- c'est responsable (dans le cadre de la RSE) ;
- c'est nécessaire (dans le cadre de la réglementation) ;
- c'est rentable.

3.2.1.1-L'analyse ergonomique

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle.

Les grilles d'analyses ont été élaborées pour établir un diagnostic des conditions de travail. Ces grilles portent, en particulier, sur les conditions d'ambiance physique de travail, les charges physiques et mentales.

L'attente croissante de bien-être au travail et le vieillissement de la population active ont favorisé le développement de l'analyse ergonomique du travail afin que l'amélioration des emplois contribue à l'efficacité des salariés. Les grilles d'évaluation ergonomiques proposent une méthode de collecte et de traitement de données permettant de quantifier des paramètres afin de produire une évaluation d'une situation de travail sur les paramètres choisis. Il existe des grilles spécifiques à une situation de travail ou à une entreprise et des grilles standardisées. Une grille d'analyse peut être utile pour former ou sensibiliser aux contraintes qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du travail.

Une nouvelle rubrique du site public www.travailler-mieux.gouv.fr propose aux petites entreprises des outils pour les aider à mieux appréhender les risques psychosociaux (RPS). Les entreprises peuvent aussi utiliser la norme ISO 11226 « Ergonomie - Évaluation des postures de travail statiques ».

3.2.1.2-L'organisation du travail

L'amélioration des conditions de travail ne saurait se limiter aux aspects environnementaux et physiques. Le contenu du travail est un élément crucial.

A partir d'une critique de l'organisation scientifique du travail ; de nouvelles formes d'organisation ont été expérimentées.

Les inconvénients techniques, sociaux et humains du taylorisme ont été soulignés à maintes reprises. Les coûts sociaux ont fait l'objet d'études depuis les années 1980 avec en particulier les travaux de Savall et de l'ISEOR2.

Face à la crise du taylorisme, face aux coûts sociaux qu'elle secrète et aux risques qu'elle comporte, les entreprises se sont attaquées à l'organisation, au contenu du travail lui-même. Les formules proposées sont : la rotation, l'élargissement, l'enrichissement, les groupes de production (ou groupes semi-autonomes), l'empowerment et l'entreprise libérée.

3.2.1.3-La rotation et la polyvalence

La rotation consiste à faire tourner les salariés sur différents postes. On fait alterner, par exemple, la fatigue visuelle avec la fatigue physique. La polyvalence est souvent évoquée comme solution organisationnelle. Ses atouts sont reconnus. L'enrichissement des tâches qui en résulte confère davantage de sens au travail et participe ainsi à la santé des salariés. Cependant, elle n'est pas sans risque. Des risques psychologiques par exemple lorsque les salariés ont l'impression de devenir des pions, transportés d'un poste à un autre pour répondre aux attentes de l'entreprise en termes de flexibilité. En définitive, cela entraîne un sentiment de dévalorisation. L'effet obtenu est contraire à celui qui est recherché. La polyvalence soulève aussi le problème de la polycompétence,

qui pose à son tour la question de la reconnaissance, de la qualification et donc de la rémunération,

3.2.1.4-L'élargissement

L'élargissement consiste en une recombinaison partielle d'opérations parcellisées. Par exemple, l'ouvrier assemble un composant ou même l'ensemble du produit fini.

3.2.2-FORMATION et adaptation des conditions de travail

La formation continue constitue un domaine privilégié d'intervention pour les psychologues du travail. Elle a connu un développement extraordinaire après la loi de 1971 qui a mis en place ces activités dans notre pays.

3.2.2.1-LES OBJECTIFS

Meignant (2003) considère que la formation peut répondre à trois objectifs différents. Le premier vise à « consolider l'existant ». Il s'agit alors de proposer au salarié un apprentissage directement lié à son travail et destiné à lui apporter des connaissances complémentaires. Il répond soit à une faiblesse constatée, soit il constitue une adaptation à des modifications de l'emploi.

Par exemple, un enseignant d'université suit une formation pour être en mesure d'utiliser PowerPoint lorsqu'il intervient dans des colloques. Ce type de perfectionnement peut être destiné à un groupe homogène de salariés.

Le deuxième vise à « préparer l'avenir ». La formation continue permet à l'entreprise et à ses salariés de faire face à des évolutions. Ainsi si l'entreprise a prévu des investissements dans des nouveaux matériels, elle doit préparer les salariés à maîtriser ces équipements. De même, si l'entreprise met en place un nouveau mode d'organisation laissant une plus grande autonomie, elle doit inévitablement développer des compétences nouvelles. Enfin, les métiers se transforment. La formation doit permettre aux salariés de prendre en charge ces évolutions.

Le troisième objectif défini par Meignant est « d'accompagner les mouvements individuels ». Il concerne les opérations de formation destinées à

favoriser l'insertion, à permettre une promotion pour des salariés, à favoriser la mobilité professionnelle.

3.2.3-Le travail à distance

Le développement des nouvelles technologies, la mise en réseaux d'organisations et la tertiarisation du travail (**Kouloumdjian, 2000**) ont favorisé l'apparition du travail à distance.

3.2.3.1-DÉFINITION

Vivas (1997) retient la définition suivante : « Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel par une personne physique dans les conditions cumulatives suivantes : d'une part, ce travail s'effectue à distance, c'est-à-dire en dehors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu, et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation du télétravailleur ; d'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunication et implique nécessairement la transmission au moyen d'une ou plusieurs techniques de télécommunication au sens de l'article 32 du code des P et T, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance des données utiles à la réalisation du travail demandé et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation. »

3.2.3.2-AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

Même s'il reste peu implanté, le télétravail à domicile présente de nombreux avantages. Au niveau politique global, il permet d'implanter des activités dans des régions isolées (montagne). Il contribue ainsi à leur développement. Il permet l'insertion professionnelle de salariés handicapés.

Il facilite le maintien en emploi de personnes âgées. Il contribue à la lutte contre la pollution et diminue le stress et les coûts occasionnés par les déplacements entre le domicile et l'entreprise. Les salariés reconnaissent d'autres avantages au télétravail en indiquant dans les enquêtes qu'il permet une souplesse au niveau des horaires, une marge d'autonomie très appréciable

permettant d'assurer une bonne régulation au niveau des relations entre la vie au travail et la vie hors-travail. Les entreprises reconnaissent que le travail à distance leur offre de la flexibilité mais ensuite permet une augmentation de la productivité. Selon les études, cette augmentation de productivité va de 12 à 35 %. Le risque tient à l'isolement du salarié par rapport au collectif de travail (**Lancry *et al*, 2000**).

Le salarié ne bénéficie pas des compétences collectives élaborées pendant l'exécution du travail ainsi que de toutes les informations informelles traduisant le climat organisationnel. Il peut alors se trouver déphasé et craindre de ne pas être considéré comme ses collègues exerçant en entreprise. Dans ces conditions, les entreprises préconisent une présence, d'une à deux journées par semaine, des télétravailleurs dans le contexte organisationnel pour résoudre ces difficultés.

3.2.4-Prévention du stress et promotion du bien-être

3.2.4.1-Intégration de la prévention du stress dans le développement des entreprises

Le deuxième rapport de la Commission européenne (1998) sur l'Intégration dans les politiques communautaires des exigences en matière de protection de la santé affirme que l'emploi, et le chômage, ont de vastes répercussions sur la santé.

D'après le traité d'Amsterdam, « un niveau élevé de protection de la santé humaine est assuré dans la définition et la mise en œuvre de toutes les politiques et actions de la Communauté ».

"L'action de la Communauté, qui complète les politiques nationales, porte sur l'amélioration de la santé publique et la prévention des maladies et des affections humaines et des causes de danger pour la santé humaine. Cette action comprend également la lutte contre les grands fléaux, en favorisant la recherche sur leurs causes, leur transmission et leur prévention, ainsi que l'information et l'éducation en matière de santé."

3.2.4.2-Une meilleure organisation du travail

La Commission européenne a publié un livre vert sur comment rendre les employés plus compétents et concurrentiels plus compétitifs en organisant le travail. Il dit que les compétences, la confiance et la qualité doivent être utilisées pour aider les gens à trouver des emplois.

Les résultats de cette rencontre montrent que nous devons encourager les compétences élevées, améliorer la modernisation du travail et utiliser une méthode flexible et inclusive pour organiser le travail. L'accent est aussi mis sur l'importance de concilier les besoins de souplesse des entreprises avec les besoins de sécurité des travailleurs.

La prévention du stress au travail est une idée importante, en ligne avec les objectifs de la Commission pour une nouvelle organisation du travail et les besoins de santé. L'objectif de "travailleurs sains dans des entreprises saines" est intégré à toutes les actions organisationnelles, conformément aux principes énoncés dans le traité d'Amsterdam et les communications de la Commission. Cet objectif pourrait être atteint en ce qui concerne les principales questions relatives à la nouvelle organisation du travail évoquée dans la communication de la Commission (1998), à savoir :

3.2.4.3-Assurer une bonne formation

Il s'agit de l'apprentissage tout au long de la vie pour faciliter l'adaptation des compétences des travailleurs aux besoins des entreprises afin de favoriser à la fois l'employabilité à vie et la compétitivité des entreprises, mais de manière à assurer la prévention du stress lié au travail et la promotion de la productivité.

3.2.4.4-Élaborer des modules de temps de travail

Dans un cadre global En la matière, il s'agit de concilier souplesse et sécurité, santé au travail et productivité, employabilité accrue et équilibre optimal entre vie professionnelle et vie de famille, afin de prévenir le stress au travail et de promouvoir des entreprises saines et compétitives. Faciliter la diversification des rapports de travail et de nouvelles formes de travail

Dans le contexte actuel, il s'agit de permettre de nouvelles formes de rapports contractuels et de plans de carrière, tout en apportant aux travailleurs la sécurité, par exemple en matière de continuité de l'emploi, de couverture sociale et de possibilités de formation - les principes directeurs étant, là encore, la prévention du stress et la promotion de la santé, en même temps que la productivité.

3.2.4.5-Assurer des conditions optimales pour l'introduction et l'exploitation de nouvelles technologies

Ces programmes devraient assurer l'intégration de la prévention du stress et de la promotion de la santé dans l'introduction de ces technologies.

3.2.4.6-Développer la motivation des travailleurs et leur faculté d'adaptation grâce à une participation accrue

Là encore, il s'agit d'appliquer des mesures prenant pleinement en compte la santé et le bien-être de la population active grâce, notamment, à la participation adéquate des travailleurs à la planification et à l'exécution.

3.2.4.7-Favoriser l'égalité des chances

Sur ce point, il faut tenir compte de la perspective de genre pour promouvoir l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes, y compris l'entrée et le retour des femmes dans la population active et la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales, afin d'assurer "le niveau élevé de protection de la santé humaine" appelé de ses vœux par le traité d'Amsterdam.

3.2.4.8-Éducation et formation

Pour atteindre les objectifs qui viennent d'être énoncés, il est urgent de revoir les programmes de formation à diverses professions, si l'on veut favoriser la modernisation du travail en entreprise et la prévention du stress lié au travail de manière intégrée. Cela implique d'adapter nombre des programmes actuels des écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs, des facultés de médecine et des facultés des sciences du comportement et des sciences sociales des quinze

États membres de l'UE. Il existe également un besoin de formation et de recyclage des inspecteurs du travail, des agents de la médecine du travail, des

cadres et des agents de maîtrise. Mais aussi et surtout, il faut veiller à ce que l'ensemble de la population active comprenne les enjeux sur lesquels porte le débat.

À cet effet, une collaboration tripartite s'impose pour formuler ce qui pourrait et devrait figurer à ces programmes. À l'échelon gouvernemental, il faudra une collaboration étroite entre le ministère de l'éducation, le ministère du travail et celui de la santé. Dans son rapport à mi-parcours sur le Programme communautaire concernant la sécurité, l'hygiène et la santé au travail (1996-2000), la Commission (1998) souligne la nécessité d'un programme portant sur des mesures non législatives pour améliorer la santé et la sécurité au travail (SAFE), en accordant une attention particulière aux petites et moyennes entreprises.

Selon ce rapport, la Commission va continuer à encourager une participation accrue des 9000 inspecteurs du travail des quinze États membres, en collaboration avec la commission des "Senior Labour Inspectors" (SLIC), et soutenir la création de la culture de sécurité qui s'impose. Il faudra intégrer la prévention du stress lié au travail à tous ces objectifs et actions et à ceux qui leur sont apparentés.

3.2.5-Théories en jeu dans le management et l'accompagnement des seniors

Les concepts théoriques présentés ci-dessous sont des éléments de réflexion utiles dans les pratiques de management et d'accompagnement, notamment auprès d'un public senior. Ils ont un impact sur l'attitude adoptée face à ce public (attention, vigilance accrue accordée à l'état émotionnel des acteurs), favorisant ainsi une meilleure adaptation à chacun. Ils permettent de mieux comprendre la problématique de chacun des seniors dans la gestion de la deuxième partie de leur carrière professionnelle, pour les aider à identifier des pistes d'évolution professionnelle possibles, au regard des changements inhérents au travail et au regard du marché de l'emploi.

3.2.5.1-Le locus de contrôle (LOC)

J. B. Rotter, en 1966, définit le locus de contrôle comme « une attente individuelle générale de l'issue d'un événement comme étant perçu soit contrôlé et compris par le sujet, soit non contrôlé ni compris ».

Le LOC peut ainsi désigner l'attribution interne ou externe des événements (positifs ou négatifs) qu'une personne vit au cours de sa vie professionnelle. Des sujets internes auraient tendance à penser qu'ils ont la possibilité d'agir sur les événements, alors que les sujets externes auraient tendance à penser que les choses se déroulent indépendamment de leur volonté.

La culture prédominante dans les pays industriels aujourd'hui valorise généralement un fonctionnement interne, mettant l'accent sur la part de responsabilité que possède chaque personne dans le déroulement de sa vie. Cette favorisation d'un « LOC » interne incite à l'action, mais également à la culpabilisation en cas d'échec, ce qui peut avoir comme conséquence des conduites dépressives et/ou autopunitives, lorsque l'environnement s'avère particulièrement hostile.

3.2.5.2-Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP)

Le SEP renvoie « aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité d'organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performance attendus » (**Bandura, 1986**). Il renvoie également « aux croyances à propos des capacités de mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie » (**Wood et Bandura, 1989**).

