

Université Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales

Département de Psychologie et Orthophonie



## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de master en psychologie

**Spécialité :** Psychologie du travail d'organisation et gestion des ressources humaines

### **Thème**

*Les caractéristiques du travail et l'adaptation  
des travailleurs en fin de carrière*

*Cas pratique : Etude réalisé auprès des travailleurs de la SARL NOMAD  
AYRIS.*

**Présenté par :**

**BENYESSAAD Rahima**

**BENNECER Meriama**

**Encadré par :**

**M : HOCINI Amar**

*Année Universitaire : 2022/2023*



## Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à remercier le bon dieu le tout puissant de nous avoir accordé la force et le courage afin d'accomplir ce modeste travail.*

*Tout d'abord ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mr HOUCINI Amar, on le remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnel, et surtout ses judicieux conseils.*

*On tient à remercier Madame TIGHILT Sabrina ainsi qu'à tous les employés de l'entreprise Ayris qui nous très bien accueilli au sein de leur entreprise.*

*On désire aussi remercier les enseignants de département psychologie du travail pour leurs efforts pour assurer une formation aussi complète.*

*Enfin la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de mes amis ce dont je suis grandement reconnaissant.*

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à mon très cher papa Djamel a ce qui m'a tous donner.

A ma très chère maman qui m'a encouragé tout au long de mes études

A la mémoire de mes très chers grands –parents mohand laid, safia , rachid qui nous ont quittées que dieu puisse vous avoir en sainte miséricorde

A mon cher frère L'Aziz

A ma chère sœur Celia

A mes oncles Mourad et Madjid

A ma chère tante Nacira

A ma chère moitié Rahima

A tout la famille BOUFERRACHE qui m'ont toujours  
encouragé

A tous mes amies Nouara, Lydia, Nadjat, Anis, Hicham, Syphax, Tarik.

A tous les étudiants de la spécialité de psychologie du travail et des organisations

MERIAMA

# *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à mon très cher papa Mohamed a ce qui m'a tous donner.

A ma très chère maman qui m'a encouragé tout au long de mes études

A la mémoire de mes très chers grands –parents Bachir, Amara , Feroudja, qui nous ont quittées que dieu puisse vous avoir en sainte miséricorde

A mes cheres frères Lyes, Djilali

A mes chères sœur Sonia, Zohra, Leticia

A ma chère moitié Meriama

A tout la famille Benyessaad qui m'ont toujours encouragé

A tous mes amies Salma,Nouara, Lydia,Nadjat,Fayçal,Anis,Hicham,Syphax,Tarik.

A tous les étudiants de la spécialité de psychologie du travail et des organisations

RAHIMA

## La liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Tableaux</b>	<b>Pages</b>
01	Exemple de phase de Mi ou fin de vie	61
02	La répartition des enquêtés selon l'âge	76
03	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté d'établissement	76
04	La répartition des enquêtés selon le poste de travail occupé	77
05	La répartition des enquêtés selon les caractéristiques du travail	77
06	La répartition des enquêtés selon l'adaptation des travailleurs en fin de carrière	78

## **Liste des abréviations**

**RH : Ressources humaine**

**S.O.C : Sélectivité optimisations compensation**

**LSMN : Laboratoire, santé, mentale et neuroscience.**

**LAPP : Laboratoire anthropologie psychanalytique et psychopathologie**

**SARL : Société à responsabilité limitées**

**RPS : Risques psychosociaux**

Remerciement

Dédicace

## SOMMAIRE

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Introductions générale

### Partie théorique

#### Chapitre I : Le cadre générale de la problématique

• <b>Préambule</b> .....	09
1.1-Problématique.....	09
1.2-Les hypothèses de la recherche.....	11
1.3-Définition des concepts clés.....	12
1.4-Les objectifs de la recherche.....	14
1.5-Les études antérieures .....	14
1.6-Discussion des études antérieures.....	18
• <b>Résumé du chapitre</b> .....	19

#### Chapitre II : Les caractéristiques du travail selon l'âge

• <b>Préambule</b> .....	21
2.1-La variété des taches et compétence.....	21
2.2-Signification du travail.....	23



2.3-Organisation du travail.....	24
2.4-Aménagement du temps du travail.....	26
2.5-Conceptions ergonomiques .....	27
2.6-Autonomie.....	31
2.2-L'adaptation des caractéristiques du travail et pratique RH à l'âge des salariés.....	32
• <b>Résumé du chapitre</b> .....	40

### **Chapitre III : L'adaptation des travailleurs en fin de carrière**

• <b>Préambule</b> .....	42
3.1-Le développement de la carrière et les exigences d'adaptation.....	42
3.2-La pertinence des théories de développement de carrière.....	42
3.2.1-La retraite.....	43
3.2.2-La théorie relative à la décision de carrière.....	44
3.2.3-Modèles explicatifs de l'adaptation en fin de carrière.....	45
3.2.3.1-La théorie de la sélectivité socio émotionnelle.....	46
3.2.3.2-Le modèle sélection-optimisation-compensation.....	48
3.2.3.3-Le modèle des quatre « S ».....	48
3.2.3.4-La théorie des rôles.....	50
3.3-Les difficultés d'adaptation des travailleurs en fin de carrière.....	51
3.4-Les mécanismes d'adaptation en fin de carrière.....	54

3.5-La prise en charge de la qualité de vie en fin de carrière comme outil d'adaptation.....62

• **Résumé du chapitre** .....65

#### **Chapitre IV : Le Terrain d'étude et la méthodologie de recherche**

• **Préambule**.....69

4.1-Présentation du terrain d'étude.....69

4.1.1-Le choix du terrain d'étude.....69

4.1.2-Historique de l'entreprise.....69

4.2-La méthodologie de recherche .....72

4.2.1-La pré-enquête et son déroulement.... .....72

4.2.2-La méthode et les techniques utilisées.....72

4.2.2.1-La méthode.....72

4.2.2.2-La population et l'échantillon de l'étude.....73

4.2.2.3-Collecte des données.....73

4.2.2.4-L'instrument de vérification des concepts.....74

• **Résumé du chapitre**.....74

#### **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats**

• **Préambule**.....76

5.1-Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude.....76

5.2-Analyse et interprétation des résultats relative aux hypothèses de  
recherche .....78

5.3-Discusion générale des résultats de l'étude.....83

Conclusion .....86

Bibliographie

Annexes

# **Introduction**

## **Introduction :**

---

### **Introduction :**

Intéresser à la qualité de vie en fin de carrière est une question relativement nouvelle. Si les relations entre âge et travail et la population des travailleurs âgés font l'objet d'une longue tradition de recherches en psychologie du travail.

Les caractéristiques du travail jouent un rôle crucial dans la satisfaction professionnelle et la réalisation personnelle. Chaque emploi possède ses propres particularités qui définissent les conditions et les exigences auxquelles les individus sont confrontés dans leur vie professionnelle. Les caractéristiques du travail comprennent des éléments tels que ( la variété des tâches et compétences, sens du travail, aménagement du temps et de lieu et autonomie). Les caractéristiques du travail offrent aux travailleurs en fin de carrière une multitude d'opportunités et de ressources pour s'adapter aux changements et aux transitions qui se présentent à eux. La variété des tâches et des compétences permet aux individus de continuer à se développer professionnellement, en explorant de nouveaux domaines et en relevant de nouveaux défis. L'autonomie au travail leur donne un sentiment de contrôle et de responsabilité, leur permettant de gérer leur travail selon leurs propres capacités et préférences. L'identité et la signification au travail offrent un cadre de référence qui donne un sens profond à leur carrière, renforçant ainsi leur motivation et leur engagement.

Cependant, chaque individu a des besoins et des préférences différentes en matière de caractéristiques du travail. Ce qui est motivant et significatif pour une personne peut différer pour une autre. Par conséquent, il est essentiel pour les organisations de créer des environnements de travail flexibles et personnalisés, qui permettent aux travailleurs de trouver un sens et une satisfaction dans leur travail à chaque étape de leur carrière, y compris en fin de carrière.

Dans cette optique, cette étude se propose d'explorer l'impact des caractéristiques du travail sur l'adaptation en fin de carrière. Nous examinerons comment la variété des tâches et des compétences, l'autonomie, l'identité et la signification au travail influencent la motivation, l'engagement et la satisfaction des travailleurs en fin de carrière. Nous analyserons également les implications pratiques de ces résultats pour les organisations, en mettant en évidence les stratégies et les interventions qui favorisent une adaptation réussie en fin de carrière. Les caractéristiques de travail jouent un rôle important dans l'adaptation en fin de carrière. La satisfaction au travail, la reconnaissance, la rémunération, la sécurité de l'emploi, les opportunités de développement professionnel, sont autant de facteurs qui peuvent influencer

## **Introduction :**

---

la décision de prendre sa retraite ou de poursuivre une activité professionnelle. Les individus qui sont satisfaits de leur travail, qui se sentent valorisés et reconnus pour leur contribution, qui ont des opportunités de développement professionnel et de progression de carrière, sont plus susceptibles de poursuivre une activité professionnelle à un âge avancé. En revanche, les individus qui sont insatisfaits de leur travail, qui ne se sentent pas valorisés ou reconnus, qui ont des difficultés financières ou des problèmes de santé, sont plus susceptibles de prendre leur retraite plus tôt que prévu. Il est important de prendre en compte ces facteurs pour aider les individus à s'adapter à la fin de leur carrière et à trouver des activités qui apportent de la satisfaction et qui permettent de maintenir un sentiment d'utilité et de contribution à la société.

La fin de carrière est une période de transition critique pour les travailleurs, où ils doivent faire face à de nouveaux défis et ajustements. Pour faciliter cette transition, il est essentiel de comprendre l'importance des caractéristiques du travail et leur influence sur l'adaptation des individus en fin de carrière. Les caractéristiques du travail, telles que la variété des tâches et des compétences, l'autonomie, l'identité et la signification au travail, jouent un rôle clé dans le maintien de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction des travailleurs à mesure qu'ils se rapprochent de la fin de leur vie professionnelle.

Au fur et à mesure que les individus progressent dans leur carrière, ils peuvent se retrouver face à des transitions et des ajustements importants. La fin de carrière représente une période particulièrement significative où l'adaptation devient essentielle. Plusieurs caractéristiques de travail peuvent jouer un rôle crucial dans cette phase de transition.

Ces caractéristiques jouent un rôle important (variété de tâches et compétence, sens du travail, aménagement du temps et de lieu et autonomie), tout au long de la carrière professionnelle. L'adaptation en fin de carrière nécessite une réflexion sur ces caractéristiques. En prenant en compte les préférences individuelles et les possibilités offertes par l'organisation.

Par ailleurs, L'adaptation en fin de carrière est un sujet important pour les individus qui se préparent à prendre leur retraite ou qui cherchent à poursuivre une activité professionnelle à un âge avancé. Cette période de transition peut être difficile pour certains, car elle implique souvent des changements importants dans la vie professionnelle et personnelle. Les facteurs tels que la santé, les finances, les relations sociales, les activités de loisirs et les projets de vie personnels peuvent influencer la façon dont les individus s'adaptent à la fin de leur carrière. Il est donc important de prendre en compte ces facteurs pour aider les individus à trouver des

## **Introduction :**

---

activités qui apportent de la satisfaction et qui permettent de maintenir un sentiment d'utilité et de contribution à la société.

Dans notre recherche ont a montré que La variété de tâches et la compétence, l'autonomie, l'identité et la signification du travail sont des facteurs qui peuvent influencer l'adaptation en fin de carrière. Les individus qui ont eu des emplois variés et qui ont développé des compétences transférables peuvent avoir plus de facilité à trouver des activités qui leur plaisent en fin de carrière. L'autonomie est également importante, car elle permet aux individus de choisir les activités qu'ils souhaitent poursuivre et de les adapter à leurs besoins et à leurs intérêts. L'identité et la signification du travail sont également des facteurs importants, car ils peuvent aider les individus à trouver un sens et une satisfaction dans leur travail et à maintenir un sentiment d'utilité et de contribution à la société. Ces facteurs peuvent donc aider les individus à s'adapter plus facilement à la fin de leur carrière en leur permettant de trouver des activités qui leur plaisent et qui leur permettent de maintenir un sentiment de but et de satisfaction dans leur vie.

Notre recherche est d'établir le lien entre ces caractéristiques pour mené sà l'adaptation en fin de carrière pour les personnes âgées.

Pour réaliser ce travail de recherche nous avons adopté le plan suivant :

- La partie théorique qui est organisée en trois chapitres :
  - Le premier chapitre traite le cadre méthodologique de la recherche.
  - Le deuxième chapitre traite les caractéristiques du travail selon l'âge.
  - Le troisième chapitre traite l'adaptation des travailleurs en fin de carrière.
- La deuxième partie c'est la pratique elle regroupe deux chapitre :
  - Le quatrième chapitre réservé à la présentation de l'organisme d'accueil et les étapes de la recherche sur le terrain.
  - Le cinquième chapitre traite l'analyse et l'interprétation des résultats de la recherche et la vérification des hypothèses.

Ce mémoire va être finalisé par une conclusion qui représente la synthèse des résultats de cette étude.

## **Chapitre I : le cadre général de la problématique**



# Chapitre I : cadre général 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, les études antérieures et la place de notre étude par rapport aux recherches antérieures.

## **1.1- La Problématique :**

Il apparaît aujourd'hui que le lien entre les caractéristiques du travail et l'âge des travailleurs doit faire l'objet d'un examen approfondi par l'entreprise (**Barnes-Farell et Matthews,2007, Ng et Fedman,2010 ;Zanaboni et all,2014**). Celui-ci ne va pas de soi dans la mesure où les conditions de travail ne sont jamais complètement objectivables et que la pénibilité peut être vécue différemment selon chacun. De ce point de vue, relevons déjà que certaines caractéristiques de travail (la variété des tâches et compétences, sens du travail, aménagement du temps et de lieu de travail et autonomie), sont identifiées comme ayant un effet particulièrement sélectif par rapport à l'âge : les horaires décalés, les postures difficiles, le travail sous forte contrainte de temps et les changements dans le travail (**Delgoulet et all,2005**).

Plusieurs travaux en psychologie du travail, notamment en ergonomie (**Molinié ,Gaudart ,Pueyo ;Volkoff, Molinié ,Jolivet,2000**), soulignent les enjeux existant entre le travail et l'avancée âge. De fait, ils attirent l'attention sur les processus de vieillissement et sur l'importance d'une réflexion sur les systèmes de travail qui permettent aux individus de conserver leur santé et leurs compétences .La mise en place de stratégie, le recours à l'expériences , les régulations individuelles et collectives sont autant de moyens pour le travailleur pour faire face aux situations d'inadaptation (**Carstensen,1991,1995 ;Baltes et Baltes,1990 ;Freud et Bates,2003 ;Schlossberg,1991,2005 ;Stryker et Satham,1985**).

Ainsi, il apparaît important d'aborder la question de l'adaptation des travailleurs âgés, car la problématique de l'adaptation en fin de carrière concerne la capacité des travailleurs à faire face aux changements organisationnels et personnels qui peuvent survenir à des mesures qu'ils se rapprochent de la fin de leur carrière. Les travailleurs peuvent être confrontés à des défis tels que les déclin des ressources du au vieillissement, les nouvelles technologies, les changements organisationnels et la planification de la retraite, qui peuvent affecter leur bien-être physique et psychologique ainsi que leur performance au travail.

Pour ce faire, nous mobilisons dans cette présente problématique plusieurs modèles théoriques et études antérieures pour comprendre les obstacles à l'adaptation en fin de

## Chapitre I : cadre général de la problématique

---

carrière et leurs conséquences sur la qualité de vie au travail. Ces modèles offrent un cadre explicatifs et interprétatifs de l'évolutions, avec l'âge, des attitudes au travail et des conditions favorables ou défavorables à une plus grande adaptation en fin de carrière. Nous exploiterons dans cette problématique les principaux modèles identifiés dans les études portant sur le vieillissement au travail et la fin de carrière. **(Bernaud j,2021)**. Toutes ces expériences personnelles, directement liées à l'image des seniors en entreprise, ont un impact sur les conduites d'adaptation des travailleurs de plus de 50 ans.

C'est par ces motifs, que de récents travaux en psychologie du travail et des organisations s'intéressent à la perception des caractéristiques de la tâche selon l'âge des travailleurs (**Zaniboni, Truxiino, Fraccaroli, Mc Cune, et Bertolino, 2014**). Ils confirment tous que les différences entre travailleurs jeunes et travailleurs âgés peuvent être illustrées en prenant l'exemple des réactions face à la variété des tâches. Les résultats montrent que la variété entretient une relation importante avec la satisfaction et l'engagement au travail et qu'elle est associée à des niveaux moindres d'épuisement professionnel et d'intention de turnover chez les travailleurs âgés peuvent être illustrées en prenant l'exemple des réactions face à la variété des tâches. Les résultats montrent la variété des tâches entretient une relation importante avec la satisfaction et l'engagement au travail et qu'elle est associée à des niveaux moindres d'épuisement professionnel et d'intention de turnover chez les travailleurs en comparaison des travailleurs âgés **(Zaniboni et al, 2013)**. Ainsi, le travail nécessitant la réalisation de multiples tâches différents bénéficie aux plus jeunes. D'un autre côté, ces mêmes auteurs observent que la variété des comportements conduits à des intentions de turnover fréquente chez les travailleurs âgés que chez les jeunes. Autrement dit, les employés les plus jeunes préfèrent le « multitâches » qui sollicite la capacité à mener plusieurs tâches et projets de front : les plus âgés la « multi-compétence », c'est à-dire une activité qui mobilise une diversité de compétence.

Adapter les caractéristiques de la tâche à l'âge des salariés apparaît comme un nouveau challenge pour le management de la diversité des âges en entreprise **(Kooij, Jansen, Dikens, et De Lange, 2014)**. Les résultats obtenus montrent que certaines caractéristiques des emplois (variété, identité et signification du travail, autonomie, feed-back) pourraient bénéficier différemment aux travailleurs selon le stade de vie professionnelle. Autant d'informations importantes pour les organisations qui investissent du temps et de l'argent dans l'adaptation des postes aux différentes catégories d'âges.

# Chapitre I : cadre général de la problématique

---

C'est dans cette optique que s'inscrit notre présente recherche qui porte sur les caractéristiques du travail et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière au sien de l'entreprise « AYRIS » spécialisée dans la production de l'eau de source.

Pour se faire, nous essayons de formuler notre question de départ et l'hypothèse de recherche comme suit :

- Les caractéristiques des tâches contribuent-elles à l'adaptation des travailleurs de l'entreprise en fin carrière (<50ans) ?

Autrement dit :

- La variété des taches contribuent-elle à l'adaptation au travail des travailleurs en fin de carrière (<50ans) ?
- Les taches nécessitant plus d'autonomie au travail favorisent-elles l'adaptation des travailleurs en fin de carrière (<50ans) ?
- Les taches ayant une identité ou une signification bénéficient-elles à l'adaptation des travailleurs en fin de carrière ?
- Les caractéristiques des taches (variété, autonomie, l'identité et signification) sont – elles associées à des niveaux moindres d'épuisement professionnel et d'intention de quitter le poste et ou /l'entreprise chez les travailleurs en fin de carrière ?

## 1.2-Hypothèse :

**H1-** La variété des taches en terme de compétences « multi-compétences », c'est à dire une activité qui mobilise une diversité de compétences conduit à une meilleure adaptation des travailleurs aux âges élevés, contrairement au travail nécessitant la réalisation de multiples tâche « multitâche ».

**H2-** Les taches nécessitant plus d'autonomie au travail favorisent beaucoup plus l'adaptation des travailleurs en fin de carrière (<50ans).

**H3-** Les tache ayant une identité et une signification bénéficient à l'adaptation des travailleurs en fin de carrière (<50).

**H4-** Les caractéristiques des tache (variété, l'autonomie, l'identité et signification) sont associées aux risques psychosociaux suivants ; l'épuisement professionnel et l'intention de quitter le service et /ou l'entreprise.

# Chapitre I : cadre général de la problématique

---

## 1.3- définition des concepts liés à l'étude :

### 1.3.1- définition de l'Autonomie au travail :

Désigne la capacité de modifier les normes de travail : les ouvriers ou les ouvrières revendiquent le fait de modifier les quantités produites et de faire varier l'allure de travail ; les analyses de ces changements ont servi d'une part, à identifier les réactions ouvrières et d'autre part, à mesurer l'influence des ouvriers sur l'ordre préconisé. Cela signifie qu'elle doit avoir un jugement clair sur ce qu'elle doit faire et sur l'objectivité de ses choix et de ses pratiques. Devenir autonome, c'est-à-dire pouvoir fonctionner selon les normes que l'on se fixe soi-même, exige donc une certaine dose de maturité. (Durand,1950,P 50).

- **Définition opérationnelle :**

Pour notre thème l'autonomie pour les personnes en fin de carrière peut signifier plusieurs choses cela peut inclure la possibilité de travailler à temps partiel ou de travailler à distance ou de se concentrer sur des tâches qui correspondent à leurs compétences et à leurs expériences.

