



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia  
Faculté des sciences humaines et sociales  
Département de psychologie et orthophonie*

*Mémoire de fin de cycle*

*Thème*

*L'accès à la formation continue des  
Travailleurs âgés*

*Cas pratique : Etablissement Public de Santé de Proximité de  
Seddouk*

En vue de l'obtention de diplôme de Master en Psychologie du Travail et  
Des Organisations et Gestion des Ressources Humaines

*Réalisé par :*

*BOURZAH Ouissam*

*KESSAI Cécilia*

*Promotrice : Mme SLIMANI N*

*Président : Mr Youcef Khodja A*

*Examinatrice : Ait Ouares L*

*Année universitaire 2022/2023*

# *Remerciements*

*Tout d'abord, nous remercions dieu le tout puissant de nous avoir donné la Foi, le courage et la volonté de mener à bien notre travail. On tient surtout A remercier nos très chers parents qui méritent d'être remercié vivement et*

*Chaleureusement pour le courage et le sacrifice qu'ils ont consenti*

*Pendant notre cursus d'étude, en leur souhaitant une longue vie pleine de*

*Joie et de santé*

*Au terme de ce travail, on tient à exprimer nos profondes gratitude à notre*

*Encadreur, **SLIMANI Naima**, pour sa patience, sa disponibilité, son Soutien*

*Et ses conseil ..., les mots sont trop faibles pour exprimer notre*

*Reconnaissance.*

*Nos remerciements s'adressent par ailleurs, a tous les membres de*

*L'EPSP de **SEDDOUK** qui nous ont permis d'effectuer notre*

*Enquête de recherche au sein de leur établissement.*

*Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué à la réalisation*

*Et à la réussite de ce travail de près ou de loin.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce mémoire à mes chers parents qui ont été  
Toujours à mes cotes et m'ont toujours soutenu tout au long de  
Ces longues années d'études. En signe de reconnaissance,  
Qu'ils trouvent ici, l'expression de ma profonde gratitude pour  
Tout ce qu'ils ont consent d'efforts et de moyens pour me voir  
Réussir dans mes études.*

*A mes sœurs et mon seule frère. Kamel*

*A toute ma famille*

*Et A toutes mes amies,*

*Quissam*

# *Dédicaces*

*A ma très chère mère ;*

*Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier, comme il se doit, ton affection me couvre ta bienveillant me guide et ta présence à mes coté a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles...*

*A mon très cher père ;*

*Tu as toujours été à mes cotes pour me soutenir et m'encourager, que ce travail traduit ma gratitude et mon affection...*

*A ma très cher petite sœur k. Amina, ainsi petit frère recel, puisse dieu que vous donne santé, bonheur, courage et surtout de réussit...*

*A mes deux cher cousines Chaouadi Nawal et Bendiab Keltoume...*

*A ma grand-mère que dieu la garde pour nous ichallah*

*Et son oublier l'encadrant M. SLIMANI de ce qu'elle nous a donnés et ma binôme Ouissam.*

*Cécilia*

## Résumé

Cette recherche vise à traiter l'accès à la formation continue des travailleurs âgés au sein de l'**EPSP de Seddouk**, l'objectif de cette étude est de permettre aux travailleurs âgés d'avoir un accès élevé à la formation continue, leur permettre aussi de déterminer leurs besoins spécifiques, ainsi que de créer des offres de formation adaptées aux travailleurs seniors et à leurs besoins, et enfin, permettre aux travailleurs âgés d'exprimer leurs attentes vis-à-vis de la formation continue.

Cette recherche repose sur une analyse quantitative, ainsi que la technique utilisée est le questionnaire, elle est menée auprès des salariés âgés qui appartiennent à l'ensemble du corps médical de l'**EPSP de Seddouk**.

D'après l'analyse et l'interprétation des hypothèses, les résultats obtenus sont comme suit :

- Les travailleurs âgés de l'**EPSP de Seddouk** ont un faible accès à la formation continue ;
- Les travailleurs âgés de l'**EPSP de Seddouk** expriment moins de besoins actuels de formation ;
- Le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue avec l'âge pour les seniors de l'**EPSP de Seddouk** ;
- Les attentes exprimées par les salariés âgés de l'**EPSP de Seddouk** ayant suivi des formations sont limitées.

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

**A.I.M** : Association Information et Management.

**AFNOR** : Association Française de Normalisation.

**ANACT** : Agence National pour Amélioration des Conditions de Travail.

**APC** : Assemblée Populaire Communale.

**APW** : Assemblée Populaire de Wilaya.

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée.

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

**CNR** : Centre National des Retraités.

**DSP** : Direction de la Santé Public.

**EPH** : Etablissement Public Hospitalier.

**EPSP** : Etablissement Publique de Sante de Proximité.

**FC** : Formation Continue.

**FCCL** : Fonds Commun des Collectivités Locales.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**ISO** : International Organization for Standardization (Organisation International de Normalisation).

**ITSS** : Infections Transmises par le Sexe et le Sang.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

**OIT** : Organisation International de Travail.

**OMS** : Organisation Mondial de la Santé.

**PCD** : Plan Communal de Développement.

**PV** : Procès-Verbal.

**RH** : Ressources Humaines.

**SCTTMR** : Service de Contrôle de Traitement de la Tuberculose et des Maladies Respiratoires.

**SEMEP** : Service d'Epidémiologie et de Médecine Préventive.

**SMT** : Service de Médecine de Travail.

**UDI** : Utilisateurs de Drogues Injectables.

**UDS** : Unité de Dépistage et Suivi.

# LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Les étapes de l'analyse de travail. -----	(35)
<b>Tableau 2</b> : Les objets de formation. -----	(37)
<b>Tableau 3</b> : Les étapes de l'analyse des tâches. -----	(39)
<b>Tableau 4</b> : Les étapes de l'analyse des compétences. -----	(41)
<b>Tableau 5</b> : Les étapes de l'analyse de contenu. -----	(43)
<b>Tableau 6</b> : Les étapes de l'analyse des données secondaires. -----	(45)
<b>Tableau 7</b> : Adéquation des niveaux d'analyse avec les types de besoins de formation. -----	(51)
<b>Tableau 8</b> : Test de fiabilité -----	(90)
<b>Tableau 9</b> : répartition du questionnaire -----	(90)
<b>Tableau 10</b> : Répartition des membres de l'échantillon selon le sexe. -----	(91)
<b>Tableau 11</b> : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge. -----	(92)
<b>Tableau 12</b> : Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude. -----	(93)
<b>Tableau 13</b> : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise. -----	(94)
<b>Tableau 14</b> : Répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé. -----	(95)
<b>Tableau 15</b> : la présentation des résultats de la première hypothèse. -----	(98)
<b>Tableau 16</b> : la présentation des résultats liés à la deuxième hypothèse. -----	(99)
<b>Tableau 17</b> : la représentation des résultats de la troisième hypothèse. -----	(99)
<b>Tableau 18</b> : la représentation des résultats de la quatrième hypothèse. -----	(100)

# LISTE DES FIGURES

- Figure 01** : l'ingénierie d'une action de formation-----(16)
- Figure 02**: les relations entre le vieillissement, le travail et l'expérience-----(73)
- Figure 03**: Répartition des membres de l'échantillon selon le sexe -----(91)
- Figure 04**: Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge----- (92)
- Figure 05**: Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude----- (93)
- Figure 06** : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise (94)
- Figure 07** : Répartition des membres de l'échantillon selon la spécialité -----(95)



# SOMMAIR

Remerciements

Dédicace

Résumé

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction----- (1)

## **Chapitre 1 : Cadre général de la problématique**

Préambule----- (4)

1. Les objectifs de choix de thème----- (4)

2. Problématique ----- (4)

3. Hypothèse ----- (6)

4. Définition des concepts clés ----- (7)

5. Les études antérieures ----- (8)

6. La place de l'étude présente ----- (12)

Résumé du chapitre----- (12)

## **Chapitre 2 : Formation continue et son analyse**

Préambule----- (15)

2.1. L'ingénierie de formation ----- (15)

2.2. L'ingénierie d'une action de formation ----- (16)

2.3. Définition de la formation continue----- (17)

2.4. L'histoire de la formation continue ----- (18)

2.5. Nature et pertinence de l'analyse des besoins de formation----- (19)

Résumé du chapitre----- (52)

### **Chapitre 3 : Travailleur âgé**

Préambule-----	(54)
3.1. Comprendre c'est quoi le vieillissement -----	(54)
3.2. Les travailleurs vieillissants-----	(54)
3.3. La pensée juridique envers les personnes âgées -----	(55)
3.4. Quelque repère historique de la notion du vieillissement au travail -----	(55)
3.5. Un cadre théorique issu des théories développementales-----	(57)
3.6. Les modifications ou transformations subies par le travailleur vieillissant -----	(58)
3.7. Capacité au travail-----	(61)
3.8. La population active et le travail évoluent -----	(61)
3.9. Rôle des facteurs individuels dans la relation « âge et travail -----	(64)
3.10. Rôle des facteurs environnementaux dans la relation » âge et travail -----	(68)
3.11. Intérêt des études en situation de travail -----	(70)
3.12. Une prise en compte de l'expérience développée dans le travail par les opérateurs vieillissant -----	(71)
3.13. Quelques enjeux autour des liens entre vieillissement et le travail-----	(75)
3.14. Les exigences en matière de formation sont-elles différentes dans le cas des travailleurs âgés -----	(75)
Résumé du chapitre-----	(78)

### **Chapitre 4 : Le cadre méthodologique de la recherche**

Préambule-----	(81)
4.1. Présentation de l'organisme d'accueil-----	(81)
4.2. Le pré enquête -----	(88)
4.3. Le déroulement de l'enquête -----	(88)
4.4. Les méthodes et les techniques utilisées -----	(88)
4.5. La population de l'étude-----	(90)
4.6. Les outils de mesure utilisés -----	(91)
4.7. Analyse des données personnelles -----	(91)
4.8. Les difficultés rencontrées -----	(96)
Résumé du chapitre-----	(96)

### **Chapitre 5 : Analyse et interprétation des données**

Préambule-----	(98)
5.1. Analyse et interprétation des hypothèses -----	(98)
5.2. Discussion des résultats -----	(100)
5.3. Discussion générale des résultats de la recherche -----	(103)
Résumé de chapitre -----	(104)

**Conclusion ----- (106)**

**Liste bibliographique**

**Annexes**

# **INTRODUCTION**

### Introduction

La crise du financement des retraites, associée au problème du vieillissement de la force de travail, a rendu saillante l'étude des processus psychologiques et sociaux en jeu lors des dernières étapes de la carrière professionnelle.

Le vieillissement au travail est principalement déterminé par les conditions dans lesquelles se fait le travail et celles-ci sont très rarement spécifiques aux emplois dans lesquels se trouvent les personnels vieillissants.

L'accès à la formation continue des travailleurs âgés est un sujet important pour les entreprises et les travailleurs. La formation continue est un moyen important pour les travailleurs âgés de maintenir leurs compétences et leurs connaissances à jour et de s'adapter aux changements technologiques et aux nouvelles exigences du marché du travail. Les entreprises peuvent tirer profit de la formation continue des travailleurs seniors en leur offrant des opportunités pour améliorer leurs compétences et leurs connaissances, ce qui peut contribuer à améliorer leur productivité et leur efficacité.

Les travailleurs âgés peuvent avoir des difficultés à accéder à la formation continue en raison de leur âge et de leur manque de flexibilité. Les entreprises peuvent aider les travailleurs âgés à accéder à la formation continue en leur offrant des programmes de formation adaptés à leurs besoins et à leurs capacités.

Dans cette optique, cette étude se propose d'analyser les enjeux liés à l'accès à la formation continue pour les personnes âgées, en mettant en lumière les obstacles rencontrés.

En somme, cette étude vise à contribuer à la réflexion sur l'importance de la formation continue pour les personnes âgées.

Ce mémoire est composé de cinq chapitres divisés en deux parties ; la première est consacrée pour la partie théorique qui comporte trois chapitres, le premier chapitre consacré pour le cadre méthodologique où on élabore notre problématique et nos hypothèses ainsi que les définitions des concepts clés.

Dans le deuxième chapitre nous allons présenter des généralités sur l'ingénierie de formation, en deuxième lieu nous présenterons en détails la notion cruciale de la recherche et l'étape primordiale de l'ingénierie de formation qui est l'analyse des besoins.

Concernant le troisième chapitre, nous allons concentrer sur le vieillissement au travail, quelle est la place de travailleur âgé dans l'environnement de travail et comment il accède à la formation continue, malgré la rareté des ouvrages sur le vieillissement au travail, on a essayé de donner le maximum d'informations.

Pour la deuxième de notre travail est consacrée pour l'étude réalisée sur le terrain dont on a mené notre recherche. Cette partie contient deux chapitres ; le premier est consacré pour la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel on va présenter l'**EPSP** de **Seddouk**, puis on va présenter les différentes méthodes et techniques utilisées dans la réalisation de notre recherche ainsi que l'échantillon de l'étude.

Le dernier chapitre est réservé à l'analyse et l'interprétation des données, et à la fin on va discuter les résultats obtenus dans l'analyse des hypothèses.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE GÉNÉRAL DE LA PROBLÉMATIQUE**

## Préambule

Dans ce chapitre nous allons présenter nos objectifs de choix de thème, notre problématique, les hypothèses, La définition des concepts clés de la recherche, les études antérieures et enfin la place de l'étude présente.

### 1. Les objectifs de choix de thème

- Permettre aux travailleurs âgés d'avoir un accès élevé à la formation continue.
- Permettre aux salariés âgés de déterminer leurs besoins spécifiques.
- Créer des offres de formation pour les travailleurs seniors adaptées à leurs besoins d'autant qu'ils sont en fin de carrière.
- Permettre aux travailleurs âgés d'exprimer leurs attentes vis à vie de la formation continue.

### 2. Problématique

Le monde du travail, récemment est connu par le vieillissement de la population active, notamment sur le marché du travail qui a marqué un taux élevé des personnes âgées.

Le vieillissement est un phénomène progressif, universel, inéluctable et irréversible. C'est l'ensemble des processus physiologiques et psychologiques qui modifient la structure et les fonctions de l'organisme sous l'action du temps. (Sylvie Ameline et Muriel Levannier, 2021, p 88-93)

Le vieillissement au travail est principalement déterminé par les conditions dans lesquelles se fait le travail et celles-ci sont très rarement spécifiques aux emplois dans lesquels se trouvent les personnels vieillissants.

Les travailleurs vieillissants sont perçus comme étant en phase de déclin physiologique et cognitif inéluctable, générant avant tout des coûts importants pour la société. La définition des personnes entrées dans cette dernière phase de vie se construit essentiellement sur des déficits par rapport à la phase précédente. Cette focalisation sur les pertes exclut le fait que le processus du vieillissement n'est pas seulement dépendant d'aspects biologiques. Les travailleurs âgés n'apparaissent plus comme des êtres apprenants bien que le maintien de la capacité cognitive à l'apprentissage pendant toute la durée de vie, y compris dans la vieillesse, soit une réalité.



Pour s'adapter aux évolutions diverses qui touchent sa personne, mais également son environnement physique et social, la personne âgées, comme tout être vivant, peut procéder à des apprentissages. Même si les opérations cognitives connaissent un ralentissement, elles restent opérationnelles dans le cadre d'un vieillissement normal. Les apprentissages sont le plus souvent informels et inconscients, mais il s'agit bien d'actes d'apprentissage dans le sens où le processus d'apprentissage correspond à l'adaptation de l'individu à une nouvelle situation. **(Dominique Kern, 2011, p 11-59)**

L'émergence de la notion de formation continue nourrit l'espoir que les travailleurs âgés soient reconnus comme êtres apprenants et que la désormais classique prédiction de Jacques Delors L'Éducation – un trésor est caché dedans soit également découverte par et pour les salariés âgés. Pour la société, le bénéfice se situe à un haut niveau et pas uniquement du fait des effets préventifs permettant une diminution des coûts de prise en charge de la dépendance dans les années à venir.

L'accès à la formation continue est un enjeu crucial pour les personnes âgées qui souhaitent rester compétitives sur le marché du travail ou se reconverter professionnellement. En effet, les personnes âgées ont souvent des compétences et des connaissances précieuses qui peuvent être mises à profit dans le monde du travail, mais elles peuvent également avoir besoin de se former pour rester à jour dans leur domaine ou pour acquérir de nouvelles compétences.

Cependant, l'accès à la formation continue pour les personnes âgées peut être limité en raison de divers facteurs tels que le manque de programmes adaptés à leurs besoins, le manque de financement ou encore la discrimination liée à l'âge. Il est donc essentiel de mettre en place des politiques et des programmes spécifiques pour garantir un accès équitable à la formation continue pour tous, quel que soit leur âge. **(Dominique Kern, 2011, p 11-59)**

Historiquement, les liens entre la formation et le vieillissement sont observables et assez commun. Jean Amos Comenius théoricien de l'enseignement du XVIIème siècle considère, par exemple, que « chaque âge est destiné à apprendre et les mêmes bornes sont imposées à l'homme pour la vie et pour l'apprentissage ». Thomas More et Charles Fourier, soulignent la nécessité d'apprendre aux âgés les plus avancés. **(Aline Chamahian, 2012, p 68)**

Le lien âge/formation interpelle directement le système de formation continue (FC) dont l'architecture récente tient aux lois fondatrices de 1966 et de 1971, en effet ce système a

accompagné la trajectoire des « baby-boomers » qui ont commencés à travailler dans les années 60 et se prépare à partir en retraite dans les années qui viennent.

Paul Santelman (2003) ajoute que le faible rôle de la formation continue dans le développement des perspectives professionnelles des adultes a particulièrement pénalisé les plus de 40 ans. De nombreuses études convergent pour souligner une rupture de l'effort de formation continue à partir de cette tranche d'âge. Cela quels que soient les types de formation (qualifiantes, adaptatives, etc.) et les niveaux et catégories de populations (salariés ou chômeurs). **(Paul Santelman, 2004, p 143-156)**

L'accès à la formation professionnelle continue pour les actifs en emploi dépend selon Frédéric Lainé (2002) de multiples facteurs comme l'ancienneté dans l'entreprise, le diplôme et le niveau de qualification ou encore les perspectives de prochain départ à la retraite. Il est alors utile de voir en quoi l'accès plus faible des travailleurs âgés à la formation continue est dû à des effets de structure liés à leurs caractéristiques particulières d'emploi, ou bien est un effet propre de l'âge. **(Frédéric Lainé, 2002, p 143-161)**

En dernier, selon Antoine Laville (1993), nous inscrivons les liens vieillissement-travail dans le cadre de théories développementales qui nous fournissent des repères pour caractériser le développement tout au long de la vie « life-Spann ». Le vieillissement est alors considéré comme un processus de transformation inscrit dans le développement individuel. **(Antoine Laville, 1993, p 566)**

Tous ces éléments invitent à poser plusieurs questions : Comment faut-il toutefois orchestrer tout cela ? Est-il possible d'apprendre tout au long de la vie ? La formation doit-elle répondre à certaines conditions ? les travailleurs plus âgés ont-ils des besoins spécifiques ?

### **3. Hypothèses**

L'hypothèse est une certaine façon de se présenter la manière dont les choses se passent dans un cas où, pour une raison ou une autre, l'observation est impossible, c'est un mode de figuration. **(G. Marcel, 1919, p 225)**

Selon Hervé Gumuchian, l'hypothèse de recherche est une proposition offrant une explication possible ou une solution potentielle à un problème ou à une question. **(Hervé Gumuchian et al, 2000, p 165)**

Afin d'atteindre notre objectif de recherche et répondre aux questions de la problématique, on a proposé les hypothèses suivantes :

- 1) **Un accès faible à la formation continue pour les travailleurs âgés.**
- 2) **Les travailleurs âgés expriment moins de besoin de formation.**
- 3) **Le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue avec l'âge.**
- 4) **Les attentes exprimées par les travailleurs âgés ayant suivi des formations, sont limitées.**

#### **4. Définition des concepts clés**

##### **1. Définition de la formation continue**

###### **1) Définition théorique**

Pour Belanger et autres, la formation continue est un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres, pour faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leurs environnements socioprofessionnels, et en même temps à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. **(Belanger et al, 1983, p 229)**

###### **2) Définition opérationnelle**

La formation continue est un processus d'apprentissage et de développement des compétences qui vise à améliorer les connaissances et les aptitudes d'une personne après sa formation initiale ou son entrée sur le marché du travail. Elle permet aux individus de rester compétitifs dans leurs domaines professionnels en leur offrant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, de se mettre à jour sur les avancées technologiques, de développer leur expertise ou d'explorer, de nouveaux domaines.

##### **2. Définition des besoins de formation**

###### **1) Définition théorique**

Selon Guy Le Boterf, le besoin de formation doit résulter de l'expression d'un écart de connaissances ou de compétences existant entre le profil professionnel requis et le profil

professionnel réel. Ces écarts peuvent être au niveau d'un individu ou d'un groupe. Il ajoute aussi que les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation. Ici interviennent les raisons de la formation, c'est-à-dire l'écart à combler et la finalité. L'écart peut être dû à un manque ou à un dysfonctionnement. **(Guy Le Boterf, 1990, p 96)**

## **2) Définition opérationnelle**

Le besoin correspond donc à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente, une demande ou un écart qui ressenti d'être réglé par la formation.

## **3. Définition du travailleur âgé (sénior, active, vieillissants)**

### **1) Définition théorique**

En matière de gestion de carrière et de formation professionnelle, un salarié est considéré senior à partir de 45 à 50 ans, c'est-à-dire à peu près à la moitié de son parcours professionnel pour un cadre. **(Mathilde Palfroy, 2020).**

### **2) Définition opérationnelle**

Le travailleur âgé fait référence à une personne qui est considérée comme étant dans la dernière partie de sa carrière professionnelle et qui approche ou a dépassé l'âge de la retraite. Bien que les critères spécifiques puissent différer, l'âge souvent mentionné pour définir un travailleur âgé se situe généralement autour de 50 ans ou plus.

## **5. Les études antérieures**

### **a) Etudes sur la formation continue**

#### **1) L'étude Michel Gravel (2002)**

C'est une étude qui porte sur la formation continue et évolution des compétences professionnelles du Directeur d'Etablissement : L'évaluation d'une approche et de ses effets, présentée par Michel Gravel en 2002, cette étude a été effectuée à la l'Université du Québec à Chicoutimi en association avec l'Université du Québec à Montréal. Cette recherche a pour but de faire ressortir les améliorations que la formation continue peut apporter à la compétence professionnelle du directeur d'établissement en plus de dégager les conditions de formation favorables au développement de telles compétences. Elle vise à identifier les principales

compétences issues des activités de formation, à apprécier la contribution de la formation au développement des compétences et enfin de dégager les conditions de formation favorables à l'amélioration de telles compétences.

Michel Gravel a utilisé la méthode qualitative et la technique du questionnaire pour le recueil de données.

Le résultat de cette recherche est que les améliorations que la formation continue peut apporter à la compétence professionnelle des directeurs d'établissement et plus particulièrement des conditions de formation favorables au développement des compétences de ces mêmes directeurs d'établissement.

## **2) L'étude de Fouzia Brahim et Joelle Morana (2015)**

Cette recherche s'intéresse à la problématique concernant la Formation Professionnelle Continue dans les PME privées en Algérie, elle a été menée en 2015. L'objet de cette étude se situe en Algérie et au sein des PME du secteur d'activité des BTP. A ce titre, quel est le cadre juridique qui prévaut dans la Formation Professionnelle Continue (FPC) au sein de ce pays.

Cette recherche repose sur une démarche qualitative, ainsi que la technique utilisée pour le recueil de données est l'entretien. Elle est menée auprès des salariés d'une entreprise de BTP située à Bel-Abbès.

A la fin de cette étude ils ont constaté un net déficit dans les compétences techniques ainsi que managériales et un faible niveau de connaissances des salariés concernant leurs métiers. L'entreprise algérienne n'a pas développée de pratiques spécifiques et organisées de formation professionnelle des salariés. Cette étude a confirmé que l'essentiel de l'effort de la PME algérienne dans le domaine de la Formation Professionnelle Continue consiste en une FPC informelle se traduisant par une formation sur le tas et des tutorats.

## **b) Etudes sur le vieillissement au travail**

### **3) L'étude de l'OMS (1991)**

Cette étude repose sur le vieillissement et la capacité de travail, elle a été effectuée par un groupe de personnes de l'Organisation Mondiale de la Santé, en 1991 à l'Institut finlandais de médecine du travail, à Helsinki, Finlande. L'objectif de cette étude est d'analyser l'évolution de la capacité de travail avec l'âge, dans la perspective d'une politique de l'emploi et d'un développement durable dans tous les Etats Membres, étudier les fondements

biologiques du vieillissement et l'affaiblissement corrélatif de la capacité, physique et mentale, à s'adapter aux exigences de la tâche effectuée et recenser les problèmes de santé liés à l'évolution de la capacité de travail chez le personnel âgé.

La méthode utilisée dans cette étude est la méthode quantitative menée par la technique du questionnaire.

Les résultats de cette étude sont comme suit : Les tendances démographiques actuelles dans les pays industrialisés font apparaître l'augmentation de l'âge moyen de la population active et, par voie de conséquence, l'augmentation du nombre de travailleurs âgés (c'est-à-dire ayant dépassé 45 ans), les travailleurs âgés constituent, au sein de la population active, une catégorie spéciale (en dépit d'une plus grande diversité au niveau individuel) dont les caractéristiques nécessitent une attention particulière du point de vue des liens entre travail et santé, ils ont constaté que chez le travailleur âgé une baisse des performances physiques, psychologiques et psychomotrices, qui s'explique par le vieillissement biologique mais aussi par l'exposition professionnelle à des facteurs physiques, environnementaux et organisationnels, des observations rigoureuses faites dans plusieurs pays montrent que le vieillissement s'accompagne d'un risque accru de maladies chroniques, telles que troubles cardio-vasculaires, maladies de l'appareil musculosquelettique, maladies respiratoires ou cancers et enfin, les travailleurs âgés possèdent parfois certains atouts (par exemple, un plus grand dévouement, une meilleure qualification grâce à une longue expérience, et un caractère plus stable du fait de l'expérience et du développement intellectuel et de celui de la personnalité qui sont le fruit des années) qui les rendent particulièrement aptes à certaines tâches exigeantes.

#### 4) L'étude de Gaillard et Mathieu (2005)

Cette étude repose sur l'idée que lorsque l'âge se fait menaçant : une approche psychosociale du vieillissement au travail, elle a été effectuée par **Gaillard** et **Mathieu** en 2005 à la Belgique.

L'objectif de cette étude est l'analyse de la manière dont les conduites des individus étiquetés comme "travailleurs âgés" dans le monde du travail peuvent être influencées par le fait qu'ils sont susceptibles de se percevoir eux-mêmes et d'être perçus dans leur environnement professionnel sur la base de croyances sociales relatives au vieillissement professionnel.

Le résultat de cette étude est que ce sont donc bien les processus psychosociaux associés au vieillissement professionnel qui induisent les conduites individuelles des travailleurs âgés.

### **5) L'étude de Youcef Khodja Adil et Hemmi Abdessattar (2022)**

C'est un colloque national qui a été effectué à l'université de Bejaïa en 2022. La recherche actuelle examine la perception et la prise du risque routier liées à l'activité de la conduite des véhicules de grands tonnages qui se mettent en route quotidiennement, plus particulièrement les utilisateurs de l'autoroute Est- Ouest d'Algérie. Pour atteindre les objectifs de la présente, 110 conducteurs professionnels de transport de marchandise (CPTM) dont l'âge est au-delà de 50 ans avec une expérience professionnelle différente ont visés dans l'enquête. La perception et la prise du risque routier est mesurée à partir d'une échelle de 5 points constitués de 40 items. Les résultats montrent qu'il existe autant de CPTM qui perçoivent le moins le risque routier que ceux qu'ils le perçoivent le plus. Également, il existe autant de CPTM qui prennent le moins de risque routier liés à la conduite que leurs pairs qui sont attentionnés le plus sur la route. Parallèlement, les résultats indiquent que l'âge et l'expérience conjointement n'influencent pas la perception et la prise du risque routier.