Le SEP est particulièrement exposé chez les demandeurs d'emploi de plus de cinquante ans (voire les salariés) qui ont vécu ou vivent encore les effets d'un licenciement, qui souffrent des stigmates de leur catégorisation de seniors et de

leurs difficultés réelles à faire valoir leurs compétences sur le marché du travail ou dans leur entreprise.

3.2.5.3-L'image de soi

Un entretien professionnel, un bilan de compétences, un point sur la carrière, le coaching, toutes ces situations créent une condition dans laquelle le sujet est amené à confronter l'image qu'il a de lui-même avec celle qui lui est proposée par son interlocuteur.

L'évaluation de la personnalité peut offrir une occasion de réassurance narcissique du sentiment d'autoefficacité et de la valeur personnelle, mais peut aussi avoir un effet déstabilisant (**Gaudron et al, 2001**).

L'image de soi peut s'exprimer sous diverses modalités :

- L'estime de soi : C'est l'expression d'une approbation ou d'une désapprobation portée sur soi-même. Elle indique comment un individu estime d'une façon générale sa capacité, sa valeur, son importance. C'est une expérience subjective qui se traduit aussi bien verbalement que par des comportements significatifs. Les attitudes envers soi-même peuvent être conscientes ou inconscientes et sont porteuses de connotations affectives positives ou négatives et étroitement liées à des processus cognitifs et motivationnels. Ces attitudes peuvent se manifester par la voix, les postures, la gestuelle et les actes (**Coopersmith, 1984**). Ce concept permet de prendre connaissance du niveau d'estime de soi du senior et d'adapter notre attitude d'accompagnement en conséquence. Ainsi, en fonction du degré d'estime de soi professionnelle, les solutions envisagées seront différentes.
- L'auto-connaissance : Repérer le niveau de connaissance de soi apprécié par le sujet à partir d'activités de réflexion sur soi est souvent l'un des

objectifs quand on fait un point sur sa carrière. Il semblerait qu'un niveau d'auto-connaissance élevé augmente la prise de recul sur sa façon d'agir, facilite le repérage de ses compétences et la conduite d'un projet selon un plan d'action prévu.

Par conséquent, améliorer l'auto-connaissance des seniors a un impact sur la réflexion qu'ils peuvent avoir sur eux, la clarté de leur image de soi et la clarté de leur projet professionnel (**Gaudron, Bernaud, Lemoine, 2001**).

3.2.5.4-Les distorsions cognitives

Une distorsion cognitive représente les connaissances erronées d'une personne par rapport à la réalité biologique du monde et psychobiologique de l'homme.

Les principales distorsions cognitives pouvant être présentes chez les seniors peuvent favoriser un traitement erroné de l'information. Aussi est-il important pour le consultant de repérer ces distorsions et de les expliciter, afin d'activer une prise de conscience sur un mode de fonctionnement inopérant.

3.2.5.5-Le deuil

Le deuil, c'est-à-dire le procédé psychologique qui se met en marche à cause de la perte d'une personne aimée (**Kübler-Ross, 1975 ; Bowlby, 1978**), est un processus qui affecte chaque individu concerné.

Le travail, objet fondamental dans une vie, investi de façon plus ou moins importante par chacun, peut, s'il est perdu (licenciement économique, placardisation, perte de pouvoir, de crédibilité dans son entreprise), conduire à un état de souffrance considérable, pouvant s'apparenter aux caractéristiques du deuil de l'être aimé.

3.2.5.6-Stéréotypes et croyances

Les croyances sont des attitudes d'adhésion à une proposition dont la vérité ne peut pas toujours être démontrée. Les stéréotypes relèvent des croyances.

Ces deux concepts très proches jouent un rôle dans les échanges que l'on peut avoir avec des seniors ainsi qu'avec leur environnement (employeurs, collègues, structures d'accueil) dans le sens où des stéréotypes concernant ce public sont assez largement répandus dans la société française. Ainsi, beaucoup de travailleurs seniors et beaucoup d'employeurs pensent que l'âge est un handicap et peut mener à la mise à l'écart du monde du travail. Il s'agit là tout à fait d'une « représentation simplificatrice » dont « la vérité ne peut pas toujours être démontrée » et qui a un impact indéniable sur les relations entre acteurs sur le marché du travail.

Section 03 : Gestion des Ressources Humaines et Développement Organisationnel

3.3.1-Les emplois et les compétences

Gérer la diversité, valoriser les talents de chacun ; sécuriser les parcours et ouvrir des perspectives à tous constituent aujourd'hui les objectifs forts d'une politique d'emploi.

La définition d'une politique de l'emploi repose sur la connaissance de la population : effectifs, caractéristiques, évolutions. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court et à moyen terme. Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. Il aura une succession d'affectations et une évolution de sa qualification. La mobilité et de la gestion des carrières. Enfin, le départ à la retraite.

3.3.1.1-Les hommes

Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social.

3.3.1.2-La structure

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en oeuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et pour une gestion de la diversité excluant toute discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique « Effectifs » : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues et notamment celles portant sur les savoirs et compétences. La lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances conduit à examiner d'autres caractéristiques. La loi « Informatique et libertés » du 6 août 2004 a renforcé la protection des données à caractère personnel et les conditions de licéité des traitements.

3.3.1.3-La pyramide des âges

La pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

On rencontre des formes caractéristiques de pyramide des âges :

- La « toupie » caractérisée par une classe d'âge intermédiaire très nombreuse. Par exemple, 50 % des salariés ont entre 40 et 55 ans ;

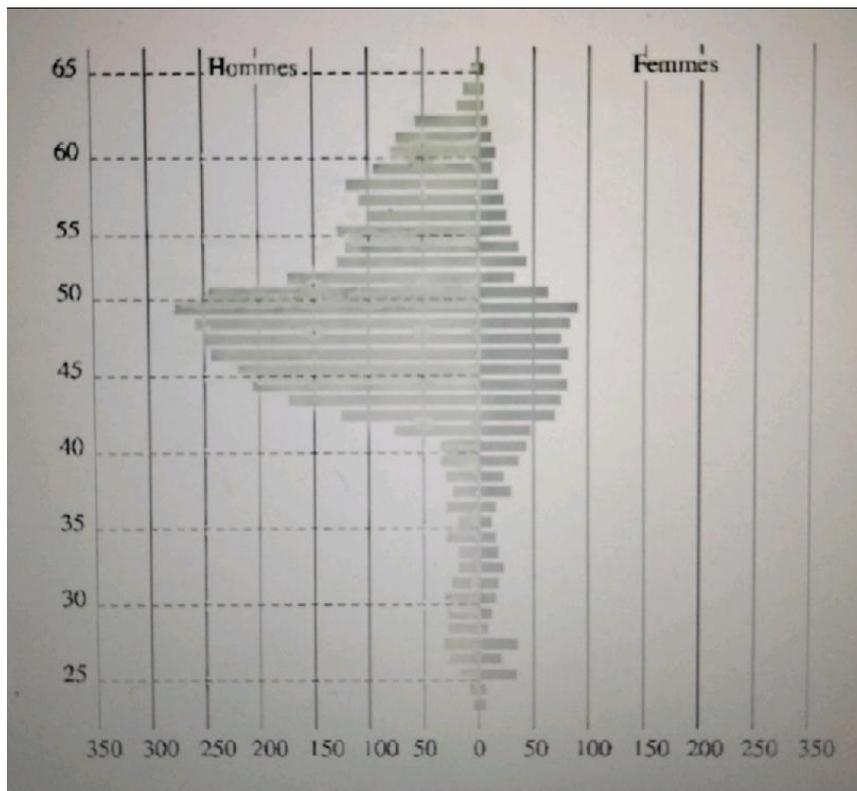
- Le « champignon » correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires. Avec, à partir de 2006, l'arrivée à l'âge de 60 ans des classes nombreuses de l'après-guerre (les « babyboomers » de 1946 à 1960) les pyramides en forme de toupie se transforment en champignon. Avec l'allongement de la vie active, les champignons ont un âge médian plus élevé (50 ou 55 ans) ;

- La « poire écrasée » où prédominent les moins de 30 ans. Ce sont les secteurs nouveaux, les entreprises nouvelles, les établissements récents ou les entreprises à taux élevé de départs (restauration rapide, grande distribution, cabinets d'audit) qui présentent cette forme. Elle soulève des problèmes d'attractivité, d'intégration, de fidélisation, d'évolution dans le temps et de gestion des carrières ;

- « L'os » est caractérisé par deux classes d'âge importantes, les jeunes et les seniors, et peu de 30-50 ans. Les conflits de génération, les difficultés de transfert des connaissances peuvent être pénalisants ;

- Le « cylindre », correspondant à des recrutements réguliers, est rare aujourd'hui en France. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.

La pyramide des âges d'une entreprise industrielle Cette pyramide est extraite du bilan social d'une entreprise industrielle comportant 5 150 salariés. Cette pyramide en forme de « toupie » reflète des recrutements nombreux il y a 20 à 30 ans et leur gel depuis.



D'autres formes de pyramide des âges traduisent également l'histoire de l'entreprise ; la conjoncture ; les fluctuations des politiques de l'emploi ; la brutalité des mesures d'âge, etc. L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et l'analyse de la pyramide des âges permet d'identifier les problèmes RH actuels et futurs.

3.3.1.4-La répartition par genre

La répartition par genre présente, elle aussi, une utilité certaine. Le législateur a renforcé l'importance de la réglementation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes notamment en matière salariale. L'évolution du taux de féminisation par catégorie et la mixité des effectifs cadres sont particulièrement suivis.

3.3.1.5-La pyramide des anciennetés

Cette pyramide présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise et sur ses aspirations. La pyramide des anciennetés reflète les fluctuations de la politique de recrutement passée et la fidélité des salariés.

3.3.2-Les conséquences du vieillissement professionnel entre contraintes et adaptations

Comme le notent Laville, Gaudart et Pueyo (2004), le vieillissement constitue un processus de transformation.

Il s'accompagne d'un déclin et d'une altération organique. Ainsi, les performances des systèmes sensoriels, de l'appareil locomoteur, des temps de réaction, de la mémoire diminuent. La tolérance à l'intensification du travail baisse et les capacités de répondre aux demandes de flexibilité s'amenuisent. Il apparaît toutefois (Faurie, Fraccaroli, Le Blanc, 2008) que l'on n'observe pas une diminution systématique des performances quantitatives et qualitatives des plus âgés. En effet, il faut souligner que la baisse des performances cognitives n'est pas uniforme chez les personnes vieillissantes, mais très variable selon les individus. Ces questions doivent être relativisées en prenant en compte le fait que les salariés qui dépassent actuellement la soixantaine ont connu des contraintes professionnelles très dures (charges lourdes, postures pénibles, horaires chargés, travail de nuit). Si la situation s'est ensuite améliorée en apparence grâce à des promotions, elle s'est aussi dégradée à cause des évolutions du travail (voir fiche 38, sur la santé au travail). Enfin, des travaux (Bertin, Derriennic, 2001) témoignent d'une montée de la souffrance psychique avec l'âge. Quatre formes de souffrance sont retenues : solitude, lassitude, inhibition, agressivité. Elles sont appréhendées sur 21 378 personnes. Cette souffrance paraît liée à des éléments organisationnels (travail répétitif sous contrainte de temps, pas de possibilité d'apprendre de nouvelles choses) et à des

éléments extra-organisationnels (vivre seul). En contrepartie le vieillissement s'accompagne d'un développement des compétences et d'une expérience qui pourra permettre des compensations.

Plusieurs stratégies de compensation sont possibles. Par exemple, l'individu poursuit l'objectif mais en changeant de méthode. Il peut également s'appuyer sur le collectif : dans la construction aéronautique, Millanvoye et Colombel, dans une recherche publiée en 1996, montrent qu'au niveau de l'assemblage des avions, les jeunes prennent en charge les tâches éprouvantes sur le plan physique alors que les salariés âgés prennent en charge le travail nécessitant une grande expérience. La question est alors de savoir si le salarié âgé dispose d'une marge de manoeuvre suffisante pour développer ces stratégies. Une rigidité du système technique, et la présence de contraintes fortes constitueront un obstacle. Pailhé (2001) analyse les résultats des enquêtes de la Dares sur les conditions de travail. Elle constate à un niveau global d'analyse que « les salariés vieillissants sont effectivement moins exposés aux pénibilités [efforts physiques, secousses ou vibrations, pénibilités visuelles, températures extrêmes] que leurs cadets » (p. 56). Mais ils sont concernés par l'augmentation générale de la pénibilité et de l'intensification du travail au fil des ans. Ces salariés restent également touchés par les contraintes posturales. Ils bénéficient d'une marge de manoeuvre plus grande au niveau du choix des horaires. Enfin, Pailhé indique que les salariés âgés ont une plus grande autonomie du fait de leur expérience.

3.3.3-Représentations de l'âge de départ à la retraite : contraintes physiques et évolutions psychologiques

On ne peut manquer de s'interroger sur les conceptions que les salariés se font de l'âge du départ à la retraite. Une première étude a été réalisée par Avolio, Panek et Hacar (1992) sur une population étudiante. Les étudiants devaient se prononcer sur l'âge du départ à la retraite pour 60 professions différentes. Certaines professions (pilotes, pompiers, contrôleurs aériens) suscitent une représentation de départ précoce. D'autres (ecclésiastiques, cuisiniers,

politiques, coiffeurs) suscitent des réponses de départ tardif. Joulain, Mullet, Lecomte et Prevost (2000) et Joulain et Mullet (2001) ont repris l'étude en s'intéressant à 30 professions mais en sollicitant, pour répondre au questionnaire, 3 populations d'âge différent (20 à 25 ans, 40 à 45 ans, 60 à 65 ans). Ces auteurs se sont intéressés aux facteurs déterminant les représentations. Ils proposent aux répondants de remplir pour chaque profession une échelle d'évaluation des contraintes physiques et cognitives la caractérisant. Joulain et Mullet considèrent également des contraintes relationnelles. L'analyse multidimensionnelle des données permet de dégager trois facteurs. Le premier renvoie aux contraintes physiques (pénibilité, charge de travail, risques), le deuxième aux contraintes cognitives (monotonie, investissement) et le troisième aux contraintes relationnelles (pressions hiérarchiques, relations avec les collègues). Il apparaît que c'est le facteur « contraintes physiques » qui est lié à la représentation de l'âge approprié de départ à la retraite. Ce résultat se retrouve pour les différentes populations. On note que les plus jeunes considèrent également les contraintes cognitives et relationnelles. Il semble donc que l'âge de la retraite serait avancé au niveau des représentations pour compenser la fatigue physique. Les nouvelles formes de contraintes (intensification du travail) ne sont pas globalement considérées. Enfin une transformation des représentations touche les plus jeunes. Cette dernière population a tendance à prendre en compte les contraintes psychologiques qui deviennent une nouvelle composante des situations de travail.