### 1.3.2- Définition Multitâche :

Le multitâche implique de jongler avec différentes activités de travail et de déplacer l'attention d'une tâche à l'autre. Idéalement, un employé sera en mesure de répondre aux demandes de plusieurs intervenants différents sans laisser tomber la balle. Le danger dans le multitâche est que l'efficacité peut être compromise si le travailleur essaie d'effectuer trop de tâches en même temps. ([www.cocina](http://www.cocina) 123)

- **Définition opérationnelle :**

Pour préciser la définition par rapport à notre thème il existe plusieurs travailleurs Malgré le fait que des stéréotypes positifs leur soient associés (par exemple la fiabilité, la stabilité et la loyauté), il n'est pas rare que des tâches simples, routinières, ennuyeuses ou désagréables leur soient confiées, ce qui rend leur expérience de travail moins satisfaisante. Les personnes en fin de carrière peuvent avoir besoin de plus de temps pour se concentrer pour des tâches spécifiques.

# Chapitre I : cadre général de la problématique

---

## 1.3.3- Définition de l'adaptation au travail :

Est l'aisance d'un individu à évoluer en fonction du contexte, des événements ou d'un besoin sans se laisser conditionner ou influencer, en restructurant ses propres croyances, modes de fonctionnement et pensée et autres automatismes habituels. Cela se caractérise par un habilité à analyser rapidement la situation et l'environnement, entendre et comprendre des points de vue différents parfois totalement opposés au sien. Cela traduit également une facilité à accueillir les changements. **(Raphaël,g 2019)**.

- **Définition opérationnelle :**

Dans le cadre de notre recherche qui est l'adaptation en fin de carrière consiste à faire face aux changements professionnels et personnels qui peuvent servir à mesure qu'ils se rapprochent de la fin de leurs carrières.

## 1.3.4- Définition de l'épuisement professionnel :

Apparaît comme une conséquence possible. Spécifique, du stress au travail. Pour Vézina l'épuisement professionnel serait une pathologie de niveau 2. Ce syndrome a été analysé à l'origine sur des professionnels de l'aide. Maslach et Jackson (1981) ont proposé un modèle, aujourd'hui dominant, des manifestations du burn-out, appréhendées par un questionnaire **(Maslach et Jackson, 1986)**.

- **Définition opérationnelle :**

Ce syndrome d'épuisement professionnel, même s'il a été décrit à l'origine exclusivement dans le monde du travail, se rencontre aujourd'hui de plus en plus chez les seniors qui n'ont plus d'activité professionnelle .il peut être causé par une variété de facteurs, notamment le stress, la surcharge au travail et l'absence de soutien et la pression.

## 1.3.5- Définition de l'intention de quitter l'entreprise :

L'intention de quitter : L'intention de quitter se définit comme la volonté consciente éprouvée par l'employé de quitter l'entreprise **(Laczoet Hanisch, 1999)**. Cela s'identifie par les comportements adoptés vis-à-vis de l'organisation.

# Chapitre I : cadre général de la problématique

---

- **Définition opérationnelle :**

L'intention de quitter l'entreprise pour les personnes en fin de carrière signifie que ces travailleurs envisagent de quitter leur emploi actuel. Les raisons peuvent être variées, notamment la retraite, le stress.

## **1.4- Les objectifs de la recherche :**

Nos objectifs se résument comme suit :

- Comment l'entreprise AYRIS arrive à assurer une meilleure adéquation entre leurs travailleurs âgés.
- L'analyse des principaux facteurs qui influencent le maintien dans l'emploi des travailleurs vieillissants, la qualité du travail, la santé et la vie privée.
- Cerner les caractéristiques du travail qui renforcent l'adaptation en fin de carrière.
- Aider les travailleurs en fin de carrière à chercher des tâches qui correspondent à leur expérience et leur âge.
- Montrer le rôle des tâches qui correspondent aux compétences des travailleurs en fin de carrière.
- Faire en sorte d'offrir un environnement qui est moins stressant et plus adapté aux besoins des travailleurs en fin de carrière.
- Permettre aux travailleurs âgés de faire face aux changements et aux transitions.
- Revaloriser l'image des séniors dans l'entreprise.
- Enfin, permettre aux travailleurs âgés de trouver un développement et à s'épanouir malgré les changements qui surviennent à cette étape de carrière.

## **1.5- Les études antérieures :**

### **1.5.1- L'étude de HOCINI Amar :**

L'étude de HOCINI Amar : dans son colloque intitulé le vieillissement des populations actives, la santé durable pour le maintien en emploi des personnes aux âges élevés. Ce colloque était avec le laboratoire santé mentale et neurosciences (L.S.M.N) vise à donner des clés pour comprendre les concepts et les méthodes récents sur la thématique de vieillissement en collaboration avec le laboratoire d'anthropologie psychanalytique et de psychopathologie (L.A.P.P). Déroulement du colloque ; le Mardi 08/11/2022 au campus aboudaou. Université Abderrhmane Mira de Bejaia.

## **Chapitre I : cadre général de la problématique**

---

La problématique, est basée sur la santé mental sont souvent mal repéré par les professionnels de santé et par les personnes âgées elles-mêmes, en effet ce colloque permet de donner la lumière sur l'importance d'approfondir la compréhension de l'influence des facteurs organisationnels sur la fragilisation de la santé des populations vieillissants.

A partir de ce passage étudiant ont poser les questions suivantes :

- Quelles caractéristiques du travail renforcent ou atténuent des déficiences liées à l'avance en âge ?
- En quoi les changements qui s'opèrent avec l'âge influencent-ils l'affectation à un poste, la capacité à affronter certaines exigences du travail ?
- En quoi consistent les stratégies de régulation des personnes âgées en vue de leur ajustement au travail ?
- Quelles sont les actions de prévention et de prise en charge des travailleurs âgés dans le contexte organisationnel ?

### **Ce colloque à comme objectifs :**

#### **Objectifs quantitatifs :**

- Permettre aux travailleurs âgés de rester plus longtemps en emploi avec une bonne santé, de manière à pouvoir financer les coûts de sécurité sociale (santé et retraites) pour une population dont l'espérance de vie moyenne s'accroît.
- Etudier les fondements biologiques du vieillissement et l'affaiblissement corrélatif de la capacité physique et mentale, à s'adapter aux exigences de la tâche effectuée.
- Définir des domaines ou des actions de promotion de la santé peuvent être menées à l'intention de la population active vieillissante.
- Réguler le flux des demandeurs de retraite anticipée d'une part et rationaliser leur capitale expérience par le biais du transfert de compétences d'une autre part.
- Définir une stratégie et élaborer des recommandations pour aider les managers à résoudre les problèmes de santé que posent le vieillissement des travailleurs et leurs baisses corrélatives de capacité de travail.
- Recenser les problèmes de santé liés à l'évolution de la capacité de travail chez le personnel âgé.

# Chapitre I : cadre général de la problématique

---

## Objectifs qualitatifs :

- Adapter les conditions de travail à l'état de santé et aux besoins spécifiques des travailleurs âgés.
- La mise à jour des compétences des travailleurs aux âges élevés en leur donnant un meilleur accès à la formation continue.

## 1.5.2- L'étude de Molinié A-F et GaudartC ,Peuyo V :

Dans leurs études intitulé « la vie professionnelle Âge et expériences ». Cette recherche s'inscrit dans un courant de recherche développé et d'étude sur l'âge et les populations au travail.

Les travaux de ce centre s'organisent dans une perspective qui interroge la dimension double que revêt la relation entre vieillissement et travail.

L'objectif de cette recherche est basé sur les seniors, sont de plus en plus nombreux dans les entreprises mais plus en plus nombreux à quitter la vie professionnelle.

Ce livre s'inscrit dans un courant de recherche développer par centre de recherche et d'étude sur l'âge et les populations de travail, les travaux de ce centre s'organisent dans une perspective qui interroge la dimension double que revêt la relation entre vieillissement et travail qui peut se révéler à plus ou moins longue échéance d'autre part le vieillissement en miroir, c'est-à-dire par confrontation à l'évolution des situations des organisations et des techniques de travail. On perçoit facilement l'étendue du champ couvert par cette conception comme la multiplicité des voies par laquelle il peut être abordé. La problématique choisie par les autres est bien présentée dans l'introduction puis reprise et précisée dans la première partie qui comprend deux chapitre.

Cette recherche est composée de six partie ; la première partie ils aborde de manière générale les évolutions démographiques et mutations au travail.

Deuxième partie porte sur l'apprentissage et la transmission des connaissances, la troisième partie concerne le développement des compétences au fil du temps.

La quatrième partie nous renseigne sur la dimension collective dans les relations âge travail. L'avant dernier le cinquième traite la vie au travail de la santé.

La dernière partie examine les enjeux de santé et de travail en fin de vie professionnelle.



## **Chapitre I : cadre général de la problématique**

---

Cet ouvrage est bien orienté par les objectifs que lui assignant ses coordinatrices , montrer qu'il existe des connaissances des expériences, des pistes d'action, qui ouvrent sur la possibilité de prendre en compte la diversité de la population que cette diversité s'exprime en terme d'âge, de santé ou d'expérience et de porter une attention particulière aux différents temps des parcours professionnels, qu'il s'agisse des conditions d'apprentissage du développement des compétences ou des enjeux de travail et de santé en fin de vie active. Sur ces points, il apporte des contributions importantes qui ouvrent des voies de recherche variées sont susceptibles d'aider à affronter la complexité des problèmes de ce champ. Il est riche d'une abondante bibliographie qui montre la variété des perspectives d'étude abordées mais qui manque un peu de références non de langue.

Cette recherche est bien conçue et offre non seulement un matériau empirique conséquent en lien avec l'âge, le travail et l'expérience mais aussi une analyse critique des différents postures théorique cette recherche aurait gagné en diversité si d'autres points de vue issue de la sociologie et la gestion des ressources humaines s'étaient ajoutés en complément de cette approche.

### **1.5.3- l'étude de CATHERINE DELGOULET (2014) :**

Cette étude présente les résultats d'une étude empirique menée en France a la demande de conseils de l'orientation des conditions de travail auprès de treize entreprise de taille et secteur d'activité variées qui ont inscrit dans leur plan ou accord « seniors » des dimensions relatives aux conditions de travail.

Les monographies ainsi réalisées ont pour objectifs d'éclairer les politiques publiques dans la perspective d'une démarche compréhensive favorisent une approche intégrée de la question du maintien en emploi des séniors elles permettent de pointer les limitent même des catégorisations que l'on pourrait tenter « seniors » conditions de travail et le risque de cloisonnements associés. Elles permettent aussi de préciser la vitalité de démarches décloisonnées leurs retombées et les enseignements que l'on peut en tirer pour les politiques publiques.

Dans cette étude a comme questions de départ le problème de l'ajustement des systèmes de travail aux caractéristiques d'une main d'œuvre vieillissante a pris de l'ampleur à l'occasion des projets de réforme du système de retraite. Ce fut le cas en France au cours de la dernière décennie.

# **Chapitre I : cadre général de la problématique**

---

Le travail de recherche présenté ici se situe dans le cadre de ce débat et a été mené à la demande du conseil d'orientation des conditions de travail. L'étude concernait le contenu et la mise en œuvre des accords seniors ou des plans d'action d'entreprise ou de branche (devenus obligatoire pour les entreprises de 50 salariées et plus). Portant sur les conditions de travail et ou sur la prévention de la pénibilité. Elle visait l'identification et la valorisation, diffusion d'expériences intéressantes. Afin d'entrer des enseignements et d'éventuelles recommandations au comité permanent du COCT. Elle s'inscrit dans un contexte marqué par trois éléments majeurs les évolutions démographiques de la population française.

Dans ces articles nous commencerons par rappeler quelques points essentiels de ce contexte puis nous spécifions notre approche du vieillissement au travail et nous indiquerons en quoi elle justifie selon nous une lecture « décloisonnée » des démarches d'action. Après avoir décrit notre méthode de recueil et l'analyse, nous quelques exemples de pratiques observées en entreprise en adoptant un découpage fondé précisément sur diverses formes de décloisonnement dont nous souhaitons montrer la légitimité.

## **Il ressort de cette étude :**

- Retarder les départs en retraite tout en assurant l'équité entre les carrières longues ou plus courtes
- Favoriser les départs choisis, progressifs ou postérieurs à l'âge légal, et surtout l'emploi des plus âgés, actifs ou retraités.
- Faire converger les dispositifs de retraite jusqu'ici existants, relancer la concertation interprofessionnelle.
- Modifier les représentations sociales liées à l'avancée en âge via des campagnes d'information.

Ces études montrent aussi des évolutions d'ensembles caractérisées par stabilisation ou la progression de contraintes physiques, temporelles ou associées aux changements dans le travail.

## **1.5- Discussion des études antérieures :**

Après avoir examiné les principales études qui ont été réalisées sur le vieillissement, nous avons constaté que en effet il semble y avoir un lien entre l'âge et le travail. Par ailleurs des résultats de ces études antérieures nous ont donné des solutions qui peuvent maintenir un

## **Chapitre I : cadre général de la problématique**

---

salarié qui peuvent maintenir une salariée âgée dans son poste plus longtemps et avec cette étude on vise à préciser les rôles des caractéristiques (variété, autonomie, identité et signification de travail). Qui pourraient valoriser l'adaptation en fin de carrière.

Ainsi ont découvert que les caractéristiques du travail et l'adaptation en fin de carrière peuvent évoluer en raison de plusieurs facteurs comme, la réduction du niveau de responsabilité (ils peuvent opter pour des supervisions) . Aussi ils peuvent valoriser de l'expériences ou l'expertise. Comment ça peut être la transition vers de nouveaux rôles ou domaines, certains travailleurs en fin de carrière peuvent choisir de se reconvertir professionnellement ou de s'engager dans des domaines d'intérêt personnel. Ils peuvent chercher des opportunités d'emploi.

Comme on conclut il est important de noter que l'adaptation en fin de carrière est un processus individuel qui peut varier d'une personne à l'autre.

Les besoins, les aspirations et les possibilités de chaque travailleur influenceront les caractéristiques du travail et les stratégies qu'ils choisiront.

- **Résumé du chapitre :**

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

## **Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge**

- **Préambule :**

Ce chapitre essaye de montrer les caractéristiques du travail selon l'âge, en montrant également que la relation au travail se modifie au différent âge de la vie. Nous élaborons comment adapter les caractéristiques du travail et les pratiques RH à l'âge des salariés.

### **2.1 -La variété des taches et compétences :**

#### **2.1.1 La variété dans les tâches :**

Elle peut avoir pour objectif d'alléger le point de la monotonie d'éviter les longues périodes de travail en position et d'éviter les mouvements répétitifs. Les emplois doivent comporter une variété de tâches qui nécessitent de changer de position d'utiliser différents muscles et de se livrer à diverses activités mentales.

L'élargissement des tâches et la rotation des postes sont deux méthodes qui permettent de varier les tâches par exemple ; si un employé fait habituellement du montage de nouvelles tâches peut lui être confiées comme la planification du travail, le contrôle de qualité ou les entretiens. Un employé peut aussi être appelé à travailler dans le même service mais à changer des taches toutes les heures dans la mesure où le changement de poste leur permet de faire quelque chose de différent. La variété des tâches peut être renforcée en faisant davantage faire des rotations aux travailleurs entre les différents lieux de travail, les travailleurs continuent quasiment d'effectuer les mêmes tâches mais à un autre endroit dans l'entreprise. Proposer des successions de tâches variées permet ainsi d'accroître le sentiment d'autodétermination (Deci et Ryan, 1985, 1991,p123)

**2.1.2la variété des compétences :** Lorsque les compétences et savoir requises sont disponibles au bon moment l'organisation en bénéficie et ses salariés font plus ces caractéristiques sont développés c'est-à-dire plus les tâches sont variées plus elles mobilisent de compétence plus elles sont valorisantes pour l'employé par ailleurs l'acquisition de compétences est habituellement liée à la satisfaction au travail à une bonne santé mentale et au bien-être. (Laroche P, Salesina M, 2010,p56).

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

- **Compétences organisationnelles :** Le concept de compétence organisationnelles fait l'objet d'une préoccupation partagée par plusieurs disciplines, économie, industriels, gestion de ressources humaines, Charles Pauvres et Schieb Bienfait (2010) abordent la compétence organisationnelle comme étant la combinaison coordonnées et valorisantes d'un ensemble de compétences individuelles et collectives.

Ils avancent que la compétence organisationnelle ne peut être appréhendée dans l'entreprise. En GRH cette compétence organisationnelle recouvre à la fois la compétence collective intragroupe et la compétence individuelle intragroupe. Dans ce sens il nous paraît fondamentale d'identifier la notion de compétences individuelles et la notion de compétences collective.

- **Compétence individuelle :** Elle possède un ensemble d'invariants en effet une compétence individuelle revêt un caractère opératoire. En d'autres termes elle n'a de Sens que par rapport à une action particulière de plus elle est relatives situation donnée instaurée dans le but d'éteindre un objectif préalablement établi, par ailleurs les composantes de la compétence individuelle, savoir, savoir-faire, pratique, raisonnement ; se combinent de façon dynamique et constituent un processus évolutif en construction permanente. Ces compétences s'acquièrent grâce à un processus d'apprentissages guidé soit par la formation, soit par l'action. La reconnaissance de ces compétences requises ne peut s'opérer q qu'à travers le regard d'autrui déclaré compétent soi-même. Par conséquent les compétences individuelles prennent naissance suite à leur reconnaissance par un collectif. (Laroche P, Salesina M, 2010,p56).

- **Compétences collectives :** La différence entre travailleurs jeunes et travailleurs âgés peuvent être illustrées en prenant l'exemple des réactions face à la variété des tâches. Les résultats montrent que la variété des tâches entretient une relation importante avec la satisfaction et l'engagement au travail et qu'elle est associée à des niveaux moindres d'épuisement professionnel et d'intentions de turnover chez les travailleurs jeunes en comparaison des travailleurs âgés (Zaniboni et al., 2013 ; Zaniboni et al.,2010). Ainsi, un travail nécessitant la réalisation de multiples tâches différentes bénéficie aux plus jeunes. D'un autre côté, ces mêmes auteurs observent que la variété des compétences conduit à des intentions de turnover moins fréquentes chez les travailleurs âgés que chez les jeunes. Autrement dit, les employés les plus jeunes préfèrent le « multitâches » qui sollicite la capacité à mener plusieurs tâches et projets de front : les plus âgés la « multi-compétences »>, c'est-à-dire une activité qui mobilise une diversité de compétences.

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

Adapter les caractéristiques de la tâche et les pratiques RH à l'âge des salariés apparaît comme un nouveau challenge pour le management de la diversité en entreprise (**Kooij, Jansen, Dikkens, et DeLange, 2014**). Ce n'est pourtant que récemment que cette perception variable de l'environnement de travail en fonction de l'âge a été soulevée comme question de recherche (**Truxillo, Cadix, et Rineer, 2012, p99**). Les résultats obtenus montrent que l'efficacité des systèmes de RH adoptés peut être différente selon les individus, en particulier selon l'âge. De même, certaines caractéristiques des emplois (variété, identité et signification du travail, autonomie, feedback) pourraient bénéficier différemment aux travailleurs selon le stade de vie professionnelle. Autant d'informations importantes pour les organisations qui investissent du temps et de l'argent dans la gestion des RH et l'adaptation des postes. (**Bernaud, J, 2021, P 15**)

### 2.2- Signification du travail (Sens du travail) :

La signification du travail fait référence à l'importance et au sens que le travail peut avoir pour les individus. Le travail peut avoir une signification différente pour chaque personne, en fonction de ses valeurs, de ses objectifs personnels, de ses compétences, de sa situation économique et de son environnement social.

Le sens du travail tel qu'il est appréhendé dans nos sociétés modernes est le fruit de l'historique de notre rapport au travail et de notre héritage socio-culturel. Le travail est associé étymologiquement à l'idée de souffrance et de contrainte. Si l'individu passe le plus clair de son temps à travailler ou à chercher à travailler, rien d'étonnant à ce que celui-ci soit en quête de sens dans son travail. Le sens du travail peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Le sens repose sur son vécu de l'expérience réelle du travail, sur l'interprétation qu'il en fait et de ses expériences passées. Il permet à l'individu de s'inscrire dans le passé, le présent et le futur. Il dépend des caractéristiques interindividuelles et personnologiques de l'individu.

Les individus sont constamment confrontés à divers stressors demandes liés au travail. Ils traitent ces informations selon leur propre signification du bien-être (**Simmons et Nelson, 2007**). Ce processus cognitif d'évaluation dépend beaucoup des valeurs propres à chacun, ce qui va évidemment conditionner le sens que l'individu accordera à son travail (**Ros et coll, 1999**). Dans cette optique, la description du concept du sens du travail sera présentée, provenant essentiellement des théories de l'organisation du travail dans lesquelles il se définit comme un effet de cohérence entre ce que l'on désire et ce que l'on a (**Nelson et**

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

**Simmons, 2003 ; Morin et Forest, 2007**). Le principal objectif des théories de l'organisation du travail est de modifier les comportements dans les organisations pour que les employés développent des attitudes positives, envers eux-mêmes leurs collègues leur travail et l'entreprise, En général on soutient qu'un travail a du sens lorsque l'individu perçoit son travail comme ayant un but, une intention ainsi que de la valeur et de l'importance en considérant ses propres idéaux et standards (**May et coll, 2004**). Depuis plusieurs années les travaux de Morin se penchent sur la question du sens du travail pour déterminer les caractéristiques qui ont une influence sur le sens. En effet, le sens au travail semble être une notion importante et plusieurs auteurs s'entendent pour affirmer qu'il contribue au succès de l'entreprise, tout en préservant la santé mentale des travailleurs. Les organisations auraient intérêt à mieux cerner les sources du sens du travail. En effet, favoriser le sens que les salariés trouvent dans leur travail peut constituer un moyen d'accroître leur motivation au travail.