### **6) L'étude de Ben Gasmia Farid et Abd-Elkarim Yahiaoui (2023)**

C'est un colloque international qui a été effectuée à l'Université Mohamed El-Bachir El-Ibrahimi à Bordj Bou-Argeridj, Algérie en 2023.

L'étude vise à étudier l'effet de certaines activités récréatives proposées pour améliorer le niveau de bien-être psychologique des personnes âgées handicapées motrices, en appliquant l'approche semi-expérimentale à un échantillon intentionnel composé de (46) personnes âgées handicapées motrices, dont (24) étaient un groupe expérimental. Et (22 personnes) en tant que groupe témoin. Les résultats de l'étude ont révélé ce qui suit :

- Le niveau de bien-être psychologique s'est amélioré parmi les membres du groupe expérimental qui ont reçu des activités récréatives.
- Le niveau de bien-être psychologique ne s'est pas amélioré chez les membres du groupe témoin qui n'ont pas bénéficié d'activités récréatives.

Les résultats ont été interprétés à la lumière de certaines études antérieures, ainsi qu'à la lumière de l'héritage théorique pédagogique et psychologique dans le même sujet, et à la fin quelques propositions et recommandations ont été présentées.

## 6. La place de l'étude présente

Il est difficile de trouver des études antérieures qui combinent les deux variables de l'étude actuelle sur l'accès à la formation continue des travailleurs âgés, ce qui rend cette recherche originale.

Elle permet d'améliorer le savoir dans notre domaine d'étude, et elle compte à donner un ensemble de connaissances dans le domaine de la psychologie du travail, en ce qui concerne la première variable qui est l'analyse des besoins de formation et la deuxième qui est sur le vieillissement au travail, on trouve peu d'étude sur le sujet ici en Algérie ce qui nous a permis d'apporter de nouvelles connaissances et d'enrichir notre domaine d'étude concernant le vieillissement au travail.

Cette recherche vise aussi à traiter le phénomène de la formation continue et les effets qu'elle peut avoir sur le vieillissement au travail dans le milieu de travail.

- **Résumé du chapitre**

Ce premier chapitre nous a permis de déterminer nos objectifs de choix de notre thème, poser notre problématique et d'élaborer nos hypothèses, deuxièmement nous avons défini les concepts clés de cette recherche et enfin nous avons présenté quelques études qui traitent les variables de notre étude.



**PARTIE**  
**TÉORIQUE**

# **CHAPITRE 2**

## **FORMATION CONTINUE ET SON ANALYSE**

## Préambule

Dans ce présent chapitre nous allons présenter en premier lieu des généralités de l'ingénierie de formation, la définition de la formation continue et son contexte historique. En deuxième lieu nous présenterons en détails les étapes de l'analyse des besoins de formation, nous allons parler aussi sur les différentes méthodes de l'analyse des besoins en formation, quels sont les différents types de besoins de formation ? dans quelles circonstances faut-il réaliser une analyse de besoins en formation ? et quels sont les niveaux d'analyse ? et nous finirons ce chapitre par un petit résumé.

### 2.1.L'ingénierie de formation

Selon AFNOR l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches méthodologiques cohérentes qui s'appliquent à la conception de systèmes d'action et de dispositifs de formation pour atteindre l'objectif fixé. (AFNOR, 1992/1994), ou encore tel qu'elle est définie par le Boterf (1990) : « *l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation* » (Le Boterf, 1990, p 31).

Autrement dit, l'ingénierie de formation est l'aboutissement méthodologique de l'idée de formation-investissement. Elle correspond à la démarche par laquelle un responsable de formation doit passer pour espérer être crédible comme gestionnaire à part entière. Par elle s'exprime la rationalisation et la professionnalisation de la formation dès les années 1980, annonçant l'invasion de la formation par la logique de la qualité qui, dans les années 1990, parachève la banalisation de la formation par professionnelle comme pratique de gestion. (Cadin et al, 2012, p 602).

De ce fait, comme la plupart des pratiques de gestion (et en particulier la gestion des ressources humaines), la formation ainsi envisagée renvoie clairement au mode de raisonnement du « modèle rationnel de la décision » ou modèle de l'acteur unique (Lispe, 2005, p 628-632) : il s'agit bien d'une démarche d'optimisation articulée autour de quatre étapes : analyse/diagnostic      décision      mise en œuvre      contrôle/évaluation. (Cadin et al, 2012, p 606).

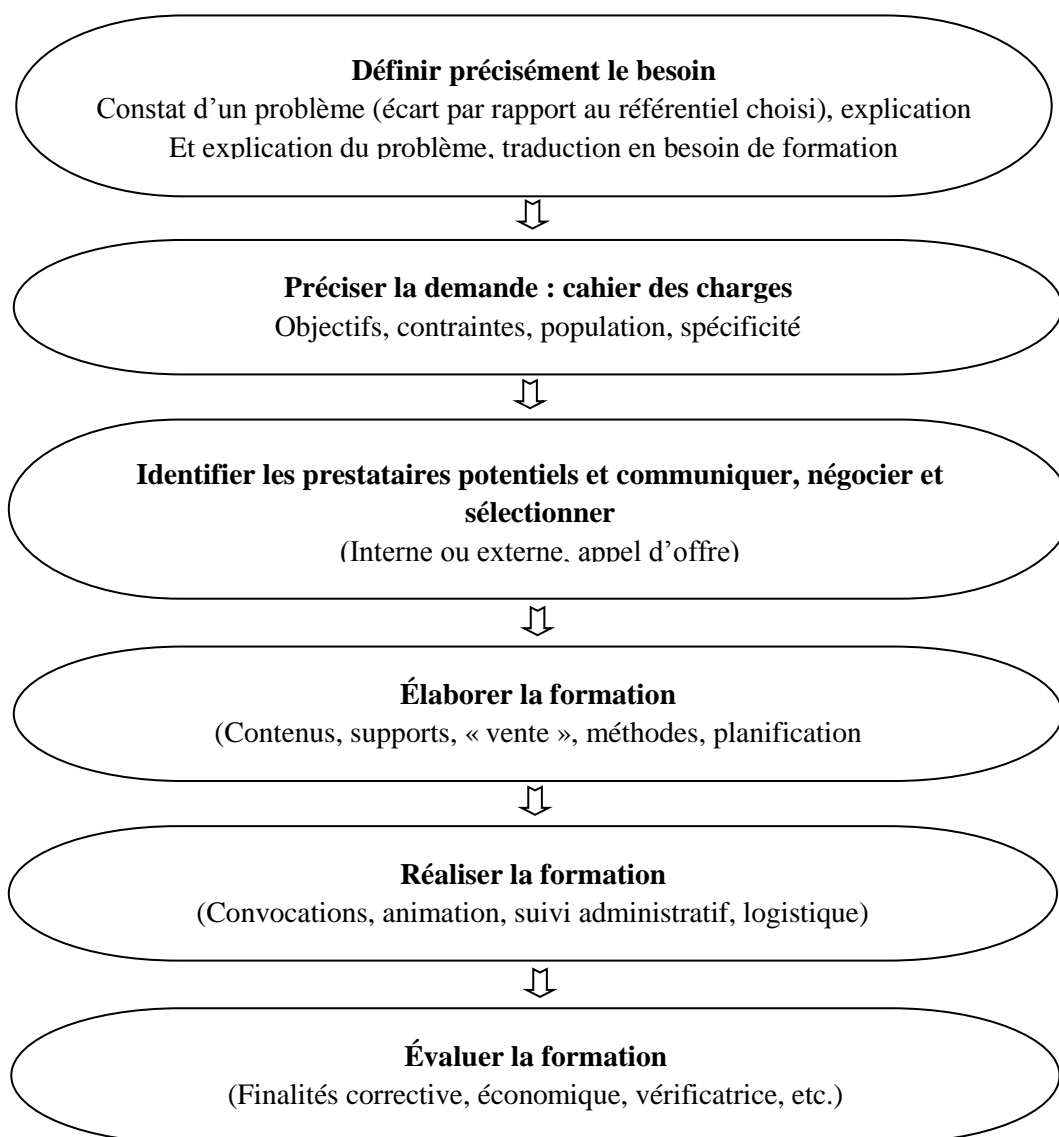
Déclinaison particulière de ce modèle, l'ingénierie de formation en partage les ambitions : elle va donc, pour les mener à bien, développer des techniques, des modes opératoires, des outils toujours plus nombreux et sophistiqués.

L'ingénierie de formation est donc l'ensemble de démarches méthodologiques articulées qui s'appliquent à la conception d'actions de formation pour atteindre efficacement l'objectif fixé. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration d'un plan de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle) (voir figure 1) et l'évaluation des effets de la formation. (Cadin et al, 2012, p 606).

## 2.2. L'ingénierie d'une action de formation :

La démarche d'ingénierie qui vaut pour le plan de formation vaut également pour chaque action de formation : afin d'en rendre l'efficacité optimale, elle devra là encore être conçue et réalisée de la manière la plus cohérente possible, ce qui signifie l'adoption d'une méthodologie systématique (voir figure 1). (Cadin et al, 2012, p 611).

**Figure 1 : l'ingénierie d'une action de formation**



Source : (Cadin et al, 2012, p 611)

Cadin et al (2012) définissent le besoin de formation par la mise en regard de la situation actuelle avec une situation souhaitée, cette mise en regard pouvant se faire à travers des référentiels très variés : performance ou compétences des salariés concernés, Indicateurs de gestion ou de qualité d'un service, etc. Mais leur identification et surtout leur mesure reste indispensable pour la conception ultérieure de l'action de formation.

La première phase d'identification du besoin se décompose donc en réalité en plusieurs sous-étapes : identification et mesure du problème, puis traduction du problème en besoin de formation.

La seconde phase, celle de la formulation de la demande, est particulièrement importante. En effet, c'est seulement si l'on dispose d'une formulation très précise du besoin identifié à l'étape précédente que l'on sera en mesure de chercher ensuite une solution adaptée. (Cadin et al, 2012, p 611-612).

La troisième étape est celle où, connaissant bien son besoin, l'entreprise est à même de savoir si elle peut trouver des réponses en interne (auprès de cadres disposés à faire de la formation et maîtrisant les domaines concernés, dans son centre interne de formation) ou au contraire en externe.

La quatrième étape (élaboration de la formation) et la cinquième (réalisation de la formation) constituent principalement le domaine du formateur et nous ne les développerons donc pas ici car tel n'est pas notre objet. Mentionnons simplement le fait que la réalisation de la formation constitue également une étape très lourde sur les plans logistique et administratif. En effet, il faut inscrire les salariés à la formation, leur envoyer leur convocation (lieu, dates, horaires, etc.), enregistrer les présences, s'assurer que les supports de formation sont prêts et disponibles, réserver/louer un local ou du matériel, s'assurer des prestations indispensables au déroulement de la formation (réservation d'hôtel, de repas, de collations), etc.

La sixième étape se déroule après la formation et consiste en l'évaluation de l'action menée. (Cadin et al, 2012, p 614).

### **2.3.Définition de la formation continue**

Alain MEIGNANT définit la formation comme « un facteur d'ajustement et d'adaptait, la formation et aussi un facteur de régulation sociale car elle put être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle continue dans la mesure où

elle continue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». (Meignant, 1991, p 101)

SERIOU ajoute que la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futurs ». (Seriou et al, 2004, p 336)

Selon Candau (1985), la formation continue consiste en toute activité qui essaie délibérément d'améliorer ou de compléter les connaissances, les attitudes et les aptitudes d'une personne dans son travail. C'est un moyen pour atteindre les objectifs de productivité grâce à une main-d'œuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations. (Fouzia Brahim, 2021, p 4).

AFNOR définit la formation professionnelle continue comme l'ensemble d'objectifs, programmes, moyens pédagogiques et d'encadrement, suivi de l'exécution et l'appréciation des résultats mis en œuvre, dans un temps déterminé ou non, nécessaire pour permettre à des personnes sorties du système scolaire d'atteindre un niveau de connaissances ou de savoir-faire constituant l'objectif de formation. (Fouzia Brahim, 2021, p 4).

## **2.4.Le contexte théorique de la formation continue**

### **1) Jusqu'aux années 1970**

C'est après la Deuxième guerre mondiale que la formation devint une réalité dans les entreprises. Les années 1960 représentent une époque de réflexion pour tous les agents économiques des pays industrialisés. Les agents économiques constatent le besoin d'une main-d'œuvre plus qualifiée et la nécessité d'une prise en charge plus grande de la formation professionnelle par les écoles et par les entreprises. Ainsi en France, patronat et syndicats ont négocié en 1970 un grand accord national interprofessionnel sur la formation qui a été traduit en loi en 1971 avec, notamment, l'obligation pour les entreprises de plus de 10 salariés d'élaborer un plan de formation et d'y consacrer un certain pourcentage de la masse salariale.

## 2) De 1970 à aujourd'hui

Dès le début des années 1980, d'énormes bouleversements ont affecté le milieu de travail. Le déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande de main-d'œuvre s'en est trouvé considérablement augmenté. Pour éviter la dégradation de la qualité du savoir et du savoir-faire d'un individu, il y a lieu d'accroître, plus que jamais, la formation en milieu organisationnel.

Tous les agents économiques voient dans la formation un espoir : chaque salarié espère augmenter ses compétences afin de s'adapter à l'évolution technologique. Bref, la formation permet, au minimum, de suivre l'évolution. Cette évolution ne concerne pas seulement une organisation, mais elle touche l'ensemble des secteurs d'activités et le bien-être de la collectivité. Ce qui importe aujourd'hui et dans l'avenir, c'est d'avoir une main-d'œuvre compétente, flexible et adaptable dès l'entrée dans la vie active. Il faut miser sur la qualité de la formation générale de base ouvrant des possibilités de formation continue tout au long de la vie, qui permettra de s'adapter aux besoins spécifiques des organisations au fur et à mesure qu'ils se manifesteront. (**Jean-Marie Peretti et al, 2011, p 367-368**).

### 2.5. Nature et pertinence de l'analyse des besoins de formation

Le besoin se définit par Fernandez (1998), comme l'écart entre la situation existante et la situation désirée. En d'autres mots, il s'agit de ce qui est indispensable ou, du moins, utile à l'organisation ou aux individus pour atteindre un objectif valorisé et justifiable (**Fernandez 1988, p 57**).

Selon l'Association Française de Normalisation (**AFNOR**) « *Les besoins de formation peuvent être définis par l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi, une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné* » (**AFNOR1992/1994**).

Guy Le Boterf (1990) affirme que : « les besoins de formation n'existent pas en soi, ils constituent des écarts qu'il faut identifier et analyser par rapport aux situations concrètes ou aux référentiels qui sont à leur origine (dysfonctionnements, projets, évolutions des métiers, des contenus des emplois et évolutions culturelles) » (**Guy Le Boterf, 1990, p 33**).

Le besoin correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande.

Les besoins de formation peuvent être individuels ou collectifs. Le besoin collectif est déterminé à partir de l'ensemble des besoins individuels dont on dégage le plus petit dénominateur commun. C'est à partir de celui-ci que se développera l'activité de formation. Plus le groupe est homogène, plus il sera facile de déterminer les besoins collectifs. **(M. E. Labesse, 2008, p 06).**

### **2.1. Les méthodes utilisées dans l'analyse des besoins de formation**

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées. **Meignant (1993)**, nous propose les méthodes les plus pratiquées et surtout les plus communes entre les auteurs :

- Les méthodes centrées sur les besoins de compétence de l'organisation.
- Les démarches centrées sur l'expression des attentes.
- Les méthodes d'accompagnement le changement d'une organisation.

#### **2.1.1 Les méthodes centrées sur les besoins de compétence de l'organisation**

Ces méthodes d'analyse des besoins de formation reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation et l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles.

##### **2.1.1.1 L'analyse des compétences requises par un poste**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif pour améliorer les performances, la formation d'insertion et réussir un changement. Le responsable en charge de l'analyse, un petit groupe d'experts (encadrement direct, bureau d'études constructeurs de matériel...etc.). La méthode va consister à croiser trois types d'informations :

- a. Les informations écrites sur l'emploi (la description)
- b. Le point de vue expert.
- c. Le point de vue des personnes occupant actuellement l'emploi. **(Alain Meignant, 1990, p 161).**

##### **2.1.1.2 La méthode matricielle**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivie de changement de l'organisation et la préparation aux métiers, elle consiste à croiser les exigences des compétences liées à l'activité d'un service avec les caractéristiques des salariés. **(Alain Meignant, 1993, p 164)**



Cette méthode est assez simple à mettre en place et facile à comprendre et utiliser par les intéressés, elle s'applique bien dans des secteurs d'activités comprenant un nombre relativement limité de salariés qui doivent pouvoir être connus, aussi elle correspond au « diagramme de polyvalence » demandé par la norme **ISO 9001**.

### **2.1.1.3 Étude des besoins par l'analyse de performance**

L'analyse de performance vise le perfectionnement collectif pour améliorer les performances. Les salariés concernés par la performance, les responsables en charge de l'analyse, l'encadrement du secteur dans lequel la performance doit être accomplie. Cette méthode consiste à identifier à partir d'un indicateur physique un gain d'amélioration potentielle.

Cette méthode s'applique bien et efficacement à la résolution des problèmes de production relativement à court terme, évidemment elle règle la question éternelle du retour de l'investissement formation, puisqu'elle permet très facilement de comparer le résultat obtenu avec le coût de la formation. (**Alain Meignant, 1993, p 169**)

### **2.1.1.4 Les études des besoins liées à un emploi nouveau**

Cette méthode vise la préparation à des emplois futurs non encore entièrement définis par l'expert interne et externe et responsable en charge de l'analyse, et pour la mise en œuvre, il faut que la qualité des résultats soit corrélée à celle des experts, il faut donc veiller à ce que le groupe soit composé d'experts. (**Alain Meignant, 1993, p 170**)

## **2.2.1 La méthode centrée sur l'expression des attentes**

Les méthodes centrées sur l'expression des attentes reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage du personnel, les possibilités d'acquisition de compétences nouvelles par un salarié, sont évaluées à partir de tests d'aptitudes, de connaissances et de test des simulations. (**Alain Meignant, 1993, p 178**)

### **2.1. Les enquêtes par entretien**

Cette méthode vise à recueillir de façon systématique le point de vue de tout ou partie du personnel en ce qui concerne la formation utilisée, le recueil d'information comme une occasion de sensibilisation du milieu concerné.

Les acteurs concernés sont : des salariés, les responsables décideurs de l'entreprise, le responsable en chargé de l'analyse.

Il est important de noter que l'on ne recueille pas par cette méthode des besoins de formation, mais l'expression par des personnes de leurs préoccupations et en rapport avec leur travail et leur carrière, parmi lesquelles la formation n'occupe souvent qu'une place secondaire. **(Alain Meignant, 1993, p 178-179)**

L'enquête doit faire l'objet avant d'être lancée, d'une campagne de communication soigneuse, annonçant le principe et les objectifs de l'enquête et les règles du jeu, parmi celles-ci, les principales sont la garantie d'anonymat (si elle est retenue), et la promesse de restitution au moins synthétique des résultats, il est essentiel que les interviews ne se présentent pas avec méfiance, si l'on souhaite que leur expression soit libre. Bien entendu, ces promesses doivent être scrupuleusement respectées. **(Alain Meignant, 1993, P 189)**

### **2.2. Les enquêtes par questionnaires**

Cette méthode vise le perfectionnement individuel et collectif, le suivi des évolutions des métiers et éventuellement le recherche d'un feed-back sur le milieu concerné pour faciliter un changement.

Les acteurs concernés (les salariés interrogés par questionnaire, le responsable chargé de l'analyse, les responsables des secteurs dans lesquels va se dérouler l'enquête).

Le questionnaire est un instrument qui vise à recueillir des informations de natures diverses.

Dans le cadre d'une procédure de plan de formation, la mise en œuvre du questionnaire de recensement des besoins comporte deux (02) aspects, l'un stratégique consiste à déterminer les objectifs du questionnaire et l'autre technique consiste à choisir la nature du questionnaire, à le rédiger et à le tester. **(Alain Meignant, 1993, p 198)**

### **2.3. Le bilan de compétences**

Il permet à une personne d'élaborer un projet personnel en lui donnant les moyens d'évaluer objectivement son niveau, ses possibilités, ses attentes et ses motivations, de les confronter aux possibilités de l'environnement professionnel. Le salarié seul, groupe, ou par panachage des formules, est mis en présence de diverses techniques (entretien) permettant une sorte de « check up » de ses motivations.

Ces techniques sont mises en œuvre par des personnes ou des organismes indépendants, le salarié étant le seul destinataire des résultats. **(Alain Meignant, 1993, P 197)**

#### 2.4. Le groupe participatif

(Expression sur les améliorations possibles, recherche de solution, cercle de qualité, expression des salariés, conseils d'atelier, groupe de progrès).

Les acteurs concernés sont :

- Le responsable en charge de l'analyse,
- Les salariés concernés et leur encadrement.
- Fonctionnels concernés par les problèmes évoqués (qualité, logistique, ...etc.) (**Alain Meignant, 1993, p 197**)

#### 2.5. Les entretiens professionnels

Ils ont pour objectifs le perfectionnement individuel et le développement des potentiels. De plus en plus les organisations ont mis en place des procédures d'entretiens professionnels.

Longtemps réservés aux cadres, ces entretiens tendent maintenant à se généraliser pour l'ensemble du personnel. Ce sont des entretiens centrés sur l'évolution de carrière, le salaire et un responsable (qui n'est pas nécessairement le hiérarchique, mais - peut être le cadre N+1 ou un fonctionnel de la fonction ressources humaines), évoquent ensemble les possibilités futures d'évolution du salaire. **Alain Meignant** a cité trois points clés pour réussir les entretiens professionnels :

1. La sensibilisation et la formation des responsables qui conduisent les entretiens.
2. La mise à leur disposition des informations utiles (sur les évolutions des métiers, sur les filières d'évolution, sur les moyens de formation disponible).
3. La capacité de l'organisation à mettre en œuvre effectivement les réponses. (**Alain Meignant, 1993, P 197**)

#### 2.2.2 Les méthodes d'accompagnement de changement d'une organisation :

On trouve deux types de méthodes :

- La formation comme lieu d'expression des besoins nouveaux.
- Formation-action (alternance des phases d'apprentissage des concepts, des méthodes et mise en œuvre dans les situations réelles à améliorer). (**Alain Meignant, 1993, P 197**)

#### 2.2. Les types de besoins de formation

Il existe plusieurs types de besoins de formation : les besoins normatifs, institutionnels, comparatifs, démontrés et ressentis et devant chaque type Labesse a cité un exemple.

**Les besoins normatifs**

Les besoins normatifs sont définis par des experts appartenant à des associations professionnelles reconnues ou à des milieux de recherche. Ils procèdent du développement perpétuel de la science et de la technologie et reposent donc sur la nécessité de mettre à jour les compétences selon les avancées réalisées dans le domaine de la recherche. Les nouveaux éléments sont souvent introduits sous forme de guides de pratique, de lignes directrices et de protocoles tels que de nouvelles normes et de nouvelles méthodes. Tout écart entre les pratiques actuelles et les nouveaux standards définis par les experts est reconnu comme étant le besoin normatif du professionnel ou du groupe (**Lawton 1999, p 325**).

*Exemple* : Un avis émis par le ministère de la Santé et des Services sociaux préconise l'observation de nouveaux règlements quant à l'isolation de patients présentant certains symptômes spécifiques. Le personnel hospitalier doit être instruit des nouvelles pratiques à appliquer. (**M. E. Labesse, 2008, p 06**)

**1. Les besoins institutionnels**

Les besoins institutionnels de formation sont intrinsèquement liés à la vocation de l'organisation ou de l'établissement responsable de l'activité éducative. Il s'agit des compétences que l'organisation juge essentielles de retrouver chez ses divers groupes de professionnels en vue de remplir la mission qu'elle s'est donnée (**McConnell 2003, p 67**).

*Exemple* : Un organisme prend sa responsabilité environnementale à cœur et décide d'intégrer cet engagement dans sa mission. Désormais, les professionnels doivent donc adopter des comportements responsables d'un point de vue écologique dans leur travail quotidien. De plus, ils doivent en faire la promotion auprès de leurs clients. En somme, tous les professionnels de cet organisme ont un besoin institutionnel de formation quant aux pratiques écologiques. (**M. E. Labesse, 2008, p 06**)

**2. Les besoins comparatifs**

Les besoins comparatifs représentent les écarts observés entre un groupe ou des individus que l'on compare entre eux (**Lawton 1999, p 326**).

*Exemple* : Deux équipes de travail étudient les comportements dans une communauté donnée. Toutefois, une de ces équipes a bénéficié d'une consultation avec un expert. Lors de cette rencontre, celui-ci a décliné les comportements en cours dans la communauté selon le

code de conduite culturel qui y est en vigueur de sorte que les professionnels de ce groupe ont pu associer des significations aux comportements adoptés par les membres de cette collectivité. Ils peuvent maintenant mieux comprendre et prévoir les comportements sur lesquels ils se penchent. Ainsi, on pourrait avancer que le second groupe de travail a un besoin comparatif de formation quant au cadre culturel dans lequel les comportements étudiés prennent place. (M. E. Labesse, 2008, p 07)

### 3. Les besoins démontrés

D'après Labesse les besoins démontrés émanent de l'écart mesuré entre les compétences d'un professionnel et celles qui sont recommandées par les spécialistes. Ces besoins peuvent être révélés par la compilation des réponses à des questionnaires d'autoévaluation, par l'appréciation des pairs, par les rapports de conseils d'établissement ou de comités travaillant à l'amélioration de la qualité globale. (M. E. Labesse, 2008, p 07)

*Exemple* : La façon de dépister le cancer du col utérin a évolué au cours des dernières années. Une analyse des profils d'actes médicaux montre que plusieurs médecins n'ont pas intégré les nouvelles approches dans leur pratique. Les besoins démontrés résident dans l'écart entre les compétences du personnel et les compétences recommandées. (M. E. Labesse, 2008, p 07)

### 4. Les besoins ressentis

Les besoins ressentis constituent l'écart entre les compétences qu'un professionnel se reconnaît et celles qu'il souhaite détenir. À la suite d'une démarche d'autocritique, l'individu détermine lui-même ses besoins selon son expérience de l'exercice de son travail. Les besoins ressentis sont donc issus du cadre de référence de l'individu, lui-même formé par les connaissances, les expériences et la compréhension des circonstances qu'a l'individu. La limite de ce niveau d'analyse est le fait que les professionnels ne peuvent pas ressentir un besoin pour quelque chose dont ils ignorent l'existence ou la nécessité (Lawton 1999, p 326).