3.3.4-Adaptation du travail aux seniors : défis et perspectives pour les services des ressources humaines

Ces dernières années, la discussion sur l'âge de départ à la retraite s'est intensifiée en raison des avancées législatives visant à retarder l'âge de la retraite. Les entreprises, les salariés et les services des ressources humaines (RH) sont confrontés à de nombreuses contradictions et défis en raison de cette évolution. Bien que l'âge de départ à la retraite se soit maintenu autour de 57

ans, il est maintenant question de faire travailler les salariés jusqu'à 60, voire 65 ans. Les stéréotypes persistants concernant la productivité et les compétences des seniors rendent difficile l'acceptation sociale de cette évolution dans cette situation complexe.

Les RH doivent résoudre plusieurs questions importantes, telles que comment réorganiser le travail pour les personnes âgées, encourager ceux qui souhaitent partir plus tôt à la retraite, assurer une coexistence harmonieuse entre les différentes générations de salariés, maîtriser la masse salariale et changer les représentations sur les compétences des salariés âgés. Les entreprises ont adopté diverses stratégies, telles que la valorisation de l'expérience, la gestion des secondes carrières, le réaménagement des postes, la formation continue et la valorisation des connaissances des seniors. Cependant, l'analyse de l'importance stratégique des personnes âgées dans la transmission des connaissances demeure controversée. L'entreprise doit apprendre à gérer les âges, repenser la mobilité, la formation professionnelle, les conditions de travail et l'aménagement du temps de travail pour chaque tranche d'âge pour réussir cette transition. (Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN et Françoise KITTEL, 2008)

3.3.5-Implications de la fonction RH dans l'emploi des seniors

3.3.5.1-Les entreprises face au vieillissement de leurs effectifs

Des facteurs démographiques, économiques et politiques influent sur l'avenir du marché du travail, en particulier sur l'emploi des quinquagénaires et des travailleurs âgés. Des projections de l'Insee montrent que l'âge moyen des actifs occupés et la proportion des quinquagénaires parmi ceux-ci devraient augmenter d'ici 2025, sous différents scénarios.

En incitant les salariés à retarder leur départ à la retraite, la réforme des retraites pourrait augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés. Néanmoins, la

capacité des entreprises à retenir et recruter des travailleurs âgés dépendra également de leur adaptation au vieillissement de la main-d'uvre.

Il est nécessaire que les attitudes des décideurs en matière de vieillissement évoluent, car de nombreuses entreprises ne sont pas prêtes à relever ce défi. Les personnes âgées sont généralement considérées comme moins adaptées aux nouvelles technologies et aux évolutions, moins polyvalentes et moins motivées que les jeunes travailleurs. Avant la réforme des retraites, la plupart des responsables étaient opposés au recul de l'âge de la retraite et peu d'entreprises avaient mis en place des mesures spécifiques pour accompagner les travailleurs âgés à la fin de leur carrière. **(Jérôme gautie, 2003).**

3.3.5.2-L'aménagement des fins de parcours professionnels

Le phénomène de la fin d'activité anticipée, très répandu en France, semble résulter d'une culture très ancrée dans les entreprises et influencée par les politiques publiques en faveur des préretraites (Guillemard, 2003). Les choix organisationnels et technologiques ont renforcé cette culture, rendant difficile l'adaptation des postes de travail pour les travailleurs âgés. De nouveaux dispositifs ont souvent remplacé ceux qui avaient été supprimés, même si des efforts ont été déployés pour limiter l'accès aux préretraites. Cependant, ces mesures ne permettent pas d'éliminer les raisons sous-jacentes de leur utilisation. Il serait bénéfique de changer vers une approche plus proactive, mettant l'accent sur l'emploi des seniors et l'aménagement des fins de carrière (Alexandre-Bailly et al., 2004). Des politiques similaires qui ont réussi aux Pays-Bas et dans les pays scandinaves suggèrent la mise en place d'un marché de la retraite « passerelle », permettant une sortie progressive de la vie professionnelle. **(Jérôme gautie, 2003).**

3.3.6-Stratégies de maintien dans l'emploi et d'adaptation des conditions de travail

3.3.6.1-Solutions de maintien dans l'emploi

Généralement dans la littérature, on relève trois axes d'intervention importants : l'aménagement des conditions de travail, les compétences et l'aménagement du temps de travail. Deux autres possibilités sont mises en avant dans le contexte actuel de compétitivité internationale : d'un côté, la communication et gestion du changement et de l'autre, la lutte contre la discrimination. Ainsi, l'originalité de cette étude est de considérer différents angles de vue, de suivre une approche multi-angles. En effet, étant donné que la littérature scientifique appartenant à trois courants de psychologie différents, que sont la psychologie du travail, la psychologie organisationnelle et développementale et la psychologie sociale, nous offre un panel de solutions au maintien dans l'emploi, il est important de considérer ici une approche multidisciplinaire. C'est dans cette logique que nous considérons les aspects ergonomiques et psychosociaux suivant la perspective de psychologie du travail, la gestion des compétences et des carrières suivant la psychologie organisationnelle et développementale et les stéréotypes suivant la psychologie sociale. (Françoise Bertrand et al, 2003).

3.3.6.2-Aménagement des conditions de travail – diminution de la pénibilité et adaptation de l'environnement

Ces aménagements sont le résultat de la prise en compte du vieillissement des travailleurs et des difficultés qu'ils rencontrent avec l'avancée en âge (Lesemann, 2003). Ils visent les domaines de la pénibilité, de l'ergonomie des postes de travail et de la santé (Gilles et Loisil, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Neagele et Walker, 2006). Les aides à la manutention, de nouveaux équipements (Laville et Volkoff, 2004), la conception d'installations moins exigeantes physiquement (Gilles et Loisil, 2005), l'organisation du travail telle que la répartition et la définition des tâches (Laville et Volkoff, 2004), le suivi médical (Neagele et Walker, 2006) et la rotation des tâches (Lesemann, 2003) sont autant de possibilités d'action. La création de poste plus « léger » pour les plus âgés est

également citée par certains auteurs (Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003) mais le plus primordial serait un abaissement général du niveau de pénibilité (Gilles et Loisil, 2005).

3.3.6.3-La gestion du parcours professionnel, mobilité et partage des compétences

Le développement des compétences et d'un parcours professionnel valorisant est une autre manière de maintenir les travailleurs âgés dans leur emploi (Gilles et Loisil, 2005). Bertrand et al. (2010) ont pu déterminer que le manque de développement personnel fait partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs de plus de 45 ans, davantage que pour les plus jeunes. La formation est l'un des moyens les plus cités dans ce domaine (Gilles et Loisil, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003 ; Naegele et Walker, 2006 ; McKenzie et Wurzburg, 1997). Cependant, afin qu'elle soit utile et profitable pour tous, elle doit tenir compte des particularités des travailleurs vieillissants. L'établissement d'un climat de confiance, une organisation souple du temps et une formation par étapes successives sont quelques-uns des éléments importants à mettre en place dans une formation (Guérin et Saba, 2003 ; Laville et Volkoff, 2004), sans oublier l'évaluation et la validation des acquis (McKenzie et Wurzburg, 1997). Ensuite, la reconnaissance des compétences acquise sera essentielle. Elle pourra s'effectuer lors des bilans de compétences mais aussi des entretiens annuels, des évaluations ou autoévaluations qui permettront de reconnaître l'acquis et de cibler les besoins en formation (Gilles et Loisil, 2005 ; Lesemann, 2003). Le tout peut être encadré dans une gestion des carrières (Kiekens et De Coninck, 2000 ; Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick et Economix Research and Consulting, Munich, 2006). La mobilité verticale ou horizontale est également une piste qui permet la valorisation des compétences (Gilles et Loisil, 2005 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Laville et Volkoff, 2004 ; Lesemann, 2003). Finalement, une dernière manière de reconnaître la

compétence des âgés est d'instaurer un système de transfert des compétences tel que le tutorat ou l'organisation d'équipes mixtes (jeunes et plus anciens) (EQUAL, n.d. ; Kiekens et De Coninck 2000 ; Gilles et Loisil, 2005 ; Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick et Economix Research and Consulting, Munich, 2006). Mor-Barak (1995) parle du facteur générationnel, soit du besoin qu'ont les plus âgés d'apprendre et de partager leurs propres aptitudes et connaissances avec les jeunes. L'apprentissage intergénérationnel peut jouer un rôle sur le manque de développement des plus âgés. Cela pourrait affecter l'image de soi du tuteur, apporter une reconnaissance sociale, une prise de recul par rapport à sa propre fonction, par rapport au fonctionnement de l'entreprise, un accroissement des responsabilités, permettre l'amélioration de l'intégration des nouveaux salariés (Gilles et Loisil, 2003), mais aussi l'optimisation des connaissances et de l'expérience des employés plus âgés (Gerardu et Schabracq, 1994). Cet échange d'informations rendra également les plus jeunes davantage experts dans un domaine particulier.

3.3.6.4-L'aménagement du temps de travail

Afin de permettre une meilleure conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, certains aménagements du temps de travail peuvent être prévus. Le temps partiel et la retraite progressive sont des pratiques de ce domaine très souvent mises en avant (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003 ; Gilles et Loisil, 2005 ; Guérin et Saba, 2003 ; Lesemann, 2003 ; Lagacé et Lesemann, 2003 ; Naegele et Walker, 2006). Les autres mesures d'aménagement sont, entre autres, l'augmentation des jours de congé (Elchardus, Cohen et Van Thielen, 2003 ; Guérin et Saba, 2003), le télétravail (Guérin et Saba, 2003 ; Lagacé et Lesemann, 2003) et le partage du travail (deux personnes à temps partiel pour un même emploi). **(Lagacé et Lesemann, 2003)**

3.3.7-Communication, gestion des changements et lutte contre la discrimination liée à l'âge

3.3.7.1-La communication et gestion des changements

Les raisons des changements organisationnels sont souvent méconnues ou incomprises, ce qui laisse la place à l'interprétation et à la construction de représentations qui peuvent ne pas être conformes avec celles des dirigeants (Giroux, 2000). Cette situation peut engendrer des résistances face aux changements. Bertrand et al. (2010) ont pu déterminer que les changements organisationnels font partie des motifs les plus importants de départ à la retraite anticipée pour les travailleurs plus âgés. La communication interne (note de service, rapport, discussion, présentation de groupe, etc.) est donc particulièrement importante lors des changements pour développer l'implication des salariés dans l'entreprise, un lien social fort et un sentiment d'appartenance (Detrie et Meslin-Broyez, 2001 ; McKenna, 2000). D'autres moyens peuvent être utilisés pour faciliter les changements tels que la participation active au changement, donner aux travailleurs l'opportunité d'utiliser leurs connaissances et leurs compétences, fournir un soutien, conseil ou encore le recueil des réactions des acteurs de façon périodique (McKenna, 2000).

3.3.7.2-La lutte contre la discrimination et l'amélioration de l'image des seniors

Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés passe avant tout par la modification des représentations des autres travailleurs et des supérieurs par rapport au vieillissement (Lagacé et Lesemann, 2003). Cette adaptation des perceptions peut se faire par l'intermédiaire d'une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise (Naegele et Walker, 2006). La sensibilisation devrait mettre l'accent sur l'expérience qu'apporte les travailleurs âgés, leur passé professionnel ou encore sur leur flexibilité (Walker et Taylor, 1998). Elle peut se faire sous forme de conférence mais également de groupes de discussion (Walker et Taylor, 1998).

3.3.7.3-Différence entre les catégories socioprofessionnelles

Tout d'abord au niveau des catégories socioprofessionnelles, les ouvriers citent plus régulièrement que les cadres la « santé », le « parcours pénible », les « conditions de travail mal supportées » et le « travail routinier, ennuyeux » comme motifs de départ (Volkoff et Bardot, 2004). Ces différences sont à mettre en parallèle avec la pénibilité ressentie au travail. Les ouvriers sont beaucoup plus confrontés à la pénibilité au travail, et ce quelle que soit sa forme (physique, posturale, etc.), et rapportent plus de problèmes de santé que les cadres. La pénibilité et les problèmes de santé associés influent nettement sur leur aspiration à arrêter leur vie professionnelle (Struillou, 2003). La pénibilité ressentie au travail permet donc de différencier les catégories socioprofessionnelles.

3.3.7.4-Différence au niveau du temps de travail et du type d'horaire

Le temps de travail semble influencer le moment du départ à la retraite. En effet, les personnes à temps plein partent plus tôt que celles à temps partiel (Feldman, 1994 ; Kieran, 2001). Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les travailleurs à temps plein gagnent plus d'argent. Ils peuvent donc épargner davantage et prendre leur retraite plus tôt (Walsh, 1999). Par ailleurs, au moins deux groupes de personnes travaillant à temps partiel peuvent être distingués. Le premier reprend les personnes qui ont un parcours professionnel chaotique (chômage, emploi temporaire, etc.) et qui occupent un emploi à temps partiel par choix ou parce qu'ils n'ont pas trouvé autre chose (Feldman, 1994). Le deuxième groupe rassemble les travailleurs âgés sans problème de parcours qui considèrent le temps partiel comme un moyen de transition plus doux vers la retraite (Walsh, 1999). Ces deux groupes travailleront donc plus longtemps, pour l'un, par manque de ressources financières et pour l'autre pour bénéficier de bonnes conditions financières pour leur retraite. Par conséquent, ils auront besoin d'un environnement propice pour leur maintien.

Par ailleurs, les horaires atypiques représentent une forme de pénibilité (Gilles et Loisel, 2005 ; Lasfargues, 2005). Notamment, le travail de nuit va à l'encontre du rythme biologique et de la vie sociale et entraîne entre autres des problèmes de santé (trouble du sommeil, du système digestif, etc.) (Barthe et al., 2004). Ces problèmes perdurent même parfois après l'arrêt du travail de nuit (Butat et al., 1999). Ainsi, les personnes travaillant en horaire atypique vivent une pénibilité supplémentaire qui provoque des problèmes de santé.