La signification du travail fait référence à l'importance et au sens que le travail peut avoir pour les individus. Le travail peut avoir une signification différente pour chaque personne, en fonction de ses valeurs, de ses objectifs personnels, de ses compétences, de sa situation économique et de son environnement social.

Pour certaines personnes, le travail est un moyen de gagner sa vie et de subvenir aux besoins de sa famille. Pour d'autres, le travail peut être une source de satisfaction personnelle, de réalisation de soi et de développement de compétences. Certaines personnes peuvent trouver une signification dans leur travail en contribuant à la société ou en aidant les autres. Pour d'autres, la signification du travail peut résider dans l'opportunité de travailler en équipe ou de collaborer avec des personnes partageant les mêmes intérêts. (**Caroline A, 2019, P.109**)

### **2.3 Organisation du travail :**

Des années de recherche montrent que l'organisation du travail est l'un des facteurs qui influence grandement la motivation au travail. Depuis les travaux de Frederick Taylor sur la division et la spécialisation des tâches au début 20<sup>e</sup> siècle, on connaît davantage l'impact de l'organisation du travail sur la motivation. Depuis, on maîtrise mieux les méthodes de conception ou d'organisation du travail qui permettent d'influer sur la motivation et l'engagement. Les entreprises ont souvent eu recours aux réorganisations pour s'adapter à leurs contextes. Elles ont développé ainsi des structures organisationnelles facilitant la division des tâches ainsi que leur coordination Ceci a donné naissance au concept de



## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

description de tâche et à des outils qui permettent à chaque employé de bien comprendre son rôle et ses objectifs personnels dans l'organisation.

En revanche, ces méthodes dites bureaucratiques ont donné lieu à certains problèmes non anticipés de baisse de motivation des employés. La spécialisation des tâches a rendu celles-ci monotones et ennuyantes, tandis que la division et la cor-donation du travail a créé une perte d'autonomie et de sens. Dans les années soixante, plusieurs théories ont vu le jour pour tenter de résoudre ces problèmes, menant à de nouvelles formes d'organisation du travail ayant pour but de l'enrichir. L'élargissement des tâches et l'enrichissement des tâches ont été proposés par Herz-berg (1966) comme pistes de solution. L'élargissement des tâches avait pour objectif de réduire la monotonie en variant les tâches effectuées, tandis que l'enrichissement des tâches avait pour objectif de donner plus de pouvoir décisionnel aux employés. Ces modèles et ceux qui ont suivi sont tout à fait compatibles avec les postulats de la TAD. Ils préconisent entre autres d'augmenter le niveau d'autonomie, de compétence et d'appartenance à travers l'organisation du travail. En voici quelques exemples.

Le modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976, 1980) soutient que les employés ont besoin de sens, d'autonomie et de feed-back pour être motivés intrinsèquement dans leur travail. Ils proposent d'agir sur cinq caractéristique que du travail pour satisfaire ces besoins : la possibilité de faire une variété de tâches, de pouvoir faire quelque chose du début à la fin pour donner un sens travail, de connaître l'impact de la tâche, d'avoir de l'autonomie dans la prise de déci soins et de recevoir un feed-back de deux sources : soit de la tâche directement, soit des personnes avec qui interagit le salarié. Quelques études ont lié ces caractéristiques à la motivation autonome et intrinsèque.

Chez des techniciens et des vendeurs en télécommunications, les 5 caractéristiques du travail sont positivement corrélées avec la motivation intrinsèque au travail (**Gagné, Senecal et Koestner, 1997**). Cher des bénévoles oeuvrant dans la communauté montréalaise, les cinq caractéristiques sont associées avec une plus grande motivation autonome (**Millette et Gagné, 2008**). Un autre modèle de l'organisation du travail qui se concentre davantage sur la mobilisa- tion psychologique (**Thomas et Velthouse, 1990**) comprend lui aussi quatre dimen- sions qui sont l'autonomie, la compétence, l'impact et le sens. Il a été démontré que ces dimensions psychologiques sont aussi liées à la motivation intrinsèque (**Gagné. Senecal et Koestner, 1997**). Finalement, les études de Sharon Parker et Toby Wall sur les équipes de travail autonomes ont également démontré les effets de ce type d'organisation du travail l'engagement au travail (**ex. Parker et Ohly, 2008 ; Parker, Wall et Jackson, 1997**).

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

L'organisation du travail constitue un facteur de Productivité et ne devient efficace que si elle est articulée à des mécanismes de supervision. L'exécution d'une activité suppose une certaine division du travail et une coordination des efforts pour la réaliser. Les structures organisationnelles des entreprises couvrent donc deux dimensions : un mode d'organisation de services spécialisés et de structures hiérarchiques d'une part, et des mécanismes de coordination, d'autre part. Parmi ces derniers, les plus importants sont l'ajustement mutuel, la supervision directe et la standardisation des procédés, des produits et des qualifications. La standardisation des procédés renvoie à la division du travail et au contenu des tâches tandis que la standardisation des produits vise à préciser les objectifs à atteindre en matière de quantité et de qualité. La standardisation des qualifications souhaite neutraliser le côté imprévisible du facteur humain en précisant ses attributs en terme de connaissance d'habileté et de conduite. (Jacques R, Patrice R, et Christian V, 2009)

### 2.4 Aménagement du temps de travail :

Temps de travail et le temps passé avec la famille sont en concurrence vu l'augmentation des responsabilités professionnelles et les Engagements au sein de la famille, le fait de bien aménager les heures de travail va permettre aux travailleurs de s'organiser et d'éviter tout sorte de conflit, ce qui amène le travailleur à consacrer le temps du travail en pensant qu'au travail on sait que des tâches trop fortes ne favorisent pas la créativité des individus. De même lorsque le rythme de travail est imposé et que les heures de travail ne sont pas bien aménagées, il n'y aura pas de place pour les variations individuelles et pour la satisfaction personnelle c'est ainsi qu'il n'y aura pas de place pour les mobilisés, et dans le cas de l'aménagement du temps de travail les travailleurs vont être engagés par les responsabilités au travail et non pas perturbés par les affaires de sa famille, d'une manière plus générale l'aménagement du temps de travail augmente la responsabilisation et l'implication des travailleurs puisque ce sont eux qui ont choisis l'organisation de leurs temps D'autre part en associant les collaborateurs aux décisions qui les concernent et en leur donnant plus d'autonomie et de contrôle sur leur situation de travail,

On les motive et on les implique davantage dans l'organisation, et par conséquent on augmente à la fois leur productivité et leur degré de satisfaction vis-à-vis du travail. La participation aux décisions constitue donc en soi une valorisation intrinsèque pour les collaborateurs. L'aménagement du temps de travail ouvre la possibilité à chaque individu de repenser son temps de travail selon ses nécessités et ses souhaits et cela en suivant sa volonté puisque nous savons que chaque individu a ses nécessités et sa conception de son modèle (vie

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

privée et vie professionnelle) selon la logique de la théorie des besoins d'Abraham Maslow si la sécurité du salarié comme le besoin de passer le temps avec sa famille et apporter le soin et le soutien nécessaire aux membres de la famille, besoin premier n'est pas assurée les besoins de rang supérieur, ressortissant à l'accomplissement de l'individu et à l'engagement professionnel ne peuvent pas être satisfaits donc pour se conformer aux objectifs de l'organisation et être mobilisé, il faut tout d'abord satisfaire les besoins préliminaires par le fait de consacrer le temps avec la famille. Cette possibilité de choisir le temps de travail augmente le degré de responsabilité de chacun et aide à donner d'avantage lorsqu'il est sur les lieux de travail et par conséquent cela aura une influence positive sur l'objectif de l'organisation. Prévoir des pauses et des possibilités de s'alimenter correctement (**Lesemann, 2003**) ; Envisager de réduire le temps de travail ou d'organiser du travail à temps partiel, pour favoriser le départ progressif à la retraite ou, en d'autres termes, le retrait progressif de l'activité tout en facilitant les équilibres entre travail et vie privée. Les processus de prise de retraite flexibles peuvent en effet attirer, retenir et motiver les travailleurs âgés (**Bombelli, 2011**).

### 2.5 Conceptions Ergonomiques :

L'ergonomie de conception consiste à anticiper et structurer l'aménagement des locaux, des équipements et l'organisation globale du travail dans le but d'optimiser les conditions liées à l'activité future de travail lors de la construction ou de la transformation d'un établissement.

En ergonomie de conception, il est impossible d'analyser des conditions existantes, comme c'est le cas avec l'ergonomie de correction. Il faut alors prévoir les activités futures. Trois types de facteurs influencent ces activités :

\*Les caractéristiques des matières premières et des objets ou services produits.

\*Les caractéristiques physiques du futur lieu de travail.

La notion d'ergonomie de conception est également utilisée lors de l'achat d'un nouvel équipement. Dans ce contexte, elle occasionne une réflexion au sujet des modifications apportées et assure que le nouvel équipement facilitera l'activité de travail sans créer de nouveau facteur de risque. Également, on peut s'intéresser à l'ergonomie de conception pour l'approvisionnement des matières premières aux postes de travail. Dans ce contexte, il s'agit de s'assurer que la circulation des matériaux utilisés s'effectue de façon à ne pas nuire à l'intégrité physique des travailleurs. (**RABARDEL P, CARLIN N, CHESNAIS M, et al, 1997, P 13**).

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

Cette conception pour les employeurs en fin de carrière ;

Les principales capacités fonctionnelles et physiologiques déclinent, de manière générale mais de façon très variable selon les personnes, dès la cinquantaine d'années et cette altération s'accélère à partir de 60 ans. La tendance à l'augmentation de la durée de la vie professionnelle (réforme des retraites notamment) impose de reconsidérer les aménagements du poste, de l'organisation et de l'environnement de travail des seniors pour éviter l'augmentation des risques professionnels liés à cette catégorie de travailleurs : troubles musculosquelettiques avec vieillissement progressif des structures ostéo-articulaires, psychiques avec des difficultés d'adaptation aux changements managériaux ou technologiques, sensoriels avec la baisse des acuités visuelles et auditives génératrice d'accidents du travail...

La démarche de prévention peut être individuelle (transformation du poste ou mutation dans un poste moins exposé ou reclassement professionnel), mais c'est surtout la mise en œuvre d'une politique d'adaptation collective et préventive des facteurs de santé au travail tout au long de la vie professionnelle du début de carrière jusqu'à la retraite qui se révèle la plus efficace.

- **Le contexte socioprofessionnel de l'emploi des seniors :**

Dans les dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle, la population active française au-delà de 55 ans n'a cessé de diminuer, sous l'influence de facteurs économiques et sociaux que tous les partenaires soutenaient : les employeurs constataient que, face aux nouvelles technologies ou méthodes de management ou nécessités de productivité, les travailleurs âgés nuisaient à la compétitivité des entreprises, les syndicats et les gouvernements acceptaient les départs en préretraite ou diminuaient l'âge de la retraite, pour satisfaire les salariés ou en espérant diminuer le taux de chômage des jeunes appelés à remplacer les départs des seniors de la vie active.

Cette politique s'est révélée à la longue très préjudiciable au financement du système des retraites, d'autant plus que les contraintes démographiques (vieillesse de la population, entrée plus tardive dans la vie active...) pesaient fortement sur l'équilibre financier général. Désormais, c'est l'augmentation du taux d'emploi des seniors qui est l'objectif à atteindre, et toute la législation nouvelle vise à prolonger la vie professionnelle : réforme du système des retraites entraînant des carrières plus longues pour atteindre le nombre d'annuités nécessaire, négociation d'accords sur l'emploi des seniors dans les entreprises de

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

plus de 50 salariés avec objectifs chiffrés sur le maintien dans l'emploi des salariés de plus de 55 ans ou sur l'embauche de salariés de plus de 50 ans...Préserver l'employabilité et la productivité des seniors devient primordial dans la mesure où une plus grande partie de la main-d'œuvre disponible sera composée de salariés de cette tranche d'âge et cet impératif va se trouver confronté à plusieurs enjeux d'adaptation des conditions de travail, car les seniors sont plus sensibles que les plus jeunes aux contraintes de changement générées par des tendances techniques ou managériales lourdes :

- L'accélération des rythmes de travail liée à des exigences accrues à la fois de productivité et de qualité,
- L'intensification de la charge mentale due aux nouvelles technologies informatiques,
- L'obsolescence rapide des connaissances, soit liée aux techniques, soit liée aux produits lancés sur le marché à une cadence rapide,
- La flexibilité imposée avec des exigences d'horaires ajustés en fonction de la demande et le travail en horaires décalés,
- La réactivité du personnel et une plus grande polyvalence, notamment relationnelle et commerciale, dans des emplois de services au contact du client qui croissent de façon importante dans la vie économique au détriment des emplois de production plus standardisés,
- Des restructurations continues brouillant sans cesse les repères, modifications qui touchent tous les niveaux des organisations, des changements fréquents de systèmes de gestion, d'outils et méthodes de production,
- La constitution d'équipes pluri-métiers (management par projet) qui éloignent les acteurs de leur communauté professionnelle traditionnelle.

Ne pas gérer les conséquences de ces tendances sur le personnel âgé, crée des situations d'inadaptation progressive, de résistances au changement énormes, de manque de productivité et de créativité pour l'entreprise, mais aussi la hausse de la fréquence des risques physiques et psychosociaux pour les seniors.

Cela signifie aussi que, en matière de conditions de travail, les entreprises doivent prendre en compte le vieillissement dans une approche globale de gestion des ressources humaines, que ce soit dans la réflexion sur leur organisation, leurs processus, et la santé au travail.

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

- **Les principaux risques professionnels spécifiques aux seniors :**

\* Les risques physiques du senior ; Les appareils cardiorespiratoire et locomoteur, les fonctions sensorielles et neurologiques sont altérées et les risques physiques et d'accidents du travail augmentent avec l'âge.

- Les capacités pulmonaires diminuent,
- La force physique baisse progressivement,
- Le niveau de vigilance et les réflexes sont moins bons,
- l'efficacité des mécanismes de thermorégulation se détériore,
- L'ouïe et la vue sont moins performantes.

Les sollicitations physiques sont donc plus pénibles (efforts répétés, ports de charges lourdes, postures contraignantes), et se révèlent particulièrement préjudiciables à la santé des seniors. Celles-ci sont à l'origine de troubles musculo-squelettiques, qui, s'ils concernent beaucoup de travailleurs, sont particulièrement fréquents chez les seniors exposés, qui sont plus vulnérables du fait d'une moindre souplesse de leurs articulations. Les affections dorsolombaires, les tendinopathies des membres supérieurs..., peuvent se révéler particulièrement invalidantes et récidivantes dans la population des salariés âgés.

La sécurité au travail du senior, et celles de ses compagnons, est menacée par une baisse de rapidité dans l'exécution des tâches et des réactions plus lentes aux situations inattendues, mais aussi par des troubles de l'attention et de la concentration favorisant la survenue d'accidents du travail, occasionnés par une perception visuelle dégradée (presbytie) et des déficits auditifs (presbycusie).

Néanmoins, la présence de seniors peut aussi contribuer à l'amélioration de la sécurité au travail par la mise en œuvre et la transmission des savoir-faire de prudence.

**Les risques psychologiques du senior :** Les facteurs générateurs de stress revêtent une importance accrue chez les seniors : les changements sont plus anxiogènes pour les travailleurs âgés dans la mesure où ils sont synonymes de rupture, de remise en cause d'un long passé professionnel ; ils contribuent à la perte des points de repère antérieurs ancrés depuis longtemps (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels) ; ils favorisent les interrogations sur soi, sa qualification, et ceci à un âge critique, particulièrement pour les femmes : peur de perdre son savoir-faire, son pouvoir, ses relations de travail habituelles, son

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

lieu de travail quotidien etc. Les évolutions managériales et techniques entraînent une remise en question des expertises des seniors qui peuvent ainsi être mis dans des situations d'autonomie excessive, voire en situation d'incompétence générant une forte déstabilisation personnelle.

Les effets du vieillissement portent aussi sur les fonctions cognitives, les capacités d'apprentissage sont réduites, à moins d'avoir été sollicitées régulièrement : d'où de réelles difficultés à s'adapter aux nouvelles technologies ou procédures au travers de la formation, et le développement de sentiments de frustration et d'échec conduisant à une démotivation, le tout dans un cercle vicieux de désinsertion professionnelle.

Il s'ensuit de nombreuses conséquences psychosomatiques gastro-intestinales (maux de ventre, ulcères d'estomac...) et cardiovasculaires (hypertension artérielle, palpitations cardiaques, cardiopathie coronarienne...) et des atteintes psychiques (crises d'angoisse et de dépression, troubles du comportement).

### **2.6 Autonomie :**

Qu'est-ce que l'autonomie de la personne âgée ? Quand les professionnels de santé évoquent l'autonomie de la personne âgée, ils font référence à sa capacité à vivre correctement sans l'assistance d'une tierce personne. Cette notion englobe aussi bien les capacités physiques (exemples : capacités à se lever seule, à marcher, à se laver, etc.) que les fonctions mentales comme la capacité à tenir une conversation logique ou la prise de décisions sensées par exemple. Si l'autonomie physique et l'autonomie psychique peuvent toutes deux être impactées par le processus naturel de vieillissement, des maladies (exemples : arthrose sévère, maladie d'Alzheimer) et des accidents peuvent aussi être en cause. Pour plusieurs aînés, une grande importance est accordée au souhait de rester indépendant le plus longtemps possible. En ce sens, l'autonomie des personnes âgées est un mode de vie à considérer.

Alors que plusieurs retraités font le choix de continuer de vivre à la maison, il peut arriver un moment où le fait de devoir réaliser certaines activités au quotidien comme l'entretien ménager devient plus difficile. Si vous remarquez qu'un proche âgé qui vous est cher commence à montrer des signes de perte d'autonomie, éprouver des difficultés à accomplir des tâches quotidiennes, manque d'énergie pour l'entretien du terrain, ou encore se trouve plus à risque de chutes, il est intéressant de savoir qu'il existe une solution personnes âgées.

Renforcer son autonomie grâce aux activités physiques et intellectuelles ; Les seniors pratiquants régulièrement du sport conservent un meilleur niveau d'autonomie que les

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

personnes âgées sédentaires. Sans parler du fait que l'activité physique réduit aussi les risques de maladies cardiovasculaires, de cancer et de diabète de type 2 ! C'est pourquoi l'OMS recommande « 150 minutes d'activité d'endurance d'intensité modérée ou au moins (75) minutes d'activité d'endurance d'intensité soutenue » (ou une combinaison des deux) pour les personnes âgées de (60) ans et plus. Cela peut être du vélo, de la natation, de la marche rapide, etc. Quant aux activités intellectuelles, comme les ateliers mémoire organisés par de nombreuses associations par exemple, elles sont également très utiles pour entretenir les fonctions cognitives :

-Maintenir le lien social : Garder une vie sociale suffisamment riche est également très important pour préserver l'autonomie des personnes âgées : cela permet de booster leur moral, d'entretenir leurs capacités cognitives et même leurs capacités physiques. C'est pourquoi la convivialité fait partie de l'offre de téléassistance à domicile proposé par Europ Assistance La Téléassistance. Parmi les activités possibles figurent notamment les jeux de société collectifs, les ateliers cuisine (qui font travailler les cinq sens et encouragent les seniors à bien s'alimenter), ou encore les actions de bénévolat, qui aident les personnes âgées à se sentir utiles.

-Prévenir la perte d'autonomie : Enfin, pour prévenir l'autonomie d'une personne âgée, pensez aussi aux : Outils et services de téléassistance, qui peuvent notamment détecter une chute de la personne âgée et prévenir immédiatement les urgences. (COLIN Ch, 2001, P 24)

### **2.2-L'adaptation des caractéristiques du travail et pratique RH à l'âges des salariés :**

**2.2.1- La gestion de la diversité des âges :** Concernant le premier point, Xavier Gaullier montre clairement que la notion de «< salarié âgé >> varie historiquement selon les besoins de sélection des entreprises et l'état du marché du travail : « En période de croissance, de plein-emploi et de pénurie de main-d'œuvre, le salarié âgé est un producteur efficace qu'on cherche à retenir ; avec les crises économiques, le chômage et les sureffectifs, le salarié âgé devient un incapable dont il faut se séparer par tous les moyens. » Il ajoute : « L'âge apparaît divers et changeant selon les opinions et les intérêts. Il est ainsi un concept-écran qui masque d'autres réalités : la génération, le sexe, la situation historique. Le « salarié-âgé » est bien une production sociale et cela est lourd de conséquences. Dès lors l'âge devient directement ou indirectement un critère de gestion et de sélection dans l'entreprise. Il amène les individus à intérioriser leur propre dévalorisation.



## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

Le second est le vieillissement par rapport au travail, c'est-à-dire l'adaptation du salarié dans sa relation au travail. Ici, l'évolution de ses capacités individuelles dépend non seulement de l'effet normal du temps, mais aussi des contraintes posées par l'organisation du travail (postures physiques, attention mentale, cadences de production, rythmes et durée de présence). Dans la première approche, c'est le salarié qui est seul responsable de son inadaptation à un travail, l'organisation étant neutre ; dans la seconde, l'inadaptation a des raisons physiologiques et organisationnelles. Plus que l'âge, c'est ici l'organisation qui fait donner vieillir les salariés

La pyramide des âges présente des limites dont l'analyse doit tenir compte, car elles peuvent fausser les conclusions et donc les décisions qui en découlent. En particulier, le vieillissement de l'âge moyen constaté par la pyramide peut avoir plusieurs origines : l'arrêt du rajeunissement du personnel ou son vieillissement réel. Selon le

Différentes pour la gestion de l'entreprise. Sans conscience des difficultés de passage, les solutions élaborées peuvent se révéler coûteuses à long terme, car elles minimisent le rôle d'autres variables du changement comme l'évolution de la technologie ou la formation des différentes catégories de salariés. Une grande part de ces difficultés tient aussi au fait que, dans certaines entreprises, la pyramide des âges fait office d'outil d'analyse du vieillissement et de prospective sur les capacités de changement du personnel : on a évoqué la complexité et les limites de cette relation. D'autres outils semblent se mettre en place comme la cohorte, qui semblent pouvoir pallier certaines insuffisances d'un usage trop approximatif de la démographie. **(Dujardin J, Randaxhe D et Cornet A, 2014, P 125).**

### 2.2.2- Les pratiques des RH adéquates à la diversité des âges :

#### *Types des pyramides d'âges schématisées*

Après avoir pris connaissance des différentes pyramides des âges ci-dessous, vous dresserez un bref diagnostic et soulèverez les différents risques et enjeux RH associés à chacune d'elles.

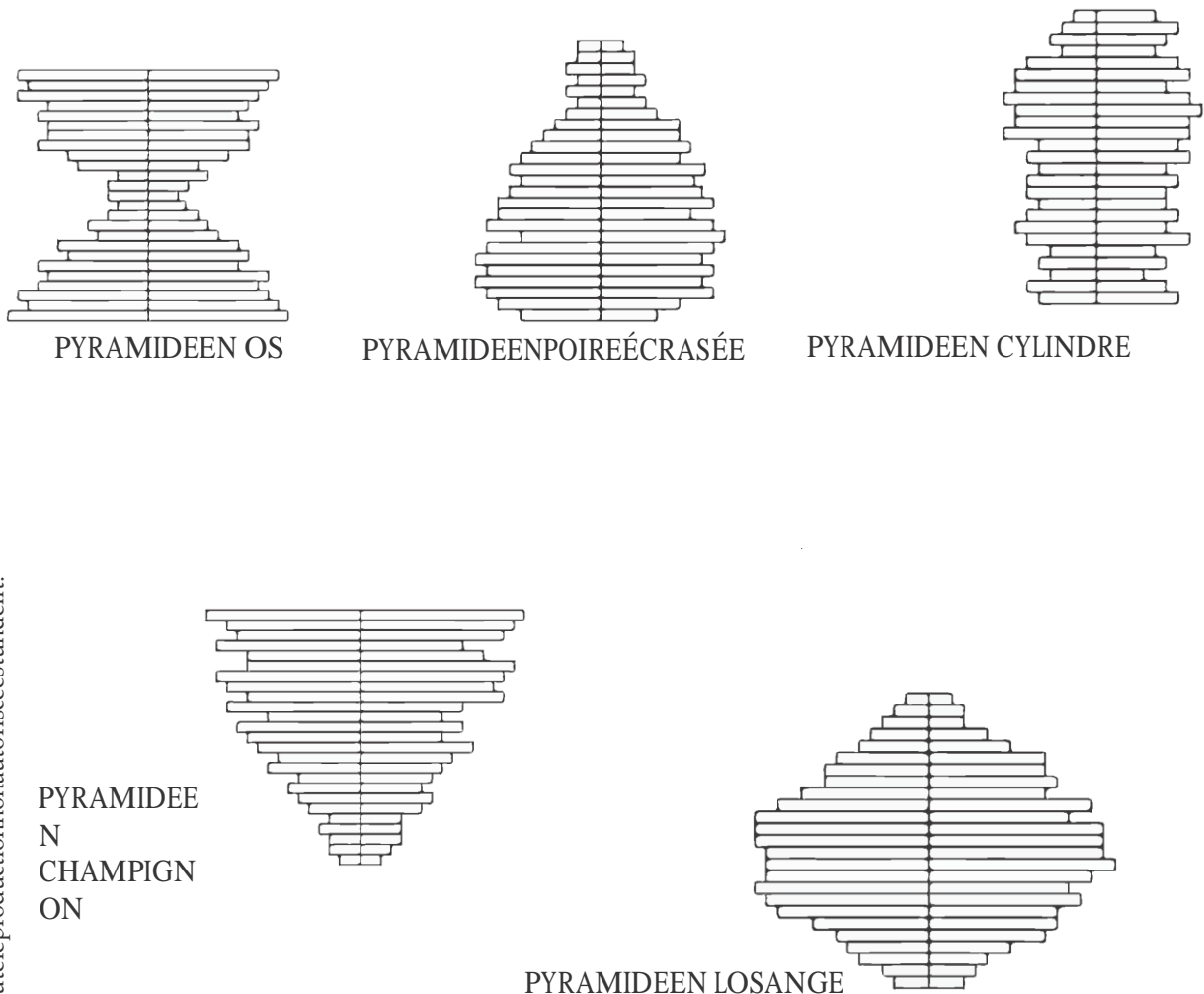


Figure 1.8–Pyramides des âges

### CHAPITRE II : LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAIL SELON L'ÂGE

#### PYRAMIDE EN « OS »

##### Analyse:

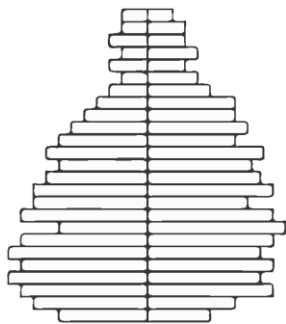
- pyramide déséquilibrée avec une forte population jeune et une forte population des seniors;
- creux important de l'agénération intermédiaire;
- situation d'une entreprise qui a recruté beaucoup des jeunes pour faire face à des départs massifs à l'avenir non anticipés.

##### Risques:

- choc et conflits intergénérationnels – pénurie de l'encadrement intermédiaire.

#### Enjeux RH:

- développer une gestion de carrière envers les plus jeunes qui bénéficieront d'opportunités en termes de responsabilités et perspectives plus importantes pour les jeunes;



- mettre en œuvre une tutorat afin de faciliter le transfert de compétences et des savoir-faire entre les plus anciens et les plus jeunes; mettre en place une politique de GPEC pour éviter de reproduire une telle situation.

#### PYRAMIDE EN « POIRE ÉCRASÉE »

##### Analyse:

##### e:

- pyramide déséquilibrée avec une forte population jeune (nombre important d'employés de moins de 35 ans);
- une entreprise où la masse salariale est peu élevée; souvent il s'agit d'entreprises ayant une forte réactivité, souples et flexibles.

##### Risque

**s:**

- peut'opportunitésde carrièreauregarddunombre important dejeunes;
- peudepromotionspossiblesauregarddunombre important delagénérationssurreprésentée;
- insuffisancedansletransfertdescompétences.

### **EnjeuxR**

**H:**

- investir danslaformationpourrenforcerl'expertiseetles compétences;
- axerlapolitiquederecrutementsurdesplusancienspour rééquilibrerlapyramide.

PYRAMIDEEN«LOSANGE»EN«TOUPIE»,  
EN«BALLONDERUGBY »

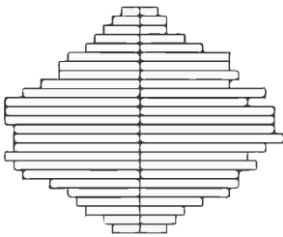
### **Analys**

**e:**

pyramidedéséquilibrée

avec trèspeudejeunesettrèspeu d'anciens;

- forte proportiondu«middle»management,lagénération intermédiairedes30–40ans;
- absencederenouvellementdesgénérations.



### **Risque**

**s:**

- besoinsetattentesidentiquesetformulésparlaplus grande partiedesemployésconfrontésauxmêmesproblématiques;
- problèmesdegestiondescarièresentermesd'opportunités et dedéveloppement;
- tensionsenmatièredepromotionspossiblesauregarddu nombreimportantd'employésdelamêmegénérationqui peuventyprétendre;
- arriveràunepyramideenchampignon(voirci-après).

### **EnjeuxR**

**H:**

- mettreenplaceunegestiondescompétencesdestinéesà permettredejustifierdespossibilitésdepromotionset

## Chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

- de carrières;
- axer la politique RH sur la reconnaissance des individus et de leur travail;
- recruter des jeunes et plus anciens pour rééquilibrer la pyramide;
- faciliter la mobilité horizontale et transversale pour faire face aux peu de possibilités en termes de gestion des carrières.

Les risques psychosociaux : ancrage historique ■ Chapitre 1

### PYRAMIDE EN «CYLINDRE»

**Analyse:**

- pyramide équilibrée «idéale»  
maîtrès rare dans les organisations.

**Risques:**

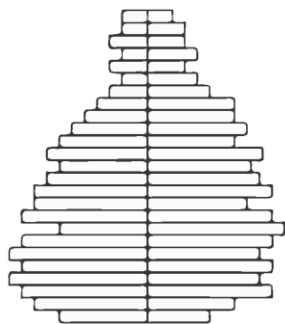
- pas de risques identifiés.

**Enjeux RH:**

- mettre en place un management intergénérationnel;
- envisager une politique de recrutement avec des flux réguliers pour veiller au respect de cet équilibre générationnel.

### PYRAMIDE EN «CHAMPIGNON»

**Analyse:**



- pyramide déséquilibrée avec une forte population de seniors (plus de 50 ans);
- pyramide de plus en plus courante (vieillesse de la génération du baby-boom qui s'approche de l'âge de la retraite): entreprise vieillissante;
- moyenne d'âge assez élevée due à une politique de recrutement importante sur une courte période;
- effectif qui pèse sur la masse salariale;
- entreprises avec de solides compétences et un renouvellement possible du fait des départs à la retraite prévisibles;
- déséquilibre générationnel avec une absence de jeunes.

### Risques:

- adaptabilité des travailleurs âgés à leur emploi;
- freins ou peu de possibilités à la mobilité interne;
- risque de perte de valeurs de l'entreprise;
- capacité d'adaptation moindre face aux évolutions et changements;
- absence de motivation des seniors du fait d'un manque de perspectives de carrière;
- fuite des compétences, de l'expertise et du savoir-faire des plus expérimentés.

### Enjeux RH:

- maîtriser la masse salariale qui est élevée au regard de l'ancienneté dans l'organisation;
- maintenir de l'employabilité des seniors et adapter les emplois des seniors;
- adopter une politique de gestion des connaissances pour éviter la fuite des compétences;
- développer des pratiques de transmission de savoir-faire.
- envisager une politique de tutorat pour la transmission des compétences entre seniors et les plus jeunes;
- recruter pour rééquilibrer la pyramide des âges;
- gérer les carrières des plus jeunes à prévoir en raison d'arrivées probables qui offriront peu de possibilités.

Figure 1.9 – Pyramides des âges: analyse/risques et enjeux

## chapitre II : les caractéristiques du travail selon l'âge

---

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous nous proposons de présenter plusieurs caractéristiques de travail lié à l'âge (variété des tâches, organisation de travail, signification de travail, les conditions de travail, autonomie). En montrant comment ils influencent l'adaptation des travailleurs âgés. Et aussi impact de ces caractéristiques sur la capacité des travailleurs à s'adapter à leurs environnements professionnels.



**Chapitre III : L'adaptation des travailleurs en fin  
de carrière**

- **Préambule :**

Dans ce chapitre nous proposons les principaux modèles théoriques visant à mieux comprendre le processus d'adaptation. Ensuite nous proposons quelques difficultés chez les personnes âgées.

Nous montrant aussi la prise en charge de la qualité de vie en fin de carrière qui considère comme outil d'adaptation.

### **3.1-Le développement de la carrière et les exigences d'adaptation :**

### **3.2- La pertinence des théories de développement de carrière :**

Les théories du développement de carrière sont pertinentes pour comprendre comment les individus prennent des décisions en matière de carrière, comment ils développent leurs compétences et leur expérience professionnelle, et comment ils s'adaptent aux changements dans le monde du travail. Ces théories ont été développées pour aider les individus à mieux comprendre leurs propres aspirations et à prendre des décisions éclairées en matière de carrière, ainsi que pour aider les professionnels des ressources humaines à concevoir des programmes de développement de carrière efficaces pour les employés.

Les théories du développement de carrière ont évolué au fil du temps pour prendre en compte les changements dans le monde du travail, tels que la mondialisation, l'automatisation et l'évolution des attentes des travailleurs. Certaines des théories les plus courantes comprennent la théorie de l'adaptation aux rôles de John Holland, la théorie de la planification de carrière de Donald Super, la théorie de la construction de soi de Mark Savickas et la théorie des événements de la vie de John Krumboltz.

En général, ces théories fournissent une structure pour comprendre comment les individus naviguent dans leur carrière, comment ils évaluent leurs compétences et leurs intérêts, comment ils choisissent des domaines d'emploi et comment ils se préparent pour l'avenir. En tant que tels, ils peuvent être utiles pour les individus qui cherchent à prendre des décisions en matière de carrière, les conseillers en carrière qui cherchent à aider les autres à explorer leurs options de carrière, et les professionnels des ressources humaines qui cherchent à concevoir des programmes de développement de carrière pour les employés (**Bujold C, Gingras M, 2001**)

### 3.2.1-La retraite :

La retraite est une période de la vie où l'absence d'emploi rémunéré oblige l'individu à se créer un nouvel emploi du temps, à restructurer ses projets afin de continuer à s'épanouir et à évoluer. « Vieillir est un art qui oblige à s'adapter à des transformations d'ordre individuel, physique, culturel et social. Il est impératif de s'adonner à des activités qui apporteront pouvoir, plaisir, liberté et sentiment d'appartenance à un lieu, à une famille, à un groupe. » (Hogue-Charlebois, 1998, p 17)

La retraite n'est-elle pas un mot effrayant, contenant en lui-même le fait de se mettre en marge, en réserve de la société ? Il suffit de visiter une de ces maisons « de retraite », surtout si on a un parent qui s'y trouve, pour ressentir quelque chose de l'ordre de la compassion, de l'identification. La retraite est souvent associée à l'angoisse de mort et au refus de vieillir. Mais ce terme renvoie à d'autres réalités et à des ressentis complexes. La retraite est aussi délivrance de l'obligation de travail, notamment de la pénibilité dans les emplois qui sollicitent le corps, mais également délivrance de l'usure psychique. Elle est aussi douleur du départ et du travail que l'on quitte, synonyme d'angoisse, à laquelle peut s'associer un sentiment d'inutilité. Elle est, enfin, renoncement à un style de vie rendant parfois difficile l'investissement d'autres projets, surtout lorsque toute la vie active a tourné exclusivement autour de l'activité professionnelle. Mais la retraite recèle un espoir, celui de mener une seconde vie, différente certes, souvent difficile du fait de l'épuisement dû aux années de travail de plus en plus longues, mais qui permet à beaucoup de rebondir pour retrouver une nouvelle vie, parfois porteuse d'autant, voire de plus de promesses que la précédente. (Geotgheluck D, Gonrath P, 2010, P 3)

**\*Aperçu du système de retraite algérien ;** Le système de retraite algérien est un système par répartition, contributif et à prestations définies. Deux régimes le constituent : l'un pour les salariés, géré par la Caisse nationale des retraites (CNR), l'autre pour les non-salariés, géré par la Caisse nationale des non-salariés (Casnos). Dans la suite de cet article, pour en simplifier la lecture, nous ne désignerons par « système de retraite algérien » que le régime des salariés. L'intérêt que nous portons à ce dernier est justifié par le nombre de retraités couverts par ce régime par rapport au régime des non-salariés. L'âge légal de départ à la retraite est de 60 ans pour les hommes et 55 ans pour les femmes, avec une réduction d'un an par enfant pour les femmes qui ont élevé un ou plusieurs enfants pendant au moins neuf ans,

dans la limite de trois enfants. Comme dans tout régime à prestations définies, le montant de la pension principale dépend du niveau du salaire de référence et du nombre d'années d'activités professionnelles validées. Le salaire de référence est le salaire moyen des cinq années précédant le départ à la retraite, ou, si cela se révèle plus favorable, la moyenne des salaires des cinq meilleures années de la carrière professionnelle.

### 3.2.2- La théorie relative à la décision de carrière :

La théorie de la décision de carrière est un cadre conceptuel qui aide à comprendre comment les individus prennent des décisions en matière de carrière. Cette théorie se concentre sur la façon dont les personnes évaluent les différentes options de carrière, prennent des décisions et agissent en conséquence.

- Selon cette théorie, la décision de carrière est un processus complexe qui implique une série d'étapes, notamment la connaissance de soi, la connaissance des options de carrière, l'évaluation des options disponibles, la prise de décision et la mise en œuvre de la décision.
- Le modèle de décision de carrière de Gelatt est l'un des modèles les plus connus. Il suggère que les individus doivent évaluer trois types d'informations lorsqu'ils prennent des décisions de carrière : les données préférentielles (ce que l'individu veut faire), les données normatives (ce que l'individu devrait faire) et les données prédictives (ce que l'individu peut faire).
- Une autre théorie importante est la théorie de l'ajustement de la personne-environnement de Holland, qui propose que les individus ont des personnalités et des intérêts différents qui correspondent mieux à certains environnements professionnels. Selon cette théorie, les individus peuvent être classés en six types de personnalité (Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entrepreneur et Conventionnel), et les carrières peuvent être classées en six types d'environnement (Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entrepreneur et Conventionnel).
- D'autres théories de la décision de carrière incluent la théorie de la planification de la carrière, la théorie de la transition de la carrière et la théorie du comportement planifié. Ces théories fournissent toutes des perspectives différentes sur la façon dont les individus prennent des décisions de carrière et peuvent aider les professionnels des

ressources humaines et les conseillers en orientation professionnelle à aider les individus à naviguer dans leur parcours de carrière

- Les travaux relatifs à la manière dont les individus construisent spontanément leurs projets sont assez nombreux. Les modèles auxquels ils font référence sont plus rares : certains insistent sur les déterminants sociologiques, quelques-uns se focalisent sur les mécanismes psychologiques de la prise de décision, d'autres lient la construction de l'image de soi à celle des préférences professionnelles. Plusieurs revues de questions tentent de situer les unes par rapport aux autres ces différentes problématiques. On pourrait notamment citer Hilton (1962), Gadbois (1969), Huteau (1976), Gottfredson (1981), Harmon et Farmer (1983), Forner et Guichard (1987).
- On se limitera ici à présenter deux modèles qui se proposent de comprendre les projets personnels et professionnels à partir des expériences vécues par le sujet dès l'enfance. Le point commun de leur problématique est d'expliquer la manière dont l'adolescent et l'adulte se représentent spontanément leur projet en la référant à des constructions psychologiques élaborées dès les premières expériences enfantines. Le prochain chapitre discutera deux autres approches qui attribuent une place plus importante aux expériences scolaires dans la formation des intentions d'avenir.
- Le modèle que propose Krumboltz (1979) se situe dans une perspective cognitive et sociale. Il s'attache à présenter la formation progressive des représentations et des outils cognitifs pertinents dans la détermination d'un projet professionnel. Son intérêt est de fournir un cadre très général et de tenter de comprendre les interactions entre variables relevant de champs très divers... (**GuichardJ, 1993, P27**).