*Exemple* : Un politologue chargé d'évaluer les politiques de santé publique réalise qu'il effectuerait mieux son travail s'il possédait la connaissance de notions de base en épidémiologie. Il a un besoin ressenti de formation vis-à-vis de la connaissance de l'épidémiologie. (M. E. Labesse, 2008, P 07)

### 2.3. Que vise l'analyse des besoins de formation

Une analyse de besoins de formation vise à combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée en déterminant les écarts dans les résultats, les place en ordre de priorité et sélectionne les plus importants pour les réduire ou les éliminer (**Rothwell et Kazanas 1998, p 55**), elle consiste donc à cueillir, à analyser et à comparer des données concrètes (mesurables) représentant, d'une part, le « rendement » actuel d'un système (objectifs, extrants ou variables d'action) et, d'autre part, son « rendement » désirable, tel que souhaité à l'interne ou à l'externe et, tout cela, dans le but de cerner avec le maximum de précision les besoins spécifiques des clientèles touchées par les activités d'un système d'enseignement ou de formation. (**Lapointe 1992, p 99**)

Potter ajoute que l'analyse de besoins de formation doit précéder l'organisation d'activités de formation parce qu'elle en garantit le succès. En effet, elle permet d'assurer une synergie entre les besoins de formation individuels, l'impératif d'améliorer l'efficacité et la qualité du travail et la nécessité de soutenir un développement organisationnel stratégique (**Potter et al, 2003, P 202**)

Pour ce faire, le processus d'analyse des données doit permettre de recueillir le plus d'information possible sur la nature des compétences optimales requises pour réaliser un travail, le niveau actuel des compétences chez la ou les populations à l'étude, l'opinion de celles-ci sur leur rendement, les causes possibles de l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée ainsi que les différentes pistes de solution, et cela, selon plusieurs perspectives (**Rossett 1987, p 15**).

En définitive, le résultat de l'analyse de besoins de formation ne s'exprime pas sous la forme d'une politique ou d'un programme de formation, mais plutôt sous la forme d'une banque d'information précisant les besoins de formation mesurés de la ou des populations examinées. C'est à partir de cette banque d'information que sera élaboré le devis de la formation. (**M. E. Labesse, 2008, p 08**)

### 2.4. Dans quelles circonstances faut-il réaliser une analyse de besoins de formation?

L'analyse de besoins de formation constitue une étape cruciale pour réaliser la planification d'une formation qui parviendra à combler l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée. Elle permet de s'assurer que l'on applique le bon remède au bon problème. Puisque les budgets destinés à la formation sont limités, les domaines de formation

sur lesquels on mise doivent être ceux qui garantiront le résultat escompté et un gain maximal pour les professionnels et leur organisation (**Sims 1990, p 36**)

Dans un certain nombre de contextes, décrits ci-après, l'analyse de besoins s'avère déterminante (**McConnell 2003, p 72-73**).

#### **4.3.1. Les changements à l'intérieur du système ou dans le travail**

Lorsqu'une description de tâches est modifiée, lorsque les modes d'opération sont revus et corrigés ou lorsqu'il y a simplement de nouvelles attentes, une formation est souvent requise. L'analyse de besoins de formation permet alors de cerner les besoins de formation du personnel pour que ce dernier puisse s'adapter correctement aux changements introduits.

*Exemple* : La directrice du nursing et le médecin responsable de l'urgence ont adopté un nouveau protocole de distribution des tâches de chaque intervenant dans le cas des arrêts cardiorespiratoires à l'urgence. Ils désirent en informer les différents intervenants. (**M. E. Labesse, 2008, p 09**)

#### **4.3.2. L'utilisation d'une nouvelle technologie**

Lorsqu'un milieu de travail adopte une nouvelle technologie, celle-ci s'accompagne généralement d'un mode d'emploi devant faire l'objet d'une formation. De surcroît, cette formation doit prévoir comment l'utilisation de cette technologie s'adaptera au contexte organisationnel particulier dans lequel elle s'insère. Ainsi, l'apprentissage du fonctionnement d'une nouvelle technologie requiert l'acquisition d'habiletés ou de connaissances additionnelles. Or, celles-ci pourront également varier selon les différents groupes du personnel susceptibles d'en faire des usages différents. Il est donc indiqué de réaliser une analyse de besoins de formation en vue de préciser les besoins de formation de chacun de ces groupes quant à l'utilisation de la nouvelle technologie.

*Exemple* : Avec la mise en place d'un Infocentre de santé publique comprenant, entre autres, des données environnementales sur la qualité de l'air et de l'eau potable, une analyse de besoins de formation a été commandée à l'intention des intervenants régionaux de santé environnementale. Cette analyse vise à déterminer les connaissances nécessaires que cette population doit acquérir afin d'interpréter et d'appliquer correctement les données environnementales fournies par le ministère du Développement durable, de l'environnement et des Parcs. (**M. E. Labesse, 2008, p 09**)

### 4.3.3. L'instauration de nouvelles normes gouvernementales

Des normes gouvernementales nouvelles ou révisées nécessitent généralement une formation pour les professionnels dont la pratique est touchée par ces changements. Il s'agit de la meilleure façon de s'assurer que les nouvelles normes seront respectées. L'analyse de besoins de formation permettra alors de préciser quelles compétences devront être développées pour que ces nouvelles normes soient correctement appliquées

**Exemple :** Le gouvernement instaure de nouvelles règles en santé et sécurité au travail dans les laboratoires de biologie médicale. Les coordonnateurs de laboratoire doivent donc analyser les besoins de formation quant à l'application de ces nouveaux règlements et les compétences requises pour pouvoir les appliquer correctement. À la suite de cette analyse de besoins, ils organisent une activité de formation pour tous les technologues médicaux de façon à ce que ceux-ci aient tous les outils en main pour mettre en pratique les nouvelles règles gouvernementales. (M. E. Labesse, 2008, p 09)

### 4.3.4. La baisse de la qualité du travail ou du rendement du département ou de l'organisation

De multiples facteurs contribuent à la baisse de la qualité du travail ou à la baisse du rendement d'un département ou d'un secteur d'activité. Une analyse de besoins de formation menée auprès des divers groupes de professionnels concernés indiquera si la formation représente un des moyens d'améliorer l'atteinte d'objectifs préalablement fixés.

**Exemple :** Une équipe de travailleurs sociaux est chargée de faire la prévention des infections transmises par le sexe et le sang (ITSS) auprès des utilisateurs de drogues injectables (UDI) d'un quartier précis. Au fil du temps, cette équipe remarque que ses pratiques rejoignent de moins en moins d'UDI dans le quartier et que le taux d'incidence des ITSS augmente alors que le nombre de ses travailleurs sociaux s'accroît également. Une analyse de besoins de formation révélera ce que ces travailleurs doivent acquérir ou changer pour avoir un plus grand effet sur leur milieu afin de contrer cette baisse de rendement. (M. E. Labesse, 2008, p 10)

### 4.3.5. Les réunions départementales, les sondages d'opinion, les études organisationnelles et les entrevues de départ

Les réunions départementales, les sondages d'opinion, les études organisationnelles et les entrevues de départ que passent les employés qui quittent leur emploi, bien que réalisées à d'autres fins, constituent souvent des occasions où sont révélés des besoins ressentis ou démontrés de



formation. L'analyse de besoins de formation offrira alors la possibilité de déterminer s'il s'agit de besoins qui s'étendent à l'ensemble du personnel.

**Exemple :** À une réunion d'équipe, un professionnel affirme ne pas penser détenir la compétence nécessaire pour exécuter une fonction particulière de son travail. En l'écoutant, d'autres professionnels admettent aussi se sentir affectés par la même lacune quant à cette partie de leur travail. La réalisation d'une analyse de besoins de formation est alors appropriée, puisqu'elle servira à détecter précisément les faiblesses concernant les capacités qui composent la compétence leur permettant d'accomplir la fonction en question. **(M. E. Labesse, 2008, p10)**

#### **4.3.6. Le manque d'habiletés et de connaissances**

La détermination par une organisation d'objectifs particuliers ne fournit pas d'information quant à la capacité du personnel de les atteindre. La réalisation d'une analyse de besoins de formation précisera s'il y a des besoins de formation liés à l'atteinte de ces objectifs, et si c'est le cas, elle déterminera lesquels **(Rossett 1987, p 43)**.

**Exemple :** Une équipe de travail fait la promotion de l'activité physique auprès des adolescents d'une communauté. L'équipe réalise qu'elle a du mal à communiquer avec son public cible. Étant donné l'évolution rapide des modes de communication et des modes de vie des adolescents, le superviseur de l'équipe entreprend une analyse de besoins de formation afin de repérer les connaissances et les habiletés que les professionnels doivent améliorer de manière à mieux utiliser les moyens disponibles pour joindre leur public cible. **(M. E. Labesse, 2008, P 10)**

#### **4.3.7. L'absence ou le manque de motivation**

L'absence ou le manque de motivation influe sur le rendement au travail. Deux facteurs croissent proportionnellement avec la motivation au travail : la valeur accordée au travail et l'efficacité avec laquelle on le réalise. Plus une personne accorde de la valeur à son travail et plus elle est efficace, plus sa motivation sera élevée. La relation inverse tient également.

Dans un tel contexte, une analyse de besoins de formation peut aider à cerner les causes d'une efficacité réduite ou à déceler les compétences non valorisées. Une formation bien ciblée pourrait, en cultivant les compétences déficientes, rehausser rapidement le niveau de confiance en soi, un élément parfois lié intrinsèquement à la motivation. La formation peut être avantageuse pour un personnel démotivé si elle lui permet de tirer des gains rapidement et d'accroître son niveau de confiance.

**Exemple :** Un groupe de travail est chargé de promouvoir des politiques publiques favorables à la santé. Bien qu'il fasse énormément de sensibilisation à l'importance des déterminants sociaux, économiques et environnementaux de la santé auprès des décideurs, le groupe se démobilise parce que son travail ne semble pas avoir de conséquence sur les politiques publiques émergentes. Une analyse de besoins de formation repère un besoin de formation sur les processus décisionnels menant à la mise en place des politiques publiques. À la suite d'une activité de formation sur l'élaboration de politiques publiques, le groupe de travail apprend à mieux intervenir dans le processus décisionnel. Par conséquent, il influe sur l'élaboration des politiques publiques et sa motivation s'en trouve accrue. (M. E. Labesse, 2008, p 11)

### 2.5. La formation permet-elle de surmonter toutes les difficultés en milieu de travail?

Malgré les avantages qu'apporte une formation bien ciblée, d'autres facteurs doivent être considérés pour améliorer le fonctionnement et la qualité du travail. En effet, même si une analyse de besoins de formation laisse entrevoir des lacunes en ce qui a trait à l'efficacité ou à la qualité du travail, **la formation ne constitue pas forcément la solution au problème.** Faire la différence entre les causes et les symptômes est essentiel afin d'éviter les interprétations erronées des besoins de formation. L'écart entre le niveau présent des compétences et le niveau désiré dans une organisation donnée est un symptôme qui peut avoir des causes aussi multiples que diverses (Sims 1990, p 54). Par exemple, le manque de personnel, la mauvaise gestion, la mauvaise répartition du travail, l'inexistence de procédures, l'imprécision des descriptions de tâches et l'irréalisme des objectifs à atteindre peuvent tous être des causes d'un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Lorsque les obstacles sont de nature organisationnelle, la formation n'y peut rien ou presque, puisque la formation ne changera que les apprenants. L'auteur de *The Revolution in Training*, Robert F. Mager, résume la situation ainsi : « *Si un professionnel n'a pas la compétence, forme-le. S'il a la compétence et ne performe pas, fais de la gestion* » (Tracey 1971, p 34).

Voici quelques exemples de solutions proposées par Wright (1999) qui n'impliquent pas de formation :

- Réviser et définir à nouveau les descriptions de tâches ;
- Augmenter le personnel ou les budgets ;
- Changer le personnel ;

- Mettre en place des moyens et des mesures qui stimulent la motivation chez les professionnels ;
- Élaborer des politiques et des structures de gestion. (**Wright 1999, p 96**)

Dans un milieu de travail où les incitatifs sont manquants, les professionnels productifs héritent de la charge de travail la plus lourde alors que les professionnels moins compétents sont simplement ignorés. En d'autres mots, les individus qui ont un rendement élevé deviennent pénalisés. Dans un tel contexte, l'instauration de nouvelles politiques peut être bénéfique : réorganiser les méthodes de travail. (**M. E. Labesse, 2008, p 06**)

On dit que l'environnement de travail est nuisible lorsque son organisation, son aménagement spatial ou les outils qu'il offre sont insuffisants. Subséquemment, le personnel de l'organisation voit la qualité de son travail diminuer malgré sa motivation et ses compétences adéquates. L'élaboration de meilleurs outils de travail, le réaménagement de l'espace de travail ou encore une meilleure adéquation entre la personne et le travail peuvent être avantageux dans un contexte où l'environnement est nuisible (**Rossett 1987, p 43**) : améliorer les systèmes et les pratiques de communication ; même... ne rien faire.

En guise de conclusion, nous introduirons ici un élément primordial pour la réussite des activités de formation. En effet, si l'on veut que l'apport de la formation soit le plus fructueux possible, il faut créer un contexte qui permette un transfert des acquis de formation dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Par exemple, il faut que les outils de travail soient cohérents avec ce que les professionnels ont appris lors de la formation. Somme toute, lorsque la formation est un élément de solution à une situation donnée, il est souvent nécessaire que des mesures organisationnelles complémentaires soient appliquées pour qu'il soit vraiment possible que l'organisation tire profit de la formation (**Pérusse 2001, p 35**). Quelles sont les aptitudes que doit détenir la personne qui conduit l'analyse de besoins de formation ?

La personne qui se charge de réaliser l'analyse de besoins de formation doit être la plus objective possible. Les gens interrogés doivent se sentir à l'aise avec cette personne de manière à ce qu'ils ne biaisent pas l'information fournie dans les processus liés à l'analyse de besoins de formation (**McConnell 2003, p 111**).

La personne responsable de l'analyse doit concevoir, mettre en place et réaliser l'ensemble du processus d'analyse. Ses tâches incluent, outre le choix des méthodes et des indicateurs sur lesquels l'analyse sera fondée, la sélection, l'implantation et la gestion des

stratégies visant à obtenir les interactions désirées avec les différents intervenants du milieu concerné. La constitution d'un groupe de planification représente une première étape utile en ce sens (**Pineault 1986, p 82**).

### **2.6. Les questions éthiques**

Les analyses de besoins de formation comportent deux grands défis éthiques. Le premier défi concerne l'adhésion de la haute direction aux résultats de l'analyse de besoins et l'orientation des ressources en conséquence. Certains superviseurs présument des besoins de formation de leur personnel indépendamment des résultats de l'enquête. Ils ne valorisent pas l'objectivité du processus d'analyse. Le second défi éthique des analyses de besoins de formation porte sur l'objectivité de la démarche, laquelle est notamment garantie par la confidentialité des résultats obtenus. (**M. E. Labesse, 2008, p13**)

Pour résoudre ces questions éthiques, la personne en charge de la réalisation de l'analyse de besoins doit, dès le début de sa démarche, promouvoir auprès de la haute direction la valeur d'une analyse de besoins de formation objective se fondant sur l'utilisation de mesures standardisées et impartiales des connaissances et des habiletés impliquées. Dans une démarche éthique, l'administration, l'analyse et l'interprétation des données doivent être entièrement à l'abri du jugement subjectif de l'analyste (**McConnell 2003, p 217**).

Ainsi, la personne qui réalise l'analyse de besoins de formation doit prévoir les dispositifs assurant la confidentialité des données recueillies et en informer les répondants avant d'en amorcer la collecte (**Rothwell et Kazanas1998, p 78**).

### **2.7. À quel groupe s'adresse l'analyse de besoins de formation continue ?**

Une analyse de besoins de formation continue sollicite généralement un minimum de deux groupes cibles : les professionnels et les gestionnaires. Puisque l'étude porte sur les besoins des professionnels, ces derniers seront probablement très intéressés par les résultats obtenus. (**M. E. Labesse, 2008, p 13**)

En général, ce sont les gestionnaires qui demandent l'analyse de besoins de formation et qui en reçoivent les résultats. Leur soutien est décisif pour la concrétisation de l'analyse de besoins de formation et la mise sur pied subséquente d'activités de formation. Les valeurs, les croyances et les impératifs des gestionnaires peuvent donc teinter l'interprétation des résultats (**Rothwell et Kazanas 1998, p 62**).

## 2.8. Les niveaux d'analyse

### a) Analyse de l'organisation

L'objectif de ce niveau d'analyse est donc de déterminer les secteurs de l'organisation requérant de la formation compte tenu des buts de l'organisation à court et à long terme et des tendances susceptibles de modifier ces derniers (**Sims 1990, p 36**). L'analyse de l'organisation reflète donc les La prestation d'activités de formation en milieu de travail vise avant tout à mieux répondre aux objectifs et à la mission de l'organisation. En ce sens, les besoins de formation doivent tenir compte des stratégies et des buts de l'organisation afin que cette dernière profite au maximum des retombées de la formation. S'il n'existe pas d'écart entre la situation actuelle de l'organisation et ce dont elle aura besoin à l'avenir pour atteindre ses buts stratégiques, la formation n'est pas requise (**Gent et Dell'Omo 1989, p 82**).

L'objectif de ce niveau d'analyse est donc de déterminer les secteurs de l'organisation requérant de la formation compte tenu des buts de l'organisation à court et à long terme et des tendances susceptibles de modifier ces derniers (**Sims 1990, p 36**). L'analyse de l'organisation reflète donc les besoins institutionnels. Elle examine en détail des aspects tels que la culture et l'efficacité de l'organisation. (**M. E. Labesse, 2008, p 15**)

En somme, la culture de l'organisation se traduit par ses valeurs et sa philosophie. La formation peut viser à transmettre ces dernières à l'ensemble de son personnel si celui-ci démontre peu d'allégeance à la culture de l'organisation dans le cadre de son travail.

L'efficacité de l'organisation s'évalue en mesurant le degré auquel l'organisation atteint ses buts. La structure de l'organisation, ou la façon dont les responsabilités et les fonctions y sont divisées, représente une dimension importante de l'efficacité de l'organisation. Des besoins de formation peuvent survenir si le personnel n'intègre que partiellement le modèle organisationnel (**Rothwell et Kazanas 1998, p 104**)

**Exemple :** À la suite d'une réforme gouvernementale, un organisme prodiguant des soins de santé voit sa mission s'élargir. La haute direction de l'organisme commande alors une enquête sur les besoins de formation afin d'évaluer si tous les gestionnaires comprennent les fondements éthiques de la nouvelle mission de l'organisation et d'étudier la manière dont ils les traduisent dans leurs gestes quotidiens. Dans le but de construire un questionnaire pertinent, il est nécessaire d'analyser l'organisation pour connaître les principes qui sous-tendent sa mission et les rapports qui les lient. (**M. E. Labesse, 2008, p 15**)

**b) Analyse de l'environnement de travail**

L'environnement de travail touche à la fois les professionnels et leurs méthodes de travail. Par conséquent, l'analyse de l'environnement de travail porte essentiellement sur les facteurs de l'environnement qui agissent ou qui ont la capacité d'agir sur les besoins de formation (**Peterson 1992, p 86**).

L'objectif de l'analyse de l'environnement de travail est donc d'établir un lien entre les besoins de formation et l'environnement dans lequel ils surviennent et de préciser ce qui relève de l'individu et ce qui relève de l'environnement. (**M. E. Labesse, 2008, p 16**)

Ainsi, il sera possible de choisir les stratégies appropriées pour combler ces besoins. Par ailleurs, l'utilisation d'un environnement de formation fidèle à l'environnement de travail favorisera le transfert des apprentissages dans le travail (**Rothwell et Kazanas 1998, p 107**). Ce type d'analyse peut contribuer à dépister des ressources disponibles pour réaliser la formation et donc en faciliter la planification. (**M. E. Labesse, 2008, p 16**)

Ce type d'analyse s'intéresse aux caractéristiques de l'environnement de travail touchant l'ensemble du personnel, ce qui la rapproche de l'analyse de l'organisation et qui explique que les caractéristiques étudiées soient parfois les mêmes. En effet, une culture organisationnelle bien intégrée influe sur l'environnement de travail à plusieurs niveaux.

Voici des exemples d'attributs de l'environnement de travail influant sur les besoins de formation : la satisfaction, le stress, la cohésion, l'autonomie, le sens de la responsabilité, le confort, l'implication, l'estime personnelle et la sécurité des membres du personnel. Le soutien, l'encadrement et les conditions de travail dont dispose le personnel font également partie des caractéristiques de l'environnement tout comme le climat organisationnel engendré par la haute direction de l'organisation.

**Exemple :** Dans un carrefour de santé, des travailleurs sociaux se relaient à l'accueil en santé mentale. La clientèle qui y est particulière les place dans des situations stressantes. La rotation du personnel à l'accueil s'y fait selon un cycle très étendu dans le temps. L'analyse de besoins de formation révèle des besoins plutôt épars chez ces travailleurs sociaux. L'analyse de l'environnement de travail permet de comprendre que la difficulté ne réside pas dans le manque de connaissances et d'habiletés chez les travailleurs sociaux pour accueillir les patients. Le contexte de travail qu'ils connaissent limite leur exposition, ce qui ne leur permet pas de maîtriser et de développer leurs compétences et suscite de l'insécurité et du

stress chez ces travailleurs. En somme, l'analyse de besoins de formation signale que l'activité de formation qui s'ensuivra devra permettre à ces travailleurs sociaux de pratiquer et de mettre à jour les compétences ciblées. (M. E. Labesse, 2008, p 16)

### c) Analyse du travail

L'analyse du travail se définit comme « l'opération systématique de décomposition des facteurs qui interviennent dans la réalisation d'un travail donné » (Fernandez 1988, p 50).

L'analyse du travail décortique ce dernier pour définir avec précision les besoins de formation du professionnel en poste. Elle complète l'analyse de l'organisation dont le caractère holistique ne permet pas de cerner les besoins de formation particuliers des gens ayant des emplois différents à l'intérieur de l'organisation. (M. E. Labesse, 2008, p 17)

**Tableau 1 : Les étapes de l'analyse de travail**

<p><b>a. Une collecte de formation systématique :</b> elle détaille la façon dont un travail particulier est accompli en rassemblant un maximum de renseignements sur les conditions qui entourent sa réalisation (échancier, instruments utilisés, procédures à appliquer, etc.) (situation actuelle).</p>
<p><b>b. Définition des objectifs visés par le travail en question</b></p>
<p><b>c. La description du processus de réalisation des tâches composant le travail étudié pour parvenir à la concrétisation des objectifs visés par le travail en question</b> (situation désirée).</p>
<p><b>d. La description des compétences, des connaissances, des habilités et des autres caractéristiques nécessaires à la réalisation du travail.</b></p>

Source : M. E. Labesse, 2008, p 17

Une telle analyse repose sur la collecte d'information explicitant l'ensemble des tâches accomplies par un professionnel dans le cadre de son travail. Voici quelques exemples de sources de données contribuant à la collecte d'information :

- la description de tâches de l'emploi examiné ;
- les objectifs à atteindre par l'emploi examiné ;
- une revue de littérature sur l'emploi examiné ;
- la liste des exigences et le profil requis pour exécuter l'emploi examiné ;
- les réponses à un questionnaire élaboré en fonction de l'emploi examiné. Les questions peuvent provenir des professionnels, de leurs superviseurs ou de la haute direction ;
- les constats découlant de la réalisation de l'emploi examiné ou d'une de ses parties ;
- les constats découlant d'une observation participante de l'emploi examiné ;
- l'investigation des problèmes opérationnels liés à l'emploi examiné. (**Miller et Osinski 2002, p 4**)

Un découpage disciplinaire de ces tâches doit ensuite être fait. Il est à noter que le respect intégral des données multidisciplinaires et le souci de précision sont des conditions cruciales pour arriver à combler par la formation l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée (**Fernandez 1988, p 50**). C'est à partir des tâches regroupées dans un certain nombre d'activités que sont dégagées les compétences nécessaires à leur réalisation (**Jean 2001, p 103**). Une compétence se définit ainsi : « *Une compétence est un savoir-agir complexe qui fait suite à l'intégration, à la mobilisation et à l'agencement d'un ensemble de capacités et d'habiletés (pouvant être d'ordre cognitif, affectif, psychomoteur et social) et de connaissances [...] utilisées efficacement, dans des situations ayant un caractère commun.* » (**Lasnier 2000, p 481**).

Ainsi, les compétences se décomposent principalement en habiletés, en connaissances et en attitudes, lesquelles seront ciblées pour développer de nouvelles activités de formation. Les objets de formation sont les attributs ou les caractéristiques que les individus doivent posséder pour exercer avec succès une compétence ou une tâche (Training Needs Analysis Guidelines and Assessment Procedure). (**M. E. Labesse, 2008, p 18**)



Tableau 2 : Les objets de formation :

Les objets de formation peuvent être constitués...	
De connaissances	Ce que le professionnel doit savoir pour effectuer correctement son travail.
D'habilités	Ce que le professionnel doit savoir faire pour effectuer son travail et pour utiliser ses connaissances correctement. Les habilités s'acquièrent progressivement par la pratique ou par d'autres types d'expériences.
D'attitudes	Le comportement que le professionnel doit adopter pour être en mesure de répondre aux exigences du travail

Source : M. E. Labesse, 2008, p 18

Par conséquent, le produit d'une analyse du travail détaille des objets de formation pour le travail examiné (Training Needs Analysis Guidelines and Assessment Procedure).

**Exemple :** On souhaite faire une analyse de besoins ressentis auprès des conseillères en périnatalité dans un établissement de santé. On réalise d'abord une analyse du travail en vue de connaître leurs activités quotidiennes et les compétences dont elles ont besoin pour les exécuter avec succès. L'analyse de travail résulte en une liste d'habiletés et de connaissances à partir de laquelle les conseillères en périnatalité seront questionnées. Pour toutes les composantes des compétences, chaque conseillère en périnatalité devra évaluer le besoin de formation qu'elle ressent de manière à ce que l'activité de formation qui s'ensuivra cible précisément les lacunes décelées par ces conseillères. (M. E. Labesse, 2008, p 18)

#### d) Analyse des tâches

L'analyse des tâches consiste en une opération systématique de décomposition des facteurs qui interviennent dans la réalisation des tâches d'un travail donné. Chaque activité est faite d'un groupe de tâches. Une tâche est faite de sous-tâches qui représentent une étape de la réalisation d'une tâche. Cette dernière se définit donc comme une opération de travail constituant une étape logique et essentielle de l'exécution d'une activité liée à un travail (Tracey 1971, p 44). Elle peut être de nature cognitive (démarche mentale) ou active (démarche physique). La réalisation d'une tâche demande généralement un certain temps et se répète à une fréquence raisonnable dans le cadre d'un travail. (M. E. Labesse, 2008, p 19)

L'analyse des tâches examine l'enchevêtrement étroit de connaissances et d'habiletés qui compose une tâche. Elle définit ce qu'un professionnel doit savoir, faire et ressentir pour accomplir avec succès une tâche précise. Les résultats d'une analyse de tâches s'expriment sous la forme de l'application :

- d'une stratégie cognitive ;
- d'une compétence intellectuelle ;
- d'un mode verbal d'information ;
- d'une habileté ou d'une attitude motrice. (M. E. Labesse, 2008, p 19)

L'analyse des tâches aide à déterminer les composantes et les conditions d'un travail de qualité effectué de manière efficiente. (Rothwell et Kazanas 1998, p 125)

Réaliser une analyse de tâches demande généralement beaucoup de temps, en particulier si le nombre de tâches à évaluer et le niveau de détail requis sont élevés. L'analyse de tâches donne lieu à des résultats très fouillés dont le détail peut parfois être plus confondant qu'utile. C'est pourquoi il vaut mieux déterminer au préalable les étapes à franchir et leur contenu. (M. E. Labesse, 2008, p 19)

**Tableau 3 : Les étapes de l'analyse des tâches**

<b>a. Distinguer les tâches à analyser</b>
La nature des tâches à examiner doit d'abord être déterminée parce qu'elle influera sur la méthode à privilégier pour l'investigation.
<b>b. Spécifier le genre de résultats attendus :</b>
Dans un premier temps, il s'agit de déterminer la nature de l'objectif de l'analyse de tâches. Cette dernière peut être entreprise pour investiguer :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la façon dont les professionnels accomplissent les tâches.</li> <li>• Sur la façon dont les professionnels devraient accomplir les tâches.</li> <li>• Sur la façon dont les professionnels pensent qu'ils accomplissent les tâches.</li> <li>• Sur la façon dont les professionnels devraient accomplir les tâches à l'avenir.</li> </ul>
La plupart des analyses de tâches adoptent au moins deux de ces objectifs.
Dans un deuxième temps, le niveau de détail recherché doit être précisé. Il est préférable d'amorcer l'analyse avec de l'information générale et d'enrichir graduellement celle-ci de

détails. Afin de faciliter la compréhension des relations entre les tâches, la définition des extrants et des intrants de chaque tâche doit faire l'objet d'un premier questionnaire auquel on associe l'énumération des sous-tâches.