3.3.8-Facteurs Influent sur l'Adaptation en Fin de Carrière

3.3.8.1-Facteurs Individuels

3.3.8.1.1-Aptitudes physiques, cognitives, expérience et savoir

3.3.8.1.1.1-Âge et aptitudes physiques

Les effets de l'âge sur les aptitudes physiques peuvent s'observer à partir de trois indicateurs (Warr, 2001) : l'état de santé général, le fonctionnement des systèmes sensoriels et celui des habiletés psychomotrices. Sur le premier indicateur, il est clairement établi que les plus âgés ont en moyenne une « forme physique » moins bonne que les plus jeunes. En termes de pathologies, ils présentent une plus grande fréquence de maladies cardio-vasculaires ainsi que des troubles du sommeil (Laville, Gaudart, & Pueyo, 2004). De plus, les salariés âgés sont potentiellement plus vulnérables au stress du fait d'un moindre soutien social à mesure de l'avancée en âge (Carstensen, 1995). Par ailleurs, beaucoup d'études ont mis en évidence les atteintes – avec l'âge – du fonctionnement des systèmes sensoriels, des systèmes auditif et visuel en particulier (Marquié, 1989). Enfin, les données dont on dispose concernant le dernier indicateur révèlent une augmentation – avec l'âge – des altérations de l'appareil locomoteur aux niveaux articulaire et musculaire (Warr, 2001).

Cependant, deux remarques doivent aussitôt être formulées pour nuancer le constat général d'un déclin des capacités physiques avec l'âge. D'une part,

l'existence, sur chacun de ces indicateurs, d'une grande variabilité interindividuelle qui dépend de facteurs génétiques mais aussi des caractéristiques de l'environnement, notamment des conditions de travail (cf. § II. 3). D'autre part, le manque de données quant aux conséquences réelles de ces déclins physiques sur la performance au travail. On peut alors se demander s'ils sont assez prononcés pour être perceptibles au niveau de l'activité de travail ou bien encore s'ils sont peu visibles parce que compensés par les travailleurs en situation de travail. Cette seconde interprétation a été largement accréditée par de nombreuses recherches en ergonomie qui ont permis d'identifier précisément les différentes stratégies (compensation musculaire, augmentation de l'efficacité du regard, meilleure sélection des informations, mise en jeu de modes opératoires économiques...) qu'élaborent les salariés âgés pour faire face à cet effet supposé du vieillissement (Wisner, 1975 ; Laville, 1989 ; Desnoyers, 2001), en particulier pour les activités de travail exigeantes sur un plan physique. Par ailleurs, Greller et Simpson (1999) soulignent que ces aptitudes physiques sont actuellement de moins en moins requises dans les activités de travail, au profit d'une plus grande sollicitation des capacités cognitives. Les éventuelles pertes physiques liées à l'âge deviennent donc de moins en moins pénalisantes au regard de l'évolution des métiers, ce qui rend, par contre, plus fondamentale l'étude du vieillissement cognitif.

3.3.8.1.1.2-Âge et capacités cognitives

Les effets du vieillissement sur les capacités cognitives varient en fonction des contextes et des types de tâches. Dans l'ensemble, il y a une diminution avec l'âge des capacités cognitives globales et de certaines fonctions cognitives particulières comme la mémoire de travail et la rapidité de traitement de l'information. (Salthouse, 1991 ; Verhaeghen & Salthouse, 1997). Cependant, ce déclin est souvent plus prononcé lorsque les contraintes de temps sont importantes et que les tâches sont complexes. Les écarts entre les groupes d'âge

sont moins marqués ou absents dans des conditions plus favorables et avec des tâches plus simples. En outre, l'expérience et la formation initiale sont essentielles pour le maintien des capacités cognitives et la promotion de l'apprentissage global. Les fonctions cognitives peuvent être affectées par le vieillissement, mais elles peuvent être maintenues et améliorées dans des situations concrètes où elles sont sollicitées. **(Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli et Alexis Le Blanc, 2008)**

3.3.8.1.1.3-Âge, expérience et savoir

Si les personnes les plus âgées paraissent sensiblement moins performantes que les plus jeunes lorsque l'intelligence est mesurée en termes de traitement de l'information (cf. paragraphe précédent), cette tendance semble s'inverser lorsque l'on s'intéresse à l'intelligence basée sur le savoir des individus. On effectue que les performances des « âgés » sont souvent meilleures que celles des « jeunes » dans des tâches sollicitant les connaissances. Farr et Ringseis (2002) précisent que ce n'est pas l'âge en tant que tel qui est déterminant du savoir, mais que c'est l'expérience qui permet de comprendre les corrélations positives observées entre l'avancée en âge et le développement du savoir (qu'il s'agisse du savoir déclaratif ou procédural). Ce rôle positif de l'expérience a été mis en évidence sur les connaissances sociales (Perlmutter, Kaplan, & Nyquist, 1990) ; sur l'habilité à manipuler des expressions verbales (Stankov, 1988) ; sur la culture générale **(Ackerman & Rolffhus, 1999 ; Ackerman, 2000)**.

Au niveau du savoir procédural, de nombreuses études ont montré que les jeunes embauchés et les salariés âgés mettent en œuvre des procédures de travail différentes (Salthouse, 1984 ; Bosman, 1993). Bien souvent, les travailleurs âgés élaborent des pratiques professionnelles susceptibles de compenser les déclin de leur vitesse de traitement de l'information ou de leurs aptitudes physiques (Paumes, 2001). Avec l'expérience se développe une forme de savoir spécifique, l'accommodation expérimentale (Warr, 2001), qui permet à une personne de

mettre en œuvre des stratégies de compensation (Park, 1994), c'est-à-dire d'adapter son activité et ses schèmes d'action dans le but de maintenir ou d'augmenter son efficacité. Cependant, par analogie avec les résultats des recherches sur l'expertise (Warr, 2001), il semble que les effets positifs de l'expérience restent souvent circonscrits à quelques domaines de connaissances. Tout se passe comme si le travailleur âgé se délimitait un domaine de compétences et qu'il orientait tous ses efforts pour maintenir ou augmenter son niveau d'expertise dans ce domaine précis, souvent au détriment d'autres. Dès lors, on peut se demander si les travailleurs âgés transfèrent les acquis de leur expérience développée dans un domaine à de nouveaux domaines de connaissances. De même, s'il existe des compétences spécifiques à ce « transfert des acquis de l'expérience ».

Mais qu'en est-il au niveau de la performance au travail ? Dans une orientation ergonomique, les recherches francophones présentent ici l'intérêt d'apporter des éléments de réponse à cette question parce que précisément elles analysent ces différences observées selon l'âge dans des situations réelles de travail et non pas seulement dans un cadre expérimental ou semi-expérimental comme le font par exemple Salthouse ou Bosman (cités ci-dessus). Volkoff, Molinié et Jolivet (2000) montrent notamment qu'il existe trois types de stratégies liées à l'expérience : des stratégies temporelles (anticipations, vérifications), des stratégies de construction et d'utilisation du collectif (co-actions, coopérations), et des stratégies de maîtrise. Ces stratégies permettent de comprendre que la baisse liée à l'avancée en âge des performances maximales, telles qu'elles peuvent être appréciées dans des situations expérimentales, ne se révèle pas forcément dans les situations de travail (**Volkoff *et al*, 2000**).

Il existe des domaines de connaissances pour lesquels l'expérience ne s'avère pas d'un grand recours. On pense aux domaines en perpétuelles mutations, aux domaines technologiques notamment (Czaja & Sharit, 1993), qui de fait

demeurent l'apanage des plus jeunes. Les travailleurs âgés se voient confrontés à un autre problème, celui de l'adéquation de leurs connaissances à leur environnement immédiat. Ici, ce sont leurs compétences d'adaptation qui se trouveront sollicitées (plus que leurs habiletés cognitives ou leur savoir). Le vieillissement au travail sera donc maintenant envisagé du point de vue des compétences.

3.3.8.1.2-Motivation au travail et attitude face au vieillissement

3.3.8.1.2.1-Âge et compétences

Les travailleurs âgés sont confrontés à des défis majeurs en ce qui concerne l'évolution de leurs compétences, tels que l'obsolescence potentielle et l'adaptation aux nouvelles attentes des organisations de travail. Les risques principaux pour eux sont de voir leurs compétences devenir obsolètes et de ne pas avoir acquis les compétences désormais valorisées par les entreprises. Les travailleurs âgés doivent s'adapter rapidement aux nouvelles exigences, telles que l'innovation et la flexibilité. Le processus d'adaptation est encore plus compliqué car l'accès à une formation continue adéquate est souvent limité pour cette population.

Les résultats des recherches sur l'adaptabilité des travailleurs âgés sont contradictoires. Certaines études suggèrent que les travailleurs plus âgés sont plus adaptables que les jeunes, mais d'autres mettent en lumière des perceptions négatives, en particulier en ce qui concerne la polyvalence. Il est crucial de reconnaître la complexité de la situation. Une stratégie de préservation de l'identité professionnelle plutôt qu'un manque de compétence peut résulter de la diminution de la polyvalence avec l'âge. Les compétences des personnes âgées intègrent un ensemble de paramètres et sont souvent plurifonctionnelles, ce qui leur permet de satisfaire les besoins du travail et de maintenir leur bien-être. **(Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli et Alexis Le Blanc, 2008)**

3.3.8.1.2.3-Âge et motivation au travail

Selon une théorie implicite, de sens commun, la baisse de performance au travail observée chez les travailleurs âgés serait le fait d'un déclin avec l'âge de la motivation au travail et/ou de l'importance accordée au travail. Ces présupposés, dont la validité n'a pourtant pas été vérifiée, sont à la base de plusieurs théories économiques (Greller & Simpson, 1999) et sont lourds de conséquences pour les travailleurs âgés. Peu de recherches sont disponibles sur cette question des effets de l'âge sur la motivation au travail (Warr, 2001 ; Farr & Ringseis, 2002). Et celles qui le sont varient largement selon les domaines de motivation étudiés. Par exemple, Schooler, Caplan et Oates (1998) ont mis en évidence une plus grande motivation au travail chez les travailleurs âgés ; en revanche, concernant la motivation à s'engager dans une formation, Colquitt, LePine et Noe (2000) ont clairement observé une plus faible motivation des travailleurs âgés. Dans une perspective plus qualitative, Delgoulet (2000) a mis en évidence que les individus de plus de 40 ans engagés dans une formation redoutent davantage la situation et ont l'impression de ne pas contrôler leurs réussites et leurs échecs lors des évaluations. Elle constate également que, malgré des dispositions motivationnelles susceptibles d'handicaper les plus âgés dans l'apprentissage, leurs performances en formation sont équivalentes à celles des plus jeunes. Ce résultat est rendu intelligible par l'analyse de l'activité des stagiaires en formation qui révèle des modes d'apprentissage très différents entre jeunes et âgés aux niveaux par exemple de la gestion temporelle des activités et de l'importance accordée à l'écrit. **(Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli et Alexis Le Blanc, 2008)**

3.3.8.2-Facteurs Environnementaux

3.3.8.2.1-Conditions de travail et collectif professionnel

3.3.8.2.1.1-Influence des conditions de travail

L'étude de l'influence des conditions de travail sur les comportements des travailleurs âgés fait référence à un champ de recherches devenu classique en ergonomie. Regroupées sous la problématique « âge, travail et santé », ces recherches visent la description des conditions et des situations de travail susceptibles d'accélérer le « vieillissement normal ». En fait, et comme l'a bien indiqué Teiger (1983, 1989), ce vieillissement est à considérer sous un double aspect : à côté du vieillissement « naturel », c'est-à-dire biologique (Derriennic, Cassou, & Desriaux, 1989), il y a le vieillissement « produit », influencé par les facteurs externes de l'environnement dans lequel vit l'individu et surtout dans lequel il travaille. C'est donc bien du « vieillissement produit » (dont les effets peuvent se prolonger bien au-delà de la période de la vie active) dont il sera ici question.

Sans rentrer dans le détail de ces travaux, on se contentera de mentionner que l'analyse comparée des structures d'âge en fonction des secteurs et des métiers est une des techniques fréquemment employées pour repérer les postes de travail aux exigences pénalisantes pour les salariés les plus âgés (Gonon, Delgoulet, & Marquié, 2004). De ces travaux, et des enquêtes réalisées sur cette question, on retiendra que les processus de sélection sur l'âge sont particulièrement marqués pour les postes en horaires alternants ou nocturnes, pour ceux présentant de fortes contraintes temporelles et pour ceux qui nécessitent l'utilisation de nouvelles technologies (Monfort, Cassou, Norton, & Derriennic, 2001 ; Ribet & Derriennic, 2001 ; Volkoff & Molinié, 2001). L'apport de ces études est fondamental à plusieurs niveaux : pour la conception des unités de production, pour l'accompagnement au changement technologique et pour la gestion des emplois en fonction des âges.

D'autres recherches, appuyées sur une méthodologie plus expérimentale, tendent à évaluer les effets conjoints du vieillissement et des conditions de travail sur les ressources cognitives des individus (Maguire *et al.*, 2000 ;

Marquié *et al.*, 2002). Elles soutiennent l'hypothèse selon laquelle certaines conditions de travail peuvent moduler l'effet du vieillissement sur les ressources cognitives. Ce postulat est original car l'influence des conditions de travail peut être aussi bien positive que négative. Positive, car l'utilisation continue et intensive des habiletés cognitives de base durant l'âge adulte pourrait protéger ces habiletés du déclin lié à l'âge (Marquié *et al.*, 2002). Ainsi a-t-on pu observer qu'un travail complexe accroît la flexibilité intellectuelle, notamment chez les travailleurs âgés (Schooler, Mulatu, & Oates, 1999), alors que les tâches sollicitant faiblement les activités cognitives produisent une forme de « sclérose cognitive » (Leplat, 1988 ; cité par Marquié *et al.*, 2002).

Cette thématique du vieillissement au travail n'a pas perdu de son actualité sociale et continue à faire l'objet de nombreuses recherches (cf. l'étude VISAT, Marquié *et al.*, 2002). Au regard de l'évolution des métiers et de l'apparition de nouvelles formes de contraintes professionnelles, ces études s'intéressent davantage aujourd'hui aux conséquences psychologiques des conditions de travail, en particulier aux phénomènes de surcharge mentale, ainsi qu'au harcèlement et à la souffrance au travail, auxquels sont plus particulièrement exposés les travailleurs âgés. À l'origine de ces atteintes psychiques sont souvent identifiés des conflits d'ordre interpersonnel et des dysfonctionnements relatifs à des relations professionnelles ou personnelles défailtantes ou stigmatisées comme telles.