### 3.2.3- Modèles explicatifs de l'adaptation en fin de carrière :

Plusieurs modèles théoriques éclairent la relation entre âge et qualité de vie au travail. Ils offrent un cadre explicatif et interprétatif de l'évolution, avec l'âge, des attitudes au travail et des conditions favorables ou défavorables à une plus grande adaptation en fin de carrière. Nous présenterons dans ce chapitre les principaux modèles identifiés dans les études portant sur le vieillissement au travail et la fin de carrière. . (**Bernaude,J, Pascal, Dominique,2021, p.08**)

### 3.2.3.1- La théorie de la sélectivité Socio émotionnelle (CARSTENSEN,1991,1995) :

Ce modèle s'est développé dans le cadre de la psychologie du développement < vie entière > (Baltes, Lindenberger, et Staudinger, 1998). Il reprend les concepts de base. Selon la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle, le processus de sélection et la perception du temps jouent un rôle central dans l'adaptation au vieillissement. Quand les personnes avancent en âge, elles deviennent plus sélectives dans le choix de leurs activités et de leurs relations de sociabilité. Le temps et les ressources sont investis dans les activités les plus significatives émotionnellement. De la même manière, avec l'âge, les gens ont tendance à limiter le nombre des contacts en se concentrant plus spécifiquement sur les personnes importantes (on constate par exemple une recentration sur les liens familiaux). Les jeunes cherchent au contraire à élargir leur réseau social, à diversifier leurs expériences et les activités dans lesquelles ils s'engagent. Cette sélectivité accrue avec l'âge s'explique notamment par une perception du temps différente entre jeunes et âgés. Les aînés se situent dans une perspective du présent, ils privilégient les contacts dont les bénéfices sur le plan émotionnel sont directs et permettent une régulation de leurs propres états émotionnels. Les jeunes se situent plutôt dans une perspective du futur qui vise à augmenter les opportunités, le développement personnel, le savoir et l'accès à l'information. Selon Carstensen (1995),

de manière générale, lorsque le temps est perçu comme encore assez illimité, ce qui est le cas pour une majorité de jeunes, les buts liés aux connaissances sont prioritaires, en revanche, lorsque le temps est ressenti comme plus limité, les buts émotionnels deviennent de plus en plus importants pour l'individu. (Bernaud, J, Pascal, Dominique, 2021, p.08)

### 3.2.3.2- Le Modèle Sélection-Optimisation-Compensation (Baltes Et Baltes, 1990 ; Freund Et Baltes, 2003) :

Le modèle Sélection – Optimisation – Compensation (SOC) (Baltes et Baltes, 1990) se réfère lui aussi à une approche vie entière. C'est un modèle de développement adaptatif qui suggère que les individus utilisent, de manière plus ou moins consciente, trois mécanismes pour bien s'adapter au processus de vieillissement : la sélection, l'optimisation, la compensation. Ces trois mécanismes, essentiellement étudiés par rapport au vieillissement, sont pourtant présents tout au long de la vie. Ils permettent d'assurer les trois fonctions générales du développement : la croissance, la maintenance et la régulation des pertes.

### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

La sélection consiste pour un individu à restreindre ou à concentrer son activité en fonction de ses capacités. L'avancée en âge peut entraîner un déclin de certaines ressources ; dès lors, il s'agit pour l'individu vieillissant de focaliser son énergie en sélectionnant des buts et des priorités à poursuivre adaptés aux ressources disponibles, aux besoins fondamentaux, et aux demandes de l'environnement. C'est le cas de ceux qui se spécialisent dans une tâche ou un domaine d'expertise. La sélection consiste aussi en la mise en place de comparaisons sociales favorables au maintien d'une bonne image de soi (par exemple, se comparer uniquement à son groupe d'âge, préférer travailler avec des collègues du même âge). L'optimisation est une utilisation efficace des savoirs, savoir-faire et savoir être. L'entraînement, la gestion du temps, l'allocation des ressources et des efforts, la hiérarchisation des tâches sont des stratégies qui dans beaucoup de contextes professionnels s'acquièrent et se renforcent au fil du temps et des expériences assurant aux travailleurs les plus âgés une optimisation de leur performance dans des conditions de travail normales (**Faurie, Fraccaroli, et Le Blanc, 2008**).

La compensation permet de faire face aux déclinés entraînés par un vieillissement normal par une adaptation des moyens. Lorsque certaines ressources ou manières de faire habituelles sont altérées ou ne permettent plus d'atteindre les objectifs, les personnes peuvent découvrir et utiliser d'autres façons de faire pour parvenir aux mêmes résultats. Ces stratégies alternatives sont qualifiées de stratégies de compensation. Pour illustrer cette combinaison entre processus de déclin et stratégies de compensation, on peut évoquer les nombreuses observations menées par les ergonomes qui ont mis en évidence une utilisation plus systématique

Chez les travailleurs âgés de stratégies d'anticipation visant à éviter la propagation des erreurs et les situations d'urgence dont on sait qu'elles sont cognitivement très coûteuses à gérer pour eux (en raison d'une baisse de la mémoire immédiate et d'un ralentissement dans le processus de sélection des informations).

La théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et le modèles SOC sont des modèles explicatifs du vieillissement. Pour les psychologues du travail et les ergonomes, ces deux modèles sont tout à fait intéressants à transposer au contexte professionnel et à la problématique du vieillissement au travail. Ils permettent d'expliquer comment les travailleurs, avec l'avancée en âge, peuvent parvenir à gérer leur vie professionnelle de façon à promouvoir leur développement, leur bien-être et à maintenir une bonne performance au travail. Le modèle SOC appliqué aux travailleurs vieillissants montre la manière dont ils peuvent utiliser les ressources cognitives,

### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

sociales, environnementales disponibles pour s'adapter aux changements personnels liés à l'âge et aux réorganisations de l'environnement de travail. Une adaptation réussie repose sur la sélection, l'optimisation et la compensation.

Ces théories expliquent certains des résultats présents. Pour la variété des tâches et des compétences, on comprend qu'une activité demandant la réalisation de beaucoup de tâches en même temps soit moins recherchée par les travailleurs vieillissants et entraîne moins de satisfaction. La variété des tâches demande efforts et énergie et n'offre pas aux seniors la possibilité de valoriser les compétences cumulées au cours des expériences. Le « multitâches » est plus bénéfique aux jeunes parce qu'il offre l'opportunité d'acquérir des compétences et d'avancer dans la carrière. Les travailleurs âgés qui ont déjà bâti un socle de compétences cherchent à les appliquer. Pour eux, un emploi sollicitant la variété des compétences est une meilleure façon d'optimiser les ressources.

En résumé, ces modèles se centrent essentiellement sur l'adaptation cognitive des conduites, en particulier sur le processus de prise de décision et les émotions impliquées dans la sélection des activités et des relations. Ils évoquent toutefois assez peu les dynamiques identitaires et les représentations de soi impliquées dans l'adaptation au vieillissement, limite que les deux modèles présentés ci-après viennent dépasser. **(Bernaud,J,Pascale, Dominique,2021, p.10).**

#### **3.2.3.3-le modèle des quartes« S » DE SCHLOSSBERG (1991, 2005) :**

À l'origine, le modèle des quatre « S » de Schlossberg se centre sur les facteurs d'adaptation versus d'inadaptation aux transitions de vie, parmi lesquelles figurent les transitions de carrière. Pour Schlossberg (2005), une transition correspond à tout événement qui, par sa présence ou son absence, affecte de manière notable le quotidien d'un individu : ses relations, ses routines, ses croyances, ses rôles. Cette approche s'inspire du modèle transactionnel du stress de Lazarus et Folkman (1984). Pour Schlossberg, s'adapter à une transition, c'est faire face à une situation stressante.

Une transition peut être stressante en soi, mais c'est surtout la façon dont l'individu lui donne sens qu'il est important de saisir. Schlossberg (2005) explique que les variations dans les modes de réaction à un même événement sont dues à la présence de facteurs facilitant ou constituant des obstacles. Quatre catégories de facteurs sont identifiées (les quatre S) :



### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

\*Les facteurs situationnels (Situation) : situation professionnelle et circonstances au moment de la transition (événement déclenchant, degré de contrôle quant à la survenue du changement, expériences antérieures de transitions semblables, présence d'autres sources de stress).

\* Les facteurs personnels (Soi) : caractéristiques biodémographiques (sexe, âge, niveau socio- économique, état de santé...) et caractéristiques psychologiques (traits de personnalité, attitudes à l'égard du travail et du hors travail, sentiment d'efficacité personnelle, ressources psychologiques...).

\* Les ressources sociales (Soutiens) : soutien formel et informel du réseau amical, professionnel, institutionnel et familial. Ces facteurs de sociabilité peuvent procurer trois formes de soutien : un soutien informationnel (un apport d'information), un soutien émotionnel (une aide à la régulation des émotions), une aide financière et matérielle.

\*Les stratégies de faire face (Stratégies) : directement issues de la théorie transactionnelle du stress (Lazarus et Folkman, 1984), il s'agit des réponses cognitives, émotionnelles et comportementales élaborées par les individus pour faire face aux situations stressantes, c'est-à-dire les différentes manières dont les individus affrontent le problème.

Le modèle des 4 « S » est particulièrement utile aux psychologues du travail et du conseil car il identifie les facteurs en jeu dans les transitions de carrière. Cette avancée théorique présente des conséquences directes pour la conception des prestations d'accompagnement. Dans la pratique du conseil, il s'agira de procéder à une analyse systématique et approfondie de ces quatre facteurs pour aider l'individu à identifier les ressources et les obstacles en jeu dans la transition qu'il vit. Ce modèle offre également un cadre au psychologue pour mieux cerner quels travailleurs et pourquoi vont présenter une plus ou moins grande facilité d'ajustement à la nouvelle phase de carrière, au passage milieu-fin de la carrière par exemple. Les retombées pratiques du modèle des 4 S sont significatives. Aujourd'hui, plusieurs pratiques et programmes d'accompagnement des seniors sont structurés de manière à explorer, à partir d'entretiens, d'ateliers et d'outils, ces quatre facteurs : situation (entretien situationnel, récit du parcours professionnel), soutien (entretien de ressources), soi (bilan psycho-technique, analyse des compétences), stratégies (entretien et test de positionnement).

Un autre apport fondamental est d'avoir appréhendé les étapes de carrière sous l'angle des transitions de vie. En assimilant les étapes de carrière à des transitions de vie, Schlossberg invite à élargir l'étude du vieillissement au travail à la prise en compte de l'ensemble des facteurs psychologiques en jeu. Ce positionnement signifie que la qualité de vie en fin de carrière n'est pas qu'une adaptation fonctionnelle des gestes et des postures, des modes opératoires, des prises de décision, c'est aussi - - et surtout un ajustement psychologique

Certaines limites ont pu être relevées vis-à-vis de ce modèle, en particulier un risque d'une focalisation trop forte sur les facteurs individuels au détriment des facteurs organisationnels. Par ailleurs, malgré leur intérêt, les analyses de Schlossberg apportent assez peu d'éléments théoriques sur les processus de remaniements identitaires impliqués dans les situations de transition. Comment, confronté à une transition, l'individu participe-t-il à une redéfinition de lui-même, des rôles qu'il endosse, et par là même à une transformation des milieux de vie ? La théorie des rôles apporte des éléments de réponse significatifs sur ce point. **(Jean, Pascale, Dominique, 2021, p.16)**

### **3.2.3.4-La Théorie Des Rôles (STRYKER ET STATHAM, 1985) :**

Selon la théorie des rôles (Stayer et Statham, 1985), l'adaptation à de nouveaux rôles sociaux est liée à l'anticipation de ces nouveaux rôles, ce que la littérature qualifie de socialisation anticipatrice. L'expérimentation en amont d'un nouveau rôle, le contact et la possibilité de s'identifier avec des personnes occupant le même rôle, la représentation du rôle à venir sont autant de mécanismes de socialisation anticipatrice qui facilitent l'adaptation au changement. Par exemple, pour la transition emploi-retraite, il a été démontré que les stages de préparation à la retraite sont généralement associés à un plus haut niveau de satisfaction à la retraite **(Fouquereau, 2003)**. Se préparer à endosser un nouveau rôle peut conduire à une meilleure adaptation à celui-ci. C'est dans cet objectif que des entretiens de milieu de carrière peuvent être proposés aux salariés à partir de 45 ans afin d'anticiper les changements à venir, d'établir un bilan de leurs compétences, de prévoir les évolutions possibles et le maintien de leur employabilité.

La théorie des rôles envisage la fin de carrière comme un processus de remaniements identitaires s'inscrivant dans le temps et non comme un événement ni comme la perte d'un statut. La durée de la transition, le début de celle-ci, le rythme d'appropriation du nouveau

rôle varient en fonction de l'individu et de son environnement. Parfois, sans l'avoir anticipé, le salarié peut être catégorisé comme « senior » par son organisation, en fort décalage avec l'âge perçu. Ces conflits et ces ambiguïtés de rôles sont sources de stress, d'incertitudes et de mal-être psychologique. Ainsi, toutes ces observations convergent et invitent à formuler, en conclusion, quelques conditions essentielles à une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière. **(Bernaud,J, Pascale, Dominique,2021, p.22)**

### 3.2- Les difficultés d'adaptation du travailleur en fin de carrière :

#### 3.2.1 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, et 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. 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. 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 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. (Wisner, 1975 ;Laville, 1989 ; Desnoyers, 2001),

### 3.2.2 Âge et capacité cognitive :

Les effets de l'âge sur le fonctionnement cognitif sont généralement étudiés soit à partir d'une mesure d'habileté cognitive générale, soit en fonction de processus cognitifs spécifiques. Plusieurs études (Salthouse, 1991 ; Verhaeghen et Salthouse, 1997) relèvent un déclin de l'habileté cognitive générale avec l'avancée en âge. Ces résultats ont, pour la plupart, été établis à partir de tâches abstraites réalisées en laboratoire. Il est donc, là encore, difficile d'en évaluer les impacts réels, in situ, sur la performance au travail, bien qu'Hunter et Hunter (1984), dans une étude de référence, aient mis en évidence le rôle déterminant de l'habileté cognitive sur la performance au travail.

Les effets du vieillissement ont également été mesurés sur plusieurs fonctions cognitives spécifiques : l'attention sélective (Hasher, Stolzhus, Zacks, et Rypman, 1991) ; la mémoire épisodique (Verhaeghen, Mar- coen, & Goossens, 1993 ; Kausler, 1994), la mémoire de travail (Craik et Jennings, 1992) ; l'attention divisée en double tâche (Kramer et Larish, 1996) ; la vitesse de réaction aux stimuli externes (Smith et Brewer, 1995 ; Verhaeghen et Salthouse, 1997), D'une manière générale, il apparaît un déclin avec l'âge de chacune de ces fonctions cognitives. Deux phénomènes semblent principalement impliqués : une altération de la mémoire de travail (Cerella, 1990 ; CraiketJennings, 1992 ; Salthouse, 1996) et un ralentissement dans la vitesse de traitement de l'information et de prise de décision (Just et Carpenter, 1992 ; Schaic, 1994 ; Smith et Brewer, 1995 ; Salthouse, 1996 ; VerhaeghenetSalthouse, 1997).

Mais il est important de préciser que ces effets négatifs du vieillissement sur le fonctionnement cognitif sont particulièrement marqués lorsque les contraintes de temps sont fortes et la tâche complexe. En revanche, dans la plupart des autres cas, ces écarts entre jeunes et âgés sont absents ou significativement moins élevés (Craik&Jennings, 1992 ; Craik et **Jacoby, 1996**). En fait, il semble que l'environnement et la nature des tâches jouent un rôle déterminant dans le traitement de l'information. On constate par exemple que les différences liées à l'âge diminuent lorsque les processus cognitifs complexes peuvent être soutenus par des éléments de l'environnement. Parmi les capacités cognitives spécifiques, les capacités d'apprentissage sont tout à fait fondamentales et méritent d'être ici détaillées quand on examine les effets du vieillissement au travail. Des synthèses réalisées sur ce thème (**Kausler, 1994 ; Kubeck, Delp, Haslett, et McDaniel, 1996**), on retiendra que, d'une manière générale, les personnes les plus âgées ont des performances moins bonnes que les plus jeunes aux tâches d'apprentissage, et ce, quelle que soit la forme d'apprentissage mobilisée (conditionnement classique, conditionnement opérant, apprentissage instrumental, apprentissage perceptif). Par ailleurs, les personnes les plus âgées prennent plus de temps pour compléter l'apprentissage, et même si l'apprentissage est réussi, celui-ci est jugé difficile et demandant beaucoup d'efforts (**Warr&Bunce, 1995**).

### 3.2.3 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 (**Grelleret 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 et 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, a mis en évidence que les

## Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

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. Ce type d'études remet en question les stéréotypes concernant l'engagement des travailleurs âgés en formation (**Maurer, Wrenn, et Wiess, 2003**) et invite à de plus amples recherches sur cette question.

Si la motivation au travail dépend, comme nous venons de le voir, des caractéristiques des individus, elle est également largement influencée par un ensemble de facteurs environnementaux. (**Faurie I, Fraccaroli F, Le blac A, 2008, P 143**).

### 3.3-les mécanismes d'adaptation en fin de carrière :

#### 3.3.1 La gestion des motivations du travailleur en fin de carrière :

Pour étudier les mécanismes d'adaptation en fin de carrière, nous avons décidé de mobiliser principalement la théorie de l'autodétermination (**Decy et Ryan, 2000**) pour appréhender les leviers de la motivation au travail chez les travailleurs seniors.

\*Qu'est-ce qu'être << motivé >> ?

La motivation est sans doute l'un des concepts les plus étudiés en sciences humaines. En effet, les théories et approches de la motivation sont nombreuses et ont fait l'objet de quantité de recherches, en témoignent les travaux de Kleinginna et Kleinginna (1981), recensant au début des années 1980 déjà plus de 140 définitions du concept et où ils pointent d'emblée le manque de consensus sur la définition. La définition pourra varier en fonction du contexte, des pratiques managériales, de ses auteurs (managers ou chercheurs), ou encore des courants de pensées du moment (**Roussel, 2000**).

**A/ Théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque :** La théorie de la motivation intrinsèque et extrinsèque fut suggérée en premier lieu par Richard Deci en 1975, avant d'être

### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

complétée par la suite par Deci et Ryan (1985, 2002). C'est cette théorie qui donnera ensuite naissance à la théorie de l'autodétermination, présentée dans la section suivante :

Ainsi, la motivation intrinsèque, est liée à une satisfaction personnelle et au plaisir que l'individu peut trouver à réaliser une activité (**Deci et Ryan, 1985**). Par exemple, un travailleur senior qui poursuit sa carrière par affection pour son travail sera motivé intrinsèquement. Inversement, la motivation extrinsèque, est liée à la satisfaction qu'un individu peut avoir à obtenir une récompense provenant de l'extérieur ou aux conséquences de cette récompense pour l'image de soi et les objectifs personnels (**Deci et Ryan, 1985**). Dans le cas de la motivation extrinsèque, ce qui poussera l'individu à agir, c'est avant tout la recherche d'avantages, de bénéfices. Ou inversement, l'individu sera motivé extrinsèquement à vouloir éviter quelque chose de désagréable (la sanction, la perte) (**Cassagnol-Bertrand et al. 2006**). Un travailleur senior pourrait se voir dans l'obligation financière de continuer à travailler ou encore ne pas assumer son changement de statut social en cas de cessation d'activités, il développera alors une forme de motivation extrinsèque lors de la poursuite de ses activités professionnelles. A la lumière de cette théorie, nous constatons qu'il est donc plus opportun pour une organisation d'encourager la motivation intrinsèque des individus. C'est précisément ce que préconise la théorie de l'autodétermination.

**B/ Théorie de l'autodétermination** :Deci et Ryan (1991) proposent une nouvelle conception de la motivation intrinsèque et extrinsèque axée sur l'analyse de l'environnement et de l'individu dans sa recherche de satisfaction de besoins psychologiques : c'est à ce moment que naît leur théorie de l'autodétermination (TAD). Selon cette théorie, un individu intrinsèquement motivé cherche en permanence à satisfaire trois besoins fondamentaux (**Deci et Ryan 1985, 1991**) :

- **Le besoin d'autonomie** : le besoin d'autonomie se manifeste par la nécessité que peut avoir un individu à percevoir qu'il est la source de ses propres agissements. L'autonomie sera valorisée lorsque cet individu agit par intérêt et en cohérence avec ses valeurs. A contrario, si un individu perçoit une récompense monétaire après avoir accompli une tâche, cela diminue sa motivation intrinsèque(**Vallerand, 2009**). En effet, les raisons qui l'auront poussé à faire cette activité seront attribuées à un facteur externe (l'argent) et non plus à la tâche en tant que telle. De là découle une diminution du sentiment d'autonomie perçue, et par la même une diminution de la motivation intrinsèque. La perception d'une récompense va de pair avec la

## Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

menace d'une punition, la surveillance, les buts imposés ou encore la compétition : ces facteurs perçus comme contrôlant, de ce fait, briment le besoin d'autonomie de l'individu, et par là même diminuent donc sa motivation intrinsèque.

- **Le besoin de compétence** : le besoin de compétence réfère au sentiment d'interaction que peut ressentir un individu avec son environnement et l'expérience d'y exercer ses capacités.

-**Le besoin d'appartenance sociale** : le besoin d'appartenance sociale reflète le sentiment pour tout individu de se sentir en connexion avec ceux qui l'entourent, lui procurant une atmosphère sécurisante avec les autres individus.

La théorie de l'autodétermination offre l'avantage de présenter trois voies possibles pour favoriser la motivation intrinsèque des individus, en ce compris les travailleurs seniors. En nous préservant de toute vision déterministe, un accompagnement et des politiques organisationnelles permettant de combler les besoins d'autonomie, de compétences et d'appartenance sociale, seraient donc de puissants leviers pour encourager la motivation intrinsèque des travailleurs seniors. En effet, si un senior travaille par plaisir, vit des émotions et expériences positives par son travail, n'est-ce pas là les premiers ingrédients pour maintenir un senior à l'emploi de manière durable et satisfaisante ? De plus, la TAD met en exergue l'environnement social comme source de soutien ou d'entrave dans la tentative d'un individu d'interagir de façon autodéterminée avec son environnement, et d'intégrer ses expériences dans un soi cohérent(Deci et Ryan, 2000). Il s'agit à nouveau de leviers sur lesquels peuvent travailler les organisations désireuses de favoriser la motivation intrinsèque de leurs seniors : favoriser un environnement de travail porteur, encourageant, valorisant, où le senior peut se développer et continuer de progresser, où il est entendu et respecté, où il peut apporter son expérience et être reconnu pour sa plus-value, etc. Il s'agit d'autant de précautions permettant d'encourager la réalisation de ces trois besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale.(Maalaoui, A et Bouchard ,G et all, 2014,P70)

### 3.3.2-La gestion des salariés vieillissants :

Aujourd'hui, compte tenu de la situation démographique du pays et des recommandations européennes, la question peut être posée de façon triviale : comment faire travailler les salariés plus longtemps ?



### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

Comment renverser les représentations sur l'âge auquel on devient vieux et l'ambiance générale sur le « jeunisme » ? comment dire à des salariés qu'ils devront travailler plus longtemps, alors que les conditions de travail se sont considérablement durcies au cours de la dernière décennie et qu'elles sont parfaitement insupportables pour une partie des actifs, en particulier pour les plus de (50) ans ?

Comment dire aux entreprises qu'elles devront garder plus longtemps des salariés dits « vieillissants » alors qu'elles n'ont qu'une idée : les exclure, pour des raisons soit de compétences (alors qu'elles ont peu investi en matière de formation), soit de niveau salarial (alors que les progressions salariales continuent de fait à se faire à l'ancienneté) ?

\*lier la question de l'âge de la retraite à la gestion des ressources humaines de plus (50) ans

En d'autres termes, il nous semble impensable d'aborder la question de l'âge de la retraite, si on ne traite pas avant et réellement la gestion des ressources humaines des plus de 50 ans, en termes à la fois de motivation, d'aménagement du temps, des conditions et de l'organisation du travail, de la formation, des rémunérations et de la mobilité professionnelle. « Prof » pendant 37 ans et demi, on ne peut plus travailler en horaires de nuit après 50 ans, on ne peut plus être chauffeur d'autobus ou conducteur de train après 55 ans....

Nous n'assurerons pas un taux d'activité des plus de 50 ans équivalent à celui des 25/50 ans, en bricolant à la marge sur le registre « comment les occuper encore un peu, quelques années de plus », sauf à inventer des « emplois vieux » ou à fabriquer les « Bad jobs » à l'américaine.

- inventer des secondes carrières pour reconvertir à froid plutôt qu'à chaud
- C'est par de la vraie prévention, en incitant, bien avant l'usure physique ou psychologique, à des reconversions professionnelles, au sein de ce que Jacques Bertherat avait appelé « la mobilité de progression » qu'il est nécessaire d'inventer des « secondes carrières ». Actuellement, on sait reconvertir à chaud, mais pas à froid.
- quatre champs d'actions prioritaires Nous traiterons dans ce chapitre quatre champs d'actions qui nous paraissent

Prioritaires : la reconstruction d'identités professionnelles, l'aménagement du temps de travail et les retraites progressives – il nous paraît évident que cette formule, sur une longue période, est une voie qu'il conviendrait vraiment d'explorer et

### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

d'expérimenter -, la transformation des conditions de travail et la formation professionnelle tout au long de la vie.

- la reconstruction des identités professionnelles Le maintien au travail des plus de 50 ans passe par la reconstruction d'une identité au travail, certainement plus multiforme, au sein de laquelle la reconnaissance de l'utilité sociale du travail accompli et la transmission intergénérationnelle des compétences devront prendre une place essentielle. Seule, dans l'histoire de l'humanité, le libéralisme a inventé une culture où les anciens ne servent à rien !
- le concept de fin de carrière est très variable Pour Xavier Gaullier, le concept de fin de carrière a beaucoup évolué depuis trente ans, il dépend encore beaucoup des situations d'entreprises. Il recouvre globalement une tranche d'âge d'une amplitude de 10 années, allant de 50 ans environ à l'âge du départ à la retraite (60 ans). Cette tranche d'âge se caractérise généralement par le fait que certains processus de gestion de ressources humaine (promotion et formation notamment) ne sont plus mis en œuvre pour elle.

Hors de l'entreprise, les individus de cette tranche d'âge souffrent d'une plus grande précarité. Le taux de chômage est important, bien souvent de longue durée. Jusqu'au RMI. Il est malheureusement à peu près évident que le durcissement des conditions de départ en retraite va entraîner une augmentation de la précarité des plus de 50 ans.

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour gérer ces « fins de carrière » : modalités de travail spécifiques, activités de tutorat, de parrainage, essaimage, détachements, ces dispositifs concernent, pour la majorité des cas, les personnes autour de 55 ans mais certaines entreprises déclenchent ces dispositifs dès 45 ans. Le concept de « fin de carrière » est donc très variable.

Pour poser le problème de l'identité, il faut porter un regard d'ensemble sur les phénomènes de sortie de la vie professionnelle en y incluant le temps figurant en amont de ce départ et celui arrivant en aval.

Le stress accompagne l'avancée vers la fin de la carrière. Au cours des trois dernières décennies, ce stress évolué et a pris des formes différentes. De façon générale, on peut distinguer le stress ponctuel lié aux événements prévus survenant dans la vie des personnes,

de celui provoqué par des événements imprévus et également de celui se manifestant de façon chronique et latente.

Il y a trente ans, on parlait de « crise de la retraite » car le passage de la vie professionnelle à la vie de retraité représentait une vraie rupture. Mais, les personnes avaient toutefois des repères qui réduisaient les facteurs de stress liés à l'incertitude : leur départ se faisait à date fixe et connue. **(Dominique T, 2001, P.141).**

### **3.3.3- La gestion de la phase de fin de carrière :**

La gestion des fins de carrière devient un enjeu majeur pour les entreprises. Le sommet de Lisbonne a fixé un double objectif aux pays européens. Le premier est quantitatif : porter le taux d'emploi à un niveau aussi proche que possible de 70 % d'ici à 2010 (60 % pour les femmes). Le deuxième est qualitatif : « des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour l'Europe ». Le Conseil Européen de Stockholm a déterminé des objectifs intermédiaires en matière de taux d'emploi, pour 2005 (67 %, dont 57 % pour les femmes) et un objectif de 50 % pour les salariés de 55 à 64 ans à l'horizon 2010. En France un consensus se dégage pour accroître l'emploi des plus de cinquante ans. La réforme des retraites va dans ce sens. La hausse du taux d'activité des quinquagénaires et sexagénaires semble donc structurelle. En effet, dans l'hypothèse d'un solde migratoire constant, la diminution, à partir de 2006, de la population active française, renforcera les tensions sur l'emploi, sauf à relever le taux d'activité des quinquagénaires. Certaines entreprises rencontrent d'ores et déjà des difficultés à recruter certaines qualifications. La croissance de l'économie française impose aux entreprises de repenser leur politique d'emploi. Les entreprises réalisent qu'il faut revisiter leur politique de départs. Elles remettent en cause les présupposés véhiculés pendant trente ans sur le début et les causes du stade de fin de carrière. Comment mettre en place en douceur un allongement de la vie professionnelle de salariés pour qui la préretraite est aujourd'hui un droit acquis ? Pour répondre à cette question nous nous proposons de redéfinir la fin de carrière en introduisant la notion de sentiment de fin de vie professionnelle. Après avoir recensé les politiques organisationnelles qui déclenchent ce sentiment, nous présenterons les pratiques GRH qui permettent de l'éviter. **(Marbot E, 2006, P 7)**

### **Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière**

---

Les chercheurs qui ont travaillé sur les carrières, on le voit, n'ont pas travaillé sur les mêmes notions. Ils développent donc des tâches au travail différentes qu'il est impossible de structurer en synthèse.

Rajoutons enfin que Miller et all (1951) pensent que la période de stabilité dure jusqu'à l'âge de la retraite. L'individu est dans un emploi plus ou moins permanent. Cette permanence est bien vécue dans la mesure où l'individu exerce une profession de son choix. La période de la retraite remet en cause le statut et par conséquent ses intérêts « qui portent davantage sur le foyer et également par un rétrécissement de l'univers social, étant donné que l'interrelation avec les collègues n'existe plus et que les amis et autres personnes de l'entourage commencent à disparaître. Ces auteurs soulignent le fait que des problèmes de santé peuvent s'ajouter à ces changements.



---

		65 ans et plus Adaptation à la retraite -Adaptation au déclin de la sante Et de l'énergie -Affiliation avec de gens de son âge. -Organisation d'un milieu de vie adéquat Adaptation au décès du conjoint -Maintien de l'intégrité
--	--	--

### 3.4 - La prise en charge de la qualité de vie en fin de carrière comme outil d'adaptation :

#### 3.4.1 Revaloriser l'image des séniors dans l'entreprise :

Différentes enquêtes réalisées récemment (**Faurie, 2011 ; Faurie et al., 2008**) amènent à constater que la qualité de vie en fin de carrière est directement liée à la place et à la reconnaissance que les politiques managériales offrent aux seniors et à leur image dans l'entreprise. Beaucoup de pratiques RH se basent sur des modèles managériaux fondés sur l'image d'un déclin systématique avec l'âge des compétences, de la performance et de la motivation au travail (**Peretti et Marbot, 2006**). Preuves en sont les discriminations liées à l'âge dans le recrutement, l'accès à la formation, ou l'évolution de carrière (**Tremblay et Roger, 2004**). Depuis la crise de 2008, le chômage a connu une plus forte progression chez les seniors que pour les autres catégories d'âge. Sur la période 2008-2013, la probabilité d'être au chômage plutôt qu'en emploi a augmenté de 90 % pour les 55-64 ans soit deux fois plus rapidement que pour l'ensemble des actifs (**DARES, 2015**). Ils sont nombreux à témoigner

### Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière

---

des difficultés à retrouver un emploi après 50 ans, voire 45 ans, et du désarroi dans lequel ils se trouvent. Un rejet du marché du travail qui peut être violent et impacter en profondeur les représentations et l'estime de soi. Si certains parviennent à rebondir et à renverser la tendance en créant leur entreprise (l'âge et l'expérience devenant un atout), beaucoup vivent le chômage comme une expérience d'exclusion durable. Toutes ces expériences personnelles, directement liées à l'image des seniors en entreprise, ont un impact sur les conduites d'adaptation des travailleurs de plus de 50 ans. À cet endroit, les résultats de Gaillard et Démette (2007) sont particulièrement intéressants. Ils montrent que l'identification cognitive au groupe des travailleurs âgés, c'est-à-dire la tendance à se percevoir comme un travailleur âgé, conduit à adopter des attitudes conformes au stéréotype négatif associé à ce groupe, à savoir une intention de départ anticipé et un faible investissement au travail. Par contre, considérer qu'il est aisé pour tout travailleur âgé de son organisation d'être considéré ou traité d'une manière équivalente à un travailleur plus jeune favorise l'investissement professionnel, diminue la compétition intergénérationnelle et facilite l'acceptation affective de l'identité de travailleur âgé. Dans la même veine, Faurie, Guilbert et Morin (2012) ont pu mettre en évidence que les travailleurs de plus de 50 ans qui intériorisent fortement le stéréotype négatif associé au groupe des travailleurs âgés développent un engagement organisationnel calculé. Précisément, ceux qui se perçoivent comme étant moins efficaces, moins créatifs, moins souples et n'ayant pas d'intérêt dans la formation maintiennent une implication avec l'organisation par défaut. Ils restent faute de mieux ou par crainte de trouver des conditions beaucoup moins intéressantes en cas de départ de l'entreprise. En revanche, Ceux qui intériorisent fortement les traits positifs du stéréotype associé au groupe des travailleurs seniors témoignent d'un plus grand engagement affectif envers leur organisation et d'une meilleure estime de soi. Stigmatisés sur la dimension du travail, les travailleurs de plus de 50 ans se détacheraient du domaine menaçant (en diminuant l'importance accordée à la sphère professionnelle) pour maintenir une identité sociale positive. Cette approche psychosociale de l'adaptation en fin de carrière est à développer. Ces premiers résultats montrent que les attitudes au travail des salariés de plus de 50 ans sont complexes. Ils amènent à réinterpréter certaines conduites des seniors notamment le désengagement psychologique parfois observé en fin de carrière qui pourrait être une stratégie identitaire protectrice de l'image de soi. **(Bernaud J, Desrumaux P, Guédon D, 2021, P 155 ).**

### 3.4.2- Reconsidérer les étapes du déroulement de carrière :

Valoriser l'image des seniors, c'est également réinterroger la notion même de fin de carrière. Plus longues, plus précaires, plus chaotiques, les carrières d'aujourd'hui sont de moins en moins rectilignes. Ce changement nécessite d'actualiser les modèles classiques des étapes de la carrière professionnelle. Est-il fondé, pour les personnes et pour les organisations, de considérer qu'à partir de 45 ans la personne entame une longue phase de déclin professionnel. Entre 50 et 60 ans, n'assiste-t-on pas à une nouvelle étape de la carrière professionnelle, une phase que l'on pourrait qualifier de maturité de carrière, présentant des besoins et des tâches de développement spécifiques ? La précarité des parcours en début de carrière ne conduit-elle pas à distinguer une phase de stabilisation et d'avancement professionnel (30-40 ans), après la phase d'intégration dans la vie active (20-30 ans) et avant les phases d'expertise et de consolidation (40-50 ans), de maturité (50-60 ans), et de désengagement de carrière (60 ans et plus). De nouveaux modèles de carrière émergent et sont à développer au regard de ces changements dans le cycle de vie .

La qualité de vie en fin de carrière et l'adaptation à la transition milieu- fin de la carrière professionnelle met en effet en jeu des facteurs identitaires. Les représentations de soi, du soi professionnel, évoluent au cours de la carrière. Le rôle que l'on joue dans l'organisation, la place que l'on vise à y occuper, l'investissement en temps, en énergie, que l'on souhaite engager et que l'on est capable de mobiliser pour son travail fluctuent au cours de la vie. Un ajustement des objectifs personnels, des valeurs et des priorités s'observe. Ces transformations de soi sont plus ou moins conscientes, rapides ou progressives, volontaires ou subies. En interaction avec l'environnement de travail et la société, elles impactent les attitudes et le bien-être en fin de carrière. En conclusion, s'intéresser à la qualité de vie au travail des seniors, c'est poser les éléments de la promotion de l'égalité des chances en entreprise et les jalons d'une entreprise citoyenne soucieuse de l'épanouissement individuel des personnes dans la globalité de leurs temps et milieux de vie. ( **BERNAUD , DESRUMAUX, GUÉDON,2021,P 157**).

### 3.4.3- Mentorat et formation une manière de rebondir en fin de carrière :

Le mentorat semble susciter de l'intérêt chez certains cadres, qui se voient bien jouer ce rôle en fin de carrière. Selon le secrétariat du Conseil du Trésor (2000), le mentorat est une



relation d'aide et d'apprentissage à moyen ou long terme entre une personne expérimentée (mentor) disponible et désireuse de partager ses connaissances, son expérience et ses croyances avec une personne moins expérimentée qui accepte d'apprendre et de tirer profit de cet échange. La personne ainsi guidée est parfois qualifiée de protégé ou d'apprenti, des termes qui reflètent les facettes et les rôles différents du mentor comme personne qui enseigne et qui protège. On peut aussi penser à du mentorat réciproque, dans lequel un jeune et un plus âgé échangent des connaissances dans le cadre de leur relation (**Davel et Tremblay, 2011**). Selon P. Simard et J. Fortin (2008, p. 10), le mentorat est une relation interpersonnelle de soutien et d'échange dans laquelle une personne d'expérience (le mentor) déploie sa sagesse et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne (le mentorat) qui a des compétences à acquérir et des objectifs à atteindre. Pour eux, le mentorat est une relation d'accompagnement qui repose sur l'encouragement, les commentaires constructifs, la franchise, la confiance mutuelle, le respect et la volonté d'apprendre et de partager. Il s'agit d'une relation interpersonnelle de soutien. D'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre.

Les gestionnaires rencontrés ont exprimé un grand intérêt vis-à-vis du mentorat comme mesure pour les inciter à demeurer en emploi. Il s'agit pour eux d'une manière intéressante de transférer leurs savoirs, acquis tout au long de leur carrière. C'est un bon moyen de combler le besoin de donner au suivant chez les travailleurs en fin de carrière en plus de donner un sens à leur transition vers la retraite. Le mentorat aide également les mentors à mieux se connaître, à se faire confiance et à développer un réseau de contacts professionnels. (**Christine cuerrier, 2010, p 106**).

- **Résumé de chapitre :**

Nous avons abordé la question de l'adaptation en fin de carrière et les difficultés qui puissent arriver à chaque salarié en fin de carrière.

Ensuite nous avons parlé sur les modèles théoriques de l'adaptation, on a cité la théorie de la sélectivité socio-émotionnelle et la théorie de la sélection optimisation – compensation. Aussi la théorie des quatre S, ont fini avec la théorie des rôles. Et à la fin on a indiqué qui il est

### **Chapitre III : l'adaptation des travailleurs en fin de carrière**

---

important de revaloriser l'image des séniors dans l'entreprise et reconsidérer les étapes du déroulement de carrière. Pour les maintenir plus longtemps dans l'entreprise.

## Chapitre IV : Le terrain d'étude et la méthodologie de recherche

### • Préambule :

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche. Nous commençons par la présentation de l'organisme d'accueil à savoir la SARL AYRIS. La pré-enquête, la méthode de recherche utilisée, l'échantillonnage et l'instrument de vérification et enfin la collecte des données.

### 4.1- Présentation du terrain d'étude :

#### 4.1.1- Le choix du terrain d'étude :

La raison de notre choix de terrain d'étude qui est « AYRIS » est pour plusieurs raisons : on a effectué une analyse approfondie lors du choix de terrain afin de prendre en compte tous les facteurs pertinents et de prendre la décision la plus éclairée possible. En deuxième lieu pour l'opportunité d'apprentissage significative et pratique ça nous permet de nous acquérir de nouvelles compétences, d'appliquer nos connaissances théoriques. L'entreprise AYRIS soutient l'exploration de nouvelles idées et la disponibilité des ressources, aussi la collaboration de l'entreprise avec des professionnels expérimentés. Ça nous a permis de voir l'amélioration des caractéristiques du travail envers les personnes âgées. Enfin l'impact social et environnemental qui intègre ces valeurs dans leurs activités RH.

#### 4.1.2- Historique de l'entreprise AYRIS :

Sarl Nomade/ AYRIS : est une entreprise de production d'eau fondée par Hamid CHALABI en 1998. Sise à Bejaia, à la zone industrielle bouzeroual à Akbou, une ville située environ 150 kilomètres à l'ouest de la capitale Alger. Une situation géographique qui lui permet de puiser dans la nappe phréatique supérieure de la vallée de la Soummam réputée pour la qualité supérieure de son eau, une entreprise capable de livrer nos produits sur tout le territoire national. Elle a débuté en avec le soutirage en petites cadences de limonade à Akbou. Au cours de temps, l'entreprise s'est spécialisée dans l'embouteillage d'eau.

L'entreprise profite de son emplacement géographique dans la vallée de la Soummam, connue pour l'excellente qualité de son eau. A partir de ses sources, le producteur de boissons algérien embouteille jusqu'à aujourd'hui son eau sous la marque AYRIS lancée en 2004. Elle est originaire des versants sud des montagnes du Djurdjura. Selon le site de cette entreprise « la neige pure, scintillante nous offre une eau fraîche, légère et riche en minéraux » en effet, Nomade s'est spécialisée dans le soutirage de l'eau de

## Chapitre IV : présentations de l'organisme d'accueil et méthodologie de terrain

---

source de la marque AYRIS en bouteilles PET. La production a été constamment étendue et modernisée depuis la fondation afin de satisfaire la demande en hausse.

EN 2006, la SARL NOMADE comporte 36 ouvriers, et s'étendait sur une superficie de 1200m, le matériel de production était beaucoup plus manuel qu'automatique.

En 2015, l'entreprise s'est élargi, le nombre d'ouvrier a augmenté pour atteindre 45 ouvriers, le matériel de production est passé du manuel à automatique, ce qui a amélioré le produit final quantitativement et qualitativement, et protège les biens et le personnel.

EN 2016 et 2017, l'entreprise a reconnu des changements au niveau de l'organisation ce qui y' amener la société recruter 69 ouvriers, à partir de ce changement l'entreprise NOMADE a marqué un succès par rapport aux années précédente.

En 2019 SARL NOMADE elle s'est dotée d'une nouvelle machine de production de bouteille d'eau de 5L et 8L cela non seulement à élargir sa gamme mais aussi a été accompagné par le recrutement de 87 employé.

### **4.1.3- Ses moyens :**

SARL NOMADE/AYRIS est une usine de conditionnement d'eau en bouteille, disposant de deux chaînes de production, une ancienne qui comporte un effectif de 38 ouvrier : elle s'étend sur une superficie de 1200m<sup>2</sup> Équipée de trois grandes citernes d'une capacité de 25000l ; chacune dotée d'un filtre, un puit, un forage de 103m de profondeur pour l'eau de processeur, qui est d'une puissance de pompage de 7L/S et une chaudière pour la désinfection du cycle hydraulique. En allant de l'extérieur vers l'intérieur, on croisera deux pompes puissantes pour pomper l'eau des citernes vers l'intérieur, puis une souffleuse d'une cadence de 9900b/h qui souffle dans des préformes et à l'aide d'un moule la préforme prend la dimension d'une bouteille prête à être remplie, chaque bouteille a une puissance de 4,5 WH/b pour être moulée, une fois moulée elle sera propulsée à l'aide des ventilateurs vers la remplisseuse qui les remplit d'eau et leur met des bouchons, après elles traversent une chaîne pour passer à l'étiqueteuse. Puis par une machine afin de les mettre sous forme de fardeau prêt à être stockés pour une durée de trois jours, le temps de faire les analyses nécessaires à l'eau et pour avoir l'aptitude à être consommé.