**c. Recueillir l'information :**

Quatre sources principales fournissent de l'information sur les tâches :

- Les exécutants : il peut s'agir d'exécutants qui sont des experts ou qui sont moyennement ou peu qualifiés. La performance de l'analyste comme exécutant peut également être considérée.
- Les non-exécutants : les non-exécutants représentent les individus qui sont familiarisés avec les tâches, mais qui ne les accomplissent pas. Il peut s'agir des superviseurs, des subordonnés ou de tout autre membre du personnel soutenant les exécutants. Toutes les personnes qui sont affectées par la performance des tâches (pairs, clients, patients, etc.) constituent aussi des non-exécutants dont la perception peut être révélatrice. Le point de vue des experts du domaine est aussi une source d'information qui peut s'avérer très instructive. Du reste, les futurs exécutants peuvent représenter une source d'information intéressante.
- Les documents : tous les documents utilisés par les exécutants lors de la réalisation de tâches ou par les non-exécutants lorsqu'ils entrent en contact avec la tâche réalisée peuvent fournir des indications substantielles. Les documents peuvent être, par exemple, des formulaires, des procédures, des guides, etc.
- L'environnement de travail : tel qu'il a déjà été mentionné, l'environnement de travail influe sur le mode de réalisation des tâches. C'est pourquoi il faut examiner comment l'environnement de travail agit sur les processus de réalisation des tâches.

**d. Analyser les résultats et faire des recommandations :**

Une fois que la tâche est divisée en sous-tâches, les relations entre les sous-tâches doivent être étudiées et comparées avec des principes d'efficacité exacts. Subséquemment, les sous-tâches peuvent être agencées à nouveau de façon à créer une tâche améliorée. Enfin, les objets de formation pour cette tâche améliorée doivent être énumérés.

**Source: Sims 1990, p 59, Rothwell et Kazanas, 1998, p 133.**

**Exemple :** La haute direction d'un centre de soins commande une analyse des tâches des physiothérapeutes afin d'élaborer un programme de formation efficace. Pour bien saisir (et améliorer) les habiletés psychologiques et cognitives nécessaires au travail des

physiothérapeutes, il faut bien comprendre les exigences particulières découlant de leurs tâches ainsi que les caractéristiques du professionnel qui les exécute. L'analyse des tâches examine l'aspect énergétique, moteur et perceptivo moteur. Ainsi, des éléments comme la nature de la charge de travail, les masses musculaires impliquées, les actions discrètes ou cycliques, la coordination, l'agilité et l'espace requis auront un effet important sur les habiletés psychologiques de concentration, de gestion des pensées et des émotions. En effet, il est essentiel de comprendre toutes les capacités que mobilise la réalisation d'une tâche si l'on souhaite la perfectionner. (**M. E. Labesse, 2008, p 21**).

#### **e) Analyse des compétences**

L'objectif d'une analyse des compétences est de relever et d'isoler les caractéristiques d'un professionnel faisant son travail de manière exemplaire. Une formation basée sur ces caractéristiques augmentera le niveau moyen d'efficacité des professionnels à un niveau supérieur. Sommairement, l'approche par compétence vise à élever l'efficacité des professionnels à un niveau maximal plutôt que de simplement corriger leurs lacunes. Ce niveau d'analyse transcende donc les simples connaissances et habiletés. Il se réfère plutôt aux corps de connaissances, aux savoir-faire et savoir-être. Cependant, l'analyse des compétences comporte également un inconvénient majeur : elle est coûteuse en temps et en ressources (**Rothwell et Kazanas 1998, p 67**).

Tableau 4 : Les étapes de l'analyse des compétences

<p><b>A. Mettre sur pied une table ronde de professionnels détenant une longue expérience dans la réalisation du travail examiné :</b></p>
<p>Avant d'être réunis, les membres de la table ronde doivent inventorier les compétences universelles qui, selon eux, doivent constituer des priorités pour la formation.</p>
<p><b>B. Distinguer en groupe les particularités du travail d'un professionnel efficient</b></p>
<p>Une fois réuni, les membres de la table ronde compilent individuellement les compétences déterminées. Les membres discutent ensuite de la justesse et de la pertinence du modèle général de compétences. Les caractéristiques relevées peuvent toucher des comportements, des attitudes, des valeurs, des méthodes et des résultats atteints. Le groupe doit énoncer exhaustivement les compétences à détenir pour faire un travail donné avec une efficacité supérieure. Pour y arriver, les membres de la table ronde peuvent notamment discuter de situations qu'ils ont vécues en milieu de travail et expliquer quels ont été leurs réactions, leurs sentiments et les gestes faits dans différentes conjonctures. 3</p>
<p><b>C. Concevoir des méthodes pour reconnaître et mesurer les compétences diagnostiquées par les membres de la table ronde</b></p>
<p>Les méthodes choisies doivent être adaptées au modèle de compétences élaboré</p>
<p><b>D. Comparer les attributs des professionnels dont les besoins sont analysés avec le modèle de compétences élaboré par les membres de la table ronde</b></p>
<p><b>E. Cibler les différences décelées pouvant être corrigées par la planification d'activités de formation</b></p>

Source : Potter et al. 2000, p 1294, M. E. LABESSE, 2008, p 22.

*Exemple* : La crise de santé publique causée par la propagation du Clostridium difficile chez les patients hospitalisés a entraîné un questionnaire par rapport aux compétences des professionnels de première ligne quant à l'investigation d'éclousions de maladies infectieuses en milieu de soins. Une analyse des compétences nécessaires à l'investigation de telles

éclosions est donc réalisée afin d'étayer l'enquête de besoins de formation planifiée auprès de ces professionnels. (M. E. Labesse, 2008, p 22)

**f) Analyse du contenu de travail**

En vue d'accomplir un travail donné, les professionnels utilisent de l'information qu'ils organisent pour l'appliquer dans le contexte de ce travail. Cette information est convertie en connaissances, en attitudes, en compétences, etc. L'analyse du contenu permet de repérer l'information essentielle que les professionnels adaptent à leur cadre de travail (Rothwell et Kazanas 1998, p 134).

L'analyse de contenu est appropriée pour des emplois impliquant des rapports de personne à personne ou encore de personne à idée. En effet, l'analyse du contenu de travail n'est pas indiquée pour les types de travail qui ne peuvent être décrits simplement par des procédures ou des processus « étape par étape ». L'emploi de ce niveau d'analyse est donc justifié dans le cas où la qualité et l'efficacité au travail reposent sur l'intégration par le professionnel de concepts, de processus, de faits et de principes. (M. E. Labesse, 2008, p 22).

L'analyse de contenu vise à fractionner des grands corps de connaissances ou des tâches afin d'obtenir des unités de compétence qui soient plus petites et donc, plus faciles à utiliser lors l'organisation de la formation. Ces unités aident à décider des sujets devant faire l'objet d'une formation et de leur répartition dans le cadre d'activités de formation. (M. E. Labesse, 2008, p 22).

Tableau 5 : Les étapes de l'analyse de contenu

<b>A. Préciser le sujet</b>
Dès le départ, associer le sujet à des sources de référence et à des banques de données est commode parce que cela permet d'établir un rapprochement avec des mots clés liés au sujet. Ceux-ci aideront, à leur tour, à élargir les champs de recherche.
<b>B. Investiguer sur ce que les professionnels experts connaissent du sujet</b>
Des entrevues, des questionnaires, des recherches sur Internet, l'étude de documents et l'observation des professionnels au travail peuvent servir à cette fin.
<b>C. Investiguer comment les professionnels effectuent les activités mentales liées au sujet</b>
Des entrevues, des questionnaires, l'étude des résultats obtenus et l'observation des professionnels au travail peuvent servir à cette fin. Il s'agit en fait de discerner quels savoirs et connaissances sont utilisés dans le contexte de travail et comment les professionnels les organisent et les structurent.
<b>D. Réaliser un bilan de littérature</b>
Des références d'ordre organisationnel, gouvernemental, académique, occupationnel ou industriel peuvent être utilisées.
<b>E. Synthétiser les résultats de l'analyse de contenu</b>
Il est préférable d'adopter un modèle intégrant toute l'information et les idées selon les sujets qui permettent à un professionnel d'être efficace au travail et de produire des résultats de qualité.
<b>F. Décrire le contenu</b>
Il faut décrire les sujets de manière à faciliter la compréhension chez les futurs apprenants. Il est déconseillé de superposer les impératifs de l'organisation aux sujets étudiés pour ne pas induire de la confusion dans le contenu.

**Source: Rothwell et Kazanas 1998, p 135-136**

*Exemple :* La haute direction d'un institut de recherche en santé publique souhaite connaître les besoins de formation de tous les agents de recherche de l'organisation. Puisque ceux-ci travaillent sur des thèmes différents mais liés, une analyse de contenu est réalisée pour

connaître les thèmes transversaux traités par les agents de recherche. L'analyse de besoins s'enquiert ensuite du niveau de besoins de chacun des agents pour chacun des thèmes communs reconnus. (M. E. Labesse, 2008, p 23).

### g) Analyse des données secondaires

L'analyse des données secondaires se base sur l'étude d'éléments tangibles reflétant l'efficacité et l'atteinte d'objectifs dans la réalisation d'un travail. Le but central de ce niveau d'analyse est de cerner les résultats du travail du personnel et de se servir de ceux-ci pour mieux comprendre son efficacité et la qualité de son travail. Il s'agit de faire des inférences sur l'efficacité du personnel à partir des données secondaires sur la nature, la quantité et la qualité relatives au travail d'un professionnel. La conclusion d'une analyse de données secondaires réside dans une comparaison entre le résultat agrégé du travail des professionnels et la raison d'être de leur travail. Il faut ensuite établir des liens entre ce qu'indiquent l'analyse des données secondaires et les besoins potentiels de formation des professionnels. Schématiquement, l'analyse des données secondaires s'illustre ainsi :

**Résultats du travail** ———> **(inférences)** ———> **Efficacité.** (Rossett 1987, p 61)

L'analyse des données secondaires est une avenue qu'il faut emprunter uniquement lorsqu'il existe des problèmes d'efficacité. L'analyse porte strictement sur une situation actuelle et repose sur l'étude de documents révélant ce qui se passe et ce qui ne se passe pas en cours de réalisation d'un travail (Rossett 1987, p 49).

Ce type d'analyse présente des atouts intéressants : il fournit des indicateurs objectifs des problèmes d'efficacité se révélant, en outre, d'excellents indices pour les points critiques (Fernandez 1988, p 41). Lorsqu'une analyse de besoins ressentis indique peu de besoins de formation dans un contexte où sévissent des problèmes d'efficacité, l'analyse des données secondaires fournit des éléments permettant de sortir de cette impasse. Ce niveau d'analyse éclaire de surcroît la relation entre le travail des professionnels et les buts organisationnels.

L'écueil de ce genre d'analyse est le fait qu'il fournit généralement trop peu de cas pour que son résultat soit significatif. De plus, il ne décèle pas les causes du problème et ne désigne pas de pistes de solution. Au demeurant, l'incapacité de l'analyse des données secondaires à traduire le dynamisme de la situation courante (par exemple les changements récents) représente un inconvénient important dans certains contextes. (M. E. Labesse, 2008, p 24)



Tableau 6 : Les étapes de l'analyse des données secondaires

<b>1. Examiner le travail et ses résultats</b>
Lorsque l'on fait l'étude d'un emploi et des résultats qu'il doit produire, il faut être spécialement vigilant à l'égard des fonctions et des tâches qui ont été désignées comme problématiques. Il faut tenter d'imaginer ce qu'un professionnel fait et peut faire quand il est en présence des difficultés et des occasions favorables qui peuvent surgir.
<b>2. Reconnaître les résultats quantitatifs du travail</b>
Il faut dresser la liste des résultats palpables et quantitatifs du travail en question. La recherche doit se focaliser sur les types de résultats pouvant être comptés et mesurés objectivement. Elle doit considérer les résultats obtenus en cours de processus et aussi les résultats terminaux.
<b>3. Reconnaître les résultats qualitatifs du travail</b>
Il faut dresser la liste des rapports écrits sur les retombées qualitatives de l'efficacité des professionnels dans leur travail en réunissant des données subjectives provenant de patients ou d'autres acteurs en contact avec les professionnels. Les lettres de plaintes et d'appréciation en constituent un bon exemple. Une analyse de contenu de ces données est ensuite nécessaire afin d'en extraire les thèmes récurrents.
<b>4. Déterminer une façon d'obtenir les éléments sur les listes dressées en supprimant les obstacles</b>
Les résultats obtenus en cours de processus sont souvent plus faciles à obtenir que les résultats terminaux. C'est pourquoi il est préférable de préparer un argumentaire justifiant le recours à de telles pièces.
<b>5. Examiner les données secondaires</b>
La conclusion de l'analyse de contenu précise les points qui doivent être scrutés avec attention durant l'analyse de besoins de formation. L'analyse des données secondaires explicite ce que les professionnels font réellement. Une réflexion sur les implications de ce que l'analyse avance doit y être incluse. Celle-ci doit parvenir à déduire les gestes faits des connaissances et les habiletés essentielles à leur réalisation.

**Source : Rossett 1987, p 54-57**

*Exemple :* Une agence de santé et de services sociaux investigate annuellement sur une série de cas d'éclotions dans la communauté. Depuis deux ans, le nombre de cas dont l'explication est demeurée incomplète a crû. Afin de sonder cette baisse d'efficacité, on

entame une analyse des données secondaires. Ainsi, tous les questionnaires d'enquête qui ont été élaborés dans le but de cerner la manière dont chacune de ces éclosions est survenue ainsi que tous les documents qui ont colligé de l'information pertinente sont examinés pour déceler les omissions. (M. E. Labesse, 2008, p 25)

#### **h) Évaluation du personnel**

L'évaluation du personnel décrit l'efficacité avec laquelle chaque professionnel exécute les tâches ou les fonctions propres à son travail pour une période de temps déterminée. Il existe deux façons de procéder à l'évaluation du personnel : d'une part, l'efficacité du professionnel peut être comparée avec les standards minimaux d'efficacité ; d'autre part, l'évaluation des compétences du professionnel peut être comparée avec les standards minimaux de compétences nécessaires à la réalisation du travail (Sims 1990, p 38)

Les standards minimaux de compétence ou d'efficacité doivent être interprétés comme la situation désirée alors que l'évaluation du personnel doit être reportée à la situation actuelle.

L'écart entre les standards minimaux de compétence ou d'efficacité et l'évaluation du personnel reflète donc les besoins de formation. (M. E. Labesse, 2008, p 25)

*L'évaluation du personnel est généralement effectuée par le superviseur immédiat qui rédige un rapport. Elle peut également être réalisée au moyen d'un test ou d'une entrevue avec le professionnel. (M. E. Labesse, 2008, p 26)*

L'évaluation du personnel détient des avantages notables. D'emblée, les organisations procèdent habituellement à une évaluation du personnel chaque année, et cela, indépendamment de la réalisation d'une analyse de besoins de formation. Par conséquent, l'information est souvent déjà produite. Il suffit d'y avoir accès. En outre, l'évaluation du personnel constitue une appréciation de l'efficacité du professionnel selon les visées du département et de l'organisation (McConnell 2003, p 121). Idéalement, l'évaluation du personnel devrait impliquer que le superviseur et le professionnel diagnostiquent ensemble les besoins de formation de ce dernier. En ce sens, l'évaluation du personnel présente l'avantage majeur du consensus.

Bien que l'évaluation du personnel soit la méthode la plus fréquente pour distinguer les besoins de formation, elle comporte nonobstant quelques inconvénients. Le premier d'entre

eux réside dans le fait que l'évaluation du personnel n'est pas toujours fondée sur des critères mesurables. Le second désavantage est qu'elle n'est souvent faite qu'une seule fois par année alors que des mécanismes d'estimation des besoins de formation sont rarement instaurés entretemps. Puisque les compétences des professionnels peuvent évoluer passablement durant un an, la précision de cette méthode n'est pas certaine.

*Exemple* : Une organisation de soins de santé souhaite faire une analyse de besoins de formation, mais possède peu de ressources pour y parvenir. Néanmoins, on vient de procéder à l'évaluation du personnel, et cela, avec beaucoup de rigueur. Le département des ressources humaines de l'organisation décide donc de déduire les besoins de formation à partir des lacunes qui ont été signalées dans l'évaluation du personnel. (M. E. Labesse, 2008, p 26)

### i) Analyse des incidents critiques

Ce niveau d'analyse se penche sur les résultats non désirés lors de la réalisation d'un travail et tente d'en abstraire les besoins de formation (Jean 2001, p 104)

La réalisation d'une analyse des incidents critiques oblige à **colliger des affirmations des exécutants ou de leurs superviseurs ayant directement observé l'avènement d'incidents critiques lors de l'exécution d'une tâche ou d'un travail**. Concrètement, ces incidents constituent des événements imprévus qui atténuent l'efficacité d'un professionnel. L'analyse doit porter également sur la pratique de professionnels dont l'efficacité est édifiante et sur celle de professionnels dont l'efficacité laisse à désirer (Tracey 1971, p 51)

On peut procéder à l'analyse des incidents critiques en demandant aux professionnels de noter systématiquement une situation dans laquelle ils jugent qu'ils auraient pu agir de façon plus efficace. Les professionnels doivent alors relater « l'incident » en portant une attention toute particulière au contexte, au déroulement détaillé des faits, aux résultats obtenus et à ce qui aurait pu améliorer ces derniers (Grant 2002, p 156)

Ainsi, ce type d'analyse met en lumière l'aspect comportemental de la réalisation d'un travail. L'utilité de l'analyse des incidents critiques est limitée parce qu'elle ne peut couvrir tous les aspects comportementaux de la réalisation d'un travail (Tracey 1971, p 51). Au demeurant, l'analyse des incidents critiques représente une avenue intéressante dans le cas d'une diminution d'efficacité des professionnels pour laquelle d'autres niveaux d'analyse n'ont rien révélé des besoins de formation.

*Exemple* : Dans une banque de sang, on dénote qu'un nombre important de produits sanguins périmé quotidiennement. Une analyse des besoins de formation ressentis est alors réalisée pour détecter la source de cette problématique. Toutefois, aucun besoin de formation particulier ne ressort. On entreprend alors une analyse des incidents critiques afin de déceler pourquoi les produits périmés n'ont pas été engagés dans la rotation prévue pour prévenir la péremption. Les besoins de formation seront établis à partir des incidents qui ont fait en sorte que ces produits n'ont pas suivi le cycle habituel. (M. E. Labesse, 2008, p 27)

#### **j) Analyse des besoins de formation ressentis**

Contrairement à l'analyse des incidents critiques ou à l'analyse des données secondaires qui s'appuient sur des inférences, l'analyse des besoins ressentis repose sur des opinions. À travers un contact avec les professionnels, elle tente de recueillir de nouveaux points de vue et une nouvelle information quant à l'efficacité avec laquelle chacun accomplit son travail (Rossett 1987, p 26)

L'analyse des besoins ressentis investigate sur les lacunes que perçoivent les professionnels en lien avec leur formation dans le cadre de leur pratique quotidienne. Elle peut, par exemple, être jumelée à une analyse des compétences. De manière anonyme, les professionnels doivent évaluer leurs besoins de formation quant à chacune des composantes des compétences requises pour effectuer un travail donné. Des activités de formation peuvent ensuite être élaborées à partir des besoins de formation communs qui seront ressortis à la suite de l'enquête.

L'avantage de l'analyse des besoins ressentis consiste en ce qu'elle permet de sonder les besoins de formation de façon directe. Dans bien des cas, demander aux professionnels s'ils ont des besoins de formation et quelle en est la nature est tout aussi révélateur que de leur faire passer une batterie de tests. Après tout, les professionnels sont les principaux témoins de leurs besoins de formation. (M. E. Labesse, 2008, p 27)

Par contre, il demeure possible que les professionnels aient des besoins de formation dont ils ne sont pas conscients et c'est là la limite de ce niveau d'analyse. Par exemple, certains professionnels peuvent accomplir un travail de la même manière depuis plusieurs années. Alors qu'auparavant cet ensemble de façons de faire pouvait être adéquat, il est possible que ce ne soit plus le cas plusieurs années plus tard. La pratique des professionnels doit évoluer au même rythme que le contexte dans lequel elle prend place. Or, les

professionnels n'ont pas forcément une vue d'ensemble du milieu dans lequel ils travaillent et des transformations qui s'opèrent au sein et autour de celui-ci de sorte qu'ils ne ressentent pas forcément le besoin de se former davantage et de se mettre à jour. (M. E. Labesse, 2008, p 27/28)

*Exemple* : Une équipe multidisciplinaire d'une organisation de santé locale a commencé à s'investir dans une stratégie de soutien au développement des communautés. Ayant tous des formations initiales différentes, les membres de cette équipe ressentent des besoins de formation quant à l'intégration de pratiques professionnelles, organisationnelles et de gestion favorisant l'application de cette stratégie. Une analyse de besoins ressentis est donc entreprise afin de cerner plus précisément vis-à-vis desquelles de ces pratiques les professionnels ont l'impression d'avoir le moins de compétence. (M. E. Labesse, 2008, p 28)

### k) Analyse des apprenants

L'analyse des apprenants est le processus par lequel on distingue les caractéristiques des professionnels dont les besoins de formation sont scrutés. (M. E. Labesse, 2008, p 28)

Plusieurs aspects du profil des futurs apprenants sont à cerner. Tout d'abord, **des prémisses doivent être établies préalablement à la formation quant aux compétences maîtrisées par la population ciblée**. On doit fixer le niveau des connaissances, des attitudes et des habiletés que les apprenants typiques ont acquis afin de pouvoir s'adresser à eux avec plus de pertinence. De fait, si l'on interroge la population ciblée sur ses besoins de formation à partir de questions portant sur des connaissances trop primaires ou trop poussées, celle-ci risque de ne pas se sentir concernée par l'enquête de besoins de formation. Subséquemment, le taux de réponse à l'enquête sera faible. La population ciblée peut être interrogée sur sa formation initiale et ses expériences de formation. Du reste, quand il existe des différences majeures entre la population visée et les apprenants typiques du domaine, on doit absolument en tenir compte si l'on désire que l'enquête de besoins et la formation qui en émanera soient effectives (Rothwell et Kazanas 1998, p 92)

**Les autres aspects importants du profil des futurs apprenants sont de nature sociodémographique et personnelle**. En effet, pour approcher un public adéquatement et encore plus pour lui destiner des activités de formation, il est primordial de connaître son profil démographique, ses habitudes de travail, son horaire et son type de disponibilité, son

style d'apprentissage, sa culture professionnelle et le système de valeurs qui la fonde, les cycles de carrière qu'il traverse, etc.

Dans la plupart des cas, il n'est pas nécessaire d'asseoir l'analyse des apprenants sur des méthodes et des outils très complexes. Pour cerner les caractéristiques sociodémographiques ou encore les préférences pédagogiques de la population ciblée, l'observation et la description d'un groupe des futurs apprenants sont satisfaisantes. Un professionnel ou un superviseur peuvent également être consultés. Si un niveau de précision élevé est recherché, il suffit d'ajouter quelques questions à la suite de celles qui portent sur la nature des besoins de formation. **(M. E. Labesse, 2008, p 28)**

Pour découvrir des traits distinctifs en lien avec la zone où l'on cherche à accroître la qualité du travail, on peut procéder de façon déductive ou inductive. La méthode déductive consiste à considérer d'entrée de jeu l'obstacle à la qualité et à dresser ensuite une liste de caractéristiques des futurs apprenants qui pourraient en découler. La méthode inductive demande un peu plus d'efforts, puisqu'il s'agit d'abord de lister des caractéristiques. Ensuite, il faut regarder ces dernières unes à une et se demander dans quelle mesure elles contribuent à la baisse de qualité **(Rothwell et Kazanas 1998, p 93)**

L'examen des apprenants est pour plusieurs raisons essentiel à la réussite d'une analyse de besoins de formation. La connaissance de la population ciblée facilite le choix de bonnes méthodes pour la joindre et susciter une réponse chez elle. Elle sert également à l'interprétation de cette réponse qu'en font les professionnels sondés à la lumière de leur culture. À long terme, l'analyse des apprenants permet de préparer des activités de formation adaptées au type de public qu'elles visent. En conséquence, ces dernières ont beaucoup plus de chances d'atteindre leur cible si elle s'édifie en partie sur une analyse des apprenants. En effet, les professionnels ciblés interprètent l'information, les questions et l'instruction qui s'adressent à eux selon leurs croyances, leurs valeurs, leurs attentes et leurs expériences. La nature de ces dernières est capitale dans un contexte de formation parce qu'elle peut soutenir le transfert de connaissances ou lui nuire.

**Exemple :** Dans une analyse de besoins de formation ressentis, la personne en charge de celle-ci ajoute une série de questions au questionnaire en vue de faire l'analyse des apprenants. Cela permettra de savoir quels types d'activités de formation il doit recommander

dans son rapport final afin que la forme de ces dernières suscite l'intérêt du public cible et leur soit facilement accessible.

Ainsi, pour chaque type de besoins de formation, il existe un niveau d'analyse qui y correspond. Il est à noter que les différents types de besoins de formation ainsi que leur équivalence avec un niveau d'analyse ne sont pas toujours mutuellement exclusifs. (M. E. Labesse, 2008, P 29)

**Tableau 7 : Adéquation des niveaux d'analyse avec les types de besoins de formation**

<b>Analyse de besoins de formation continue</b>		
	<b>Niveau d'analyse</b>	<b>Type de besoins</b>
<b>Milieu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'organisation ;</li> <li>• Analyse de l'environnement de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins normatifs ;</li> <li>• Besoins comparatifs ;</li> <li>• Besoins institutionnels.</li> </ul>
<b>Travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du travail ;</li> <li>• Analyse des tâches ;</li> <li>• Analyse des compétences ;</li> <li>• Analyse du contenu ;</li> <li>• Analyse des données secondaires ;</li> <li>• Analyse des incidents critiques ;</li> <li>• Évaluation du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins comparatifs ;</li> <li>• Besoins démontrés ;</li> <li>• Besoins normatifs</li> </ul>
<b>Individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des besoins ressentis ;</li> <li>• Analyse des apprenants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins ressentis ;</li> <li>• Besoins comparatifs</li> </ul>

**Source : M. E. Labesse, 2008, p 30**

### Résumé du chapitre

Ce chapitre nous a permis de donner un aperçu général sur la formation continue et l'analyse des besoins en formation, comment se fait l'analyse des besoins, les méthodes d'analyse et quels sont les différents types des besoins de formation.