3.3.8.2.1.2-Influence du collectif de travail et des relations extraprofessionnelles

Parmi les conditions de travail, figurent la composition, la structure et le fonctionnement du collectif de travail du travailleur âgé. À ce niveau, un certain nombre d'études ont tenté d'évaluer le rôle de la démographie organisationnelle sur la performance et la satisfaction au travail. Sur ce point, il a été constaté (Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992 ; Cummings, Zhou, & Oldham, 1993 ; Williams

& O'Reilly, 1998) qu'un employé qui n'a pas le même âge que ses collègues a plus de chance d'être absent et de quitter l'entreprise (ou de vouloir la quitter). Cet effet négatif a également été observé sur l'attachement à l'organisation, l'implication psychologique et la satisfaction au travail. Ainsi, d'un point de vue socio-affectif, les salariés préfèrent travailler avec des personnes de même âge. Plus contrasté est l'impact de la diversité d'âge des pairs sur la performance au travail car cette diversité peut créer des conflits positifs ou négatifs pour la réalisation des objectifs professionnels. Qu'en est-il de la diversité des âges entre supérieurs hiérarchiques et employés ? Ici aussi, les résultats diffèrent selon que l'on s'intéresse à la satisfaction ou à la performance au travail. Concernant la satisfaction, la proximité d'âge entre supérieur hiérarchique et salariés semble également le vecteur d'une plus grande satisfaction des salariés (McCain, O'Reilly, & Pfeffer, 1983 ; Farr & Ringseis, 2002). Quant à la performance, les observations sont contradictoires. Ferris, Judge, Chachere et Liden (1991) constatent que les supérieurs âgés ont tendance à donner de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs jeunes, comme, à l'inverse, les supérieurs jeunes ont tendance à attribuer de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs âgés. Ce résultat est contredit par ceux obtenus par Cummings, Zhou et Oldham (1993) qui montrent que les supérieurs qui n'ont pas le même âge que leurs subordonnés tendent à évaluer moins favorablement leurs performances et leur potentiel. De nouvelles recherches méritent donc d'être engagées sur ce point, car, si ces résultats peuvent avoir des incidences sur le « management organisationnel », il reste à expliciter les processus psychologiques et sociaux par lesquels l'hétérogénéité des âges exerce une influence, d'autant que celle-ci est souvent mise en évidence à court terme (**Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999 ; Riordan, 2000**).

Si la structure d'âge au sein de l'équipe est bien un facteur susceptible d'orienter une part des comportements au travail des travailleurs âgés, le degré

de cohésion du collectif de travail peut s'avérer également déterminant, et sans doute exerce-t-il une influence à plus long terme. Les résultats dont on dispose mettent essentiellement l'accent sur le rôle du groupe de travail dans les stratégies de compensation mises en œuvre par les salariés pour faire face aux éventuels déclinés liés à l'âge. Le collectif intervient à deux niveaux : il peut favoriser ou, au contraire, inhiber la mise en œuvre de ces stratégies, et il peut en lui-même constituer une stratégie de compensation. Ainsi, nombreux sont les travaux qui témoignent d'une régulation interindividuelle entre travailleurs jeunes et âgés au sein de l'équipe de travail. Millanvoye et Colombel (1996) observent par exemple, dans une entreprise de construction aéronautique, que le travail est réparti de sorte que les plus âgés assument les tâches demandant expérience et savoir-faire, et qu'ils soient écartés des tâches impliquant une importante pénibilité physique ou de fortes contraintes temporelles.

Au-delà du groupe de travail, les relations interpersonnelles hors travail peuvent elles aussi constituer, pour les travailleurs âgés, une ressource ou un obstacle à la réalisation de leur activité professionnelle. Se posent ici la question des rapports travail - hors-travail et celle du soutien social. Sur ce point, il a été établi que l'avancée en âge s'accompagnait d'une réduction de l'activité sociale et du nombre de relations interpersonnelles (Carstensen, 1995). Cette baisse du capital social (et donc de la disponibilité de soutiens sociaux) explique en partie les plus grandes difficultés qu'ont les travailleurs âgés pour retrouver un emploi (Francis & Bolgers, 1997), ainsi que le risque élevé d'exposition au stress qu'ils rencontrent dans cette recherche d'emploi. Friedman, Kane et Cornfield (1998) ont en effet mis au jour l'effet protecteur d'autrui pour la population des travailleurs âgés confrontés à cette situation potentiellement stressante que représente la fin de carrière. D'autres recherches sont toutefois nécessaires pour mieux cerner le rôle des relations interpersonnelles dans le vécu de la fin de la carrière professionnelle.

3.3.9. Politiques organisationnelles et contexte socio-économique

3.3.9.1-Politiques organisationnelles de gestion des travailleurs âgés

Depuis la fin du XX^e siècle, s'est opérée une véritable transformation des politiques de gestion des emplois et des carrières. Les nouveaux modes de compétition économique en vigueur ont conduit à une remise en cause de la règle, plus ou moins explicite, selon laquelle l'avancée en âge garantissait une certaine sécurité de l'emploi et s'accompagnait d'une avancée dans la carrière (Hall & Mirvis, 1995). Les promotions propres à la fin de carrière ne marquaient pas uniquement un privilège de l'âge, mais témoignaient également de la reconnaissance du travail accompli et d'une certaine « fidélité » à l'entreprise. Aujourd'hui, cette règle tacite semble largement remise en question (Sullivan, 1999 ; Cascio, 2000 ; Power & Rothausen, 2003). L'âge n'est plus le pilier central des politiques de ressources humaines et il devient un facteur de moins en moins prégnant pour la sécurité de l'emploi et l'avancement de carrière. Ce qu'attestent le taux de chômage – particulièrement élevé – des plus de 55 ans et l'augmentation du nombre de travailleurs âgés qui se trouvent bloqués (« plafonnés ») dans leur développement de carrière.

Cette notion de « plafonnement de carrière » est relativement nouvelle. Allen, Poteet et Russell (1998) la définissent comme le moment où les opportunités de promotions deviennent peu probables. Sans doute ce plafonnement doit-il à certains stéréotypes ou préjugés, partagés au sein de l'organisation (et au sein de la société, cf. paragraphe suivant) ; à des images stéréotypées d'un travailleur âgé moins ouvert au changement, peu performant, ayant une faible motivation et un faible potentiel de développement, mais présentant une grande stabilité et une grande conscience professionnelle (Finkelstein & Burke, 1998 ; Tougas *et al.*, 2004). L'absence de possibilité d'évolution dans l'entreprise en raison de son âge peut donc être assimilée à une forme de discrimination sociale. Elle n'est pas la seule. Une discrimination existe aussi dans l'accès aux

formations, les entreprises se montrant souvent hésitantes pour investir dans la formation des travailleurs âgés (Bailey & Hansson, 1995 ; Warr, 2001). On peut également se demander, à l'instar de Sterns et Miklos (1995), pourquoi les travailleurs se formeraient, puisque leurs possibilités de se développer professionnellement demeurent limitées.

Pour aussi importantes qu'elles soient, ces observations restent peu explicites quant aux conséquences réelles de ces politiques organisationnelles sur la performance au travail des salariés âgés (Freund, 1997 ; Settersten, 1997). Plusieurs études (Chao, 1990 ; Tremblay, Roger, & Toulouse, 1995 ; Allen *et al.*, 1998) apportent un éclairage complémentaire en montrant que la perception de ne plus avancer professionnellement entraîne une baisse de motivation, une dévalorisation de soi et s'accompagne d'une diminution de la performance au travail. Ces politiques organisationnelles créent donc une situation qui, *in fine*, peut nuire à l'efficacité de l'entreprise. Toutefois, le rôle des stéréotypes liés à l'âge et aux emplois n'est pas très bien compris. Encore faut-il préciser que, face à cette situation stigmatisante, les travailleurs âgés ne restent pas passifs. Ils mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives pour faire face à ces politiques organisationnelles qui leur sont largement défavorables (Ettington, 1998 ; Rotondo & Perrewé, 2000). La mise en œuvre de telles stratégies ne peut dépendre des seules caractéristiques et dispositions du sujet. Leur activation ou leur inhibition dépend aussi du contexte organisationnel, ce qui nécessite la réalisation d'études plus systématiques qui prennent en compte à la fois des facteurs individuels et des facteurs d'environnement ainsi que leur interaction à travers notamment la construction des rapports individus-organisation.

3.3.9.2-Le niveau macro : rôle du contexte économique et social

L'influence de l'environnement sur la « réussite » dans les organisations des travailleurs âgés est complexe. Elle est relative à la fois aux mesures sociales qui

leur sont destinées (évoquées en introduction), à la conjoncture économique et démographique, à l'état du lien social et aux rapports entre générations, ainsi qu'aux normes sociales en vigueur. Elle s'exerce le plus souvent de façon indirecte en agissant notamment sur les politiques organisationnelles de gestion des travailleurs vieillissants. La place accordée à ces salariés dans l'entreprise est en effet fortement liée au contexte social, économique et démographique. En période de crise, les travailleurs âgés ont plus de risques de se voir écartés du marché de l'emploi, alors que seront plus fortement valorisées leurs connaissances et leur expérience dans une situation de plein emploi. Actuellement, la mondialisation du marché, la concurrence de plus en plus tenue entre entreprises et entre salariés (redoublée par des déséquilibres démographiques majeurs dans nos sociétés), fragilisent la position des travailleurs âgés sur le marché de l'emploi et génèrent de nouvelles tensions entre générations. Alors que la fin du plein emploi est aujourd'hui largement admis, on assiste à une véritable mutation dans le déroulement des parcours professionnels et personnels. « Les carrières deviennent de plus en plus flexibles et discontinues, alternant les périodes de travail, de formation et de chômage, et mettant fin au modèle de cycle de vie rigide et linéaire à trois étapes précises qui s'enchaînent "normalement" en référence à la vie professionnelle : formation, vie active, retraite » (Teiger, 2001, p. 29).

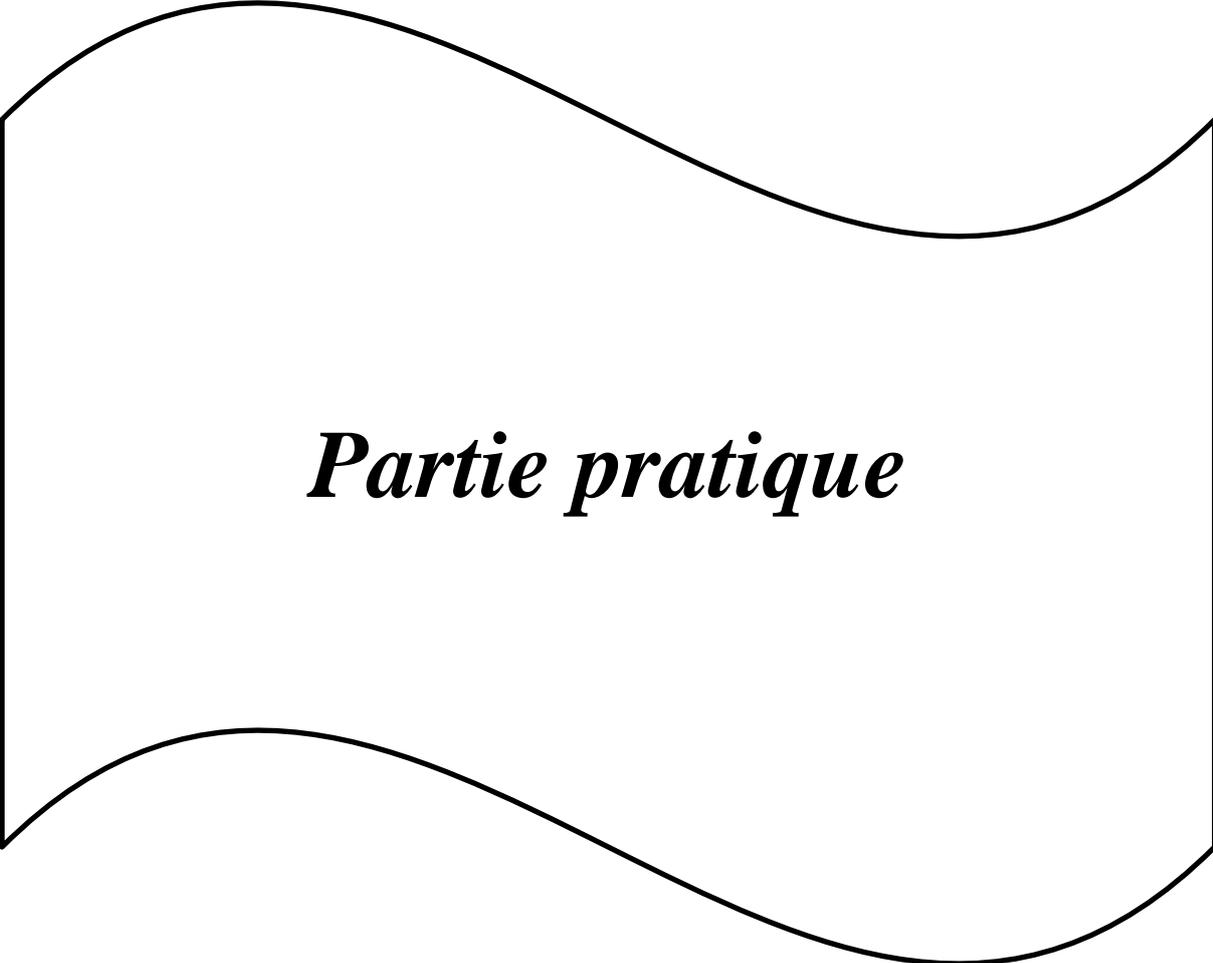
Ces transformations du cycle de vie et du déroulement de la fin de carrière, de même que les comportements envers les travailleurs âgés, ne sont pas exclusivement déterminés par le contexte économique. Ils dépendent également des normes sociales liées à l'âge, des représentations collectives, voire des préjugés existant à l'égard des travailleurs âgés. À ce niveau, Guillemard (2003) a proposé une analyse de ces représentations et a mis en évidence les changements majeurs qui sont survenus dans la conception sociale de la vieillesse et dans les représentations collectives des rapports entre âge et emploi.

Sans rentrer dans le détail de cette analyse, on soulignera simplement, avec Kim et Moen (2001), qu'aujourd'hui la retraite devient une « expérience de milieu de vie » et qu'elle n'est plus synonyme de « vieil âge ».