La nouvelle chaîne de production se caractérise par le fait que son rendement est beaucoup plus important que l'ancienne chaîne car toutes les machines sont automatiques et d'une haute technologie ce qui a réduit le nombre d'employeurs et a augmenté le nombre de production elle possède une seule machine qui joue le rôle de la souffleuse et remplisseuse et met le bouchon ensuite. Les bouteilles sont envoyées vers

l'étiqueteuse puis avec une machine à laser on leur met une date puis elles sont envoyées vers une fardeleuse.

Cette entreprise étant soucieuse de l'irréprochabilité de la qualité de son eau, c'est pourquoi Nomade s'est dotée de deux laboratoires de contrôle de qualité qui analysent quotidiennement et systématiquement tous ses produits : laboratoire physico-chimie et celui des analyses bactériologie.

### **4.1.4- Ses activités :**

Cette entreprise a débuté dans le secteur des boissons avec la production de limonades, puis d'eau gazeuse, ensuite elle s'est spécialisée dans la production d'eau de source. Pour couvrir une partie de la forte demande qu'elle reçoit. AYRIS a, dans un premier temps mis en exploitation une ligne de production, mais s'étant vue submerger de commandes qui ne cessent de se multiplier de jour en jour, cette entreprise a acquis une nouvelle ligne de production moderne, et a construit les structures et les hangars pour l'accueillir.

### **4.1.5- Ses produits :**

Après l'analyse des différentes activités des processus de fabrication de trois produits à savoir ;

- Bouteille de 0.33 L
- Bouteille de 0. 51 L
- Bouteille de 1.5 L
- Bouteille de 5 L
- Bouteille de 8 L

### **4.1.6- Les objectifs de l'entreprise AYRIS :**

Objectif principal de la SARL NOMADE est d'améliorer les ventes sur le temps par apport à la concurrence, assurer et satisfaire les besoins de consommateur ; sa stratégie vise le développement de l'extension du marché afin d'avoir une importante part de ce dernier.

Le rôle de l'entreprise NOMADE ne se limite pas à la production et la satisfaction des besoins du marché en terme de produit mais elle vise aussi à innover c'est-à-dire proposer de nouveau produit et participer aux progrès économiques et à la concurrence.

Outre que les objectifs principaux l'organisme mit au point les objectifs suivant dans le but de contribuer à la croissance de l'économie du pays :

- Améliorer la qualité de ses produits par apport à ceux de ses concurrents.
- Satisfaire la demande du marché est fidélisé ses clients.
- Réduire le taux de chômage en recrutant plus de travailleurs.
- Améliorer les conditions de travail.
- Répondre aux attentes des salariés et les former à la nouvelle technologie.
- Lancer de nouveaux produits sur le marché.
- Etablir de nouveaux contrats avec de nouveaux clients.
- Motiver et sensibiliser l'ensemble de personnels.
- Gérer méthodiquement les relations internes (salarié/administration) et externe (client/fournisseur).

### **4.2- La méthodologie de recherche :**

#### **4.2.1-La pré-enquête et son déroulement :**

Pour bien entamer notre recherche, nous avons effectué une pré-enquête au sein de l'entreprise AYRIS. Cette entreprise nous a permis de mieux connaître notre terrain de recherche, préciser notre problématique et les hypothèses, ainsi que la méthode et les techniques les plus adéquates à notre thème de recherche. Il nous a permis également d'affiner notre guide d'entretien, à travers quelques entretiens exploratoires, afin d'éviter les ambiguïtés dans les énoncés des questions et les mauvaises compréhensions sémantiques.

Notre pré-enquête s'est déroulée sur une période de 45 jours soit du 13/03/2023 au 25/04/2023. Cette enquête nous a permis d'avoir le contact direct avec la population d'enquêtés.

#### **4.2.2- La méthode et les techniques utilisées :**

##### **4.2.2.1- La méthode :**

Chaque recherche scientifique est caractérisée par une méthode, elle est définie comme suit : La méthode de l'étude : Une recherche scientifique, qu'elle que soit sa nature doit répondre à un certain ordre. Autrement dit, quand bien même serait-elle originale, unique et exceptionnelle, elle ne peut se passer d'un certain nombre de fondamentaux méthodologiques. Il y a donc toujours une démarche à suivre et des façons de procéder à respecter.

Selon **GRAWITZ** la méthode est « l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, Elle peut être considérée comme sa réalité envisagée » (**GRAWITZ,1986, p.443**).

Dans le but de recueillir le maximum d'informations concernant notre sujet d'étude nous avons opté pour une étude qualitative. Tout au long de laquelle nous avons opté pour la technique de l'entretien, dans ce afin de conduire au mieux notre recherche. L'étude qualitative est une méthode qui permet d'analyser et comprendre les caractéristiques de travail et l'adaptation en fin de carrière.

Le but de cette recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre le phénomène à l'étude en mettant l'accent sur les significatifs les expériences et les points de vue de tous les participants (. **MAYS et pope 1995, p43**).

La méthode qualitative implique généralement la collecte de données à partir d'entretiens d'observations, est de fournir une compréhension approfondie.

### **4.2.2.2- La Population et l'échantillon de l'étude :**

Comme il est défini par **Mounir M. TOURE** : « l'échantillonnage est l'ensemble des procédures appliquées pour la sélection d'un nombre limité d'individus qui seront effectivement étudiés, La procédure de sélection doit être telle, que toutes les caractéristiques significatives de la population puissent être représentées dans l'échantillon » (**M. TOURE, 2007, p.86, 87**).

Nous avons fait recours dans cette étude à l''échantillonnage non aléatoire soit l'échantillon boule de neige. Par des caractéristiques de notre population composée de personnes en mi – carrière et personne âgée fin de carrière.

### **4.2.2.3- Collecte des données :**

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permettait d'avoir un véritable échange avec les employés en mi et fin de carrière que nous avons rencontrée, cette méthode permet de récolter des témoignages en respectant les interlocuteurs sur leurs propres cadres de références.

Nous avons préparé un schéma d'entretien qui a été élaboré à la base des différentes dimensions à l'étude. Il est constitué de 12 questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre à certaines questions avec beaucoup plus de liberté et pour d'autres sont tenus de choisir de répondre selon les propositions offertes. En offrant des choix de réponses pour d'autres sont tenus de choisir la réponse selon les propositions des différentes approches théoriques adoptées.



### **4.2.2.4- l'instrument de vérification des concepts :**

Nous avons choisi la méthode d'entretien car elle permet d'avoir un véritable échange avec les enquêtés que nous avons rencontrés, nous avons préparé un schéma d'entretien qui a été élaborés ces questions concernant l'âge ancienneté dans l'établissement, le poste de travail. ce guide d'entretien constitue de (12) questions , la première partie de questions port sur les données relative aux rôle de la variété des tâches en termes compétences , la deuxième partie des questions sur le rôle de l'autonomie au travail, la troisième partie des questions sur le rôle de l'identité et la signification du travail, la quatrième et la dernière partie des questions sur le rôle des caractéristiques des tâche dans l'évitement des risques psychosociaux ou l'intention du quitter l'entreprise.

- **Résumé du chapitre :**

Dans ce présent chapitre, nous sommes parvenus à faire la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'entreprise AYRIS , tout en présentant ses services ses objectifs et son organisation en générale nous avons aussi présenté notre population d'étude, la pré-enquête et la méthode de travail employée afin de récolter les données pour l'aboutissement de notre recherches.

## **Chapitre v : analyse et interprétation des résultats**

- **Préambule :**

Ce chapitre représentée différents résultats de cette étude soit les résultats des données personnelles ainsi sur l'analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de recherche

### **5.1-Présentation des données personnelles de l'échantillon d'étude :**

**Tableau N°2 : la répartition des enquêtés selon l'âge :**

<b>L'âge</b>	<b>fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
38-40	1	6.25%
41-50	8	50%
51-60	7	43.75%
Total	16	100%

Ce tableau nous permis de repartir le taux des salariés âge 38 à 40 ans est avec un pourcentage de 6.25% et le taux des salariés 41 à 50 ans est avec un pourcentage de 50%, et le taux des salariés 51 à 60 ans avec un pourcentage de 43.75%.

Nous constatons d'après les données présentés la catégorie d'âge la plus dominante dans l'entreprise AYRIS ayant du 41 à 50 ans avec un pourcentage de 50% suivi par les deux autres catégories avec un pourcentage de 43.75%, cette dernière possède des salariés fins de carrière.

**Tableau N°3 : la répartition des enquêtés selon l'ancienneté d'établissement :**

<b>L'ancienneté</b>	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Plus de 15 ans	4	25%
Plus de 20 ans	3	18.75%
Plus de 30 ans	9	56.25%
Total	16	100%

Ce tableau nous permis de repartir les enquêtes selon l'ancienneté d'établissement, la catégorie plus de 15 ans est avec un pourcentage de 25%, la catégorie plus de 20 ans est avec un pourcentage de 18.75% et la catégorie plus de 30 ans avec un pourcentage de 56.25%.

Nous constatons d'après les données que la catégorie la plus élevée c'est les salariés qui ont plus de 30 ans avec un pourcentage de 56.25% cela nous laisse de dire l'entreprise l'entreprise AYRIS elle fait travaillé les salariés qui ont plus d'expérience.

**Tableau N°4 : la répartition des enquêtés selon le post de travail occupé :**

Post de travail	Fréquence	Pourcentage
Directeur d'usine	1	6.25%
Responsable de service	6	37.5%
Opérateur de machine	4	25%
Agents de sécurité	5	31.25%
Total	16	100%

Ce tableau permis de répartir les enquêtes selon le poste de travail, le taux de directeur d'usine est avec un pourcentage de 6,25%, le taux des responsables de service est avec un pourcentage de 37,5%, et le taux des opérateurs de machine est avec un pourcentage de 25% et le taux des agents de sécurité avec un pourcentage de 31,25%.

Cependant nous remarquons que 37,5% qui représente les responsables de service qui ont plus de poste de travail par rapport ou autre poste, pour une raison qui est gérer les salariés de chaque service dans l'entreprise.

**Tableau N°5 : la répartition des enquêtés selon les caractéristiques du travail :**

Les caractéristiques du travail	Fréquence	pourcentage
Variété des taches et compétences	7	43.75%
Autonomie	2	12.5%
Sens et identité au travail	7	43.75%
Total	16	100%

Ce tableau nous permet de répartir les enquêtes selon les caractéristiques du travail chez les salariés en fin de carrière, nous remarquons que la variété des taches et compétences et sens et identité au travail ont le même pourcentage qui représente un taux de 43.75% ; ainsi que l'autonomie qui représente un taux de 12.5%.

**Tableau N°6 : la répartition des enquêtés selon l'adaptation des travailleurs en fin de carrière :**

<b>L'adaptation du travailleur en fin de carrière</b>	<b>Fréquence</b>	<b>pourcentage</b>
Moins adapté	4	25%
Plus adapté	12	75%
Total	16	100%

Ce tableau nous permet de répartir les enquêtes selon l'adaptation des travailleurs en fin de carrière, nous concluons que les salariés moins adaptés représente un taux de 25% et les plus adapté représente un pourcentage de 75%.

## **5.2-Analyse et interprétation des résultats relatifs aux hypothèses de la recherche :**

### **5.2.1- Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse :**

Afin d'examiner la première hypothèse de notre étude qui stipule « La variété des tâches en terme de compétences (multi- compétences) c'est-à-dire une activité qui mobilise une diversité de compétences conduit à une meilleure adaptation des travailleurs aux âge élevés, contrairement au travail nécessitant la réalisation de multiples tâches ». Nous nous sommes intéressés à la théorie de **(Baltes,1990 et Freud ,2003)** montre la manière dont ils peuvent utiliser Les ressources cognitive, sociales, enviremenetale disponible pour s'adapter aux changements. Selon cette théorie les individus peuvent optimiser leur fonctionnement en sélectionnent des domaine d'activité et de compétences qui correspond à leurs ressources.

En ce qui concerne l'adaptation des travailleurs âgés, il est important de reconnaître que la diversité des compétences peut jouer un rôle significatif.

Cependant les travailleurs répondaient que leurs taches actuelles nécessitent une variété de compétence pour mener à bien leurs travaux, un répondant dit : je travaille dans un domaine qui exige beaucoup de polyvalence et de flexibilité, ce qui signifie que je dois être capable de m'adapter à différents types de tâches et de situations ».

Un autre répondant en fin de carrière dit « A ce stade de ma vie professionnelle, j'ai acquis un large éventail de compétences grâce à l'expérience et l'expertise, mais comme je dois souvent communiquer avec des clients et des partenaires commerciaux donc je dois avoir de bonnes compétences en communication »

Dans son côté un autre salarié dit « mes compétences sont nettement supérieures à celles exigées par mon travail ». Selon un autre répondant qui à 30 ans d'expérience a dit la variété de compétence dans mon poste me permet « de se sentir efficace, de me rendre euphorique après l'accomplissement de mon travail ».

Par contre le déclin des ressources (physique, cognitive, sociale) les empêché de dire ça par rapport aux variété de tâches. Un répondant à dit « la maladie chronique diabète m'empêche même de finir mes tâches ».

En outre ; un répondant atteint une maladie chronique (Hernie discale) il dit « la plupart du temps je demande à un jeune compétant de faire ma tâche parce-que je ne peux pas faire des va- et – vient et moi je fais ça tâche ».

Un autre répondant dit : je dois me tenir debout pendant longues durée, et moi je souffre de problème de dos ».

La majorité des enquêtes qui sont quatorze (14) sur seize (16) qui confirment la diversité de compétence conduit à une meilleure adaptation des travailleurs en fin de carrière contrairement au travail nécessitant la réalisation de multitâche, pour les personnes âgées c'est difficile d'avoir une variété de tâches le déclin des ressources les empêche.

Par ailleurs, une variété de compétence leurs permet de s'adapter plus facilement à de nouveaux rôles et responsabilités, un employeurs a dit« ça sera facile pour nos de s'adapter à des nouvelles technologie » les employeurs peuvent adapter les tâches pour les personnes âgées en fonction de leurs compétences et leurs capacités ce qui peut les aider à s'adapter plus facilement.

Les travailleurs âgés qui ont développé une diversité de compétences tout au long de leur carrière peuvent être mieux préparés à s'adapter à de nouvelles tâches et responsabilités. Cette diversité peut inclure des compétences techniques, des compétences interpersonnelles, des compétences en résolution de problèmes et une connaissance approfondie du secteur. Avoir un large éventail de compétences offre une flexibilité et une adaptabilité, ce qui peut faciliter la transition vers de nouvelles tâches ou domaines d'expertise.

Contrairement aux travail qui nécessitent la réalisation de multitâche parce que ils sont confrontés à des problèmes de santé qui limitent leurs capacités à effectuer certaines tâches. À la lumière de ces résultats, la première hypothèse est confirmée.

### **5.2.2-Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse :**

Dans le but de vérifier notre deuxième hypothèse qui suppose que « Des tâches nécessitant plus d'autonomie au travail favorisent beaucoup l'adaptation des travailleurs en fin de carrière ». Pour ce qui concerne cette deuxième hypothèse il ressort clairement de ces résultats que douze (12 ) sur seize (16) confirme que l'autonomie est bénéfique pour les travailleurs en fin de carrière, ce qui leur permet d'être plus indépendants et de prendre des décisions plus éclairées.

Un répondant dit « Je ne dispose d'un niveau d'autonomie significatif dans la manière de faire mon travail » un autre à dit « après avoir acquis une grande qualité d'expérience et de connaissances et avoir une marge d'autonomie ça m'assure mon bien-être au travail ».

Cependant un autre répondant « je suis un ancien travailleur dans cette entreprise j'ai acquis une expertise considérable, j'ai la possibilité de travailler de manière autonome ».

Un autre répondant dit :je suis heureux de dire que j'ai une grande marge d'autonomie dans mon travail, cela me permet de prendre des décisions indépendantes et de m'adapter facilement ». D'autres répondants disent que « leurs expériences leurs permet d'avoir une marge d'autonomie pas comme les autres »

Par contre deux (2) enquêtés disant que « je ne dispose pas d'une large marge d'indépendance et de liberté dans la façon de faire mon travail » . Deux autres disant que « je ne peux pas décider de moi-même la manière de mener à bien mon travail ». Autrement dit les plus qui dispose d'un niveau d'autonomie sont les cadres, les responsables. Mais les employés sont toujours attachés à leurs responsables, on trouve cette marge d'autonomie en fonction de leurs postes et de leurs compétences, un répondant a dit :je travaille dans la sécurité mais je ne dispose pas d'une marge d'autonomie ».

Pour les travailleurs en fin de carrière leurs tâche nécessitent plus d'autonomie parce que elles leurs permet de renforcer la confiance et l'estime de soi des travailleurs âgés et ça peut les aider les aider à se sentir plus engagés dans leur travail, aussi de travailler à leur propre rythme et aussi de mieux gérer leur charge au travail et de s'adapter à leur propre besoin et ça leurs donne un sentiment de contrôle et de satisfaction au travail. Afin de monter auprès de leurs collègues plus jeunes ce qui peut contribuer à la réussite de l'entreprise. À la lumière de ces résultats, la deuxième hypothèse est confirmée.

### **5.2.3- Analyse et interprétation des résultats de la troisième hypothèse :**

Nous allons présenter les résultats de notre troisième hypothèse qui suppose que « Les tâches ayant une identité et une signification bénéficient à l'adaptation des travailleurs en fin de carrière »

Dans le but de vérifier notre troisième hypothèse nous nous sommes intéressés à l'importance de l'identité et la signification du travail car elle leur donne un sentiment de continuité et de stabilité et pour les personnes en fin de carrière ça leur donne un sentiment d'adaptation.

D'après les enquêtes nous avons ressorti la majorité seize (16) sur seize, qui dise leur travail à une identité et une signification. Un répondant a dit « le travail que je réalise est vraiment important pour moi ». Un autre a dit « j'ai changé de poste y'pas logement et avec mon identité et ma signification à mon travail je me suis adapté facilement ».

Un répondant dit : mon identité et signification à mon travail ça m'aide à avoir plus de confiance en soi et renforcer mon estime de soi ». Cette hypothèse nous permet de confirmer qu'il est important de reconnaître l'identité professionnelle des travailleurs âgés pour trouver des moyens de maintenir et de s'adapter aux changements.

En intriguant l'identité et la signification au travail dans leur processus d'adaptation, en fin de carrière, les employeurs peuvent trouver un équilibre entre la continuité et l'exploration de nouvelles possibilités. Plusieurs études et recherches soutiennent cette hypothèse en mettant en évidence l'importance de ces facteurs dans le processus d'adaptation, y compris en fin de carrière ça fournit un cadre de référence qui aide les travailleurs à comprendre qui ils sont professionnellement.

En leur posant la question, pensez-vous que votre travail actuel a du sens et une signification au point de faciliter votre adaptation la majorité ont confirmé que leurs travaux ont du sens en prenant qu'est-ce qu'un répondant a dit « lorsque j'ai l'impression que mon travail a une certaine signification et qu'ils contribuent à quelque chose cela me donne un sentiment de satisfaction et de motivation »

Un autre répondant dit « oui, je pense que mon sens et identité envers mon travail peuvent avoir une grande influence sur mon adaptation en tant que salarié âgé parce que l'identité professionnelle est souvent liée à la façon dont nous percevons notre travail la manière dont les autres nous perçoivent dans notre travail »



Dans cette hypothèse ont confirme que l'identité et la signification du travail elle englobe les rôles, les compétences les valeurs et les croyances liées à l'emploi aussi les enquêtes ils ont une forte identité et signification du travail ils peuvent s'adapter facilement à la transition fine de carrière.

On confirme que l'identité et le sens du travail peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de l'adaptation en fin de carrière ca leurs donne plus de motivations et de stabilité. La fin de carrière peut remettre en question l'identité professionnelle et l'estime de soi des individus. Après avoir passé de nombreuses années dans un rôle professionnel, la transition vers la retraite peut nécessiter une redéfinition de son identité en dehors du cadre professionnel. Certains peuvent ressentir une perte de statut et une diminution de leur estime de soi liées à la fin de leur carrière.

Ça leur permet d'avoir un sentiment de satisfaction de bien être. À la lumière de ces résultats la troisième hypothèse est confirmée.

### **5.2.4- Analyse et interprétation des résultats de la quatrième hypothèse :**

Afin d'examiner les résultats de notre quatrième hypothèse qui suppose « les caractéristiques des tâches (variété, autonomie, l'identité et signification du travail) sont associé aux risques psychosociaux suivants : l'épuisement professionnel et l'intention de quitter l'entreprise. Les résultats de cette hypothèse nous allons ressorti trois (3) qui ont répondu par oui à la question Suivants : En pansant aux caractéristiques de vos tâches vous êtes senti épuisée.