# **CHAPITRE 3**

## **TRAVAILLEUR ÂGÉ**

## Préambule

Ce troisième chapitre sera consacré pour notre deuxième variable qui est le vieillissement au travail, d'abord on va définir c'est quoi le vieillissement, qu'est-ce qu'un travailleur âgé, quelques repères historiques du vieillissement au travail, on va parler aussi sur la capacité au travail, comment la population active et le travail évoluent, ensuite, quel est le rôle des facteurs individuels et environnementaux dans la relation « âge travail », c'est quoi l'intérêt des études en situation de travail et on va finir par l'élément qui nous intéresse le plus qui est l'accès à la formation continue des personnes âgées.

### 3.1 Comprendre c'est quoi le vieillissement

Le dictionnaire Petit Robert précise que le vieillissement est le “fait de devenir vieux caractérisé par un affaiblissement global des fonctions psychologique et des difficultés mentales et par des modifications atrophique des tissus et des organes. (**Dictionnaire Petit Robert**)

D'Autres définitions proposées par Kreutz par exemple “ Ensemble de modification (morphologie, psychologie et biochimique) consécutive à l'action du temps, qui servent dans l'organisme avec l'avance en âge, et qui diminuent la résistance et l'adaptabilité de l'organisme Aux pressions de l'environnement”. Si la plupart d s définition suivent une ligne déficitaire, elles font toutes références à une notion de processus évaluant dans le temps pour son propre compte et sous l'influence de l'environnement. (**Kreutz. G, 2004, p 69**)

Pour **Richard G**, le vieillissement est un processus continu et progressif d'altération naturelle qui commence tôt dans l'âge adulte. Au début de l'âge mûr, de nombreuses fonctions corporelles commencent à décliner progressivement. (**Richard G. Stefannacci, 2022**).

### 3.2 Les travailleurs vieillissants

En 1980, l'organisation des nations unis a recommandé qu'on fixe l'âge de vieillissement à 60 ans tout fois du point de vue de la médecine du travail les problèmes liés à l'âge apparaissant plutôt, certaines capacités fonctionnelles nécessaires à l'exécution de tâches déterminées diminueront à partir de 45 ans, de même l'aptitude à certains travaux diminueront également vers 50-55 ans. (**Genève, 1993, p 3**)

Genève (1993) ajoute on ne peut pas davantage donner une définition uniforme de la « personne âgée », les critères biologique, sociaux, économique, et chronologiques varient d'un pays à l'autre. **(Genève, 1993, p 3)**

Cela étant, on pourrait considérer que la catégorie des « travailleurs vieillissant » à 45 ans. Cette définition est en harmonie avec des définitions plus anciennes proposées par l'organisation des notions internationale du travail (OIT) et par l'organisation des nations unies, et elle englobe les personnes âgées qui n'ont pas encore pris leur retraite et font donc toujours de la population active.

Dans sa recommandation concernent les travailleurs âgés, 1980, l'OIT concéder comme âgée « tous les travailleurs qui, par qu'il avancent on âge, sont susceptibles de rencontres des difficultés en métier d'emploi et de profession ». Aux fins de présent rapporte, le groupe a considéré que les qualification « vieillissant » et « âge » éteint synonyme et s'impliquaient à tout travailleur aient dépassé 45 ans. **(Genève, 1993, p 3)**

### **3.3 La pensée juridique envers les personnes âgées**

Les besoins fondamentaux ne disent pas comment le droit se penche sur le grand âge. Parler passant comme les modes, ne dit pas encore de qui on parle, qui on vise dans ce vaste domaine du droit.

Contre toute idée, la vieillesse est entrée depuis longtemps dans le vocabulaire juridique. Liée au culte décadent chargé de déchristianiser la France, la fête de la Vieillesse est pensée dès l'an II (1793-1794) pour exister en l'an VI (1799) et disparaître avec ce culte en l'an VII.

Ensuite, au long du XIXe siècle, c'est la protection de la veuve, de l'orphelin et du vieillard qui occuperont le législateur. Aujourd'hui, la vieillesse est considérée comme « un état d'une personne qui, ayant dépassé un certain âge, est présumée ne plus pouvoir travailler et peut bénéficier à ce titre d'un régime de pension de retraite et d'une aide éventuelle, à défaut d'un minimum de ressources ». **(Gérard Cornu, 2016, p 948)**

### **3.4 Quelque repère historique de la notion du vieillissement au travail**

L'histoire des relations vieillissement travail peut être comprise sous ce double rapport.

De tous temps, dans nos sociétés, le travailleur âgé a été considéré en fonction, de l'apport qu'il peut faire au groupe dans lequel il vit (Minois 1987) : soit il exerce un métier

dans lequel il peut vieillir parce que il peut y apporter ces connaissances, son expérience, sa sagesse et qu'il transmette ces savoir-faire ou jeunes (notaires et médecins, ...); soit à l'inverse, et parce que usé par le travail, il ne peut plus assurer avec le même rendement que les jeunes, le travail qu'il lui est demandé et il est exclu du métier; il pourra soit être pris en charge par le groupe, malgré son inactivité, si celui-ci est organisé de manière solidaire; soit à l'inverse il sera conduit à la mesure et l'exclusion sociale parce que non productif dans des sociétés non solidaires. La représentation sociale du travailleur âgé varie également suivant l'état économique de nos sociétés: en période de développement, de prospérité de plein emploi les qualités de l'âge comme son expérience; ses compétences sont valorisées; à l'inverse en période de crise, ce sont les qualités des jeunes qui sont reconnues au détriment des âges, ce qui tend par différents dispositifs à les écarter du marché du travail.

Cette double question, vieillissement par le travail et par rapport au travail, est reprise au XIX<sup>e</sup> siècle avec l'essor de l'industrialisation qui la rend visible et la pose de manière aiguë; elle inquiète les corporations et les associations de travailleurs, mais aussi la bourgeoisie industrielle qui craint une baisse de la production des travailleurs âgés et « usés ». C'est à cette époque que vont s'étendre les institutions de retraite ouvrière dans un métier au moment où le plus grand nombre ne peut plus travailler.

Au XX<sup>e</sup> siècle, entre les deux guerres mondiales, se développent des études expérimentales sur les relations âge et cognition; mais le travail professionnel dans sa réalité complexe est peu pris en compte. C'est après la 2<sup>e</sup> guerre mondiale que les recherches sur les relations vieillissement-travail vont connaître un certain essor à partir de plusieurs approches. (Antoine Lavige, 1991, p 560-562)

Dans cette deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, se poursuivent les études expérimentales sur les processus de vieillissement et naissent des études sur le terrain (en ergonomie en particulier) ces dernières vont développer une problématique déjà repérée à des époques antérieures: le vieillissement est un processus de transformation où se combinent des phénomènes de déclin et de construction: suivant l'importance de chacun de ces types de transformations et suivant les conditions de travail, (Salthouse & Baltes, 1985-1987); les salariés pourront compenser le déclin par des stratégies particulières grâce à leur expérience du travail, ou non, et dans ce cas les risques d'exclusion sont importants. Il faut rappeler que l'intérêt pour les travailleurs âgés et donc les recherches qu'ils suscitent ont leur origine dans les situations socioéconomiques des sociétés. « L'employabilité » des âgés est une question

qui a préoccupé le XIX<sup>ème</sup> siècle, elle s'est de nouveau posée après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale comme le montrent en part, les rapports de l'OCDE.

Cette histoire des relations vieillissement-travail et des recherches dans ce domaine s'inscrit dans l'histoire du travail, des mouvements sociaux et plus généralement de nos sociétés. A toutes les époques, les connaissances ont progressé à partir d'observations fines du travail, des pathologies en lien avec le travail, mais aussi de données quantitatives, parfois rudimentaires dans les temps anciens, sur l'espérance de vie, sur les âges limites d'exercice du métier et plus récemment sur les structures d'âge en fonction des situations de travail. A ces approches, il faut ajouter celles de la sociologie du travail, plus récentes, que nous n'avons pas traitées dans ce chapitre. Ce rappel historique montre que nos ancêtres, même les plus lointains, avaient tracé des voies et établi des connaissances dans ce domaine que nous ne faisons que reprendre et développer avec nos moyens actuels. (**Antoine Laville, 1991, p 560-562**)

### **3.5 Un cadre théorique issu des théories développementales**

Nous inscrivons les liens vieillissement-travail dans le cadre de théories développementales (Baltes, 1987) qui nous fournissent des repères pour caractériser le développement tout au long de la vie « life-Spann ». Le vieillissement est alors considéré comme un processus de transformation inscrit dans le développement individuel (Marqué, 1993) ; ce n'est pas un état stable et soudain. (**Antoine Laville, 1993, p 566**)

Par ailleurs, contrairement aux modèles simplificateurs du vieillissement insistant uniquement sur la notion de déclin, dans les modèles de développement, le vieillissement est conçu comme une dynamique entre croissance (gains) et déclin (pertes) (Baltes, 1987) : les études de constances et changements de comportements tout au long de la vie mettent en évidence les points suivants :

- « Toutes les périodes de la vie relèvent d'un même processus de développement au cours duquel des changements surviennent » (Marqué, 1995) ;
- Le développement est Co-déterminé par de multiples systèmes d'influence. « Cela fait référence aux interactions entre l'histoire individuelle et les caractéristiques de l'environnement au moment où se déroule cette histoire » (Marqué, 1993) mais aussi aux « événements de la vie » qui ont, d'une personne à une autre, des caractéristiques diverses et des impacts divers sur le comportement ;

- On relève des similarités et des différences inter-individuelles dans le développement. En effet, ces multiples systèmes d'influence conduisent à des similarités (ce sont par exemple les déterminants biologiques et certains déterminants environnementaux) mais aussi à de la singularisation, c'est-à-dire à de la diversité (en lien par exemple avec la part singulière des parcours de vie).
- Les conditions de l'environnement dans lequel s'effectue le développement favorisent ou non la plasticité individuelle<sup>8</sup> et donc la flexibilité du comportement qui permet l'adaptation.
- L'influence de l'environnement explique pour une part la diversité. En effet, le vieillissement recouvre une part génétique mais aussi des phénomènes d'altérations dus aux interactions avec l'environnement et liés au mode de vie et aux conditions de travail ;
- L'expérience peut permettre parfois, sous certaines conditions, de pallier les éventuels déficits (physiologiques, cognitifs) lié à l'âge ou du moins de les limiter. Ce type de modèles permet donc de considérer que le vieillissement s'accompagne d'altérations fonctionnelles, organiques d'origines diverses mais aussi de maturation et de différenciation liées à l'expérience et conduisant notamment au développement de compétences et à des transformations de système de valeurs orientant la conduite ; déclin et maturation étant pour une part liée à l'environnement au sens large du terme.

Cependant, on peut relever des vitesses différentielles de vieillissement entre fonctions et une grande variabilité inter-individuelle. (Antoine Lavoie, 1993, p 566)

### **3.6 Les modifications ou transformations subies par le travailleur vieillissant**

À partir de cet âge (45 et plus), l'état du travailleur est associé généralement à une diminution de la force musculaire, de l'équilibre, de la densité osseuse, de la capacité aérobique et de certaines fonctions cognitives, et psychologiques. Cela mène à une capacité réduite pour certains emplois dès l'âge de 45 ans. (Bravo G et al, 2020, p 17)

#### **3.6.1 En quoi consiste l'effet de ces transformations sur la capacité de travail des personnes âgées ?**

On peut considérer que l'expression « capacité de travail » doit s'entendre au sens large et englober toutes les capacités nécessaires à l'exécution d'un type de travail déterminé ; pour un type particulier, elle est synonyme de l'expression « aptitude au travail ». La « capacité de travail » recouvre donc les capacités fonctionnelles physiques (perte d'équilibre, diminution

de l'acuité visuelle, psychomotricité, etc.) Mentales (diminution de la capacité de mémorisation, de l'analyse, de synthèse, etc.) et sociales (conflits de génération du aux différences de valeurs, de buts, de normes, etc.). L'adéquation plus ou moins parfaite entre la capacité de travail et les exigences de la tâche effectuée influe sur la productivité et peut être une cause de stress, de maladies professionnelles, d'accidents de travail et d'incapacités liées à la profession. (Magalie Petit, 2010, p 05)

### **3.6.2 Doit-on faire une différence entre vieillissement et état de santé du travailleur**

#### **Âgé ?**

Il convient d'indiquer dès le départ qu'il ne faut pas confondre vieillissement et aggravation progressive des problèmes de santé. Alors qu'on a cru, pendant des années, que de nombreuses transformations physiologiques étaient la conséquence de l'âge, il apparaît de plus en plus certain que, bien souvent, les dysfonctionnements progressifs constatés s'expliquent plus justement par la maladie, le mode de vie (par exemple le manque d'exercice), ou ces deux raisons simultanément. De nos jours, tous ces facteurs se conjuguent au sein de la population âgée. A mesure qu'on comprendra mieux le phénomène du vieillissement, que la santé et la vigueur seront préservées grâce à un meilleur mode de vie et la maladie vaincue ou atténuée grâce au progrès, les différences entre « personnes âgées » et « jeunes » vont diminuer. Des changements interviendront non seulement dans les caractéristiques du travailleur âgé et les besoins de l'individu, mais aussi dans les aspects du poste de travail qui sont nécessaires (ou, parfois, ont cessé de l'être) pour préserver au mieux la santé du travailleur tout en obtenant de lui une productivité maximale. (Magalie Petit, 2010, p 02)

### **3.6.3 En quoi consistent les difficultés d'amélioration des conditions de travail des personnes aux âges avancées ?**

Des études antérieures s'accordent à confirmer que toute amélioration dans les conditions de travail de cette catégorie de travailleurs implique :

A- La modification de la manière de travailler au sein de l'équipe (entraide, l'arrangement autour de tâches intermédiaires, répartition des tâches d'une façon appropriée aux capacités fonctionnelles du travailleur vieillissant, etc.). Malgré que de l'autre côté, (Everaere,2010) et (Naschberger ,2008) soulignent que pour les membres (jeunes) de l'équipe, il est parfois difficile de comprendre pourquoi ils doivent repenser leur manière de travailler au sein de

l'équipe, puisqu'ils ont toujours été habitués à fonctionner d'une certaine façon, et ils pensent également parfois qu'un changement impliquerait une diminution de la rentabilité de l'équipe.

B- Le développement de nouvelles pratiques de supervision de proximité telles que : l'habilitation psychologique des responsables directs, le soutien, et la régulation). Chose qui n'est pas facile à réaliser dans l'immédiat car il s'agit de compétence transversale qui s'acquièrent avec l'expérience. (**Magalie Petit, 2010, p 3**)

### 3.6.4 Emploi des seniors, recule de l'âge de retraite

Le vieillissement au travail est aujourd'hui au cœur de tous les débats. Chacun a conscience des évolutions démographiques en cours : vieillissement de la population (Un français sur deux aura 50 ans d'ici vingt ans), départs en retraite des babyboomers, des actifs de plus en plus âgés..... Du côté des pouvoirs publics et des partenaires sociaux, le sujet est devenu priorité nationale. Une série de mesures et de réformes est en cours depuis plusieurs années : réforme des retraites, allongement de la durée de vie professionnelle, négociations sur la pénibilité...

À la rentrée 2009, les entreprises de plus de 50 salariés découvraient une nouvelle obligation s'imposant à elles sur le sujet : l'obligation de conclure un accord ou un plan d'actions en faveur du recrutement ou du maintien dans l'emploi des salariés seniors, avant le 1er janvier 2010. Une mesure inscrite dans la loi de financement de la sécurité sociale et dont le délai a ensuite été prolongé au 1er avril 2010.

Sur le terrain, il s'agissait pour les employeurs de négocier avec les partenaires sociaux de l'entreprise, un accord ou un plan. D'actions en choisissant 3 domaines d'action parmi les 6 proposés (**Magalie Petit, 2010, p 4**) :

- Recruter des salariés âgés
- Anticiper l'évolution des carrières professionnelles.
- Améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité
- Développer les compétences, les qualifications et l'accès à la formation.
- Aménager les fins de carrière et préparer la transition entre activité et retraite
- Transmettre les savoirs et les compétences et développer le tutorat. Fin 2010, c'est la réforme des retraites et le recul annoncé de l'âge légal de la retraite qui font l'objet de toutes les discussions. Avec en filigrane un sujet majeur : celui de la pénibilité. Car dans les entreprises, la question est bien là :

Comment maintenir les salariés plus longtemps au travail et plus vieux, tout en préservant leur santé ? Face à la montée des inaptitudes au travail et l'augmentation des maladies



professionnelles, on voit bien là tout l'intérêt d'anticiper le vieillissement au travail. (**Magalie Petit, 2010, p 5**)

### **3.7 Capacité Au travail**

On peut confédérer que l'expression capacité de travail au sens large et englober toutes les capacités nécessaires à l'exécution d'un type de travail déterminé pour un type particulier, elle est synonyme de l'expression « aptitude au travail ». (**OMS, 1989, p 112**)

La capacité au travail recouvre donc les capacités fonctionnelles physiques, mentales et sociales, l'adéquation plus ou moins parfait entre la capacité de travail et les exigences de la tâche effectuée influe sur la productivité et peut être une cause de stress et de maladies et incapacité liée à la profession. Il importe donc que les pouvoirs publics, les organismes sociaux, les employeurs et les employés soient informés de l'état des connaissances sur la question et des travaux menés pour essayer de mieux comprendre les aspects spécifiques du vieillissement dans l'optique du travailleur âgé et du lieu de travail. (**OMS, 1989, p 112**)

### **3.8 La population active et le travail évoluent**

Le vieillissement individuel, au cours de la période de la vie active, s'inscrit dans deux autres principales dimensions temporelles : celle de l'évolution de la population, en particulier celle en âge de travailler professionnellement, et celle de l'évolution du travail.

Parallèlement évoluent les modes de vie qui ne sont pas sans rapport avec l'évolution des travailleurs et du travail. (**Antoine l'Aville et al, 1998, p 562**)

#### **3.8.1 L'évolution de la population active**

Plusieurs phénomènes marquent les dernières décennies en France et dans les pays européens :

Un vieillissement de la population en âge de travailler par une augmentation de la population des 45 ans et plus. Cette évolution a de grandes probabilités de se poursuivre dans les années à venir ; en France, la génération des « baby-boom », née dans les années qui ont suivi la 2ème guerre mondiale atteint actuellement les âges de 45-55 ans ; la baisse de natalité qui a suivi, avec de faibles fluctuations, se fait sentir dans les classes plus jeunes et son impact dans les prochaines décennies se maintiendra. En France, les 45 ans et plus représentaient 35% de la population en âge d'être au travail, ils devraient en représenter 46% en 2015. Dans l'Union Européenne (15 pays) les 45-64 ans représentaient 35% de la population active (entre

15 et 64 ans) en 1995, ils devraient passer à 45% en 2015 avec quelques différences suivant les pays. (**Antoine laville et al, 1998, p 562**)

Plusieurs autres phénomènes jouent pour moduler les relations travail emploi et vieillissement de la population en âge d'être actif.

- La crise de l'emploi : en France, le taux d'activité des 55-64 ans est passé de 73% en 1971 à 42% en 1991 - les travailleurs âgés ont été particulièrement atteints dans les politiques des entreprises. Le droit à la retraite à 60 ans a accentué cette diminution du taux d'activité des classes les plus âgées.
- A la baisse de la natalité dans les dernières décennies s'ajoute une entrée plus tardive des jeunes dans le travail ; d'une part la durée et le taux de scolarisation s'est très fortement accru chez les jeunes de moins de 25 ans depuis 1980 ; d'autre part la crise de l'emploi, qui a aussi touché les jeunes, a renforcé cette tendance. Par contre le niveau de formation de ces jeunes à leur entrée au travail est nettement plus élevé que les générations précédentes à âge équivalent.

Le taux d'activité des femmes a augmenté depuis les années soixante (45% en 1968 – 80% en 1995) et se rapproche de celui des hommes pour toutes les générations.

- Enfin l'augmentation de l'espérance de vie qui se poursuit, associée à un meilleur état de santé de la population en fin de vie active, joue un rôle sur le taux d'activité de ces classes d'âge. En France en 1935, 50% des femmes et 36% des hommes étaient encore en vie à 70 ans, en 1995 ces pourcentages étaient respectivement de 86% et de 68%. Ainsi, actuellement, la population active a des caractéristiques qui se modifient relativement vite par rapport aux périodes antérieures (en dehors des périodes de guerre, de famine ou d'épidémie) : importance des générations des plus de 40-45 ans, resserrement de la période de travail (entrée tardive des jeunes au travail, retraite avancée), augmentation du taux d'activité des femmes (en particuliers pour les plus âgées), accroissement du niveau de formation scolaire et professionnelle des jeunes creusent l'écart avec les générations antérieures.

Si l'arrivée des nouvelles générations au travail peut être connue dès maintenant pour les années à venir, l'évolution des autres caractéristiques de la population active est plus difficile à prévoir car fonction d'évènements conjoncturels et de décisions politiques. (**Antoine laville et al, 1998, p 562**)

### 3.8.2 Les transformations de travail

Les deux dernières décennies ont été marquées par de fortes évolutions du travail (Gollac & al, 1996). Les techniques telles que l'informatique et les technologies de circulation de l'information se sont largement diffusées ; par contre l'automatisation et la robotisation n'ont pas connu un développement important. **(Antoine laville et al, 1998, p 563)**

L'organisation du travail s'est transformée du fait de recherche permanente de gains de productivité pour répondre à une concurrence de plus en plus exacerbée. La pression commerciale atteint les secteurs de production de biens : la variété des produits et des modèles s'accroît, les délais entre fabrication et livraison aux clients se réduisent avec une diminution des stocks : les exigences se traduisent par des fluctuations de personnel (intérimaires, CDD) et d'horaires de travail en fonction des variations de la demande.

Ces évolutions ont des conséquences sur les conditions de travail (Dares, 1999-2000). Si les durées hebdomadaires longueur de travail (plus de 40h/semaine) ont tendance à diminuer, surtout chez les ouvriers, le travail du dimanche et le travail en horaire posté (2x8 ou 3x8) augmentent. Par ailleurs la fluctuation des horaires est accentuée par le fait que leur prévision par les salariés eux-mêmes sont de plus en plus réduite.

Enfin les conditions « classiques » de travail tels que les efforts physiques ou les postures pénibles, les risques toxiques, sonores, thermiques et accidentels ne diminuent pas, alors que les risques infectieux s'étendent dans des secteurs comme l'agroalimentaire. **(Antoine laville et al, 1998, p 563)**

### 3.8.3 La confirmation d'âge au travail

Les évolutions de certaines contraintes et de certains risques du travail semblent moins toucher les salariés âgés que les jeunes (Volkoff & al, 2000). Cependant du fait du vieillissement démographiques de la population active, il est possible que les salariés âgés rencontrent de plus en plus de difficultés dans leur travail : les horaires de nuit ou postés, les contraintes sévères de temps, les exigences physiques élevées sont de moins en moins tolérés avec l'avancée en âge. Par ailleurs, les atteintes organiques, qu'elles soient liées au travail ou non, augmentent avec l'âge et créent des handicaps dans les situations de travail à fortes exigences physiques, sensorielles ou temporelles ; or l'évolution du travail tend à diminuer les possibilités d'affecter les salariés âgés à des postes dits « doux » ; Autrefois, la stabilité dans le métier et l'emploi était fréquent ; l'expérience acquise pouvait alors être valorisée.

Actuellement, les changements techniques et organisationnels, la disparition de métiers, l'affaiblissement de secteur de production, l'expansion d'autres, rendent fragiles les compétences acquises antérieurement, obligent à une mobilité d'emploi, alors que la formation professionnelle initiale est plus lointaine pour les âgés que pour les jeunes, et que la formation continue bénéficie plus à ces derniers qu'aux générations précédentes. Aussi l'apprentissage de nouvelles techniques ou de nouvelles tâches avec le développement de la polyvalence peut être source de difficultés si des modalités pédagogiques particulières ne sont pas mises en œuvre. **(Antoine laville et al, 1998, p 565)**

Ces évolutions, décrites à grands traits, recouvrent une importante variété de situations. Il y a des secteurs des entreprises, des métiers qui évoluent très vite, d'autres beaucoup plus lentement ; les conditions de travail diffèrent également suivant les catégories socioprofessionnelles ; enfin les populations âgées les plus fragilisées sont celles qui ont été le moins scolarisées ou formées professionnellement.

Cependant ces données générales ne conduisent qu'à identifier des problèmes ; ce sont des connaissances tant sur le processus de vieillissement que leur combinaison dans l'activité de travail qui permettent de préciser les transformations des situations pour les rendre compatible avec l'avancée en âge des salarié. **(Antoine laville et al, 1998, p 562)**

### **3.9 Rôle des facteurs individuels dans la relation « âge et travail »**

Pour appréhender les dynamiques individuelles en jeu lors des dernières étapes de la carrière professionnelle, il s'avère nécessaire d'évaluer les effets du vieillissement sur différentes capacités, fonctions et attributs individuels susceptibles d'être impliqués dans la réalisation de l'activité de travail. Les effets de l'âge sur les aptitudes physiques et cognitives, sur le savoir et les compétences, ainsi que sur les motivations des individus, seront ici plus particulièrement examinés. **(Faurie et al, 2008)**

#### **9.1. 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 (Marquié, 1989). Enfin, les données dont on dispose concernant le dernier indicateur révèlent une augmentation – avec l'âge – des altérations de l'appareil locomoteur aux niveaux articulaire et musculaire. **(Faurie et al, 2008)**

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. **(Faurie et al, 2008)**

## 9.2. Âge et capacités cognitives

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.

Les effets du vieillissement ont également été mesurés sur plusieurs fonctions cognitives spécifiques : l'attention sélective ; la mémoire épisodique, la mémoire de travail ; l'attention divisée en double tâche ; la vitesse de réaction aux stimuli externes. 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 et un ralentissement dans la vitesse de traitement de l'information et de prise de décision.

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. En fait, il semble que l'environnement et la nature des tâches jouent un rôle déterminant dans le traitement de l'information. **(Faurie et al, 2008)**

## 9.3. Âge, expérience et savoir

Si les personnes les plus âgées paraissent sensiblement moins performantes que les plus jeunes lorsque l'intelligence est mesurée en termes de traitement de l'information, cette tendance semble s'inverser lorsque l'on s'intéresse à l'intelligence basée sur le savoir des

individus. On observe en effet que les performances des « âgés » sont souvent meilleures que celles des « jeunes » dans des tâches sollicitant les connaissances. Farr et Ringseis (2002) précisent que ce n'est pas l'âge en tant que tel qui est déterminant du savoir, mais que c'est l'expérience qui permet de comprendre les corrélations positives observées entre l'avancée en âge et le développement du savoir (qu'il s'agisse du savoir déclaratif ou procédural). Ce rôle positif de l'expérience a été mis en évidence sur les connaissances sociales; sur l'habilité à manipuler des expressions verbales ; sur la culture générale.