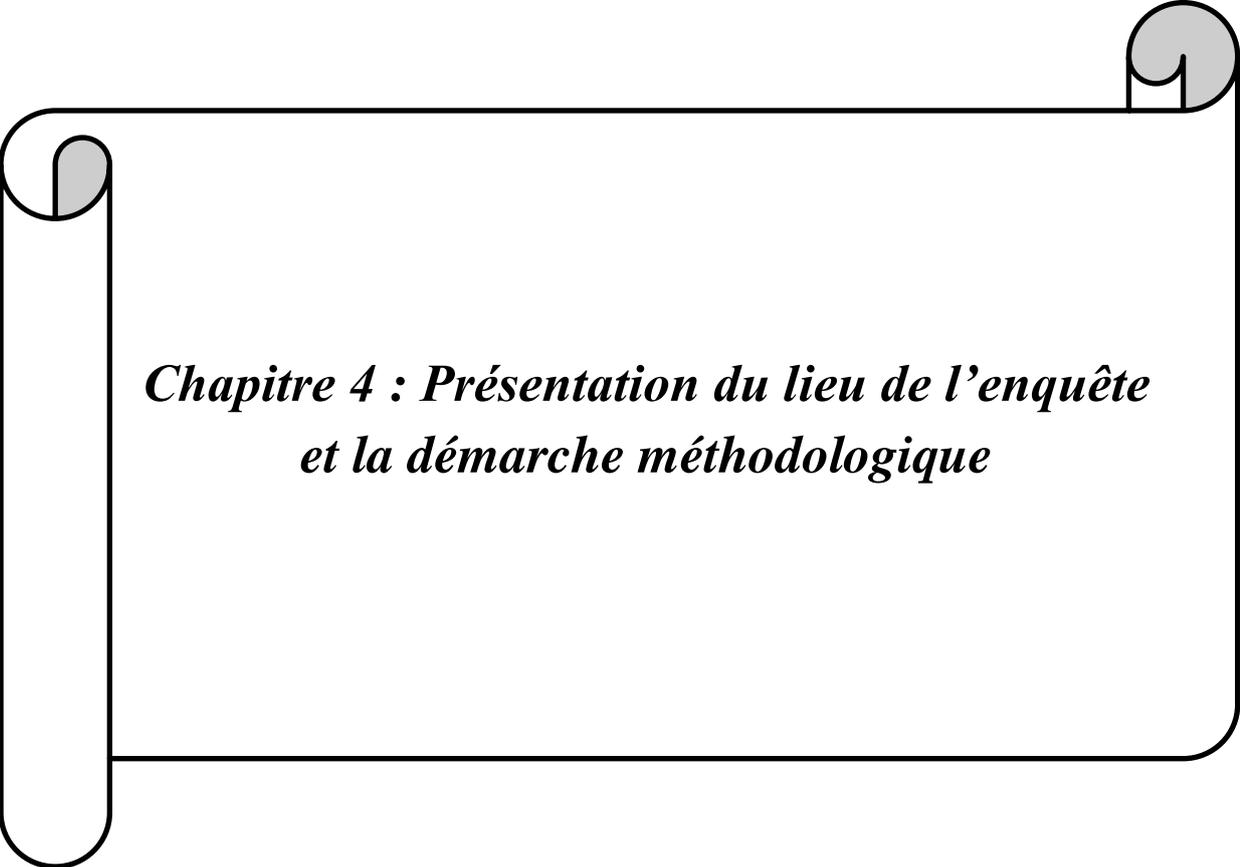
Ces analyses tracent à l'évidence d'autres voies pour la recherche sur la fin de carrière. Toutefois, la plupart d'entre elles en restent à un niveau descriptif. Elles n'explicitent pas les processus par lesquels ces politiques organisationnelles menaçantes ou injustes, ces préjugés plus ou moins partagés par différents acteurs de l'organisation à l'encontre des travailleurs âgés, influencent leurs comportements de carrière, ni les processus par lesquels ces travailleurs contournent ou « déjouent » ces influences.

- **Résumé du chapitre**

Nous examinerons les différents aspects de ce processus dans ce chapitre, en commençant par une étude approfondie du profil démographique et professionnel des travailleurs âgés. Il est crucial de mettre en place ces interventions afin de promouvoir l'autonomie et la réintégration professionnelle des travailleurs âgés qui font face à des difficultés liées à leur santé ou à leur capacité de travail. Par ailleurs, nous examinerons l'importance des méthodes de gestion des ressources humaines et du développement organisationnel dans la mise en place d'un cadre de travail propice au maintien de l'emploi des travailleurs âgés. Dans ce chapitre, l'objectif est de proposer une vision globale de la réadaptation des travailleurs âgés ayant une incapacité partielle, en soulignant les difficultés rencontrées et les stratégies prometteuses pour encourager leur maintien dans l'emploi et leur bien-être.



Partie pratique



*Chapitre 4 : Présentation du lieu de l'enquête
et la démarche méthodologique*

- **Préambule**

Dans ce chapitre nous allons présenter le cadre méthodologique et les étapes de l'enquête sur le terrain. Nous commencerons par la présentation du lieu d'enquête CEVITAL, la pré-enquête, la méthode de recherche adoptée, l'échantillonnage, les instruments d'évaluation des concepts clé et enfin la collecte des données.

Section01 : I-Présentation du terrain d'investigation

C'est en diversifiant les activités du Groupe Cevital que son fondateur **Monsieur Issad REBRAB** n'a cessé de le faire grandir. Après avoir créé en 1968 son cabinet d'expert-comptable, il se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans le secteur de la métallurgie et en 1991 dans celui de la sidérurgie. Aujourd'hui le groupe compte 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

4.1.1-Présentation du groupe CEVITAL

Le Groupe Cevital est la première entreprise privée en Algérie à avoir investi dans différents domaines d'activité. Il a traversé des périodes historiques pour atteindre sa taille et sa réputation actuelle. Le Groupe Cevital a développé progressivement ses activités dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la grande distribution, de l'électronique, de l'électroménager, de la sidérurgie, de l'industrie du verre plat, de la construction industrielle, de l'automobile, des services et des médias, en se concentrant sur la création d'un ensemble économique solide. Il emploie 60 000 individus répartis sur 3 continents et joue un rôle essentiel dans l'économie algérienne, contribuant en permanence à la création d'emplois et de richesses.

Cevital Agro-industrie, créée en 1998 et implantée au port de Bejaia, dispose de plusieurs unités de production ultramodernes spécialisées dans les produits sucrés, gras, minéraux, boissons et sauces. Elle satisfait les exigences nationales et a donné à l'Algérie la possibilité de devenir exportatrice d'huiles, de margarines et de sucre, passant ainsi de l'état d'importateur à celui d'exportateur dans ces secteurs. Il commercialise ses produits dans divers pays, tels que l'Europe, le Maghreb, le Moyen-Orient et l'Afrique de l'Ouest.

CEVITAL a pu s'imposer dans le marché algérien en lançant plusieurs variétés des produits destinés à la consommation, sous différentes gammes :

- Elio.
- Medina.
- Lalla khedidja.
- Tchina.
- Skor.
- Fleurial.
- Matina.

4.1.2-Les différentes directions de l'entreprise

4.1.2.1-La direction Marketing

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances)

coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

4.1.2.2-La direction des Ventes & Commerciale

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

4.1.2.3-La direction Système d'informations

- Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.
- Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

4.1.2.4-La direction des Finances et Comptabilité

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le Reporting périodique

4.1.2.5-La direction Industrielle

- Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.
- Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.
- Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).
- Est responsable de la politique environnement et sécurité
- Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

4.1.2.6-La direction des Ressources Humaines

- Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVIALE Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

4.1.2.7-La direction Approvisionnements

- Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).
- Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

4.1.2.8-La direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

4.1.2.9-La direction des Silos

- Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.
- Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières ;

- Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.
- Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

4.1.2.10-La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

4.1.2.11-La direction Corps Gras

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification–Hydrogénation–pate chocolatière–utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes

huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre.

Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

4.1.2.12-La direction Pôle Sucre

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

4.1.2.13-La direction QHSE

- Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de Management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux.
- Veille au respect des exigences règlementaires produits, environnement et sécurité.
- Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations.
- Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

4.1.2.14-La direction Energie et Utilités

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur Ultra haute pression 300T/H et basse

pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension, avec une capacité de 50MW. /

4.1.2.15-La direction Maintenance et travaux neufs

- Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.
- Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)
- Rédige les cahiers des charges en interne.
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

4.1.3-Les objectifs de l'entreprise

- Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :
- L'extension de ses produits.
- La modernisation de ses installations en termes technologie pour augmenter le volume de sa production.
- S'implanter dans divers secteurs.
- Positionner ses produits sur le marché local et étranger.
- L'indépendance du marché agro-alimentaire algérien du marché étranger.
- Optimiser les offres d'emploi sur le marché de travail.
- Encourager de l'agriculture.
- Atteindre la performance et un niveau supérieur en termes de qualité et d'efficacité.
- Répondre à la demande du consommateur.

Section02 : Pré-enquête et enquête

La pré-enquête est la phase d'opérationnalisation de la recherche théorique « elle consiste à essayer sur un échantillon réduit les instruments (guide d'entretien, analyse de document) prévue pour effectuer l'enquête. Si l'on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique on peut explorer d'une façon limitée le problème à étudier, avant même de préciser définitivement ses objectifs ». (Grawitz, 2001-2002).

Cette indispensable première étape de l'enquête d'investigation sur le terrain nous a permis de :

- ✓ Mieux connaître le lieu de notre enquête c'est-à-dire les différents services et département de CEVITAL.
- ✓ Connaître certaines caractéristiques de notre échantillon notamment les types d'incapacité par service.
- ✓ Avoir des informations nécessaires pour la formulation de nos hypothèses et la définition des concepts clés, et éclairer les ambiguïtés du thème.
- ✓ Clarifier notre problématique et élaborer nos hypothèses.

Notre pré-enquête s'est déroulée dans des dates différentes, ayant commencé le 10 Mars 2024 jusqu'au 15 Mars 2024. Durant une période de 05 jours nous avons adressé des questions ouvertes pour 04 travailleurs de déférente catégorie socioprofessionnelle et nous avons reçu des renseignements précieux sur notre thème de recherche.

4.2.1-La méthode de recherche utilisée

L'utilisation d'une méthode est indispensable dans une recherche scientifique, elle permet de recourir à un aspect de la réalité que l'on veut étudier.

Dans notre présente étude nous avons utilisé la méthode qualitative exploratoire. Selon Maurice Angers cette méthode consiste en « un ensemble de procédés pour qualifier les phénomènes à l'étude » (**Angers, 1997, p60**)

4.2.2--L'échantillon et ses caractéristiques

L'échantillon est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres personnes sur lesquelles porte l'investigation. Dans le langage des sciences humaines. Un échantillon est un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations.

Selon Madeleine Grawitz «il désigne un ensemble dont les éléments sont choisis parce qu'ils possèdent tous une même propriété et qu'ils sont de même nature » (**Madeleine, 2002, p53**).

Nous avons opté pour un échantillon non probabiliste, car il est mieux adapté pour les études qualitatives dont le procédé de sélection des enquêtés est à effet boule de neige dont nous avons pris attache avec la première personne et quand on a terminé l'entretien avec cette dernière il nous a orienté vers une deuxième personne ainsi de suite jusqu'aux 12^{ème} membres ou la saturation des informations se fait sentir.

4.2.3-l'instrument de vérification des concepts

4.2.3-1-L'élaboration du guide d'entretien

Pendant la pré-enquête nous avons recueillies beaucoup d'informations se rapportant à notre recherche, ces informations nous ont permis d'élaborer un guide d'entretien de (19 questions) répartie comme suit :

A- La première partie : Concerne les données socioprofessionnelles :

L'Age, niveau scolaire, la catégorie professionnelle, poste, occupé, le type d'incapacité partielle, soit un total de (05) questions.

B- La deuxième partie : Porte sur les contraintes du travail au sein de l'entreprise CEVITAL. Soit un total de (03) questions.

C- La troisième partie : Concerne les stratégies d'adaptation ou d'ajustement informel utilisé par les travailleurs âgés en situation d'incapacité au travail. Soit un total de (02) questions.

D- La quatrième partie : Porte sur la pratique de soutien socio-émotionnelle des manager et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique. Soit un total de (05) questions.

E- La cinquième partie : Porte sur les pratiques de régulation des manager et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique. Soit un total de (02) question.

F- La sixième partie : Porte sur les pratiques d'habilitation psychologique des managers et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale. Soit un total de (02) Question

4.2.4-La collecte des données

La période de l'enquête à l'entreprise CEVITAL a duré un mois soit du 10 mars au 16 avril 2024. Durant cette période on a eu comme interlocuteurs les salariés âgés (45 ans et plus). Avec lesquels on a noué des liens de confiance. L'enquête a été fructueuse de ce point de vue. Les entretiens ont été réalisés de manière individuelle et confidentielle avec 12 salariés âgés. Les entretiens ont duré en moyenne de 30 minutes.

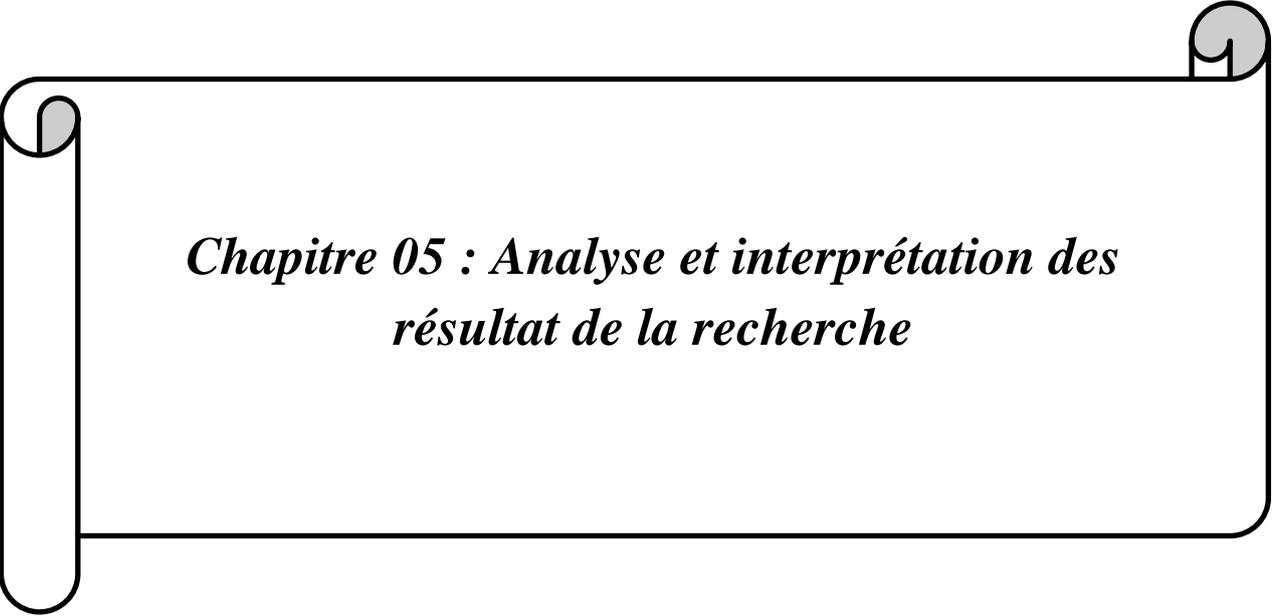
Cette étape nous a permis de collecter un grand nombre d'informations sur la situation des travailleurs âgés en situation d'incapacité partielle au sein de l'entreprise CEVITAL.