Un répondant à dit « je me sens complètement usé à la fin de ma journée ». On a ressorti 3 parce que cette organisation à confirmer leurs offres des bonnes conditions et s'intéresse aux caractéristiques de leur tâche un répondant à dit « je me sens comme je suis chez moi, on est comme une famille »

Un autre répondant dit : l'entreprise ne réduit la charge de travail ça nous aide a trouvé un équilibre ».

En passant à la question : En passant aux caractéristiques de vos tâches, globalement avez – vous pensez à quitter l'entreprise ou le service. Dans cette dernière ont à ressorti quinze (15) qui ont répondu par, Non ils ne veulent pas quittez l'entreprise ni le service. Un répondant à dit « j'ai 25 d'ancienneté professionnel je me suis adapté depuis tout ces années je peux pas quitter cette entreprise ».

Un des répondant dit : après ces années de travail j'ai trouvé du sens et une signification à mon travail dans cette entreprise ».

Un autre dit : je me sens valorisé à partager mes connaissances et expériences avec mes collègues jeune, je n'ai jamais pensé à quitter.

Un autre répondant a confirmé « j'ai jamais pensé à quitter malgré la charge au travail, l'avancé en âge et ma maladie ».

On confirme que la majorité des enquêtés qui sont en fin de leur carrière n'ont pas l'intention de quitter l'entreprise. À la lumière de ces résultats la quatrième hypothèse est confirmée.

### **5.2- discussion général des résultats de l'étude :**

À travers cette enquête, Nous avons permis d'interpréter les données à la lumière du cadre théorique dans le but de comprendre comment les caractéristiques des tâches (variété, autonomie, identité et signification) ça facilite l'adaptation pour les personnes en fin de carrière.

Cette partie a pris en compte les caractéristiques (variété, autonomie, identité et signification) d'après les résultats de cette recherche ces caractéristiques influencent positivement sur l'adaptation en fin de carrière.

Les travailleurs âgés peuvent adopter différentes stratégies d'adaptation pour rester engagés et productifs au sein de leur entreprise.

Selon cette présente recherche nous mettrons d'abord la totalité qui est seize (16) enquêtés confirme que l'identité ou la signification bénéficient à l'adaptation des travailleurs en fin de carrière, cela peut les aider à maintenir un sentiment d'accomplissement et de contribution même après la fin de la carrière professionnelle. Les enquêtés en fin de carrière ont réussi à trouver un équilibre entre l'identité professionnelle et personnelle, nous constatons que l'identité ou signification du travail la plus dominante chez les travailleurs de l'entreprise AYRIS. Suivant des résultats de notre deuxième hypothèse qui stipule, les caractéristiques des tâches (variété, l'autonomie, l'identité ou signification) sont associées aux risques psychosociaux suivants ; l'épuisement professionnel et l'intention de quitter l'entreprise, nous avons posé la question avez-vous pensez à quitter l'entreprise où le service quinze (15) disent non on n'a pas l'intention de quitter nous avons confirmé que Les caractéristiques de leurs tâches sont variées et jouent un rôle crucial dans la satisfaction professionnelle et la réalisation personnelle, chaque enquêtés possède ses propres particularités qui définissent ces

caractéristiques qui leurs facilitent l'adaptation. Ensuite comme troisième hypothèse la majorité quatorze (14) enquêtés confirme que la diversité des compétences conduit à une meilleure adaptation des travailleurs aux âges élevés contrairement au travail qui nécessite la réalisation de multitâche, les travailleurs qui ont une diversité de compétence peuvent être adaptés à l'âge avancé car ils ont plus de flexibilité pour s'adapter à différents types de tâches et de situation de travail. En revanche les tâches nécessitent une multitâche peuvent être plus difficile pour les travailleurs en fin de carrière car avec le déclin des ressources ils peuvent avoir plus de difficulté de passer rapidement d'une tâche à l'autre. Dernièrement Suivi par l'autonomie favorisent l'adaptation en fin de carrière douze (12) sur seize (16) qui confirme que avoir une marge d'autonomie est bénéfique pour l'adaptation en fin de carrière car ça leur permet de se sentir valorisées et utiles, et plus motivés .

Il convient de noter que l'adaptation en fin de carrière est un processus individuel et multifactoriel.

En considérant les caractéristiques du travail qui peuvent être associées aux risques psychosociaux, les organisations peuvent travailler à créer des environnements de travail plus sains et plus favorables à la santé mentale de leurs employés.

Il est essentiel pour les organisations de prendre en compte ces caractéristiques du travail et de mettre en place des mesures de prévention et de gestion des risques psychosociaux. Cela peut inclure des actions telles que l'évaluation des facteurs de risque, la promotion d'un environnement de travail sain et respectueux, la mise en place de politiques de soutien aux travailleurs, la sensibilisation et la formation sur la gestion du stress et la promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Les caractéristiques du travail sont un élément important, mais elles interagissent également avec d'autres facteurs tels que la santé, les relations sociales, les intérêts et les objectifs personnels.

## **Conclusion**

## **Conclusion :**

---

### **Conclusion :**

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise AYRIS. Qui porte « les caractéristiques du travail et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière »

L'objectif principal de notre recherche est de cerner les caractéristiques du travail pour une meilleure adaptation fine de carrière. Nous déclinons les conditions pour une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière.

Cependant nous avons étudié les questions les caractéristiques des tâches contribuent-elles à l'adaptation des travailleurs de l'entreprise en fin de carrière, (la variété des tâches et compétences, autonomie, l'identité et signification de travail) qui influence positivement au milieu de travail, la majorité des employés répondants qu'il se distingue de tous ces caractéristiques. Il est important de rappeler les difficultés et obstacles d'adaptation on a confirmé que les activités multitâche désigne une difficulté à cause de déclin des ressources physique

Le premier volet de cette étude met l'accent sur les différentes caractéristiques de travail, notamment la variété des tâches et des compétences, l'autonomie, l'identité et la signification du travail, ces caractéristiques sont analysées en fonction de leur impact sur la motivation, l'engagements et a satisfaction des travailleurs. Une variété de tâche et de compétence permet aux individus de rester stimulés et engagés tandis que l'autonomie leur donne un sentiment de contrôle et de responsabilité, l'identité et la signification renforcent le sentiment de valeur et de contribution personnelle.

Les caractéristiques du travail offrent aux travailleurs la possibilité de rester engagés, stimulés et connectés à leur carrière, même lorsqu'ils font face à des transitions et à des changements de rôles. La variété des tâches et des compétences permet aux individus de continuer à se développer professionnellement et à se sentir valorisés pour leur expertise. L'autonomie offre un sentiment de contrôle et de responsabilité, permettant aux travailleurs de gérer leur travail selon leurs propres capacités et préférences. L'identité et la signification au travail fournissent un sentiment de sens profond et de contribution personnelle, renforçant ainsi la motivation et la satisfaction.

L'adaptation en fin de carrière est un processus complexe qui nécessite une prise en compte des besoins individuels et des aspirations personnelles. Les caractéristiques du travail peuvent faciliter cette adaptation en offrant aux travailleurs la possibilité de réorienter leur carrière, de

## **Conclusion :**

---

maintenir leur bien-être et de trouver un nouvel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

L'adaptation en fin de carrière est un processus complexe qui nécessite une prise en compte des besoins individuels et des aspirations personnelles. Les caractéristiques du travail doivent être adaptées pour répondre à ces besoins, que ce soit en offrant des opportunités de réorientation professionnelle, en facilitant la transition vers la retraite ou en favorisant le maintien du bien-être.

Comprendre l'importance des caractéristiques du travail dans l'adaptation en fin de carrière permet aux organisations de créer des environnements de travail favorables à cette transition. Indéfiniment, reconnaître l'importance des caractéristiques du travail dans l'adaptation en fin de carrière permet de créer des conditions propices à l'épuisement des individus tout au long de leur vie professionnelle et à la préparation d'une transition réussie vers la fin de leur carrière. En conclusion, en reconnaissant l'importance des caractéristiques du travail dans l'adaptation en fin de carrière, les organisations peuvent favoriser un environnement propice au bien-être, à la motivation et à la satisfaction des travailleurs. Cela contribue à une transition réussie vers la fin de la carrière professionnelle, en offrant aux individus la possibilité de trouver du sens et de continuer à se développer sur le plan professionnel, même au-delà de la fin de leur vie active.

En résumé, ce travail, les études empiriques et les modèles théoriques présentés ont permis d'identifier les principaux facteurs psychosociologiques susceptibles d'influencer sur l'adaptation et le bien-être en fin de carrière. Ces facteurs constituent autant de leviers d'action pour les psychologues du travail et des organisations dans la mise en place de modalités plus efficaces d'accompagnement, une meilleure prise en compte de la qualité de vie en fin de carrière implique de revaloriser l'image des seniors dans l'entreprise et de reconsidérer les étapes du déroulement de carrière.

Nous terminons cette étude en signalant que ce présent travail n'est pas sans limites, le choix d'opter pour la méthode qualitative, en effet, ce mémoire a pour but d'adapter les employés en fin de carrière.

## **Liste bibliographique**

## **1/Ouvrages :**

- Bernaud J , Desrmaux P, et Guédon D (2021), la psychologie de la bientraitance professionnelle, édition Dunod , Paris .
- Branes-Farell,Matthews,(2007),travail chômage et stigmatisation ,édition de boeck supérieur, Paris.
- Bujold C, Gingras M,(2001), choix professionnelle et développement de carrière, Montréal.
- Delgoulet C, (2014),vieillesse au travail édition EMS, France
- Claudine A, Godelier M, et all, (2007), quand est que je vieillis ?, édition broché , France .
- Claude I , (2015), introduction à la psychologie du travail et des organisations, 2 ème édition Arnoud coulin , France.
- Decy E , Ryan M,(2000), la théorie de l'autodétermination , édition de boeck supérieur, Paris .
- Dujardin J, Randaxhe D,et Cornet A , (2014), la gestion des âges, édition management et avenir, Paris.
- Guilemard A,(2013), le vieillissement actifs :enjeux, obstacles ,édition octarés, Toulouse.
- Gagné M, Senecal C,et Koestner(1997), caractéristique du travail proximales, sentiments d' autonomisation et motivation intrinsèque édition psychologie socialev appliqué, Etat unis.
- Hougue Ch,(1998) , les nouveau retraité ,édition fides, Montréal.
- Moliné A, Gaudart C, Peuyo V(2012), la vie professionnelle âge , expérience et santé des conditions de travail , édition octarés , Toulouse .



- Myck M, Najsztab M, et Oczkowskam, (2019), la santé des personnes âgées selon le niveau socioéconomique, évolution au fil des générations, édition retraite et société, France.
- Maalaoui A, Bouchard G,Safraoui L , (2014), les seniors, motivation , profil, accompagnement , édition entreprendre et innover, Quebec.
- Maurer, Wrenn, et Wiess (2003), âge et travail , édition belin de boeck la découverte , France.
- Lemoine C, Bernaud J (2012), traité de psychologie de travail et des organisations 3 ème édition Dunod , Paris.
- Roussel P,(2000), la motivation au travail, édition repec ,Toulouse.
- Simmons B, Nelson D,(2007), santé des dirigeants , édition journal des étude de gestion, Canada.
- Thierry D, (2002), 20-40-60 dessinons le travail de demain, édition d'organisme, France.
- Truxillo D, Cadix M, Rineer J,(2012),une perspective de durée de vie sur la conception de tâche ,édition dunald, Etats unis .
- Thomas K, Velthouse B, (1990), éléments cognitifs de l'autonomisation, édition l'academy of managment revie, Etat unis .
- Wisner A , Laville A, Desnoyers,(2001), âge et travail ,édition presse universitaire de France.
- Warr P, Bunce D, (1995),caractéristique des stagiaires et résultats de l'apprentissage ouvert, édition psychologie personnel, Paris.

## **2/Revue :**

-Guichard J,(1995), L'école et les représentations d'avenir des adolescents, vol 111 P116-118.

-Jean C ,(2001),Aspects cognitifs du vieillissement normal(P77-113)édition Publisher , Marseille.

-Pijoan N ,Gwénaele P, et chevawce A : quelles actions « bien vaillantes » pour l'emploi des séniors ? Le cas de 126 ; entreprise Bretagne (P02-12), université de Rennes.

-scotto M, Boyer A et Deacken N, Tiffon H, de la diversité des âges a la gestion intégrationnelle le cas de trois banques françaises (P61-73) édition EMS.

### **Articles**

-Amar Houcini , Le vieillissement des populations actives « la santé durable pour le maintien en emploi des personnes âgées.

### **Sites**

-[www.cairn.info](http://www.cairn.info) 15/01/2023 23 :06.

-[www.cocina.com](http://www.cocina.com) 25/02/2023 17 :30.

-<https://insrs.fr> 10/12/2022 01 :16.

# **Annexes**

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

**Université abderrahmane Mira bejaia**

**Faculté des sciences humaines et sociales**

**Département des sciences sociales**

**Option : psychologie du travail et des organisations et GRH**

**Schéma d'entretien**

Ce présent 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 Master en psychologie du travail, d'organisation et GRH.

Il est destiné aux salariés de l'entreprise de SARL NOMADE AYRIS spécialisée dans la production de l'eau de source en vue d'évaluer le rôle des caractéristiques du travail (variété, l'autonomie, l'identité et signification du travail) dans l'adaptation professionnelle et l'évitement des risques psychosociaux (Epuisement professionnel et l'intention de quitter le service et/ou l'entreprise).

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 de notre grand respect.

• **Données socioprofessionnelles :**

1. Le genre : Féminin ( ) Masculin ( )
2. L'âge : .....ans
3. Niveau d'instruction : Moyen ( ) Secondaire ( ) universitaire ( )
4. Quelle est votre formation initiale ?.....
5. Ancienneté professionnelle : .....ans
6. Le poste occupé :.....

• **Données sur le rôle de la variété des tâches en termes de compétences dans l'adaptation des travailleurs en fin de carrière :**

## ANNEXES

---

7-Vos taches actuelles nécessitent-elles une variété de compétences pour mener à bien votre travail ? Oui ( ) Non ( )

Si la réponse est non, dite nous pourquoi ?.....

.....  
.....

### Propositions de réponses :

\*Dans mon travail, j'effectue des taches répétitives qui n'exigent pas beaucoup de compétences ( )

\*Mes possibilités de promotion sont très limitées dans mon poste car elles n'exigent pas beaucoup de formations continues ( )

\*Mon poste de travail n'exige pas de prises de décisions spéciales car mon travail n'est pas complexe ( )

\*Mon travail n'exige pas beaucoup de capacités à le réaliser ( )

\*Je n'ai aucun doute sur mes capacités à mener à bien mon travail ( )

\*Mes compétences sont nettement supérieures à celles exigées par mon travail ( )

8- Globalement pensez-vous que les exigences de votre travail en termes de compétences vous permettent de se sentir efficace et mieux adapté sur le plan professionnel ? Oui ( ) Non ( )

\*Si non dite nous pour quoi ?.....

.....

### Propositions de réponses :

\*Le manque de variété de compétences dans mon poste actuel, ne me permet guère :

-De se sentir efficace au travail ( )

-D'avoir une sensation d'apporter une contribution efficace à mon organisation ( )

-De me sentir bon salarié ( )

-De me rendre euphorique après l'accomplissement de mon travail ( )

-D'accomplir des choses qui en valent la peine ( )

-D'agir avec efficacité ( )

### • Données sur le rôle de l'autonomie au travail dans l'adaptation des travailleurs en fin de carrière :

9-Globalement pensez-vous que votre travail actuel vous offre de grandes marges d'autonomie afin de vous faciliter l'adaptation sur le plan professionnel ? Oui ( ) Non ( )

## ANNEXES

---

\*Si non dite nous pour quoi ?.....

.....  
.....

### Propositions de réponses :

\*Je ne dispose pas d'un niveau d'autonomie significatif dans la manière de faire mon travail ( )

\*Je ne peux pas décider de moi-même de la manière de mener à bien mon travail ( )

\*Je ne dispose pas d'une large marge d'indépendance et de liberté dans la façon de faire mon travail ( )

### • Données sur le rôle de l'identité et de la signification du travail dans l'adaptation des travailleurs en fin de carrière :

10- Pensez-vous que votre travail actuel a du sens et une signification au point de faciliter votre adaptation professionnelle? Oui ( ) Non ( )

\*Si non dite nous pour quoi ?.....

.....  
.....

### Propositions de réponses :

-Le travail que je réalise n'est pas vraiment très important pour moi ( )

-Mon activité professionnelle ne compte pas beaucoup pour moi ( )

-Sur un plan personnel, mon travail n'a pas de sens ( )

### • Données sur le rôle des caractéristiques des tâches (variété, l'autonomie, l'identité et signification du travail) dans l'évitement des risques psychosociaux chez les travailleurs en fin de carrière :

11-En pensant aux caractéristiques de vos tâches, globalement vous êtes-vous senti (e) épuisé (e) par ces dernières? Oui ( ) Non ( )

\*Si oui quels sont les symptômes que vous ressentez au travail ?

### Propositions de réponses pour l'épuisement professionnel:

\*Je me sens vidé (e) affectivement par mon travail ( )

\*Je me sens complètement usé (e) à la fin de ma journée de travail ( )

\*Travailler toute la journée est vraiment pénible pour moi ( )

## ANNEXES

---

\*Je suis fatigué (e) lorsque je me lève le matin et que j'ai à affronter une journée de travail ( )

12- En pensant aux caractéristiques de vos tâches, globalement avez-vous pensé à quitter votre entreprise et /ou votre service actuel? Oui ( ) Non ( )

### **Propositions de réponses :**

\*J'ai l'intention de quitter mon service et/ou entreprise dans le futur proche ( )

\*Je ne crois pas que je vais rester dans mon service et/ ou dans cette organisation ( )

\*Je pense souvent à partir de ce service et /ou de cette entreprise ( )

\*Je recherche activement un travail à l'extérieur de mon service et/ou de mon organisation ( )

\*Je pense sérieusement à quitter mon travail ( )

\*Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai ce service et/ou cette entreprise ( )

*Merci pour votre collaboration*

**Gérant**

2.1/ORGANISATION DE LA SARL NOMADE/ AYRIS

**Co-Gérant**

Usinage

Production

Opérateur  
Maintenance

Agent de production

Opérateur

Cariste

Direction logistique

Maintenance

Responsable  
d'automatisme

Responsable  
Maintenance

Electromécanicien

Qualité de  
contrôle

Responsable  
de  
Laboratoire

Laborantine

Commercial

AGENT  
Commercial

AGENT DE  
PALETTE

FACTURIER

CHEFS DE  
ZONE

D.A.F

Responsable  
Comptabilité

R .hygiène et  
sécurité .

Ressource  
humaine

Secrétaire

Chauffeurs



## **Résumé :**

La présente étude sous le thème Les caractéristiques du travail et l'adaptation des travailleurs en fin de carrière. Cette recherche a été réalisée auprès d'un échantillon de 16 employées (directeur d'usine, Responsable de service, Operateurs de machine, Agents de sécurité) de l'entreprise AYRIS, cette dernière à comme objectifs conçu pour faire progresser les connaissances dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations.

Ce mémoire vise à mieux comprendre le rôle des caractéristiques de travail pour maintenir les salariés en fin de carrière, considéré dans cette étude la variété des tâche et compétences, Autonomie, identité et signification de travail comment elle influence le bien-être et au satisfaction des personnes âgées.

Ce mémoire examine l'importance des caractéristiques dans le processus d'adaptation des travailleurs en fin de carrière, l'objectifs et de comprendre comment ces caractéristiques peuvent influencer l'adaptation des individus a mesuré qu'ils approchent de la fin de leur vie professionnelle.

Lorsque ces deux aspects se rejoignent les caractéristiques du travail peuvent jouer un rôle important dans l'adaptation des travailleurs en fin de carrière.

Notre recherche montre les différentes difficultés qu'un employeur âgé peut coïncident et les propositions de mesure générales d'amélioration des conditions de travail qui visent au maintien dans l'emploi des travailleurs âgés

Dans le plan théorique cette recherche suppose deux variable qui nous démontrent les caractéristiques du travail et les modèles théoriques éclairent la relation entre âge et qualité de vie au travail.

## **Mots clés :**

Adaptation aux travail, Multitâche, Multi-compétence, Autonomie, Transition fin de carrière, Identité et signification de travail.

## **Abstract :**

This study focuses on the characteristics of work and the adaptation of workers at the end of their careers. This research was carried out with a sample of 16 employees ( plant manager, Machine , operators , safety officers). Of the company AYRIS , the latter's objectives designed to advance knowledge in the field of work psychology and organizations. This dissertation aims to better understand the role of work characteristics in maintaining employees at the end of their careers considering in this study the variety of tasks and skills, autonomy, identity and meaning of work how it influences the well-being and satisfaction of older people.

And the importance of characteristics in the adaptation process of late-career workers the aim being to understand how these characteristics can influence the adaptation of individuals as they approach the end of their working lives .When these two aspects come together work characteristics can play an important role in the adaptation of late-career workers

Our research shows the various difficulties that an older employee may encounter and the proposals for general measures to improve working conditions aimed at keeping older workers in employment from a theoretical point of view this research is based on two variables.