Au niveau du savoir procédural, de nombreuses études ont montré que les jeunes embauchés et les salariés âgés mettent en œuvre des procédures de travail différentes. Bien souvent, les travailleurs âgés élaborent des pratiques professionnelles susceptibles de compenser les déclins de leur vitesse de traitement de l'information ou de leurs aptitudes physiques (Paumes, 2001). Avec l'expérience se développe une forme de savoir spécifique, l'accommodation expérimentale (Warr, 2001), qui permet à une personne de mettre en œuvre des stratégies de compensation (Park, 1994), c'est-à-dire d'adapter son activité et ses schèmes d'action dans le but de maintenir ou d'augmenter son efficacité. Cependant, par analogie avec les résultats des recherches sur l'expertise, il semble que les effets positifs de l'expérience restent souvent circonscrits à quelques domaines de connaissances. Tout se passe comme si le travailleur âgé se délimitait un domaine de compétences et qu'il orientait tous ses efforts pour maintenir ou augmenter son niveau d'expertise dans ce domaine précis, souvent au détriment d'autres. Dès lors, on peut se demander si les travailleurs âgés transfèrent les acquis de leur expérience développée dans un domaine à de nouveaux domaines de connaissances. De même, s'il existe des compétences spécifiques à ce « transfert des acquis de l'expérience ». (Faurie et al, 2008)

#### 9 . 4 . Âge et compétences

Beaucoup de recherches posent en filigrane la question de l'évolution des compétences des travailleurs âgés. Ceux-ci sont en effet exposés à deux risques majeurs. D'une part, à un risque d'obsolescence de leurs compétences. Sur ce point, Pazy (1994, 1996) a précisé que le principal problème est de se focaliser sur ce que l'on connaît (phénomène de « constriction »). Il met également en avant l'existence de stratégies de faire face à l'obsolescence et le rôle de la formation tout au long de la vie dans la mise en œuvre de telles stratégies. Si l'on peut imaginer que les travailleurs âgés puissent acquérir de nouveaux « savoirs » ou « savoir-faire », l'adaptation aux « savoir-être » requis par les organisations de travail semble plus délicate. De fait, le second risque auquel se trouvent confrontés les travailleurs âgés tient à la

probabilité qu'ils n'aient pas acquis, au cours de leur parcours, les compétences nouvellement valorisées par les organisations de travail. À l'attachement à l'entreprise, à la maîtrise technique, à la stabilité et au conformisme, sont aujourd'hui préférées les compétences d'innovation, de flexibilité ou de polyvalence. L'enjeu pour les travailleurs âgés est donc double. Tout d'abord, il s'agit d'identifier les nouvelles attentes de l'organisation. Ensuite, il leur faut acquérir ces nouvelles compétences pour s'adapter à l'évolution de leur activité de travail et partager des bases communes avec leurs collègues et avec les représentants de l'organisation.

Concernant les compétences d'adaptation au changement des travailleurs âgés, une plus grande adaptabilité des travailleurs âgés comparés aux 18-23 ans, il semble que cette observation soit loin d'être unanimement confirmée. Sur le critère de la polyvalence, les travailleurs âgés sont souvent perçus comme « non polyvalents », une perception qui est renforcée par le constat mis en avant dans de nombreuses entreprises d'une diminution de la polyvalence avec l'âge. Laville et al (2004), font cependant remarquer que cette diminution de la polyvalence avec l'âge n'est sans doute pas. Le signe d'un échec des plus âgés à se former et à passer d'une situation de travail à une autre, mais qu'elle peut être le fruit d'une stratégie de défense de son identité professionnelle et de son intégrité personnelle. Les comportements des travailleurs âgés prennent en compte une multiplicité de paramètres. C'est justement là l'une des caractéristiques de leurs compétences, à savoir d'être multifonctionnelles, d'intégrer « des régulations qui leur permettent d'assurer les exigences de production, de métier, tout en préservant leur santé » (Laville et al, 2004, p 575). Ainsi doit-on, au regard d'une situation bien plus complexe qu'elle n'y paraît, réinterpréter l'évolution des compétences avec l'âge et interroger différemment ce qui, à première vue, apparaîtrait comme une baisse de compétences. (Faurie et al, 2008)

### 9.5. 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 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. 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, Le Blancgoulet (2000) a mis en évidence que les individus de plus de 40 ans engagés dans une formation redoutent davantage la situation et ont l'impression de ne pas contrôler leurs réussites et leurs échecs lors des évaluations. Elle constate également que, malgré des dispositions motivationnelles susceptibles d'handicaper les plus âgés dans l'apprentissage, leurs performances en formation sont équivalentes à celles des plus jeunes. (Faurie et al, 2008)

### **3.10 Rôle des facteurs environnementaux dans la relation « âge et travail »**

Le déroulement des dernières étapes de la carrière professionnelle et les comportements en organisation des travailleurs âgés sont en partie liés aux effets du vieillissement sur cet ensemble de facteurs individuels (détaillés ci-avant) qui sont tous plus ou moins impliqués dans la réalisation de l'activité de travail. Cependant, comme cela a été souligné à plusieurs reprises, cette relation entre âge et travail ne dépend pas uniquement des caractéristiques individuelles des sujets mais varie selon un ensemble de critères environnementaux. La nature des tâches professionnelles, les conditions de leur réalisation, les politiques organisationnelles à l'égard des travailleurs vieillissants, de même que les normes sociales ou le contexte économique et démographique, influencent également les comportements des travailleurs âgés. (Faurie et al, 2008)

#### **1 0 . 1 . Influence des conditions de travail**

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



production, pour l'accompagnement au changement technologique et pour la gestion des emplois en fonction des âges.

D'autres recherches, appuyées sur une méthodologie plus expérimentale, tendent à évaluer les effets conjoints du vieillissement et des conditions de travail sur les ressources cognitives des individus. Elles soutiennent l'hypothèse selon laquelle certaines conditions de travail peuvent moduler l'effet du vieillissement sur les ressources cognitives. Ce postulat est original car l'influence des conditions de travail peut être aussi bien positive que négative. Positive, car l'utilisation continue et intensive des habiletés cognitives de base durant l'âge adulte pourrait protéger ces habiletés du déclin lié à l'âge. (Faurie et al, 2008)

#### **1 0 . 2 . Influence du collectif de travail et des relations extraprofessionnelles**

Parmi les conditions de travail, figurent la composition, la structure et le fonctionnement du collectif de travail du travailleur âgé. À ce niveau, un certain nombre d'études ont tenté d'évaluer le rôle de la démographie organisationnelle sur la performance et la satisfaction au travail. Sur ce point, un employé qui n'a pas le même âge que ses collègues a plus de chance d'être absent et de quitter l'entreprise (ou de vouloir la quitter). Cet effet négatif a également été observé sur l'attachement à l'organisation, l'implication psychologique et la satisfaction au travail. Ainsi, d'un point de vue socio-affectif, les salariés préfèrent travailler avec des personnes de même âge. Plus contrasté est l'impact de la diversité d'âge des pairs sur la performance au travail car cette diversité peut créer des conflits positifs ou négatifs pour la réalisation des objectifs professionnels.

Concernant la satisfaction, la proximité d'âge entre supérieur hiérarchique et salariés semble également le vecteur d'une plus grande satisfaction des salariés. Quant à la performance, les observations sont contradictoires. Ferris, Judge, Chachere et Liden (1991), constatent que les supérieurs âgés ont tendance à donner de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs jeunes, comme, à l'inverse, les supérieurs jeunes ont tendance à attribuer de meilleures récompenses à des groupes de travailleurs âgés. Si la structure d'âge au sein de l'équipe est bien un facteur susceptible d'orienter une part des comportements au travail des travailleurs âgés, le degré de cohésion du collectif de travail peut s'avérer également déterminant. (Faurie et al, 2008)

### 1 0 . 3 . Politiques organisationnelles de gestion des travailleurs âgés

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

Cette notion de « plafonnement de carrière » est relativement nouvelle. Allen, Poteet et Russell (1998) la définissent comme le moment où les opportunités de promotions deviennent peu probables. Sans doute ce plafonnement doit-il à certains stéréotypes ou préjugés, partagés au sein de l'organisation (et au sein de la société, cf. paragraphe suivant) ; à des images stéréotypées d'un travailleur âgé moins ouvert au changement, peu performant, ayant une faible motivation et un faible potentiel de développement, mais présentant une grande stabilité et une grande conscience professionnelle. L'absence de possibilité d'évolution dans l'entreprise en raison de son âge peut donc être assimilée à une forme de discrimination sociale. Elle n'est pas la seule. Une discrimination existe aussi dans l'accès aux formations, les entreprises se montrant souvent hésitantes pour investir dans la formation des travailleurs âgés. On peut également se demander, à l'instar de Sterns et Miklos (1995), pourquoi les travailleurs se formeraient, puisque leurs possibilités de se développer professionnellement demeurent limitées. (Faurie et al, 2008)

### 3.11 Intérêt des études en situation de travail

Les recherches en psychologie expérimentale, pour certaines inscrites dans des modèles théoriques développementaux (Salthouse, 1985) apportent des connaissances de base sur l'évolutions des capacités cognitives avec l'âge. Ainsi, elles montrent un déclin de grandes fonctions mentales comme la mémoire de travail ou l'attention (qu'elle soit soutenue, partagée, alternée ou sélective) (Mc Dowd, Birren, 1990). Ce déclin se traduit par la

diminution de la performance pour des tâches impliquant la mise en œuvre de ces fonctions. (Antoine Laville, 1993, p 568)

Plus généralement, les recherches de psychologie expérimentale analysent l'évolution de fonctions isolées selon l'âge, sur des populations mal contrôlées ou très spécifiques. Les principales limites à un transfert en situation de travail sont liées à la volonté d'épuration ou d'abstraction de la situation pour mieux atteindre les fonctions :

- L'absence de finalisation des tâches pour le sujet du fait de leur définition par l'expérimentateur,
- L'absence d'analyse des processus mis en œuvre au profit de la performance,
- L'absence de prise en compte de l'expérience de la tâche, a fortiori des parcours professionnels
- L'absence de prise en compte des effets de l'environnement.

Le but de l'analyse des liens vieillissement-travail (que ce soit dans le cadre du vieillissement par le travail ou par rapport au travail) ne peut faire l'abstraction ni du but des travailleurs, ni de leur expérience, ni du contexte, ni de l'interaction que suppose leur rôle de régulateur, sans nier les possibilités de fragilisation.

Enfin, pendant la période de la vie active, les caractéristiques programmées du vieillissement continuent à agir et le travail se trouve être un facteur essentiel de l'environnement qui agit sur ces transformations dans toutes leurs dimensions : physiques, cognitives, psychiques, sociales et économiques. (Laville, 1995, p 569)

### **3.12 Une prise en compte de l'expérience développée dans le travail par les opérateurs vieillissant**

Il apparaît donc que l'étude des liens entre vieillissement et travail en situation réelle est l'approche pertinente et privilégiée pour déterminer :

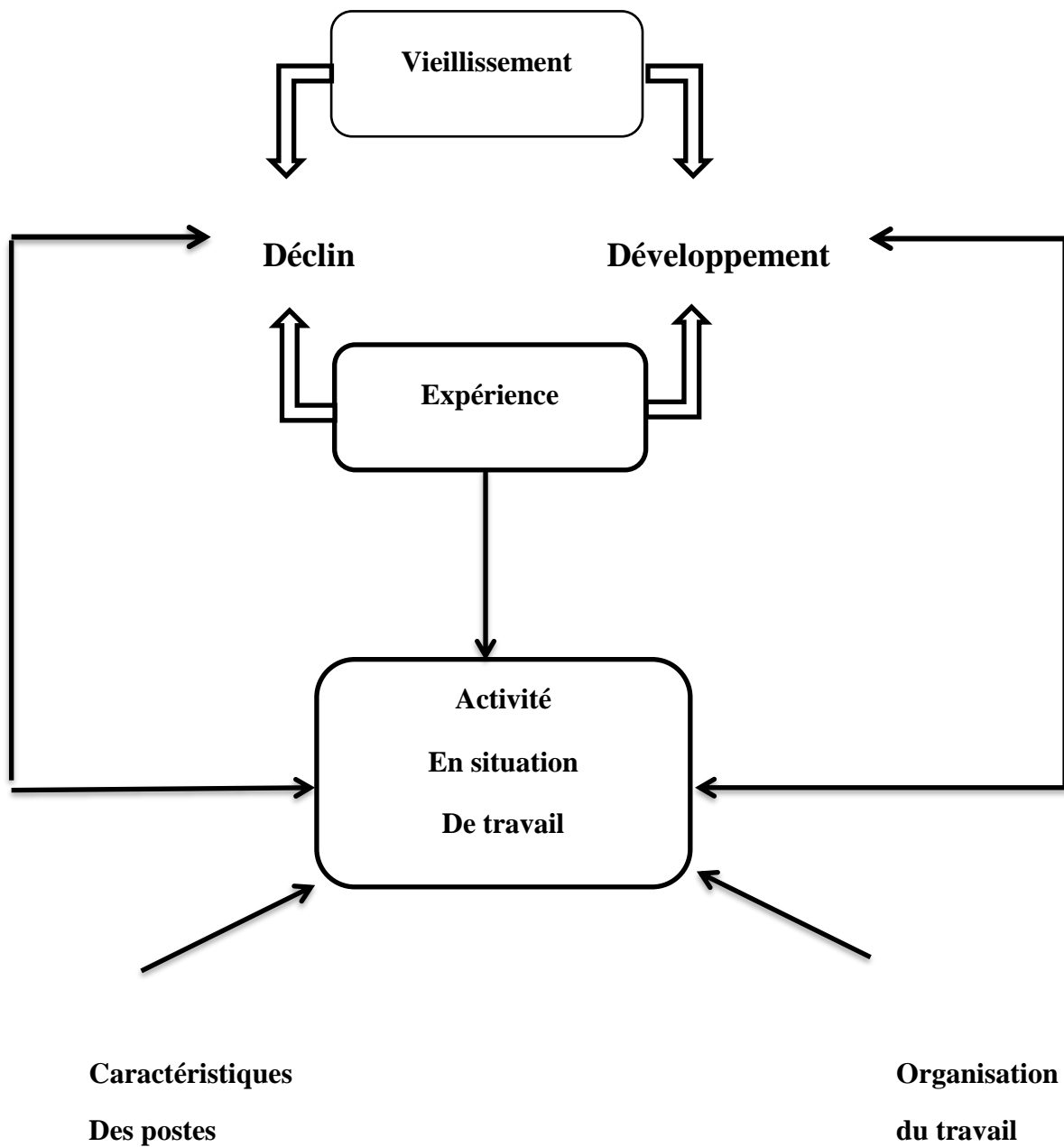
- Le rôle possible de l'expérience développée par les opérateurs vieillissants pour résister aux déficits potentiels apparaissant avec l'âge.
- Les conditions techniques, sociales, organisationnelles de sa création et de sa mise en œuvre au niveau individuel et collectif.

Cette étude s'inscrit dans une perspective développementale d'évolution conjointe du système de travail à gérer et de l'opérateur au cours du temps. L'opérateur régulateur du système gère

ce dernier par un compromis de ressources (compétences, outils de production, collègues, etc.) et de contraintes internes et externes (lacunes, déficits liés à l'âge, etc., contraintes de temps, etc.). Les compromis «se traduisent par des variations intra ou inters individuels qui matérialisent la manière dont l'opérateur adapte les exigences de la situation ou s'y adapte pour construire une activité qui satisfasse à divers critères tels que l'efficacité, la sécurité, une relative économie de moyens mentaux et physiques impliqués » (Vallot &al. 1995). On peut donc s'attendre à ce que les travailleurs vieillissants mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives qui tiennent compte des « nécessités » du système et de leurs propres ressources. (**Antoine Laville, 1993, p 570**)

En effet, durant la vie professionnelle, les compromis évoluent car non seulement les systèmes techniques et organisationnels changent « en tant que tels » mais aussi les contraintes et ressources internes (de l'opérateur régulateur) et externes (relatives au systèmes). Du côté des contraintes internes on a pu évoquer par exemple que le vieillissement s'accompagne parfois d'altérations. Du côté des ressources, il faut révoquer que le vieillissement, processus de transformation s'accompagne de maturation-différenciation liée à l'expérience. Cette expérience conduit, sous certaines conditions au développement de compétences, l'expérience étant elle-même constituée d'éléments de déclin (c'est l'expérience du changement d'équilibre fonctionnel et de certaines difficultés à affronter des situations de ce fait) et de construction,

Figure 2 : les relations entre le vieillissement, le travail et l'expérience



Source : Antoine Laville, 1993, p 570

Ces compétences sont des ressources internes qui changent avec le temps et permettent d'envisager les contraintes et ressources externes et internes différemment. Plus précisément, les compétences sont au carrefour de trois pôles de l'activité de travail dont elles permettent l'articulation. Ces trois pôles sont les suivants : le système, soi et les autres induisant chacun des critères, des ressources, des contraintes hétérogènes qui évoluent avec le vieillissement et l'expérience. Pour exemple, s'agissant du pôle « autres », de nombreuses études ont montré une modification du rapport aux règles, ou une prise en compte de l'état fonctionnel des autres ou encore une gestion, une prise en main du collectif. (**Antoine Laville, 1993, p 570**)

Ainsi, au cours de la vie professionnelle, la relation aux événements, le rapport au monde et les compétences se modifient. Il en résulte le développement de stratégies spécifiques permettant de limiter ou de résister à des difficultés accrues accompagnant le vieillissement pour faire face à certaines exigences du travail.

Ces stratégies rendent compte de deux grandes modalités de gestion liées à une activité métacognitive : l'évitement et la régulation-compensation.

L'évitement est la modalité adoptée quand la personne sait ne pas pouvoir ou ne pas vouloir compenser (ni assimiler ni accommoder<sup>11</sup>) il marque une limite reconnue par l'individu à son adaptabilité aux conditions de travail qui lui sont faites.

Les modalités d'évitement peuvent prendre diverses formes : l'évitement individuel de circonstances à risques (les conducteurs âgés qui évitent la conduite de nuit par exemple, (Marquié, 1993), la répartition de tâches au sein d'une équipe évitant aux plus âgés des contraintes physiques jusqu'au retrait de la situation (la sortie d'activité ou du métier.

Les stratégies de compensation sont permises par la mise en place de régulations fonctionnelles (l'individu change de méthodes mais conserve le même objectif) et/ou structurales (il modifie ses objectifs : modification des normes de temps, de tolérances, notamment de précision et apparition d'un arbitrage entre vitesse et précision, recours à une sélection es objectifs prioritaires, modification des règles d'exécution (Leplat, 1975). Elle se traduit également par des compensations « inter-fonctions » et que les effets du vieillissement sur certaines fonctions peuvent être compensés par d'autres mais aussi par des modes de compensations fondés sur des compromis entre objectifs (**Antoine Laville, 1993, p 570**)

Cependant, certaines caractéristiques du travail, du système de travail (organisation, technique, etc.) restreignent les marges de manœuvre disponibles<sup>12</sup> pour la mise en oeuvre de

ces stratégies : ce sont les contraintes de temps fortes, les rigidités du système technique et organisationnel, la polyvalence accrue, etc.

Ces marges de manœuvre sont à des niveaux divers :

- Au poste de travail lui-même elles consistent à permettre aux opérateurs de « développer leurs propres manières de faire, utiliser leur expérience » ;
- Dans des collectifs (allant du collectif de travail à l'entreprise), alors « c'est organiser le travail de manière que, face à la diversité des caractéristiques des opérateurs, soit proposée une diversité des situations de travail » (Laville, 1995, p 572)

### 3.13 Quelques enjeux autour des liens entre vieillissement et le travail

L'étude des différents rôles de l'expérience des opérateurs vieillissants et des éléments du travail qui vont faciliter ou restreindre sa mise en œuvre et son développement a un double objectif :

- Un objectif scientifique : définir la nature de l'expérience des opérateurs vieillissants à partir de l'analyse de différentes situations professionnelles, et ainsi contribuer à une compréhension plus approfondie du fonctionnement de l'homme au travail dans le cadre de théories développementales ;
- Un objectif social et économique : définir les conditions de maintien au travail jusqu'à l'âge de la retraite des opérateurs vieillissants sans une dégradation prématurée de leur santé. (Laville, 1995, p 572)

C'est avec ce double objectif en tête que seront abordés quelques enjeux des liens entre le vieillissement et le travail : les caractéristiques des compétences des opérateurs vieillissants face aux évolutions du travail ; dans quelles conditions leur expérience leur permet-elle d'apprendre de nouvelles situations de travail et de faire face aux exigences de flexibilité des entreprises. (Valérie Pueyo, 1999, p 574)

### 3.14 Les exigences en matière de formation sont-elles différentes dans le cas des travailleurs âgés ?

Les exigences en matière de formation peuvent être différentes dans le cas des travailleurs âgés. Puisque l'apprentissage repose sur l'expérience acquise, il peut être nécessaire d'axer davantage la formation sur les aspects « pratiques ». Les nouvelles aptitudes à acquérir doivent être exposées dans un cadre qui puisse être adapté à ce qu'ils connaissent

déjà. La justification et la logique qui sous-tendent les renseignements transmis – pourquoi faites-vous ce que vous faites – revêtent davantage d'importance. Il faut parfois prévoir une période de formation plus longue que s'il s'agit de travailleurs plus jeunes. Il faut parfois prévoir davantage d'appui ou de pratique. Toutefois, de nombreuses études montrent que la capacité de travail n'est pas nécessairement différente, une fois la courbe d'apprentissage amorcée. Nous apprenons et pensons tous différemment, peu importe notre âge. Ces fonctions cognitives – de quelle façon une personne apprend et réfléchit – varient beaucoup d'un individu à un autre, en fonction des expériences qu'ils ont vécues au cours de leur existence.

Les personnes qui ont obtenu beaucoup de formation et effectué de longues études au cours de leur vie ou qui ont été appelées à exécuter une grande variété de tâches sont des apprenants expérimentés. De façon typique, elles sont en mesure de bien apprendre de nouvelles capacités et de parfaire celles qu'elles possèdent déjà. Les personnes qui peuvent opposer davantage de résistance à l'apprentissage en qualité d'adultes âgés englobent celles qui ont obtenu une formation formelle restreinte ou qui ont exécuté des tâches répétitives ou relativement simples durant de nombreuses années. Ces dernières sont habituées de faire la même chose de la même façon et peuvent éprouver de la difficulté à assimiler de nouveaux renseignements ou de nouvelles façons de procéder. **(Antoine Laville, 1998, p 7)**

#### **14.1. L'accès à la formation continue des personnes âgées**

A partir de 45 ans, l'accès à la formation continue baisse pour les actifs en emploi, en se réduisant encore plus au-delà de 55 ans. Ceci s'explique notamment par les politiques de gestion de la main d'œuvre des employeurs qui ne sont pas enclins à investir dans la formation des travailleurs dont perspectives de carrière sont limitées. Si les seniors expriment de moindre besoin de formation, il serait dangereux d'en conclure que leurs faibles accès à la formation s'expliquent uniquement par un tel désintérêt. On assiste sans doute à un phénomène circulaire de moindre accès à la formation qui entretient chez eux un sentiment de renoncement ou tout au moins de moindre appétence. Les seniors appartiennent aussi à une génération qui a moins bénéficié de la formation que les générations suivantes. **(Brunet, F et Richet Mostain, 2002, p 2)**

L'accès à la formation continue des travailleurs âgés varie sensiblement selon l'environnement professionnel (taille de l'entreprise, secteur d'activité, qualification). Dans les entreprises où ce sont mis en place récemment de nouveaux équipements ou une nouvelle organisation de travail, les seniors ressentent aussi moins à l'écart de la formation professionnelle.



Les formations pour les plus de 50 ans sont rarement des formations diplômantes ou associées à une certification. En revanche, il s'agit davantage de formations en bureautique et informatique ou en ressources humaines et communications. Mais peu d'entreprises déclarent et adaptent la formation à leurs salariés âgés. **(Brunet, F et Richet Mostain, 2002, p 2)**

#### **14.2. Les travailleurs âgés accèdent moins à la formation continue**

L'accès à la formation professionnelle dépend de multiples facteurs comme l'ancienneté dans l'entreprise, le type d'employeur, le diplôme et le niveau de qualification ou encore les perspectives de départ prochain à la retraite. Il est alors utile de voir en quoi l'accès plus faible des travailleurs âgés à la formation continue est dû à des effets de structures liées à leurs caractéristiques particulières d'emplois, ou bien un effet propre de l'âge. Un niveau de diplôme élevé, une plus grande ancienneté dans l'entreprise, le fait de travailler dans une grande entreprise, ou d'être agent de la fonction publique favorisent les chances de bénéficier de la formation continue, tout chose égale par ailleurs. En revanche, travailler à temps partiel ou être ouvrier joue en défaveur de l'accès à la formation continue. **(Brunet, F et Richet Mostain, 2002, p 2)**

Certaines des caractéristiques recensées sont plus accentuées chez les salariés âgés. Ceux-ci ont une ancienneté plus importante dans l'entreprise, sont davantage cadres ou professions intermédiaires, qu'employés ou ouvriers : l'ensemble de ces attributs contribue positivement à leur accès à la formation. En revanche, les travailleurs âgés sont moins diplômés, ce qui influe négativement. Parmi les individus âgés de plus de 45 ans, une perspective de départ prochain à la retraite diminue en outre de 40% la chance d'accéder à une formation, toutes choses égales par ailleurs. À caractéristiques d'emploi identiques à ceux de leur cadet, les plus de 45 ans partissent d'un accès à la formation continue plus faible, leurs chances fléchissent énormément après 55 ans. Parmi les facteurs explicatifs de ce moindre accès, les auteurs insistent sur le comportement des entreprises vis-à-vis des salariés âgés. Les employeurs ne sont pas enclins à investir en termes de formation dans des travailleurs destinés à quitter la retraite. Il est plus « rentable » pour eux d'investir dans des travailleurs plus jeunes. **(Brunet, F et Richet Mostain, 2002, p 2)**

#### **14.3. En cas d'innovation dans le travail, les salariés âgés sont moins à l'écart de la formation professionnelle**

Cependant le handicap des travailleurs âgés en matière de formation n'a pas la même ampleur selon l'environnement technologique ou organisationnel. Dans les services sans

innovation ou organisationnelle, les salariées âgées de 50 à 54 ans ont une chance diminuée de 35% d'accéder à une formation par rapport aux salariés les plus âgées ont, quant à eux, une chance diminuée de 83%. Dans les services où se sont mis en place récemment de nouveaux équipements ou une nouvelle organisation du travail, les mêmes salariées âgées accèdent moins à la formation, mais l'écart est cependant moins prononcé. **(Brunet. F et Richet Mostain, 2002, p 3)**

- **Résumé du chapitre**

A travers de ce chapitre nous avons mis l'accent sur la place des personnes âgées dans l'environnement, c'est quoi le rôle des facteurs individuels et environnementaux dans la relation « âge et travail » ainsi que on a touché à la fin l'accès des travailleurs seniors à la formation continue.

**PARTIE**  
**PRATIQUE**

# **CHAPITRE 4**

## **CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

## Préambule

L'étude sur le terrain est l'étape la plus importante dans une recherche scientifique, tout d'abord nous présentons le lieu, dont on a effectué notre enquête de recherche, ensuite nous tentons à travers cette partie d'expliquer les différentes étapes de l'enquête sur le terrain.

### 4.1 Présentation du terrain de stage

#### 1. Définition, création et consistance physique

L'EPSP de **Seddouk**, structure de création récente, dispose d'une consistance physique (A). Il exerce une mission de service public de santé. Il obéit à des règles d'organisation et de fonctionnement fixées par un texte réglementaire en vigueur (B), il bénéficie de la dotation de budget (C).

Avant d'aborder la création (b), la localisation géographique de l'EPSP de SEDOUK et sa consistance physique (c), il convient d'être éclairé sur la notion d'EPSP (a).

#### 1.1. Définition de la notion d'établissement public de santé de proximité

L'EPSP se définit comme établissement public à caractère administratif, personne morale de droit public, jouissant :

- De la personnalité juridique notamment le pouvoir d'ester et celui d'être assigné en justice ;
- De l'autonomie financière, consacre par sa dotation et l'exécution d'un budget.

En fin il est placé sous tutelle du Wali de la Wilaya. Cette tutelle est exercée par le biais des services de la santé publique.

L'établissement est formé d'un réseau de la polyclinique et de la salle de soins de santé base, assurant la couverture d'un bassin de population. Il exerce une activité de service public de santé.