4.2.5-Le traitement des données

Pour réaliser cet objectif, nous avons noté toutes les informations (avis) recueillies auprès des enquêtées qui sont au nombre de (12). Ensuite, nous avons classé les données selon chaque thématique. Pour finir, nous avons utilisé la technique d'analyse de contenu. Ce type d'analyse est une technique de traitement de données la plus connue et la plus utilisée dans le traitement des contenus des discours et d'analyse des données qualitatives.

- **Résumé**

Dans ce chapitre, nous sommes parvenus à faire la présentation de l'organisme et lieu d'enquête qui est l'entreprise CEVITAL, ses principales activités, son profil, par la suite on s'est penché à présenter les différentes directions de l'entreprise CEVITAL, nous avons aussi opté sur la présentation de la pré-enquête ainsi ses résultats, la méthode utilisée, la population et l'échantillon de l'étude, nous avons indiqué ensuite les instruments de mesure de concepts, et en fin l'étape de la collecte des données qui nous a permis d'explorer le terrain, nous terminons par le traitement statistique des données.



*Chapitre 05 : Analyse et interprétation des
résultat de la recherche*

- **Préambule**

Dans ce chapitre, nous présentons les divers résultats de notre étude, tels que les données socioprofessionnelles des participants à notre étude, pour par la suite, nous examinerons et interpréterons ces résultats en fonction de nos hypothèses de recherche.

5.1-Analyse et interprétation des données socioprofessionnelles

Tableau N°5 : la répartition des enquêtés selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
45-50	8	66.67%
51-57	4	33.33%
Totale	12	100%

D'après l'âge des enquêtés on remarque, que la majorité d'entre eux représente la catégorie d'âge entre 45 à 50 ans qui est la plus dominante avec une fréquence de 8, suivi de la catégorie âgée entre 51 à 57 ans avec une fréquence de 4.

Nous constatons d'après les données présentées la catégorie d'âge la plus dominante dans l'entreprise CEVITAL ayant dû 45 à 50 ans avec un pourcentage de 66.67% suivi par l'autre catégorie avec un pourcentage de 33.33%, cette dernière possède des salariés avec incapacité partielle de moyen âge.

Tableau N°6 : la répartition des enquêtés selon le niveau scolaire

Niveau scolaire	Fréquence	Pourcentage
Moyenne	3	25%
Secondaire	5	41.67%

Universitaire	4	33.33%
Totale	12	100%

Ce tableau nous permis de repartir les enquêtes selon le niveau scolaire, le taux de niveau moyenne est avec un pourcentage de 25%, le taux de niveau secondaire est de 41.67%, le taux des universitaires est avec un pourcentage de 33.33%.

Cependant, nous remarquons que 41.67% qui représente le niveau secondaire qui ont plus de poste de travail par rapport aux autres.

Tableau N°7 : la répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	4	33.33%
Agent de maîtrise	8	66.67%
Totale	12	100%

Notre échantillon est composé de 12 employés répartis sur deux lieux d'enquêtes à savoir : 4 cadres dans différents services (superviseur HSE, chef de département de maintenance, Ingénieur), tandis que 8 employés appartenaient aux autres services (HSE, Agent de production, Soudeur, Opérateur de production).

Tableau N°8 : la répartition des enquêtés selon le poste de travail occupé

Poste de travail	Fréquence	Pourcentage
Superviseur HSE	2	16.67%
HSE	2	16.67%
Agent de production	2	16.67%

Chef de département de maintenance	1	8.33%
Soudeur	1	8.33%
Opérateur de production	3	25%
Ingénieur	1	8.33%
Totale	12	100%

Ce tableau nous permis de repartir les enquêtes selon le poste de travail occupé, le taux des opérateurs de production est avec un pourcentage de 25%, les Superviseur HSE, agent de production et HSE ont le même pourcentage qui représente 16.67%, ainsi que les postes d'ingénieur, chef de département de maintenance et soudeur représente un pourcentage de 8.33%.

Cependant, Il est possible d'expliquer cette différence entre ces catégories par le fait que le travail chez Cevital nécessite un certain niveau et compétences, ainsi que par le fait que cette entreprise nécessite réellement des compétences et des connaissances pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe.

Tableau N°9 : la répartition des enquêtés selon les types de l'incapacité partielle

Type d'incapacité	Fréquence	Pourcentage
Trouble musculo-squelettiques (TMS)	5	41.67%
Incapacité partielle (coupure de doigt)	2	16.67%
Problème respiratoire	1	8.33%
Problème auditif	1	8.33%
Problème psychologique (stress)	1	8.33%
Maladie chronique (hypertension)	2	16.67%
Totale	12	100%

Ce tableau nous permis de repartir les enquêtes selon le type d'incapacité partielle, les salariés touchés par les problèmes respiratoire, auditive, problèmes psychologiques ont le même pourcentage qui représente 8.33%, les salariés touchés par les maladie chronique et par une incapacité partielle ont le même pourcentage qui représente 16.67%, ainsi que les troubles musculosquelettiques sont les plus dominantes par un pourcentage de 41.67%.

A partir de ce tableau le type d'incapacité le plus élevé par rapport aux autres est les T.M.S. Cela nous laisse dire que la pression de la charge de travail accumulée, associée aux gestes répétitifs

5.2-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses

5.2.1-Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

Nous présentons dans cette partie les résultats de la première hypothèse qui stipule que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique partielle au travail dépend de la pratique de soutien socio-émotionnelle à l'individu par les supérieurs hiérarchiques. »

Afin d'examiner les résultats de cette première hypothèse de notre étude nous avons opté pour l'analyse des entretiens réalisés avec nos enquêtés. **La typologie de Rousseau (2007)**, offre un cadre permettant de saisir les diverses formes d'adaptation au travail. D'après cette typologie, l'adaptation socio-émotionnelle fait partie des trois types d'adaptation majeurs.

Lors des entretiens réalisés avec nos enquêtés sur un totale de douze (12) entretiens, sept (07) enquêtés âgés de 45 jusqu'à 50 ans ont répondu que leurs interactions avec leur supérieures immédiates sont positives, ces employés ont exprimé leur reconnaissance envers leurs supérieurs pour leur soutien et leur écoute, qui les ont aidés à se sentir valorisés et soutenus dans leur processus de réadaptation. Suivi d'un total de cinq (05) enquêté âgés un parmi eux âgé de

47ans et les autres de 51 jusqu'à 57ans qui disent tout à fait le contraire, ces travailleurs âgés qui sont touché par une incapacité psychologique partielle a titre exemple « le stress », exprimé leur isolement et leur frustration face à un manque de prise en compte de leurs besoins émotionnels et sociaux au travail.

Parmi les (07) participants qui ont répondu que leur interaction avec leur supérieur hiérarchique est positive, (01) répondant déclare : « mon supérieur immédiat m'écoute bien et il me propose des solutions. ». Il s'agit de (06) participant qui sont pour cet avis.

Cependant, les autres participants qui ont témoigné le contraire, un répondant a dit : « mon supérieur immédiat se concentre principalement sur l'accomplissement des tâches et qu'il accorde moins d'attention aux aspects émotionnelle et social », un autre dit aussi « mon supérieur immédiat ne montre aucun intérêt pour mes difficultés personnelles. Je me sens souvent ignoré et mal compris, il se concentre juste sur le travail ». En outre, les autres participants ont mentionné que leurs supérieurs directs ne prennent pas en considération leurs difficultés personnelles au travail lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

Un répondant atteint d'un problème psychologique (le stress), dit que « mon supérieur immédiat n'a pas une bonne méthode pour gérer le stress. »

En effet, sept (07) participants confirment que les pratiques de soutien socio-émotionnel par leur supérieur immédiat contribuent dans leur réadaptation au travail. On contrepartie Il y a cinq (05) participants qui infirment ce qui a été dit précédemment. A la lumière de ces résultats la première hypothèse est confirmée.

5.2.2-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

Nous allons présenter les résultats de la deuxième hypothèse qui suppose que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique

partielle au travail dépend de la pratique de régulation des supérieurs hiérarchiques. » le but de cette hypothèse et de voir l'effet de l'influence des pratiques de régulation (pour faciliter les tâches des salariés) sur le processus de réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité physique partielle. D'après l'enquête mener nous avons ressorti huit (08) enquêtés âgés, quatre d'entre eux leurs âges variés entre 51 et 55 ans et les autres entre 45 et 50 ans qui disent l'absence générale des pratiques de régulation au travail, et quatre (04) répandant dissent le contraire, c'est-à-dire ils n'ont pas le même avis avec les autres répondants, car l'entreprise CEVITAL dispose de plusieurs unités et chaque unité utilise ces propres pratiques de régulations.

Selon les déclarations des travailleurs âgés et qui souffrent de trouble musculosquelettique, la marche et la position debout prolongées fait partie des contrainte au travail. Un participant qui souffre d'une arthrose au genou dit que plusieurs déplacements sur des hauteurs et des longueurs importantes présente des difficultés à mener à bien le travail ». Un répondant ayant un problème auditif (mauvaise audition) dis que « mon supérieur immédiat ne fait rien pour favoriser ma communication, je me sens isolé dans mon travail car je ne peux pas participer pleinement aux conversations avec mes collègue et dans les réunions », un autre atteint d'un trouble musculo-squelettique (hernie discale) souligne « Je suis confronté à des tâches répétées qui aggravent mon hernie discale. Mon supérieur ne me propose aucune solution pour diminuer ma charge de travail physique ». Dans ce cas-là l'absence de la régulation aux travaille est affirmé.

Cependant, les autres participants qui ont témoigné le contraire un répondant dit « Les pratiques de régulation telles que la formation et le développement de nouvelles compétences m'ont aidé dans ma réadaptation, en particulier avec l'aide de mon supérieur immédiat ». Selon la déclaration des autres participant, les pratique de régulation comme l'aide et la facilitation des tâches, la formation

et le développement des compétences, contribue positivement sur notre réadaptation.

Le contenu des résultats à la question suivante : « Pouvez-vous nous éclairer sur le rôle de la pratique de régulation de votre supérieur immédiat dans votre réadaptation ou réajustement aux exigences et contraintes du travail ? » Que huit (08) enquêtés sur douze (12) affirment que l'absence des pratiques de régulation au travail influent négativement sur leur rendement, et à titre d'exemple de c'est pratique : la clarification des objectifs et des responsabilités, orientation des équipiers à l'égard du travail à réaliser et le Feed-back pour améliorer l'exécution du travail. Ces témoignages soulignent l'importance des pratiques de régulation des supérieurs hiérarchique dans la réadaptation de cette catégorie confrontée à des incapacités physiques partielle.

Enfin, selon les données recueillies sur le terrain, et, après interprétation nous considérons que l'hypothèse 02 est confirmée.

5.2.3-Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse

Dans le but de vérifier notre troisième hypothèse qui suppose que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale partielle au travail dépend de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques ». Nous examinons l'effet des pratiques d'habilitation psychologique des managers sur la perception des travailleurs en situation d'incapacité sociale partielle.

Les résultats de cette hypothèse nous avons fait ressortir dix (10) enquêtés âgés, qui sont touché par une incapacité social partielle a titre exemple l'isolement de group, ont la même réaction négative sur leur supérieur immédiat, contre deux (02) enquêtés âgés, de 45-50ans qui disent le contraire, un répondant ayant un problème de santé chronique (hypertension), Dis que « Mon supérieur hiérarchique ne fait aucun effort pour favoriser la coopération au sein

de l'équipe, Il ne me donne aucune autonomie et me microgère constamment ». Un autre répondant ayant une incapacité partielle (Coupure au doigt) dit que « Le manque de soutien et de reconnaissance de la part de mon supérieur hiérarchique aggrave mes difficultés sociales au travail ».

Par contre selon les deux autres qui disent le contraire déclare que les pratiques d'habilitation psychologique comme l'aide à l'intégration dans le groupe et l'encouragement des membres du groupe à la prise de décision, leur permettent d'être efficaces au travail. Un répondant dit « Mon supérieur à fixer certains objectifs me concernant en formant les nouveaux recrues, ce qui permet un transfert de savoir et un meilleur état psychologique ».

Le contenu de la question suivante : « Pouvez-vous nous renseigner sur la contribution de la pratique d'habilitation psychologique de votre supérieur immédiat dans votre réadaptation ou réajustement aux exigences et contraintes du travail ? ». La majorité des enquêtes qui sont dix (10) sur douze (12) en confirmé l'absence totale d'habilitation psychologique mené par les supérieures hiérarchiques, ce qui a un effet négatif sur leur réadaptation. Par contre les deux autre en dit que c'est pratique leur permet d'être efficace.

En fin, les résultats de cette analyse démontrent que l'hypothèse selon laquelle la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale partielle au travail dépend de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques est confirmée.

5.3-Discussion des résultats de la recherche

D'après les résultats de notre présente étude, réalisée autour du thème central des pratiques d'empowerment et la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle, dans l'entreprise « CEVITAL » de Bejaia, nous avons pu appréhender l'effet des pratiques d'empowerment sur la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle, en se concentrant sur les trois types de

pratique d'empowerment que nous avons établies « le soutien social, la régulation et l'habilitation », les résultats de cette recherche mettent en lumière les interactions entre ces pratiques d'empowerment et le bien-être des travailleurs âgés avec incapacité partielle.

A travers cette enquête, il est possible de confirmer la première hypothèse qui suggère que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique partielle au travail dépend de la pratique de soutien socio-émotionnelle à l'individu par les supérieurs hiérarchiques ».