#### 1.2. Création et dénomination de l'EPSP de SEDDOUK

L'EPSP de **Seddouk** est issu de réorganisation de secteur sanitaire d'AKBOU : les dispositions du décret Exécutif N°97-466 du 02.12.1997 fixant les règles de création de l'organisation et de fonctionnement des secteurs sanitaires ont été abrogés par celle du décret exécutif N°07-140 du 19.05.2007 modifié et complété. Portant création, organisation et

fonctionnement des EPH (établissement publics hospitalière) et des EPSP (établissements publics de santé de proximité).

La nouvelle carte sanitaire, ainsi instituée, comporte pour la Wilaya de Bejaïa, 07 EPH dont celui d'Akbou et 08 EPSP dont celui de Seddouk. Ce dernier dénommé **TALAOUANOU Salah**, a connus démarrage effectif le **01/01/2008**.

### 1.3. Aire géo-sanitaire et consistance physique

L'EPSP de Seddouk dispose de son siège technico-administratif à la polyclinique de **SEDDOUK**. Il couvre un bassin de population de plus de 863385 HB, reparté sur le territoire quatre (4) Daïras, c'est-à-dire un ensemble de sept (7) communes, d'une superficie globale de 493,18 Km<sup>2</sup>, soit une densité de population de 17.277 HB/Km<sup>2</sup> environ. Ce vaste territoire se caractérise par un relief montagneux et très accidenté avec des zones fortement enclavées.

L'EPSP de Seddouk est situé dans un air géo-sanitaire limité comme suit :

- Au nord, par L'EPH de Sidi Aiche.
- Au nord –ouest, par L'ESPS d'Adekar
- Au nord –est, par L'EPSP D'El Kseur.
- Au sud, par l'EPSP de Tazmalt
- A L'est, par les infrastructures de sante d'épand de la wilaya de Bordj-Bou Arreridj
- Enfin, l'ouest, par l'EPH d'Akbou.

La consistance physique de l'EPSP a été fixée par l'arrête ministériel N°11-0038 /MSPRH du 27.01.2011 émanant du ministre de la sante de la population et de la reforme hospitalier. Elle comporte l'ensemble des structures sanitaires de soins de base. Elle est actualisée au terme de chaque exercice en cas de modification intervenant à la suite de la réception et de la mise en service, par l'EPSP, de nouvelles infrastructures légères de sante. La réalisation de ces dernières incombe aux communes. En effet, le financement y afférent repose sur différentes sources (PCD, subvention financières accordées par le FCCL ou allouées par le wali au titre du budget de la wilaya ressources propre de la commune...).

Au **31.12.2015** l'EPSP de **Seddouk** dispose de sept (7) polycliniques, 25 salles de soins reparties sur 29 localités implantées sur le territoire de sept (7) communes, cinq (5) points de garde, quatre maternités rurales intégrées, huit (8) cabinets dentaires, sept (7) laboratoires,

sept (7) radiologies, quatre (4) UDS (unité de dépistage et suivi) fixées à l'intérieur des établissements scolaires, un SEMEP (service d'épidémiologie et de médecine préventive), un SMT (service de médecine de travail) et un SCTTMR (service de contrôle de traitement de la tuberculose et des maladies respiratoires).

#### **1.4. L'effectif de l'EPSP de Seddouk**

Au 31 décembre 2022, l'EPSP de Seddouka atteint un nombre important de salariés qui est arrivé jusqu'à 403 employés, cet EPSP est composé de 03 médecins spécialistes (Médecin de travail, Psychiatre et Pneumo), 57 médecins généralistes (14 médecins généralistes en chef, 18 médecins généralistes principales et 25 médecins généralistes), 14 chirurgiens-dentistes (un chirurgien-dentiste en chef, 07 chirurgiens-dentistes principales et 14 dentistes), 24 sages-femmes, 09 psychologues, un orthophoniste, 14 biologistes, 23 infirmiers et 258 d'autres employés entre administrateurs, manipulateurs en radiologie, attachés aux laboratoire, laborantins, hygiénistes, préparateurs en pharmacie, aides-soignants, agents de prévention, agents de services, conducteurs et gardiens.

## **2. Mission, organisation et fonctionnement de l'EPSP de Seddouk**

### **2.1 Missions**

L'EPSP s'est vu confier, par le législateur de santé, une mission de prise en charge de façon intégrée et hiérarchisée, à savoir :

- La prévention et les soins de santé de base ;
- Le diagnostic et les soins de proximité ;
- Les consultations de médecine générale et de médecine spécialisée de base ;
- La mise en œuvre des programmes nationaux de santé et de population, y compris les activités inhérentes à la santé reproductive et au planning familial dans le cadre de la politique d'espacement des naissances ;
- Contribuer à la population et à la protection de l'environnement au titre de l'hygiène du milieu, de la salubrité et de la lutte contre les naissances et les fléaux sociaux ;
- Contribuer à l'établissement et à la mise en œuvre de programmes de perfectionnement et de recyclage des personnels de santé.

Pouvoir servir de terrain de formation paramédicale et en gestion hospitalière sur la base de conventions conclues avec les établissements de formation habilités.

## 2.2 Organisation et fonctionnement

L'EPSP de **Seddouk** est administré par un conseil d'administration, organe délibérant (1) et dispose d'un organe à caractère consultatif : le conseil médical (2). Il est dirigé par un directeur (3), il bénéficie de la dotation d'un budget.

## 2.3 Le conseil d'administration, organe délibérant

Sa composition, reflétant la participation des différents partenaires à la gestion de l'EPSP, est fixée comme suit :

- Le représentant du wali de la wilaya de Bejaia, préside ;
- Un représentant de chacune des structures suivantes : Administration des Finances – Assurances Economique, organismes de sécurités social-APW de BEJAIA – APC de SEDDOUK, lieu de siège de l'établissement ;
- Un représentant du personnel médical élu par ses pairs ;
- Un représentant du personnel paramédical des usages de la santé ;
- Un représentant des travailleurs élus en assemblée générale ;
- Le président du conseil médical.

Le directeur de l'EPSP assiste aux délibérations du conseil d'administration avec voix consultative en assure le secrétariat (préparation de l'ordre du jour à soumettre au président du C.A, convocation des membre, tenue de la fiche d'émargement, établissement du PV à consigne sur le registre...). Les membres de cet organe sont nommés pour un mandat d'une durée de trois ans renouvelables, par arrêt de wali de la wilaya de Bejaia sur proposition des institutions et organismes concernés.

Le conseil d'administration peut faire appel à toute personne qui, en raison de ses compétences, peut l'éclairer dans ses travaux, il délibéré notamment sur le point suivant :

- Le plan de développement à court et moyen termes et les projets d'investissement de l'établissement ;
- Le projet de budget, les comptes prévisionnels et le compte administratifs y afférent ;
- Les programmes annuels d'entretien et de maintenance des immeubles, des équipements médicaux et des équipements connexes ;



- Les conventions de formation paramédicale ou de gestion hospitalière ;
- Les contrats concernant les présentations de soi conclus avec les partenaires de l'établissement notamment les organismes de sécurité sociale, les assurances économiques, les mutuelles, les collectivités locales (Wilaya commune et autre institution et organismes) ;
- L'acceptation ou refus de dons et legs ;
- Enfin les marches, contrat, convention et accords conclus conformément à la réglementation en vigueur, il se réunit en session ordinaire une fois par semestre et peut se réunir en session extraordinaire sur convention de son président ou à la demande 2 /3de ses membres.

Ses délibérations font l'objet de PV signer par le président et le directeur secrétaire de séance et consigne dans un registre ad hoc, cote et paraphé par le président.

Lors de sa première réunion, le conseil d'administration est tenu d'établir et d'adopter son règlement intérieur.

L'ordre du jour des réunions de l'organe délibérant est arrêté par le président sur proposition du directeur. Le conseil d'administration ne peut délibérer verbalement qu'en présence de la majorité de ses membres. Si le quorum n'est pas atteint, l'organe est convoqué à nouveau dans les 8 jours suivants.

Ce dernier peut alors délibérer quel que soit le nombre des membres présents à la séance. Ses décisions sont prises à la majorité des membres présents. Cependant, en cas de partage des voix, celle du président est prépondérante. Les délibérations de l'organe sont transmises pour approbation, au wali de la wilaya de BEJAIA dans les 8 jours suivant la réunion. Elles deviennent exécutoires 30 jours après leur transmission sauf opposition expresse signifiée dans ce délai.

#### **2.4 Le conseil médical, organe de consultation**

Il suggère toutes dispositions utiles de nature à améliorer l'organisation et le fonctionnement, notamment, des services de soin et de prévention, il peut être, ainsi saisi par le directeur sur toutes questions revêtant un caractère médical, scientifique ou de formation, il se compose :

- Des responsables des services médicaux ;
- D'un pharmacien responsable de la pharmacie ;
- D'un chirurgien –dentiste ;
- D'un paramédicale élus par ses pairs dans le grade le plus élevée du corps des paramédicaux.

Il élit en son sein un président et vices président pour un mandat de trois ans renouvelables.

Il se réunir, en session ordinaire une fois par trimestre, sur convocation de son président. Toutes fois, il peut se réunir en session extraordinaire à la demande :

- Soit de son président ;
- Soit à la majorité de ses membres ;
- Soit du directeur de l'établissement.

Les réunions de conseil médical font l'objet de PV consignés dans un registre ad-hoc. Cet organe consultatif en peut siéger que si la majorité de ses membres sont présent, si le quorum n'est pas atteint, il est à nouveau convoqué dans les 8 jours qui suivent. Dans ce cas il peu délibérer quel que soit le nombre des membres présents à la séance.

Lors de sa première réunion, le conseil médical établit et arrêté son règlement intérieur

#### ❖ **Le directeur, organe de direction**

Il est nommé par arrêté du ministre charge du secteur de santé. Il est mis fin à ses fonctions dans les mêmes formes. Il est responsable du bon fonctionnement de l'EPSP, à ces titres :

- Il représente l'établissement, devant les juridictions et dans tous les actes de la vie civile ;
- Il jouit de la qualité d'ordinateur principal du budget de l'établissement ;
- Il prépare les projets de budget et établir les comptes prévisionnel et administratif de L'EPSP ;
- Il ordonnance les dépenses set les recettes au titre du budget de l'établissement ;
- Il établit le projet de l'organisation interne et de règlement intérieur de l'établissement ;
- Il exécute les délibérations s'adopte par le conseil d'administration ;

- Ils préparent confectionne le rapport annuel d'activité de L'EPSP qu'il transmet, après approbation par le conseil d'administration et sous couvert du directeur de la wilaya de Bejaia, autorité de tutelle ;
- Il conclut tous marchent, contrat convention et accords conformément à la réglementation en vigueur ;
- Il exerce le pouvoir hiérarchique sur les personnels places sous son autorité.
- Il nomme l'ensemble des personnels de L'EPSP sauf ceux pour lesquels un autre mode de nomination est prévu ;
- Il peut déléguer sa signature, sous sa responsabilité, a ses proches collaborateurs.

En cas d'absence ou d'empêchement du directeur, ce dernier peut déléguer ses fonctions à un de ses adjoints pour le temps que dure l'absence ou l'empêchement, Il est assisté de quatre (4) sous-directeurs charger respectivement :

- Des services de santé ;
- De la maintenance des équipements médicaux et de l'équipement connexe ;
- Des ressources humaines ;
- Des finances et des moyens.

Ils sont nommés par arrêté du ministre charge du secteur de la sante. Le décret exécutif **N°07-140** du **19.05.2007**, modifier et compléter, portant création, organisation et fonctionnement des **EPH** et des **EPSP** n'a pas fixe les attributions confiées à chacun des sous-direction. Enfin, l'organisation interne des **EPSP** est prévue par **l'A.I.M du 20.12.2009**.

La classification des **EPSP** en quatre (4) catégories (**A.B.C et D**) par l'arrêté interministériel du **15.01.2012** permet de déterminer l'importance de l'établissement et par conséquent d'apprécier le volume de sa dotation budgétaire.

## 4.2 La pré-enquête

La pré-enquête est une phase importante, pour bien entamer notre démarche empirique, dans le but de vérifier sur le terrain, la pertinence de notre thématique centrée sur une catégorie très présente et très importante vue leur nombre d'ancienneté et d'expertise dans les organisations, ce sont les travailleurs âgés et comment ils voient la formation continue en fin de carrière.

Cette étape nous a permis de rencontrer des professionnels de terrain, sachant qu'elle la touche de l'ensemble des salariés au sien de L'EPSP de SEDOUK, de différents postes, dont ils ont répondu aux différentes questions relatives à notre thématique d'étude en vue de mieux cerner notre thème.

En premier lieu nous avons eu un entretien avec le Responsable des Ressources humaines afin d'avoir son avis par rapport à notre sujet de recherche.

## 4.3 Le déroulement de l'enquête

Le déroulement de notre enquête a été duré d'un mois, du 16/04/2023 au 16/05/2023. Pendant ce mois, nous avons réussi à prendre connaissance du terrain et de la faisabilité de notre enquête par rapport à notre sujet.

## 4.4 Les méthodes et les techniques utilisées

### 1) Les méthodes utilisées

Dans chaque recherche, la méthode utilisée doit être choisit et mis en œuvre avec souplesse et en fonction de ses propres objectifs, dans notre recherche nous avons adopté la méthode descriptive et l'analyse quantitative.

La méthode descriptive qui consiste à décrire, nommer ou caractériser un phénomène, une situation ou un événement de sorte qu'il apparaisse familier. **(N'da. P, 2002, p 19)**

L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre). Ces données résultent souvent d'une enquête par questionnaire mais peuvent également être produites par le codage de documents d'archives, de dossiers administratifs, de sources sonores ou visuelles. **(Martin Olivier, 2018, p 26)**

## 2) Les techniques utilisées

La technique de recherche que nous avons utilisée durant la réalisation de notre recherche est le questionnaire.

Selon Grawitz. M, le questionnaire est un moyen de communication entre l'enquêteur et l'enquêté. Il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend une information de l'enquêté. **(Grawitz. M, 1996, p 587)**

Savaresse ajoute que le questionnaire est une technique d'élaboration et de collecte de données chiffrées. Il prend la forme d'une série de questions rédigées, préétablies et posées de façon standardisée à un échantillon d'individu, de façon à établir des liaisons statistiques destinées à expliquer leurs pratiques, conduites ou opinions à partir de leur position dans l'espace social. **(Savaresse. E, 2006, p 37)**

Dans l'objectif de vérifier les hypothèses préalablement , nous avons élaborer Notre questionnaire qui est composé de quatre axes, le premier qui est consacré pour les données personnelles, le deuxième est sur la participation à la formation, le troisième qui est les besoins actuels et les besoins futurs de formation et il est devisé en deux la première partie est sur les besoins actuels et la deuxième partie sur les besoins futurs de formation, enfin le quatrième axe L'échantillonnage, nom de cette opération de sélection, il permet de décrire l'ensemble de la population étudiée à partir des seuls éléments sélectionnés. Le fait de s'appuyer sur un échantillon pour se représenter l'ensemble de la population peut être à l'origine d'erreurs de jugement quelquefois sévères, appelées biais d'échantillonnage. **(Daniel Gaumont, 2016, p 52-71).**

Pour garantir la fiabilité de notre questionnaire nous avons utilisé le test d'Alpha Crombach.

Tableau 8 : Test de fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,571	10

#### 4.5 La population de l'étude

La population de recherche inclus dans notre étude, sont les travailleurs de L'**EPSP** de **Seddouk** qui est constitué de 403 employés, et notre enquête a été menée auprès de 75 travailleurs âgés appartient à l'ensemble du corps médical.

##### ➤ La sélection de l'échantillon d'étude

« L'échantillon est un sous ensemble d'éléments d'une population donnée ».

Nous avons opté dans cette présente étude pour la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié.

La technique de l'échantillonnage stratifié est l'une des techniques probabilistes « est une sorte d'échantillonnage probabiliste qui part de l'idée qu'une ou plusieurs caractéristiques distinguent les éléments de la population et qu'il y'a lieu dans tenir compte devant la sélection. Ce procédé permet de créer ces sous-groupes ou strates qui auront une certaine homogénéité parce qu'on présume que les éléments composants chaque strate ou une certaine ressemblance et que chacune et ainsi distincte des autres ». (Aktouf, 1987)

A travers cet échantillon on s'est adresser à l'ensemble du corps médical de l'EPSP, médecins, dentistes, psychologue et autre pour réaliser notre recherche nous avons distribué 75 questionnaires, dont on a récupéré 62. Comme il est simulé dans le tableau suivant :

Tableau 9 : Répartition du questionnaire

Distribués	Récupérés	Perdus	Écartés	Validés
75	62	13	06	56

## 4.6 Les outils de mesure utilisés

Nous avons dépouillé les données recueillies en utilisant le logiciel SPSS pour y analyser (Statistical Package for Social Sciences). A cet effet nous avons opté pour les opérations statistiques, les outils de mesure suivants :

- Les pourcentages et les fréquences pour calculer les caractéristiques personnelles de l'échantillon d'étude ;
- Le test Alpha Cronbach pour tester la fiabilité des questions ;
- Le test de Khi-deux pour analyser nos hypothèses.

## 4.7 Analyse des données personnelles

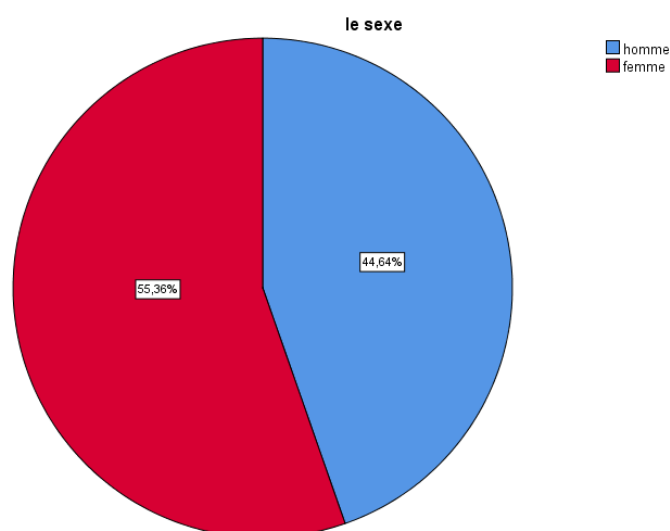
- Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude

On a réparti l'ensemble de l'échantillon selon les caractéristiques suivantes :

**Tableau 10 : répartition des membres de l'échantillon selon le sexe**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Homme</b>	25	44,6%
<b>Femme</b>	31	55,4%
<b>Total</b>	56	100%

**Figure 3 : Répartition des membres de l'échantillon selon le sexe**



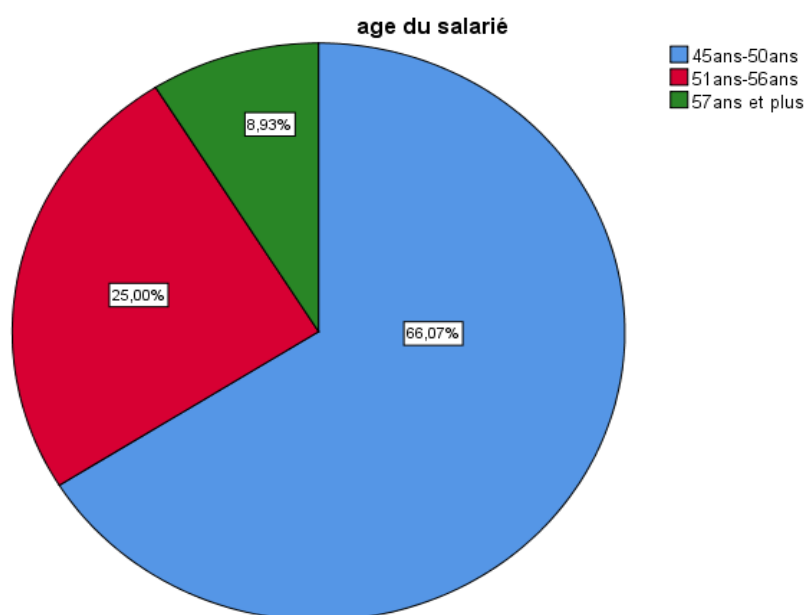
### Commentaire

A partir de ce tableau on observe que la catégorie dominante est celle du sexe féminin avec un taux de 55,4%, alors que celle du sexe masculin représente seulement 44,6% de la population d'étude, et cela s'explique par une évaluation continue de la présence de la femme, qui veut dire que le sexe féminin est supérieur.

**Tableau 11 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge**

	Fréquence	Pourcentage
<b>45 ans – 50 ans</b>	37	66,07%
<b>51 ans – 56 ans</b>	14	25%
<b>57 ans et plus</b>	5	8,93%
<b>Total</b>	56	100%

**Figure 4 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'âge**



### Commentaire

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés est constituée par la tranche d'âge (45ans – 50ans) avec un pourcentage important de 66,07%, suivi de la classe (51ans - 56ans) avec un taux de 25% et enfin la tranche d'âge de (57 et plus) qui représente un faible taux de 8,93% dans l'EPSP de Seddouk.



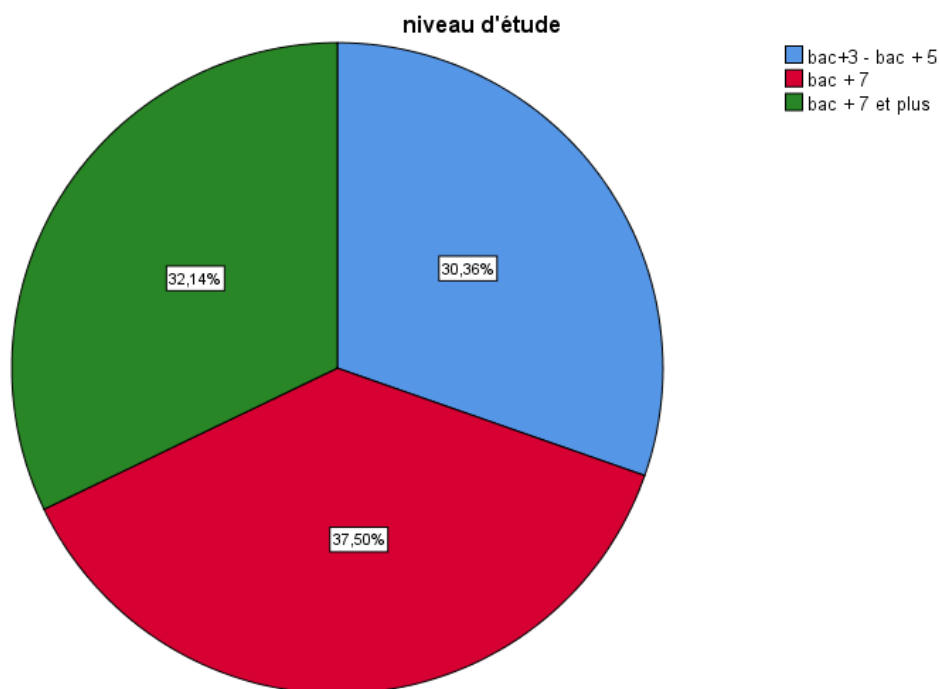
Pour la première tranche et la deuxième tranche d'âge (45ans – 50ans) et (51ans – 56ans), s'explique par leurs expertises dans leurs domaines de travail.

Enfin, la dernière tranche d'âge (57ans et plus), s'explique par leurs fidélités à l'établissement et leurs grandes expertises dans le travail.

**Tableau 12 : Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Bac+3 – bac+5</b>	17	30,4%
<b>Bac+7</b>	21	37,5%
<b>Bac+7 et plus</b>	18	32,1%
<b>Total</b>	56	100%

**Figure 5 : Répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'étude :**



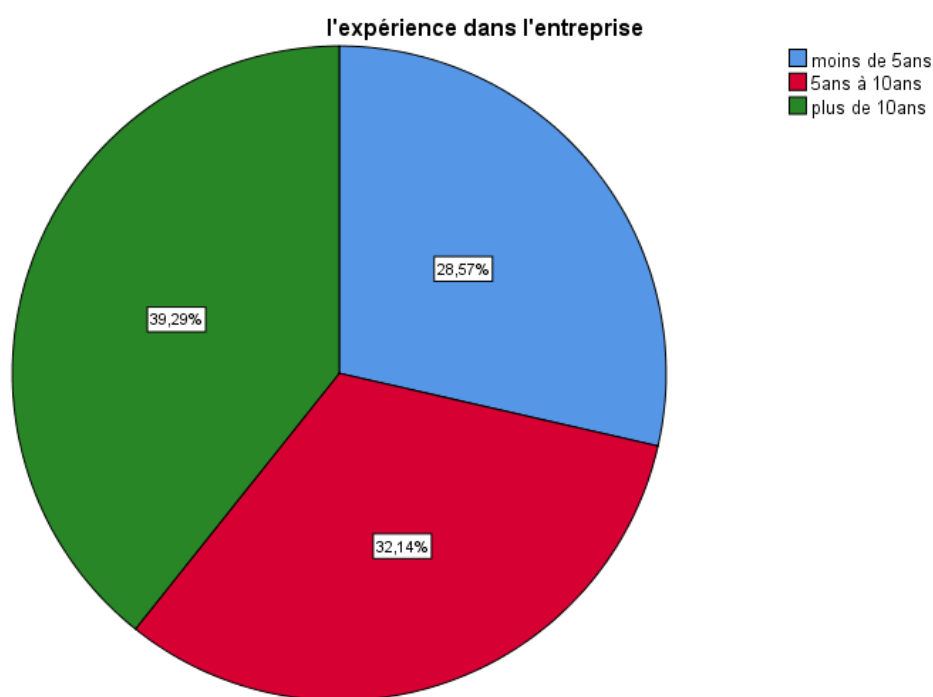
### Commentaire

Le tableau N° 03 montre clairement que la moitié des enquêtés ont un niveau d'étude (bac+7) avec un taux élevé à 37,5%, puis le taux de 32,1 représente le niveau de (bac+7 et plus), suivi du pourcentage de 30,4% au niveau de (bac+3 – bac+5) de moyenne et le taux le plus faible, cela explique que les études supérieures sont exigées pour exercer les postes.

**Tableau 13 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise**

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	16	28,6%
5ans – 10ans	18	32,1%
Plus de 10ans	22	39,3%
Total	56	100%

**Figure 6 : Répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience dans l'entreprise**



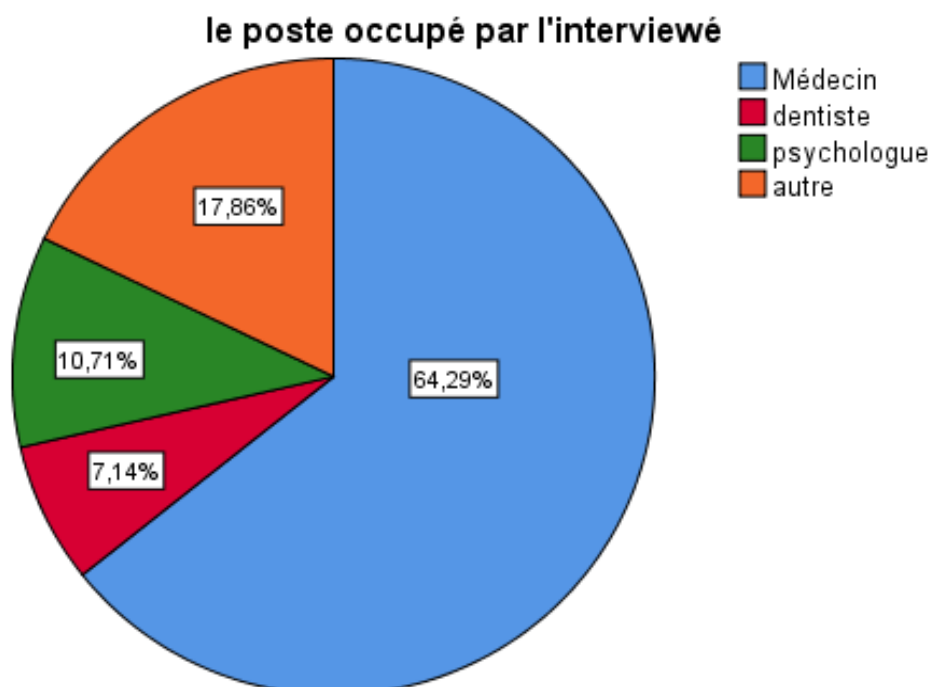
#### Commentaire

La répartition de l'échantillon selon les années d'expérience dans l'établissement, montre que ceux qui ont une expérience (plus de 10ans) sont les dominants avec un taux élevé à 39%, suivi de ceux qui ont une expérience de (5ans à 10ans) avec un pourcentage 32,1%, et en finale un faible taux pour ceux qui ont (moins de 5ans) d'expérience.