On a constaté d'après les résultats que le soutien socio-émotionnel des supérieurs hiérarchiques joue un rôle essentiel sur la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique partielle que les employés qui ont été soutenus émotionnellement par leurs supérieurs ont exprimé leur gratitude et ont fait part de leur sentiment de reconnaissance et de soutien, ce qui a contribué à leur réadaptation. D'autre part, ceux qui ont fait part d'un manque de soutien émotionnel ont exprimé un sentiment d'isolement et de frustration, ce qui a entravé leur réadaptation, les résultats de cette première hypothèse sont en parfait adéquation avec les études de **(Caroline Ruiller, 2008)** »

Selon les résultats, la deuxième hypothèse qui suppose que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique partielle au travail dépend de la pratique de régulation des supérieurs hiérarchiques ».

Souligne que la régulation des supérieurs hiérarchiques joue également un rôle important dans la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique partielle. Les participants ont mis en évidence l'importance des mesures de régulation comme la formation, l'acquisition de compétences et l'assistance dans la gestion de la charge de travail physique. Toutefois, certaines personnes ont fait part d'une absence générale de telles pratiques dans leur

milieu professionnel, ce qui a eu un effet négatif sur leur réadaptation, Les résultats de cette deuxième hypothèse concordent avec les recherches de **(Bernaud, Desrumaux et Guédon, 2016)**

En ce qui concerne la troisième hypothèse qui stipule que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale partielle au travail dépend de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques ». L'importance de l'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques dans la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale partielle est confirmée par notre enquête. Le soutien et la reconnaissance de la part de leurs supérieurs ont été exprimés par certains participants afin de surmonter leurs problèmes sociaux au travail. Toutefois, la majorité des personnes interrogées ont fait part d'un manque d'habilitation psychologique de la part de leurs supérieurs, ce qui a eu un effet néfaste sur leur réadaptation, Les résultats de cette hypothèse sont en accord avec les études précédentes de **(Wiam KAHIA et Mehrez CHAHER, 2021)**.

De cela, en découle l'importance des pratiques d'empowerment tels que le soutien socio-émotionnel, la régulation, et l'habilitation psychologique dans le processus de réadaptation professionnelle de travailleurs âgés avec incapacité partielle. Ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises de mettre en œuvre ces pratiques afin de favoriser le bien-être des salariés âgés en situation d'incapacité partielle.

Conclusion

Après avoir effectué un travail acharné au cours des derniers mois d'études en vue de préparer notre diplôme de master en psychologie de travail et en organisation et gestion des ressources humaines, nous sommes maintenant arrivés à la fin du chemin.

On peut affirmer que notre stage pratique chez Cevital s'est déroulé dans les meilleures conditions. Ils nous ont apporté une grande aide, que ce soit sur le plan pratique ou théorique. Ce stage nous a donné une vision claire de la vie professionnelle réelle et nous a permis d'approfondir nos connaissances sur l'activité professionnelle et le sujet étudié.

Afin de répondre à notre question de recherche nous avons défini nos objectifs qui se résument en principe de détailler les pratiques d'empowerment utilisé dans le processus de réadaptation des travailleurs âgés ayant incapacité partielle, d'explorer les stratégies de régulation mis en œuvre qui les aident dans ce processus d'analyser le rôle de soutien social et émotionnelle dans leur réadaptation, ainsi l'importance de l'habilitation des travailleurs âgés dans la facilitation de la mise en place des programmes de réadaptation, en rajoutant que dans recherche ont c'est intéressé à appréhender on main l'amélioration des possibilités de réadaptation des travailleurs âgés en facilitent leur maintien dans l'emploi le plus longtemps possible.

Après avoir mené une étude au sein de l'entreprise CIVITAL de Bejaia sur les pratiques d'empowerment et la réadaptation des travailleurs âgés ayant une incapacité partielle, nous avons constaté que la qualité des pratiques d'empowerment (soutien, habilitation, régulation) joue un rôle important dans la réadaptation des travailleurs âgés ayant une incapacité partielle.

Étant donné les résultats de cette étude, nous avons pu valider toutes nos trois hypothèses, la première hypothèse suppose que « La réadaptation des

travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique partielle au travail dépend de la pratique de soutien socio-émotionnelle à l'individu par les supérieurs hiérarchiques », quant à la deuxième elle suggère que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique partielle au travail dépend de la pratique de régulation des supérieurs hiérarchiques », tandis que la troisième elle stipule que « La réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale partielle au travail dépend de la pratique d'habilitation psychologique des supérieurs hiérarchiques ».

Nous avons conclu que les travailleurs âgés confrontés à des incapacités, qu'elles soient physiques, psychologiques ou sociales, bénéficient d'un soutien de la part de leurs supérieurs hiérarchiques, se sont bien adaptés dans leur travail. En revanche, ceux qui ne bénéficient pas du soutien de leur supérieur immédiat rencontrent des difficultés dans leur travail.

Néanmoins, les subordonnés ont tendance à être réticents à exprimer leurs critiques envers leur supérieur hiérarchique, même si notre échantillon a donné suffisamment de résultats pertinents sur la contribution des pratiques d'empowerment.

Au terme de cette étude, des recommandations peuvent être formulées à la direction de l'entreprise de CEVITAL :

- Évaluer les exigences des employés âgés ayant une incapacité partielle. L'objectif de cette étape est de saisir les besoins particuliers des travailleurs âgés ayant une incapacité partielle. Il est possible de réaliser cela en utilisant des entretiens individuels, des groupes de discussion ou des sondages. Après avoir acquis une meilleure compréhension de leurs besoins, il est possible de commencer à mettre en place des pratiques qui les satisfont.

- Proposer des opportunités de formation et de croissance. La formation formelle ou informelle peut être nécessaire pour les travailleurs âgés ayant une incapacité partielle, ainsi que des opportunités de mentorat et de coaching, a titre exemple des formations sur la prise de décision.
- Mettre en place un cadre de travail souple la flexibilité dans l'horaire de travail ou le lieu de travail peut être nécessaire pour les travailleurs âgés ayant une incapacité partielle. Le télétravail, des horaires flexibles ou des pauses plus fréquentes sont des options que vous pouvez leur offrir.
- Offrir un soutien à la santé et au bien-être, les travailleurs âgés ayant une incapacité partielle nécessitent un soutien supplémentaire afin de gérer leur santé et leur bien-être. Il est possible de leur proposer des initiatives visant à promouvoir la santé, des services de conseil ou des congés de maladie.
- Fournir des ressources d'adaptation, les travailleurs âgés avec incapacité partielle peuvent avoir besoin de ressources d'adaptation pour les aider à accomplir leurs tâches. Vous pouvez leur fournir des outils ergonomiques, des logiciels d'assistance ou des services de transport.

Nous souhaitons à travers cette recherche d'apporter quelques éléments explicatifs à notre domaine d'étude et d'ouvrir de nouvelles perspectives théoriques et pratiques pour d'autres recherches dans le futur.

Liste bibliographique

Ouvrage

1. Jean-Marie Peretti, (2016). Gestion des ressources humaines, 21^o édition, Paris.
2. CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE ET PRALONG (2012). Gestion des ressources humaine 4^o édition Dunod, paris.
3. Claude louche (2018). Introduction à la psychologie du travail et des organisations concepts de base et application 4^o édition. Dunod, paris.
4. Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine (2007). Traité de psychologie du travail et des organisations 2^oédition.DUNOD, Paris.
5. Bernaud, Desrumaux et Guédon (2016). Psychologie de la bientraitance professionnelle. Dunod, Paris.
6. Claude louche et Armand colin, (2015). Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concept de base et application 3^o édition. Dunod, Paris.
7. Hélène Guétat-Bernard et Nathalie Lapeyre (2017). Cahiers du Genre, pratique de l'empowerment n°63, Association Féminin Masculin Recherches.
8. Marie-Hélène Bacqué et Carole Biewener (2013). Idées économiques et sociales. Réseau Canopé.
9. Birte Hansen, Sandrine Siard (2006). Le Journal des psychologues. Martin Média.
10. Jérôme gautie (2003). Economie et statistique, n°368, 2003. Travailleurs âgés et emploi. Programme National Persée, vol. 368 (1).
11. Christine Canazza (2012). Gérontologie et société : Le droit de vieillir au travail ? Caisse nationale d'assurance vieillesse.

12. Isabelle Faurie, Franco Fraccaroli et Alexis Le Blanc (2008). Le travail humain. Presses Universitaires de France.

Article

1. Claude Deutsch (2015). Sciences & Actions Sociales. Éditeur : Association des Chercheurs des Organismes de la Formation et de l'Intervention Sociales.
2. Michel Parazelli et Mathieu Bourbonnais (2021). L'empowerment en travail social. Perspectives, enseignements et limites.
3. Yann Le Bossé (1996). Nouvelles pratiques sociales Empowerment et pratiques sociales : illustration du potentiel d'une utopie prise au sérieux.
4. Philippe Rodrigues-Rouleau, Khadija Bchi et Martine Lagacé (2022). Des travailleurs âgés privilégiés ? Une réflexion éthique sur l'équité intergénérationnelle en emploi
5. Françoise Bertrand, Cécile Lemaire, Marie Barbier et Isabelle Hansez (2010). Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges. Françoise Bertrand, Cécile Lemaire, Marie Barbier et Isabelle Hansez.

Site web

1. <https://journals.openedition.org/pistes/3052>. Corinne Gaudart, « Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 16-1 | 2014, mis en ligne le 14 mai 2013, consulté le 19 avril 2024.

Annexes

Annexe : 01



Université d'Abderrahmane Mira de Bejaia.
Faculté des sciences humaines et sociales.
Département des sciences sociales

Option : Psychologie du travail et de la gestion des ressources humaines

Guide d'entretien

Ce guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de psychologie du travail et des organisations option gestion des ressources humaines.

Ce présent guide est destiné aux Salaries de CEVITAL en vue de voir l'effet des pratiques d'empowerment sur la réadaptation des travailleurs âgés avec incapacité partielle.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression notre grand respect.

Guide d'entretien

I-Données socioprofessionnelles

- 1- Age :.....
- 2- Niveau scolaire :
- 3- Catégorie professionnelle :.....
- 4- Poste occupé :.....
- 5- Le type d'incapacité partielle :.....

II- Données préalables à l'étude

II. A- Données sur les contraintes du travail

- 6-Quelles sont les caractéristiques de votre travail qui renforcent vos déficiences liées à votre type d'incapacité ?
- 7- En quoi votre incapacité influence-elle votre affectation à votre poste actuel, la capacité à affronter certaines exigences et contraintes du travail ?
- 8- En quoi votre incapacité influence-elle votre façon de travailler et votre efficacité au travail ?

II. B-Données sur les stratégies d'adaptation ou d'ajustement informelles utilisées par les personnes âgées en situation d'incapacité au travail

- 9-Quelles régulations adoptez-vous pour s'ajuster aux contraintes de votre poste actuel ?
- 10- Dans le cas où vous avez des difficultés à mettre vos régulations en œuvre dite nous quelles sont les raisons ?

II- La pratique de soutien socio-émotionnel des managers et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité psychologique

11-Pouvez-vous nous éclairer sur les procédures qui sont suivies par votre supérieur immédiat pour prendre les décisions concernant votre travail ?

12- Comment votre supérieur immédiat vous traite au travail ?

13- Votre supérieur immédiat se préoccupe-t-il de votre soutien au travail ?

-Si non pour quoi a votre avis ?

14- Votre supérieur immédiat vous donne-t-il le temps nécessaire pour communiquer sur vos problèmes personnels ?

-Si non pour quoi a votre avis ?

15-Pouvez-vous nous éclairer sur le rôle des pratiques de soutien de votre supérieur immédiat dans votre réadaptation ou réajustement aux exigences et contraintes du travail ?

III- La pratique de régulation des managers et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité physique

16-Que pensez-vous des pratiques de régulation de votre supérieur immédiat afin de vous faciliter l'exercice de vos tâches ? (Ex. clarification des objectifs et des responsabilités, orientation des équipiers à l'égard du travail à réaliser et le Feed-back pour améliorer l'exécution du travail).

17- Pouvez-vous nous éclairer sur le rôle de la pratique de régulation de votre supérieur immédiat dans votre réadaptation ou réajustement aux exigences et contraintes du travail ?

IV- La pratique d'habilitation psychologique des managers et la réadaptation des travailleurs âgés en situation d'incapacité sociale

18-Quelle est votre opinion sur les pratiques d'habilitation psychologique de votre supérieur immédiat pour vous permettre d'être efficace au travail ? (Ex. l'encouragement de l'entraide au sein de l'équipe, le renforcement du travail de groupe, l'encouragement à l'autogestion des affaires du groupe et autorisation des marges de manœuvres au travail).

19-Pouvez-vous nous renseigner sur la contribution de la pratique d'habilitation psychologique de votre supérieur immédiat dans votre réadaptation ou réajustement aux exigences et contraintes du travail ?

Annexe : 03

L'endroit géographique de l'entreprise

-A Bejaia

-Pôle corps gras : liquide

Unité	Capacité	Unité	Observation
Silos de stockage huile brut	61900	Tn	17 bacs de stockages
Raffinerie d'huile	2100	Tn/jour	
Silos de stockage huile raffiné	6620	Tn	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2500	Tn/jour	

-Pôle corps gras : Solide

Unité	Capacité	Unité
Margarinerie	600	Tn/jour

-Pôle Sucre :

Unité	Capacité	Unité	Observation
Hangar de stockage MP sucre	200000	Tn	02 Hangars, (50 ktn, 150 ktn)
Raffinerie Sucre	6500	Tn/jour	02 Raffinerie (3000 tn, 3500 tn)
Silos de stockage PF	80000	Tn	01 Silo
	11800	Tn	04 Silos de 2950 Tn
Conditionnement de sucre	10000	Tn/jour	02 unités de

			conditionnements
Raffinerie Sucre liquide	600	Tn/jour	01 unité
Silos de stockage PF	1500	Tn	05 bacs de 300 tn

-A El-Kseur

Usine de production jus de fruits Tchina & de sauces

Unité	Capacité	Unité
Boissons	1130	Tn/jour
CAT(Confiture)	66	Tn/jour
Sauce	100	Tn/jour

-A Tizi-Ouzou (Agouni Gueghrane)

Unité	Capacité	Unité
Eau	2688	Tn/jour

Annexe : 04

-Les produits et les marques Du groupe Cevital