Tableau 14 : Répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé

	Fréquence	Pourcentage
Médecin	36	64,3%
Dentiste	04	7,1%
Psychologue	06	10,7%
Autre	10	17,9%
Total	56	100%

Figure 7 : Répartition des membres de l'échantillon selon le poste occupé



### Commentaire

On remarque dans ce tableau ci-dessus, le pourcentage de 64,3% représente la catégorie des Médecins qui est en premier lieu, ensuite celle des (autres spécialités) avec un pourcentage de 17,9% au second lieu, en troisième position, la catégorie des (psychologues) avec un pourcentage 10,7%, en dernier lieu, la catégorie (dentiste) avec un taux de 7,1% qui est le plus faible.

D'après ces résultats, on peut dire que l'EPSP de **Seddouk**, favorise beaucoup plus de postes pour les médecins.

#### 4.8 Les difficultés rencontrées

Dans la plupart des recherches, les chercheurs sont confrontés à des difficultés et contraintes qui entravent le bon déroulement de l'enquête. Parmi les difficultés que nous avons rencontrées :

- L'insuffisance de temps pour mener à bien notre enquête (un mois).
- Le nombre de séances est insuffisant, seulement deux séances par semaine.
- La perte de quelques questionnaires parmi les 80, ce qui a réduit le nombre de notre échantillon.
- **Résumé du chapitre**

A partir de ce chapitre on a essayé de présenter d'une manière détaillée dans la première partie notre terrain d'étude l'**EPSP** de **Seddouk**, dans la deuxième partie on a montré l'ensemble des règles et techniques que le chercheur doit suivre pour mener sa recherche.

# **CHAPITRE 5**

## **ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES HYPOTHÈS**

## Préambule

Dans ce chapitre qui est analyse et interprétation des données, nous allons d'abord faire une analyse à l'ensemble des caractéristiques personnelles de n ensuite nous allons analyser et interpréter les hypothèses, à la fin on va discuter les résultats de chaque hypothèse.

### 5.1. Analyse et interprétation des hypothèses

#### 1.1. Analyse et interprétation de la première hypothèse

« Un accès faible à la formation continue des travailleurs âgés ».

**Tableau 15 : la présentation des résultats de la première hypothèse**

Tests statistiques		
	âge du salarié	Part.form
Khi-carré	29,179 <sup>a</sup>	28,071 <sup>b</sup>
Ddl	2	10
Sig. Asymptotique	,000	,002

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,7.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 5,1.

Ce tableau représente les réponses des membres de l'échantillon d'étude qui appartiennent au premier axe qui mesure notre première hypothèse : « un accès faible à la formation continue des travailleurs âgés », d'après les résultats indiqués dans le tableau ci-dessus, la valeur de Khi-carré de toutes les questions est significative, qui veut dire qu'elle est inférieure à (0,05), et le degré de liberté égale à (10). Ce qui fait que le résultat de cet axe concernant la première hypothèse est significatif avec (0,002).

#### 1.2. Analyse et interprétation de la deuxième hypothèse

« Les travailleurs âgés expriment moins de besoin actuel de formation ».

Tableau 16 : la présentation des résultats liés à la deuxième hypothèse

Tests statistiques		
	âge du salarié	Bes.act
Khi-carré	29,179 <sup>a</sup>	9,893 <sup>b</sup>
Ddl	2	8
Sig. Asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,7.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 6,2.

Le tableau précédent représente un résumé des résultats statistiques liés à l'axe de la deuxième hypothèse : « les travailleurs âgés expriment moins de besoins actuels de formation », et on constate à travers de ces résultats présentés dans ce tableau que la valeur de Khi-deux est égale à (0,000), ce qui veut dire qu'elle est inférieure de (0,05) et le degré de liberté est (8). Donc on conclut que le résultat de notre deuxième hypothèse est significatif.

### 1.3. Analyse et interprétation de la troisième hypothèse

« Le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue avec l'âge ».

Tableau 17 : la représentation des résultats de la troisième hypothèse

Tests statistiques		
	âge du salarié	Bes.fut
Khi-carré	29,179 <sup>a</sup>	33,286 <sup>b</sup>
Ddl	2	3
Sig. Asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,7.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 14,0.

D'après ce tableau, on observe des résultats statistiques pour le troisième axe qui est relatif à la troisième hypothèse : « le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue avec l'âge », on aperçoit que nos résultats présentés au-dessus sont significatives, car le Khi-deux est inférieur à (0,05), ce qui fait que le résultat obtenu est égal à (0,000) et le degré de liberté égale à (3).

#### 1.4. Analyse et interprétation de la quatrième hypothèse

« Les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivi des formations sont limitées ».

**Tableau 18 : la représentation des résultats de la quatrième hypothèse**

Tests statistiques		
	âge du salarié	Attentes.exp
Khi-carré	29,179 <sup>a</sup>	22,214 <sup>b</sup>
Ddl	2	4
Sig. Asymptotique	,000	,000

a. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 18,7.

b. 0 cellules (,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 11,2.

Ce dernier tableau représente la signification statistique pour le quatrième axe relatif à la dernière hypothèse : « les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivi des formations sont limitées », on constate que le Khi-deux calculé égal à (0,000), donc il est inférieur à (0,05) et le degré de liberté égal à (4). Donc on déduit que cette dimension est significative.

## 5.2. Discussion des résultats

### 2.1. Discussion des résultats relatifs aux caractéristiques personnelles

On remarque après la présentation des caractéristiques personnelles de notre échantillon d'étude que la plupart des enquêtés sont des femmes avec une fréquence de 31 et un pourcentage de 55,4%, et que la majorité des personnes de notre échantillon sont âgées de 45 ans à 50 ans avec une fréquence de 37 et un pourcentage de 66,07%, ainsi que la majorité des interviewés leur niveau d'étude est bac+7 qui est d'une fréquence de 21 et un pourcentage de 37,5%. On constate aussi, en ce qui concerne leur expérience dans l'entreprise que la



quasi-majorité ont une ancienneté plus de 10 ans avec une fréquence de 22 et un pourcentage de 39,3%. Enfin, on remarque que la plupart des enquêtés dans notre échantillon d'étude sont des médecins qui représentent un taux important par rapport aux autres catégories d'une fréquence de 36 et un pourcentage de 64,3%.

## **2.2. Discussion des résultats des hypothèses**

### **1. Discussion de la première hypothèse**

« Un accès faible à la formation continue des travailleurs âgés ».

Selon les résultats obtenus dans le premier tableau, on constate que les travailleurs âgés de l'**EPSP** de **Seddouk** ont un faible accès à la formation continue, ce qui veut dire notre première hypothèse est confirmée.

D'après les réponses des enquêtés, leur faible accès peut être s'expliquer par leur désintérêt à la formation continue, comme Goux et autre ont déjà parlé sur ce point que le faible accès des travailleurs âgés à la formation continue dépend de plusieurs facteurs comme l'ancienneté dans l'entreprise, la taille de l'entreprise, le diplôme et le niveau de qualification ou encore les perspectives de prochain départ à la retraite, aussi parmi ces réponses ce faible accès peut être s'expliquer par les perspectives d'évolution de carrière où Lainé. F mentionne que le faible accès des seniors à la formation continue s'explique notamment par les pratiques de gestion de main-d'œuvre des employeurs qui ne sont pas enclins à investir dans la formation de travailleurs dont les perspectives de carrière deviennent limitées et selon les enquêtés aussi la perspective de départ à la retraite joue défavorablement sur l'accès à la formation continue. **Goux** et **Zamora** voient aussi que parmi les facteurs explicatifs de ce moindre accès le comportement des entreprises vis-à-vis des salariés âgés. Les employeurs ne sont pas enclins à investir en termes de formation dans des travailleurs destinés à quitter l'entreprise au moment du départ à la retraite, et il est plus « rentable » pour eux d'investir dans des travailleurs plus jeunes. Ce qui a fait de notre première hypothèse confirmée.

### **2. Discussion de la deuxième hypothèse**

« Les travailleurs âgés expriment moins de besoins actuels de formation ».

D'après les résultats de deuxième tableau qui représente la deuxième hypothèse, on déduit que les travailleurs âgés de l'**EPSP** de **Seddouk** ils expriment moins de besoins actuels de formation, ce qui veut dire que notre deuxième hypothèse est confirmée.

Pour donner une valeur descriptive à quelques questions on a pu entretenir avec quelques salariés pour donner une signification à leurs réponses. Les travailleurs seniors de l'EPSP de Seddouk voient que leurs besoins en matière de formation diminuent à causes de quelques facteurs comme les facteurs familiaux, problèmes de santé et ils voient aussi qu'ils ont déjà acquis de l'expérience, ils suggèrent à ce que les nouveaux diplômés ou les jeunes travailleurs se sont eux qui vont bénéficier de ces formations, comme F. Lainé déclare que les salariés âgés expriment moins de besoins car ils appartiennent à une génération qui a moins bénéficié de la formation que les générations les plus récentes.

### **3. Discussion de la troisième hypothèse**

« Le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue avec l'âge ».

On constate dans cette troisième hypothèse d'après les résultats obtenus dans le troisième tableau que le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente vraiment avec l'âge, cela confirme notre hypothèse.

D'après les réponses des membres de notre échantillon aux questions sur lesquelles nous avons fait un entretien, on trouve que le sentiment de ne pas avoir des besoins en matière de formation revient à la fatigue, aux moyens de formation qui ne sont pas adéquats, ils voient aussi que les formations sont inutiles pour eux parce qu'ils ont déjà acquis de l'expérience et leur état de santé ne leur permet pas, comme Aucouturier, (2001) énonce : les actifs de plus de 45 ans répondent plus fréquemment qu'ils ont appris sur le tas, qu'ils ont pas acquis de l'expérience ou qu'ils n'en voient pas l'utilité. Lainé ajoute que les travailleurs de plus de 50 ans expriment des besoins de formation non satisfaits, il ajoute aussi que beaucoup de travailleurs âgés estiment avoir des besoins en formation nuls ou peu importants.

### **4. Discussion de la quatrième hypothèse**

« Les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivi des formations sont limitées ».

D'après les résultats du dernier tableau de la quatrième hypothèse qu'on cité au-dessus, on déduit que cette hypothèse est confirmée et que les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivi des formations sont limitées.

Selon les réponses obtenues des enquêtés, les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivi des formations réalisées restent essentiellement des besoins d'adaptation à

l'emploi, selon Lainé ces besoins baissent à partir de 55 ans au profit des buts culturels, artistiques ou familiaux. On a constaté aussi qu'ils sont souvent avec l'idée que plus ils ont formé, plus ils ressentent des lacunes en matière de formation, selon Lainé aussi le moindre accès à la formation entretient chez les salariés âgés un sentiment de renoncement ou, tout au moins, de moindre appétence pour la formation.

### **5.3. Discussion générale des résultats**

D'après l'analyse des données personnelles nous avons constaté que la majorité des enquêtés sont du sexe féminin, et que la plupart sont âgés de 45 ans à 50 ans, ainsi que la quasi-majorité ont un bac+7, nous avons constaté aussi on ce qui concerne l'expérience la plupart des interviewés ont une ancienneté plus de 10 ans et enfin, concernant le poste occupé, la majorité occupe le poste de médecin.

Passant à la discussion des résultats des hypothèses, pour la première hypothèse nous avons constaté d'après l'analyse du premier tableau qu'elle est confirmée et que les travailleurs de l'EPSP de Seddouk ont un faible accès à la formation continue et ce dernier s'explique par leur désintérêt à la formation continue, leur ancienneté dans l'entreprise, le diplôme et le niveau de qualification ainsi que la perspective de prochain départ à la retraite et cette dernière elle joue défavorablement sur l'accès à la formation continue.

Pour la deuxième hypothèse, selon les résultats obtenus du deuxième tableau, nous avons déduit que cette hypothèse est confirmée, et que les travailleurs seniors de l'EPSP de Seddouk voient leurs besoins en matière de formation diminuent à cause de quelques facteurs comme familiaux, problèmes de santé ou bien ils ont déjà acquis de l'expérience qui veut dire la formation est inutile à leur âge.

La troisième hypothèse est confirmée selon l'analyse du troisième tableau, et nous avons constaté que le sentiment de ne pas avoir des besoins futurs augmente de façon continue chez les seniors de l'EPSP de Seddouk, et ce sentiment revient à la fatigue et les moyens de formation qui ne sont pas adéquats.

Enfin, pour la dernière hypothèse, nous avons constaté qu'elle est confirmée selon le dernier tableau, et que les attentes exprimées par les salariés vieillissants ayant suivi des formations réalisées restent essentiellement des besoins d'adaptation à l'emploi et ils sont souvent avec l'idée que plus ils ont formé, plus ils ressentent des lacunes en matière de formation.

**Résumé du chapitre**

Ce dernier chapitre nous a permis d'analyser et d'interpréter les hypothèses de la recherche, ensuite, nous avons discuté les résultats de chaque hypothèse, en dernier lieu nous avons fini ce chapitre par une discussion générale de tous les résultats obtenus.

# CONCLUSION

### Conclusion

Pour récapituler notre travail de recherche, il est important de rappeler notre objectif qui est l'accès à la formation continue des travailleurs âgés de l'**EPSP** de **Seddouk**.

L'objectif de cette recherche est premièrement d'expliquer l'accès des travailleurs âgés à la formation continue, deuxièmement de vérifier nos hypothèses, pour cela notre étude s'inscrit dans une approche quantitative dans le but de mesurer et de quantifier les données collectées durant notre enquête. Nous nous sommes appuyés sur les réponses obtenus adéquates à l'échantillon interviewé.

En appuyant sur les résultats obtenus dans la dernière partie qui est l'analyse et interprétation des données, nous avons constaté que les travailleurs âgés ont un faible accès à la formation continue dans l'EPSP et qu'ils expriment moins de besoins en matière de formation.

L'EPSP essaye de s'adapter les travailleurs âgés aux offres de formations afin d'améliorer leurs capacités et d'actualiser leurs connaissances en leur offrant des programmes de formation adaptés à leurs besoins et à leurs capacités.

En basant sur les résultats obtenus dans la partie analyse et interprétation des hypothèse, nous avons constatés que les personnes âgées expriment moins de besoins futurs et ils expriment des attentes limitées, ce qui nous a permis de confirmer nos hypothèses.

Enfin, nous avons déduits que les travailleurs âgés de l'**EPSP** de **Seddouk** ils expriment moins de besoins en matière de formation, ce qui fait que leur accès à la formation continue est faible.

# **LISTE BIBLIOGRAPHIQUE**

### Ouvrages

- Aline Chamahian, vieillissement actif et formation tout au long de la vie. Perspectives croisées, dans les politiques sociales 2012 (n°1-2), p 68-79
- Antoine Laville , Corinne Gaudart et Valérie Pueyo, vieillissement et travail, 1991-1993, pp 559-575
- Association Française de Normalisation (AFNOR), « Normes AFNOR de la formation professionnelle », 1992-1994
- Belanger, Petit A, Bergeran J-I, « gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée ». Gitan Morin éditeur Québec, 1983, p 229
- Bravo et al, 2020, p 17
- Brunet. F et Richet Mostain, 2002, « l'âge des salariés joue surtout à l'embauche », première synthèse, n°15.3, DARES
- Cadin, Guerin, Pgeyre, gestion des ressources humaines (pratiques et éléments de théorie), édition Dunod, paris, 2012
- Dominique Kern, vieillissement et formation des adultes, dans savoirs 2011/ 2 (n° 26), pp 11-59
- Faurie, Fraccaroli et Le Blanc, âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de carrière professionnelle, 2008
- Fernondez, Julio, réussir une activité de formation, Montréal, les éditions coopérative Albert Saint Martin, 1998
- Frédéric Lainé, l'accès des seniors à la formation contenue, dans retraite et société, 2002 (n°37), pp 143-161
- Gabriel Marcel, journal, 1919, p 225
- Gent Michel et Gregory G Dell'Omo, « the needs assesment solution analyzing your environment to find out how much, if anny new training is needed », Presonnel administrator, juillet 1989, pp.82-84
- Gerard Cornu, vocabulaire juridique PUF, « quadrige »2016, p, 948
- Grant Janet, « learning needs assesment : assessing the need », British Medical jurnal No 324, 2002, pp 156-159
- Guy Le Boterf, construire les compétences individuelles et collectives 3<sup>eme</sup> édition d'organisation, 1990
- Hervé Gumuchian al, formulation des hypothèses, 2000, p 165



- Jean Piere, « pour une planification méthodique des activités de formation » pédagogie médicale, No 2, 2001, pp 101-107
- Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaines 2011 21<sup>em</sup>e édition, p 367-368
- Kreutz G, article, le vieillissement dans tous ses états. Etat et perspective de la recherche sur le vieillissement, publié dans le cahier de notes documentaire, n° 188, 3<sup>em</sup>e trimestre 2002, pp 89-90
- Lasnier, François réussir la formation par compétence, Montréal, Guérin, 2000
- Lawton, Lynda, « approaches to needs assesement » dans Elizabeth R. Perkins, Ina Simnett et Linda Wright éd, Evidence-based Health Promotion, Chichester, John Wiley et Sons ltd, 1999 pp 325-332
- Magalie, Jean Minary, l'aide professionnelle à domicile pour les personnes âgées : les conditions d'une relation d'intimité professionnelle, 2010
- Martin Olivier, analyse « quantitative in paugam serge. Les 100 mots de la sociologie, paris, presses universitaire de france, coll. « Que sais-je ? », 2<sup>em</sup>e éd, p 26
- Maud Emmanuelle Labesse cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation, volet formation continue, 2008
- McConnell, John H, how to identify organization's training Needs A pratical guide to needs analysis, New York, Amacom, 2023
- Meignant Alain, manager la formation, paris, les éditions liaisons, 1991
- Miller, Janice et Diana M.Osinski, « training needs assesement », juillet 2002
- N'da, recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines-réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel et son article, 2018, p 26
- Organisation Mondiale de la Santé, vieillissement et capacité de travail, 1993
- Paul Santelman, l'épopée de la formation contenue, dans éduquer et forme, éditions sciences humaines 2016, pp 143-156
- Peterson,robyn, training analysis in the workplace,Londres Kogan Page, 1992
- Pineault, Raynald et Carole Daveluy, l planification de la santé : concepts, méthode stratégies, Montréal agence D'arc Inc, les éditions 1986
- Potter Margeret, Chrestine Pistella, Carl I.Fretman et Virginia M Dato, « needs assesement and model agenda for training the public health workforce, american jurnal of public health, Vol 90, No 8, août 2000, pp 1294-1296
- Rossett Alisan, treaning needs assesement, Englwood Cliffs, Educational technology, Inc, 1987

- Rothwell, Wiliam J et H C Kazanas mastering the instructional design processe : systematic Appraoch, 2<sup>nd</sup> eds, San Francisco, John Wiley et Sons, Inc, 1998
- Sylvie.Ameline, MurielLevannie, année 2021, vieillissement, pp.88-93
- Tracey, William R Designing training and developement systems, New York, american management association, Inc, 1971

### Article

- Fouzia Brahimi et Joelle Morana, la formation professionnelle continue dans les PME privées Algerienne, 2021
- Poter Margret, Geralde Baron et Joan. Cioffi, « A model for Public Health Workforce development using the national public health performance standards program », jurnal of
- Pérusse Michel, « l'identification des besoins de formation : une étape trop souvent négligée » dans travail et santé, Vol 17,No 4,decembre 2001, pp 30-35
- public managment practice, Vol 9, No 3, 2003 pp, 199-207
- Mathilde Palfroy, article publié le 29 avril 2020

### Revue

- Richard G Stefanacci, «présentation du vieillissement », MGH, MBA, thomas Jefferson university, Jefferson colége of health, revue / révision complète population

### Dictionnaire

- Dictionnaire petit Rober

# **LISTE DES ANNEXES**

---

---

## Annexe 1 : Questionnaire

Ce présent questionnaire a pour objectif d'analyser l'accès à la formation continue des travailleurs âgés, il est destiné à l'ensemble du corps médical de l'EPSP de SEDDOUK.

Veuillez compléter ce questionnaire en mettant ce symbole (√) devant la réponse de votre choix aux questions qui contiennent des choix multiples ; et merci pour votre collaboration.

### I. Les caractéristiques personnelles :

#### 1. Etes-vous ?

- ❖ Homme
- ❖ Femme

#### 2. Quel âge avez-vous ?

.....

#### 3. Quel est votre qualification (diplôme obtenu) ?

.....

#### 4. Depuis combien du temps travaillez-vous à l'EPSP de SEDDOUK ?

- ❖ Moins de 5 ans
- ❖ De 5 ans à 10 ans
- ❖ Plus de 10 ans

#### 5. Quel est votre poste occupé ?

- ❖ Médecin
- ❖ Dentiste
- ❖ Psychologue
- ❖ Autres : .....

## II. La participation à la formation :

### 6. Avez-vous déjà bénéficié d'une formation ?

❖ Oui

❖ Non

• Si c'est oui ;

a) Combien de fois ?

.....

b) Sont-elles proposées par vous ou par votre établissement ?

.....

c) Sont-elles au sein ou en dehors de l'établissement ?

.....

### 7. Les formations que vous avez faites sont-elles adéquates à vos objectifs ?

.....

### 8. Avez-vous participé à la dernière formation suivie ?

❖ Oui

❖ Non

• Si c'est non ; pourquoi ?

a) Parce que la durée de la formation ne convenait pas

b) Parce que vous avez déjà acquis de l'expérience

c) Parce que la formation est inutile

### 9. Comment la perspective de départ à la retraite joue sur l'accès à la formation ?

a) Favorablement

b) Défavorablement

### 10. Pourquoi les personnes âgées veulent participer à la formation ? Parce que :

- a) Elles aiment apprendre
- b) Les connaissances acquises ne servent plus à l'avenir
- c) Les nouvelles connaissances les aident à gérer les tâches quotidiennes
- d) Elles souhaitent se perfectionner pour les tâches professionnelles et les réaliser
- e) Ces formations les incitent à sortir de leur environnement habituel

**11. Pourquoi les personnes âgées ne participent pas aux formations ? Parce que :**

- a) Elles n'ont pas le temps
- b) Les offres sont très chères
- c) Le niveau de formation n'est pas assez élevé
- d) L'état de santé ne le permet pas

**12. Un faible accès à la formation des seniors s'explique-t-il uniquement par :**

- a) Leur désintérêt à la formation continue
- b) Ayant des perspectives plus (limitées/larges) d'évolution de carrière
- c) Les seniors manifestent peu de besoins en matière de formation

**III. Besoins actuels et futurs de formation :**

**1) Besoins actuels de formation :**

**13. Avez-vous des besoins spécifiques à la formation ?**

- ❖ Oui
- ❖ Non
- Sont-ils pris en considération lors de l'exercisation ?
- ❖ Oui
- ❖ Non

**14. Pensez-vous que vos besoins en matière de formation diminuent-ils avec l'âge ?**

- ❖ Oui

❖ Non

• Si c'est oui ; par rapport à :

.....  
.....

**15. Etes-vous avec l'idée que les travailleurs âgés expriment moins de besoins de formation ?**

a) Tout à fait d'accord

b) Plutôt d'accord

c) Désaccord

• Pourquoi ?.....  
.....

**16. Quels types de besoins exprimés par vous ou par les travailleurs âgés en général ?**

a) Personnels-professionnels

b) Organisationnels

c) Personnels-professionnels et organisationnels

**17. Sentez-vous que vos besoins sont satisfaits par les formations dont vous avez bénéficié ?**

a) Satisfait

b) Non satisfait

c) Neutre

**18. Pensez-vous que vous manifestez moins de désir de se former ?**

❖ Oui

❖ Non

2) Besoins futurs de formation :

**19. Croyez-vous que vos besoins futurs nécessitent d'être satisfaits par la formation ?**

❖ Oui

❖ Non

**20. Sentez-vous que vos besoins futurs augmentent-ils continuellement avec l'âge ?**

❖ Oui

❖ Non

- Pourquoi ?.....  
.....

**21. Souhaitez-vous adapter les offres de formation selon l'âge ?**

❖ Oui

❖ Non

- Pourquoi ?.....  
.....

**22. Voyez-vous que les besoins de formation futurs (pour la vie professionnelle) sont-ils :**

a) Importants

b) Peu importants

**IV. Les attentes exprimées :**

**23. Les attentes exprimées par les salariés âgés ayant suivis des formations réalisées restent-elles essentiellement des besoins :**

a) D'adaptation à l'emploi

b) D'obtention d'un diplôme ou d'une qualification reconnue

c) De promotion

**24. Etes-vous avec l'idée : plus vous êtes formés, plus vous ressentez des lacunes en matière de formation ?**

a) Souvent



b) Rarement

c) Jamais

**25. « Plus on vieillit, moins on se forme » ; êtes-vous :**

a) Pour

b) Contre

- Pourquoi ?.....  
.....

**Annexe 2 : Fiabilité**  
**Récapitulatif de traitement des**  
**observations**

		N	%
Observations	Valide	56	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	56	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Source : out put spss**

**Annexe 3 : calcule de la première hypothèse**

<b>Part.form</b>			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
15,00	1	5,1	-4,1
16,00	2	5,1	-3,1
17,00	5	5,1	-,1
19,00	7	5,1	1,9
20,00	10	5,1	4,9
21,00	5	5,1	-,1
22,00	6	5,1	,9
23,00	13	5,1	7,9
24,00	3	5,1	-2,1
25,00	3	5,1	-2,1
27,00	1	5,1	-4,1
Total	56		

**Source : out put spss**

**Annexe 4 : calcul de la deuxième hypothèse**

<b>Bes.act</b>			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
10,00	4	6,2	-2,2
11,00	3	6,2	-3,2
12,00	7	6,2	,8
13,00	8	6,2	1,8
14,00	11	6,2	4,8
15,00	9	6,2	2,8
16,00	6	6,2	-,2
17,00	5	6,2	-1,2
18,00	3	6,2	-3,2
Total	56		

**Source : out put spss**

**Annexe 5 : calcul de la troisième hypothèse**

<b>Bes.fut</b>			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
4,00	12	14,0	-2,0
5,00	31	14,0	17,0
6,00	12	14,0	-2,0
7,00	1	14,0	-13,0
Total	56		

**Source : out put spss**

**Annexe 7 : calcul de la quatrième hypothèse**

	<b>Attentes.exp</b>		
	Effectif observé	N théorique	Résidus
3,00	3	11,2	-8,2
4,00	11	11,2	-,2
5,00	21	11,2	9,8
6,00	17	11,2	5,8
7,00	4	11,2	-7,2
Total	56		

**Source : out put spss**

**Annexe 6 : Organigramme**

